

UNIVERSIDADE DE SOROCABA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA, EXTENSÃO E INOVAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E CULTURA

Gisele da Silva Leite

**MUSEU DE ARTE SACRA DE SÃO PAULO: ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL EM TEMPOS DE RESTRIÇÃO**

Sorocaba/SP

2024

Gisele da Silva Leite

**MUSEU DE ARTE SACRA DE SÃO PAULO: ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL EM TEMPOS DE RESTRIÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura da Universidade de Sorocaba, como exigência parcial para obtenção do título de Mestra em Comunicação e Cultura.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Celso da Silva

Sorocaba/SP

2024

Ficha Catalográfica

Leite, Gisele da Silva
L552m Museu de Arte Sacra de São Paulo : estratégias de comunicação organizacional em tempos de restrição / Gisele da Silva Leite. – 2024.
64 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Celso da Silva
Dissertação (Mestrado em Comunicação e Cultura) - Universidade de Sorocaba, Sorocaba, SP, 2024.

1. Museu de Arte Sacra de São Paulo. 2. Comunicação em museus – São Paulo (Estado). 3. Museus – Aspectos sociais – São Paulo (Estado). 4. Comunicações digitais. 5. Mídias digitais – Aspectos sociais. I. Silva, Paulo Celso da, orient. II. Universidade de Sorocaba. III. Título.

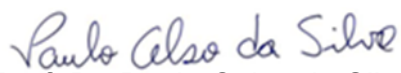
Gisele da Silva Leite

**MUSEU DE ARTE SACRA DE SÃO PAULO: ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL EM TEMPOS DE RESTRIÇÃO**

Dissertação aprovada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-
Graduação em Comunicação e Cultura da
Universidade de Sorocaba.

Aprovado em: 09/10/2024

BANCA EXAMINADORA:



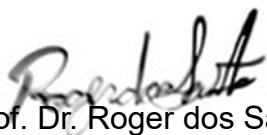
Prof. Dr. Paulo Celso da Silva

Universidade de Sorocaba – Uniso



Prof.ª Dr.ª Thifani Postali Jacinto

Universidade de Sorocaba – Uniso



Prof. Dr. Roger dos Santos

Universidade de Sorocaba – Uniso

Dedico este trabalho à minha família.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha profunda gratidão à minha mãe, aos meus irmãos e aos meus amigos, cujo apoio e incentivo constantes foram fundamentais para a realização desta pesquisa.

Agradeço ao Museu de Arte Sacra de São Paulo pela disponibilização dos documentos essenciais para a análise deste estudo.

Minha sincera gratidão também se estende a todos os professores do Programa de Pós-Graduação da Uniso, que contribuíram significativamente para minha formação ao longo do mestrado. Em especial, agradeço ao Prof. Dr. Paulo Celso da Silva, cuja dedicação, conhecimento, carinho e paciência foram inestimáveis para a conclusão deste trabalho. Agradeço, igualmente, à minha banca, composta pela Profa. Dra. Thifani Postali Jacinto e pelo Prof. Dr. Roger dos Santos, cujas orientações e conduções foram indispensáveis para que este trabalho se tornasse possível.

RESUMO

Esta pesquisa integra as áreas de comunicação e museologia, com o objetivo de analisar as estratégias comunicacionais adotadas por museus por meio de mídias digitais durante o período em que as visitas presenciais foram suspensas, especificamente no contexto da pandemia de Covid-19 em 2020. O estudo investiga como essas estratégias foram desenvolvidas e implementadas, as condições de produção e o papel mediador dos museus em relação ao cotidiano do público durante o isolamento social. O referencial teórico baseia-se em autores nas áreas de comunicação, como Correa, Ferrari, Kunsch, Marchiori e Martino, e na museologia, como Castro, Cury e Roque. A pesquisa foca nas abordagens conceituais relacionadas às estratégias de comunicação do Museu de Arte Sacra de São Paulo e à utilização de mídias digitais nesse período. A análise documental foi a metodologia adotada, utiliza como fontes os relatórios do Museu de Arte Sacra de São Paulo, disponíveis em seu site. As plataformas estudadas incluem redes sociais, como Facebook e Instagram, além de plataformas digitais, como YouTube e Google Arts & Culture. A linha de pesquisa dedica-se à investigação das práticas socioculturais por meio da análise das mídias e das metodologias associadas. Os principais focos de estudo incluem a influência dos produtos midiáticos na socialização e na cultura e nas formas sociais.

Palavras-chave: Museu de Arte Sacra de São Paulo; comunicação em museus – São Paulo (Estado); museus – aspectos sociais - São Paulo (Estado); comunicações digitais; mídias digitais – aspectos sociais.

ABSTRACT

This research integrates the fields of communication and museology, with the aim of analyzing the communication strategies adopted by museums through digital media during the period when in-person visits were suspended, specifically in the context of the Covid-19 pandemic in 2020. The study investigates how these strategies were developed and implemented, considering the production conditions and the mediating role of museums in relation to the public's daily life during social isolation. The theoretical framework is based on renowned authors in the fields of communication, such as Correa, Ferrari, Kunsch, Marchiori, and Martino, and in museology, such as Castro, Cury, and Roque. The research focuses on the conceptual approaches related to the communication strategies of the Museum of Sacred Art of São Paulo and the use of digital media during this period. Document analysis was the methodology adopted, using reports from the Museum of Sacred Art of São Paulo available on its website as sources. The platforms studied include social networks such as Facebook and Instagram, as well as digital platforms like YouTube and Google Arts & Culture. The research line is dedicated to investigating sociocultural practices through the analysis of media and associated methodologies. The main areas of focus include the influence of media products on socialization and culture, social forms, and emerging forms of sociability derived from communicative practices, both in urban contexts and in institutions.

Keywords: Museum of Sacred Art of São Paulo; communication in museums – São Paulo (State); museums – social aspects - São Paulo (State); digital communications; digital media – social aspects.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

IBRAM	Instituto Brasileiro de Museus
ICOM	Conselho Internacional dos Museus
MAS/SP	Museu de Arte Sacra de São Paulo
OMS	Organização Mundial de Saúde
SAMAS	Associação Museu de Arte Sacra de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	O MUSEU DE ARTE SACRA DE SÃO PAULO	14
2.1	O Museu	15
2.1.1	Museu de Arte Sacra de São Paulo	18
2.2	O Museu como comunicador	21
2.3	O Museu na pandemia	25
3	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO	29
3.1	Planejamento e estratégias de comunicação	30
3.2	Gestão estratégica em comunicação organizacional	37
3.3	Mídias digitais	40
4	RESULTADO	48
4.1	Pesquisa	48
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
	REFERÊNCIAS	56
	ANEXO A – Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo (ALESP) – Decretos/Covid-19	59
	ANEXO B – Relatórios utilizados como documentos para pesquisa	64

1 INTRODUÇÃO

Os museus são uma das instituições organizadas mais antigas da humanidade, dedicados à preservação de memórias. Por meio de reflexões, eles podem influenciar o futuro, atuando como polos educativos, disseminadores de conhecimento e promotores da cidadania. Além disso, os museus desempenham um papel na valorização e preservação das identidades culturais (Fabbri, 2011).

A maior parte da vida passei no interior paulista, conheci poucos museus, mas minha vontade de conhecer museus sempre foi grande, assim como a de entender História da Arte e Arqueologia. Sou católica, e, por esse motivo, a arte sacra é algo muito presente em meu cotidiano. Em 2005, entrei para um mosteiro de rito oriental católico, onde permaneci por oito anos como religiosa e tive a oportunidade de estudar a arte bizantina (Lassus, 1966), arte dos mosaicos e a arte dos ícones. Nesse período, morei por um tempo nos estados do Espírito Santo e do Rio Grande do Sul, o que me permitiu apreciar outras culturas e diferentes costumes.

Sempre pensei em estudar Museologia ou Arqueologia, mas como eram graduações que não tinham na minha cidade, decidi por estudar História, curso que iniciei em 2010, quando morei no Rio Grande do Sul, e conclui em 2015, em Sorocaba. Durante este período de estudo, pude conhecer alguns museus, monumentos e patrimônios culturais na cidade de São Paulo, locais esses que continuei a visitar depois de formada. Em 2017, tive o prazer de realizar uma viagem para a Inglaterra e para a Itália, onde pude visitar vários outros museus, monumentos e patrimônios culturais, enriquecendo ainda mais ao meu conhecimento nessa área.

Depois de um tempo sem estudar, no ano de 2018 cursei por dois anos Relações Públicas, mas o desejo de pesquisar sobre os museus continuava em meus projetos. Por esse motivo, tranquei o curso de Relações Públicas e me especializei em Museografia e Patrimônio Cultural, em 2020. Passado um tempo, voltei a pensar em cursar um mestrado e, então, a pesquisar sobre museu e comunicação. Assim, ingressei no Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura da Universidade de Sorocaba, instituição que acolheu minha pesquisa.

Um fato curioso que descobri durante o desenvolvimento do estudo foi que o arcebispo Dom Duarte Leopoldo e Silva, idealizador da preservação de objetos das igrejas que seriam demolidas no início do século XX e fundador do Museu de Arte Sacra de São Paulo, foi quem ordenou o primeiro bispo de Sorocaba, Dom José

Carlos de Aguirre, em 1924 (Almeida, 1974). Este, por sua vez, apoiou a criação da Faculdade de Filosofia em 1954 (Vannucchi, 2013), que mais tarde se tornou a Universidade de Sorocaba, onde me formei no curso de História.

A partir da ideia de estudar sobre museu e comunicação, fui até o Museu de Arte Sacra de São Paulo e, em uma conversa com a museóloga, e por termos passado por um período em que o museu precisou ser fechado por conta da pandemia de Covid-19 no ano de 2020, considerei pesquisar as estratégias de comunicação que foram utilizadas durante este período. Assim surgiu esta pesquisa.

Com a pandemia de Covid-19, nos deparamos com um período em que precisamos repensar nossos modos de vida e de trabalho, e o modo de comunicação também precisou ser revisto. Os museus, que já se organizava de forma virtual, no momento de pandemia precisaram se reorganizar, mais rapidamente, para dar continuidade à visitação de espaços, que na sua maior parte do tempo realizava as visitas e exposições de maneira presencial.

A metodologia adotada para a realização desta pesquisa foi a análise documental. Os documentos analisados consistem nos relatórios do Museu de Arte Sacra de São Paulo, referentes ao ano de 2020, disponibilizados no site oficial da instituição. Este período é marcado pela suspensão das atividades presenciais devido às restrições impostas pela pandemia.

O primeiro capítulo apresenta o Museu de Arte Sacra de São Paulo, traçando sua trajetória desde a sua fundação até o desempenho durante a pandemia. A evolução dos museus e a necessidade de adaptação às novas demandas culturais e sociais serão abordadas, destacando como a comunicação museológica tem se transformado para responder aos desafios contemporâneos.

O segundo capítulo discorre o conceito de planejamento e das estratégias de comunicação. As ferramentas e técnicas de mídia digital que foram analisadas no contexto do planejamento estratégico de comunicação revelam como essas tecnologias podem favorecer o museu para superar desafios e promover a êxito organizacional. As mudanças nas dinâmicas comunicativas contemporâneas foram abordadas, evidenciando a necessidade de adaptação contínua às novas realidades tecnológicas e sociais.

O terceiro capítulo traz a análise dos resultados obtidos pelo Museu de Arte Sacra de São Paulo durante a pandemia. A adaptação às restrições impostas e a inovação nas estratégias de comunicação digital foram destacadas como fatores-

chave para o auxiliar o museu e assim manter a interação com o seu público. A pesquisa revelou a importância da capacidade de resposta rápida e a utilização das plataformas digitais para enfrentar os desafios da pandemia e para a continuação das atividades educativas e culturais da instituição.

Esta pesquisa contribui para a compreensão das dinâmicas de comunicação em museus e oferece recomendações para a integração de estratégias digitais no planejamento comunicacional, ressaltando a importância de uma abordagem adaptativa e estratégica no contexto das instituições culturais. A continuidade do estudo sobre as implicações de longo prazo dessas estratégias para os campos da museologia e da comunicação organizacional pode oferecer novas perspectivas e oportunidades para o aprimoramento das práticas museológicas em um mundo em constante transformação.

A partir destes apontamentos, a pesquisa irá verificar quais foram as estratégias de comunicação que o Museu de Arte Sacra de São Paulo adotou e como se reorganizou para interagir com o seu público. Desta forma, analisa e compreende as formas e estratégias de comunicação que foram aplicadas pelo museu, especialmente as mídias digitais, que contribuíram para manter a comunicação com seu público durante a pandemia.

Esta pesquisa contribui para a compreensão de como novas formas de comunicação e ferramentas tecnológicas podem auxiliar as organizações museológicas no relacionamento com seu público externo. As mudanças sociais resultantes do período pandêmico e do isolamento social colaboraram para que os museus se adaptassem às novas realidades de comunicação e interação com o público. Dessa forma, tornou-se necessária uma reinvenção para aproximar os museus de seus visitantes.

2 O MUSEU DE ARTE SACRA DE SÃO PAULO

Neste capítulo, aborda-se uma visão geral sobre o conceito de museu, com um foco específico no Museu de Arte Sacra de São Paulo. Além disso, discute-se o papel do museu como agente comunicador e são exploradas as adaptações que as instituições realizaram durante a pandemia.

O Museu o explora a origem e a evolução dos museus, desde suas raízes na mitologia grega até suas transformações contemporâneas. Inicialmente, o conceito de museu está ligado ao *mouseion* grego, um espaço sagrado dedicado às musas, divindades da memória, onde se cultivavam artes e saberes.

A prática de colecionar e organizar objetos de valor, comum na Grécia e Roma antigas, refletia o poder e o prestígio social. No Brasil, o desenvolvimento dos museus foi fortemente influenciado pelo modelo europeu, especialmente com a chegada de Dom João VI ao país no início do século XIX, que proporcionou uma estrutura cultural em vários níveis para a modernização do país (Castro, 2009).

Para uma melhor organização dos museus em nível internacional, foi necessário criar o Conselho Internacional de Museus (ICOM) (Comitê [...], 2024), uma organização não governamental sem fins lucrativos dedicada a elaborar diretrizes e definições sobre o setor museológico. Com o passar do tempo, o ICOM passa a integrar novas definições de experiência cultural, adaptando-se às demandas de um público diversificado. Em 2022, o ICOM revisou a definição de museu, enfatizando a importância da inclusão, sustentabilidade e a participação das comunidades no contexto museológico.

O Museu de Arte Sacra de São Paulo, inaugurado oficialmente em 29 de junho de 1970, é fruto de um convênio entre o Governo do Estado de São Paulo e a Mitra Arquidiocesana de São Paulo, instalado no Mosteiro de Nossa Senhora da Imaculada Conceição da Luz. O museu conta com um acervo diverso e rico em objetos sacros, refletindo a arte e a cultura religiosa dos séculos XVIII e XIX. A coleção inclui pratarias litúrgicas, pinturas, esculturas coloniais e barrocas, mobiliário litúrgico e vestimentas religiosas, com obras de artistas renomados como Aleijadinho e Frei Agostinho da Piedade. O seu acervo provém de várias regiões do Brasil, incorporando influências de outros estados e da Europa, e demonstra a importância da preservação do patrimônio religioso em meio às transformações urbanas de São Paulo.

As organizações, os museus, são influenciadas pelos contextos sociais, culturais e ambientais nos quais estão inseridas, e precisam se adaptar às mudanças para atingir seus objetivos. A pandemia de Covid-19, originada em Wuhan, China, em 2019, apresentou um desafio global sem precedentes, exigindo respostas emergenciais e medidas rigorosas, como o isolamento social, para conter a disseminação do vírus (Ujavari, 2020).

A pandemia também impactou profundamente o setor museológico, levando museus a explorarem e expandirem suas atividades virtuais. A Rede Europeia de Organizações de Museus (Nemo) destacou que mais de 60% dos museus europeus aumentaram sua presença *online*, investindo em exposições virtuais e outras formas de interação digital. No Brasil, museus paulistas, diante do isolamento social imposto em março de 2020, também adotaram modelos de exposição virtual para continuar suas atividades (Silva, 2021). A virtualização durante a pandemia trouxe transformação no campo museal, contribuindo para mudanças significativas e duradouras nas práticas e na acessibilidade museológica.

2.1 O Museu

A origem do museu está profundamente enraizada na mitologia grega, onde é associado ao templo das musas, as divindades responsáveis pela guarda da memória. Segundo a mitologia, as musas são filhas de Zeus e Mnemosyne, a deusa da memória, e é a partir dessa associação que surge o vocábulo grego *mouseion*, posteriormente adaptado para o latim como *museum*.

O conceito de museu se desenvolveu a partir de uma visão multifacetada que abrange tanto o mundo material quanto o simbólico, refletindo aspectos da evolução humana. Em sua origem mitológica, o *mouseion* grego representava um espaço dedicado aos eruditos de Atenas, um edifício sagrado onde se cultivavam poesias, músicas, estudos filosóficos e se apreciavam as artes. De acordo com Castro (2009), o *mouseion* era mais do que um simples local de aprendizado; tratava-se de uma irmandade religiosa voltada à meditação, inspirada pelas musas, divindades de memória absoluta, que, através de corais regidos por sua mãe, Mnemosyne, traziam tranquilidade ao corpo e serenidade à mente, como as inquietações humanas, onde o saber e a cultura eram preservados e transmitidos às futuras gerações.

O colecionar e organizar objetos de valor remonta a tempos antigos, não apenas o interesse estético, mas também a busca por poder. Na Grécia e Roma

antigas, a prática de reunir obras de arte, metais preciosos e espécimes raros não era meramente um passatempo, mas uma forma de demonstrar prestígio e influência.

O hábito de colecionar e organizar coleções de objetos tem raízes profundas e remotas no homem. Na Grécia ou Roma antiga, as coleções de obra de arte, metais preciosos e espécimes raros ou exóticos eram expressão de poder, sendo encontradas referências a coletas de relíquias pré-históricas em Homero, século IX a.C., em Plutarco, 50 d. C (Castro, 2009, p. 45).

Posteriormente o ato de colecionar obras de arte e o acesso público a elas era restrito a políticos, religiosos e nobres. Conforme observado por Castro (2009, p. 48), "a Igreja limitava o acesso às suas coleções aos artistas e políticos, enquanto as galerias palacianas eram frequentadas exclusivamente por especialistas renomados e estudantes universitários devidamente indicados".

A história dos museus no Brasil está ligada ao contexto colonial e às influências culturais europeias, as dinâmicas e expectativas da metrópole portuguesa. Para entender como as instituições museológicas brasileiras foram moldadas, tanto em termos de estrutura quanto de função social. Neste sentido, a análise de Castro ressalta a importância de reconhecer essa influência ao examinar a formação e o desenvolvimento dos museus no país. É necessário enfatizar que o Brasil, como colônia portuguesa, não fugiria do modelo europeu concernente ao princípio evolutivo de figura como reflexo do espelho metropolitano (Castro, 2009). O reflexo do modelo europeu nas práticas museológicas brasileiras, conforme destacado por Castro, sublinha a necessidade de uma compreensão crítica das heranças culturais que ainda permeiam o campo museológico no Brasil. Essa reflexão repensa o papel dos museus na contemporaneidade, busca uma abordagem que valorize a diversidade cultural e a autonomia das práticas locais.

Em 1946, com a criação o Conselho Internacional dos Museus (ICOM), com sede em Paris. Esta organização sem fins lucrativos desempenha um papel fundamental na formulação de diretrizes e textos legislativos relacionados à museologia. O ICOM define o conceito de museu e estabelece normas para a seleção, pesquisa e apresentação de testemunhos materiais e imateriais da arte e da cultura (Desvallées; Mairesse, 2013).

Os museus precisaram se reformular, devido ao consumo de uma sociedade afluyente, o que alterou o significado e a função das instituições. Assim, emergiu uma nova abordagem, e os museus passam a integrar e responder a novas formas de

experiências culturais. Essa transformação, impulsionada pela crescente demanda do público e pelas mudanças na arte e na sociedade, reformulou não apenas a estrutura dos museus, mas também a dinâmica de interação entre o público e as instituições culturais.

Os próprios museus vão ser reformulados na medida desse novo contingente de visitantes-consumidores, tanto quanto de uma arte que se quer ela própria cada vez mais na escala das massas, na exata medida do consumo de uma sociedade afluenta. Mas aí, a impressão animadora diante de uma pequena multidão de usuários que acorre aos novos museus e parece se divertir com a desenvoltura de futuros especialistas dura pouco – a abolição da distância estética resolve-se num fetiche invertido: a cultura do recolhimento administrada como um descartável (Arantes, 1991, p. 164).

A reformulação dos museus ilustra um processo dinâmico de adaptação às novas demandas culturais e sociais, onde o papel do museu como espaço de experiências e consumo cultural. Os museus se ajustam para atender a um público cada vez mais diversificado e exigente, na forma de consumismo cultural associadas à arte e à cultura (Arantes, 1991).

Em agosto de 2022, o Conselho Internacional de Museus (ICOM, 2022) atualizou a definição de museu, adota a seguinte formulação:

Um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos e ao serviço da sociedade que pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõe o patrimônio material e imaterial. Abertos ao público, acessíveis e inclusivos, os museus fomentam a diversidade e a sustentabilidade. Com a participação das comunidades, os museus funcionam e comunicam de forma ética e profissional, proporcionando experiências diversas para educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimentos.

Essa nova definição resultou de um processo colaborativo que envolveu profissionais de museus de todo o mundo, uma vez que a definição anterior havia sido estabelecida em 2007. A revisão foi documentada na publicação “Conceitos-chave de Museologia”, em português, uma iniciativa significativa do Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, que desempenhou um na disseminação e comunicação do conhecimento teórico sobre museologia para a comunidade museal brasileira (ICOM, 2022).

2.1.1 Museu de Arte Sacra de São Paulo

O Museu de Arte Sacra de São Paulo, como descrito em seu *site*, foi oficialmente inaugurado em 29 de junho de 1970, como resultado de um convênio firmado em outubro de 1969 entre o Governo do Estado de São Paulo e a Mitra Arquidiocesana de São Paulo. Instalado na ala externa do Mosteiro de Nossa Senhora da Imaculada Conceição da Luz desde a sua fundação por Frei Antônio de Santana Galvão, o mosteiro serve como residência das Irmãs Concepcionais até os dias atuais.

Em seu horizonte religioso, o Mosteiro da Luz está vinculado à espiritualidade da Ordem da Imaculada Conceição, fundada no século XV por Santa Beatriz da Silva, na Espanha. E isso por definição do próprio Frei Galvão, que em 1788 redigiu um estatuto para as 'Irmãs Concepcionista' do Recolhimento que ele fundara. Durante um século e meio o instituto de Frei Galvão funcionou como simples 'Recolhimento', até que foi incorporado canonicamente à Ordem da Imaculada Conceição, em 1929, passando assim à categoria de Mosteiro" (Baggio, 1987, p. 14).

Adicionalmente, Baggio ressalta que:

Uma parte de suas dependências térreas foi transformada em Museu de Arte Sacra, e isso com o apoio canônico da constituição Concepcionista, que aconselha utilizar parte do imóvel – quando muito espaço – para outros fins, de acordo com o caráter do edifício e assessoramento de pessoas peritas (Baggio, 1987, p. 13-14)

Esse evento não apenas marca um avanço significativo na preservação do patrimônio artístico sacro, mas também demonstra a continuidade da função histórica e religiosa do mosteiro, a integração entre a conservação cultural e o uso institucional.

Atualmente, o Museu de Arte Sacra de São Paulo é administrado pela SAMAS – Associação Museu de Arte Sacra de São Paulo, uma organização sem fins lucrativos. Anteriormente conhecida como Sociedade Amigos do Museu de Arte Sacra de São Paulo, a SAMAS opera em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo, e é responsável por fornecer ao órgão estadual informações detalhadas sobre a programação, o acervo, as atividades de pesquisa e educacionais, bem como sobre a gestão de despesas, bens e excedentes financeiros gerados, conforme especificado no site do museu (São Paulo, 1983).

O acervo do Museu de Arte Sacra de São Paulo começou a ser formado por Dom Duarte Leopoldo e Silva, primeiro Arcebispo de São Paulo, no ano de 1907. Ele

recolhia objetos de valor religioso, histórico e artístico que estavam se perdendo devido às demolições de igrejas e pequenas capelas na cidade e pelo interior, que seriam reconstruídas de acordo com as exigências modernas da época. Assim, iniciou o Museu da Cúria Metropolitana de São Paulo, que posteriormente se tornaria o Museu de Arte Sacra de São Paulo (Paixão, 1987).

Dom Duarte decide dar a São Paulo uma catedral à altura do progresso da metrópole. [...] a distribuição, por diversas igrejas da Capital, das peças ornamentais da antiga Sé, na expectativa de reuni-las depois em coleção unificada. Infelizmente não se dispõe de documentação segura relativa à data de criação do Museu da Cúria. Todavia, como de seu acervo fazem já parte aquelas imagens e alfaias, não será temerário afirmar que embrionariamente a idéia do museu coincide com a demolição das taipas veneradas da Sé. A admitir-se a tal hipótese, São Paulo terá sido a primeira capital brasileira a pensar num museu de arte sacra, pioneiro, empírico certamente em sua sistemática, mas nem por isso menos merecedor da prioridade que inegavelmente os fatos lhe concedem. Além da Sé outras velhas igrejas paulistanas vão desaparecer mais ou menos contemporaneamente: São Pedros dos Clérigos, Santa Teresa, Carmo, São Bento, Remédios, Rosário, Santa Ifigênia (Paixão, 1987, p. 55-56).

A visão pioneira de Dom Duarte ao priorizar a criação de um museu para a preservação de arte sacra em meio à transformação urbana de São Paulo — apesar da falta de documentação específica, a associação entre a demolição das igrejas históricas e o surgimento do museu — revela uma tentativa precoce de sistematizar e conservar o patrimônio religioso, o que marca um passo significativo no desenvolvimento cultural da cidade. A iniciativa, embora empírica, sublinha a importância da preservação e da valorização histórica em um momento de intensas mudanças urbanas.

O Museu de Arte Sacra do Brasil, criado em um período de transformação e modernização urbana, só ganhou o espaço e a importância merecidos em 1969. Esse avanço foi possibilitado pelo esforço visionário de Luís Arrobas Martins, Secretário da Fazenda do Governo Abreu Sodré, e pelo comprometimento do Eminentíssimo Cardeal Agnelo Rossi, Arcebispo de São Paulo. A celebração de convênios entre a Mitra Arquidiocesana e o Governo do Estado resultou na instalação do museu no Histórico Mosteiro da Luz, um marco que consolidou a preservação do patrimônio sacro. Este evento destaca não apenas a valorização tardia do acervo do museu, mas também o papel dessas figuras na promoção e institucionalização da arte sacra no Brasil.

É em 1969, alguns decênios após sua criação, que o primeiro museu de arte sacra do Brasil ganha espaço digno de sua importância. Graças ao descortino do saudoso Luís Arrobas Martins, então Secretário da Fazenda do Governo Abreu Sodré, e a solicitude do Eminentíssimo Cardeal Agnelo Rossi, Arcebispo de São Paulo, celebra-se convênios entre a Mitra Arquidiocesana e o Governo do Estado visando à instalação do Museu de Arte Sacra no Histórico Mosteiro da Luz (Paixão, 1987, p. 57).

A formalização do Museu de Arte Sacra no Histórico Mosteiro da Luz em 1969, graças aos esforços de Luís Arrobas Martins e do Cardeal Agnelo Rossi, representa um momento na história da preservação do patrimônio religioso no Brasil. Este desenvolvimento, ocorrido várias décadas após a criação do museu, sublinha a importância do reconhecimento institucional e do apoio governamental na valorização de acervos históricos.

O Museu de Arte Sacra de São Paulo é notável por sua diversidade e riqueza, refletindo as influências e tendências das artes sacras predominantemente dos séculos XVIII e XIX. O museu alberga uma vasta coleção de objetos que se distribuem em várias categorias, abrangendo os segmentos arquitetônico, artístico, arqueológico, devocional, bibliográfico e arquivístico. O acervo inclui uma impressionante seleção de pratarias, como lâmpadas de prata, cálices, púcaros, âmbulas, cetros, báculos, cruz-relicário, cruz peitoral, cruz processionais, custódia, adornos, anéis, coroas, touceiros, turíbulos, navetas, gomil, sinetas, relicários e medalhas, itens esses emblemáticos da riqueza litúrgica, da arte sacra, da complexidade e sofisticação dos rituais religiosos da época (São Paulo, 1983).

A coleção de iconografia é igualmente diversificada, com pinturas e retratos em óleo sobre tela, pastel sobre papelão e pintura sobre madeira. Destacam-se obras de autores renomados como Henri Bernard (1860-1927), Benedito Calixto de Jesus (1853-1927), Bento José Rufino Capinam (1771-1874) e Simplício Rodrigues de Sá (1785-1839). Essas obras oferecem um vislumbre das práticas artísticas e das influências culturais da época. As esculturas coloniais e barrocas presentes na coleção incluem imagens religiosas, oratórios e cariátides, produzidas em madeira policromada e dourada, bem como em barro cozido, policromado e dourado. Os artistas representados são Aleijadinho (Antônio Francisco de Lisboa, 1730-1814), Frei Agostinho da Piedade (1580-1661) e Manuel da Silva Amorim (1780-1873). Essas esculturas salientam a riqueza e a diversidade da arte sacra brasileira.

O museu também abriga mobiliários litúrgicos, como cadeiras, credências, púlpitos, pias batismais, altares, portas, retábulos e porta-toalhas. As vestimentas

religiosas, que incluem casulas, estolas, manípulos e alvas, refletem o detalhamento e a importância dos trajes utilizados durante as cerimônias religiosas.

Os itens do acervo são de diversas localidades, incluindo cidades como Itu, Vale do Paraíba, Ilhabela, Itapeverica da Serra, Araçatiguama, São Roque, Sant'Ana do Parnaíba, Sorocaba, Mogi das Cruzes, Salto, Cubatão, Santa Isabel, Pindamonhangaba, Caçapava, Jacareí, Jambuí, São Miguel Paulista, São Vicente, Embu, Taubaté e Guarulhos, além dos estados da Bahia, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Pernambuco e Mato Grosso, incluindo também influências europeias. Esse acervo não apenas ilustra a riqueza da arte sacra, mas também oferece uma visão profunda da história e da evolução das práticas religiosas e culturais ao longo dos séculos.

2.2 O Museu como comunicador

As organizações são formadas por pessoas, e que cada uma tem uma forma de ver e pensar sobre as coisas. Kunsch (2003) lembra-nos que organizar procede do grego *organon*, que significa órgão, ou seja, preocupar-se com os órgãos (empresas, instituições ou entidades). “Organizar significa estudar órgãos e sobre eles agir, isto é, sobre as empresas, instituições e os empreendimentos humanos, com o fim de torná-los mais eficazes e eficientes” (Kunsch, 2003, p. 24). Diante disso, precisamos pensar na comunicação organizacional, para que elas sejam planejadas e constituídas nos objetivos comuns específicos dentro dos órgãos.

Castro argumenta que, enquanto a comunicação museológica demonstra sinais de vitalidade e adaptação às necessidades do público, a área da informação segue com processos que permanecem incipientes e descontínuos. Este ponto de vista ressalta a necessidade de uma reflexão mais aprofundada sobre as estratégias adotadas para superar tais limitações.

Se a comunicação museológica como resultante de um movimento do museu em direção a seu público dá sinais de alguma vitalidade, o mesmo não se percebe na questão relacionada à informação. Ainda que a comunicação esteja restrita a processos incipientes e descontínuos, seu campo de expansão vem buscando novas formas motivadoras (Castro, 2009, p. 135).

Apesar da interação do público, a falta de transformação contínua e efetiva na área da informação representa um obstáculo para a realização do processo comunicativo dos museus. Esta percepção destaca a importância de investir em

estratégias inovadoras que não apenas mantenham a comunicação, mas também promovam uma integração mais eficiente da informação. Assim, contribuir para o aprimoramento das práticas museológicas e a criação de experiências mais enriquecedoras para o público.

A ação educativa desempenha uma importância no contexto museológico, um componente para a efetiva comunicação dos museus com seu público. Cury (2005) destaca que, embora a ação educativa seja amplamente reconhecida e valorizada em discursos institucionais, sua importância real muitas vezes é subestimada na prática, resulta em um desalinhamento com as políticas de comunicação e preocupações institucionais mais amplas. Compreender as dinâmicas entre a ação educativa e a comunicação museológica, e reflete a necessidade de uma integração mais consistente e significativa entre essas dimensões.

A ação educativa é um veio museológico valorizado por um lado e, às vezes, na prática, desmerecido por outro, quando não lhe é atribuída responsabilidade discursiva (e, portanto, política), não que não exista, mas nem sempre vem sendo reconhecida e, em consequência, muitas vezes essas ações estão parcialmente desvinculadas das políticas de comunicação e das preocupações institucionais maiores. Explicando de outra maneira, é importante que exista uma ação educativa, mas nem sempre é dada a ela a real importância educacional, é a valorização de algo desvalorizado, algo que é destacado em relatórios e em falas de marketing, mas frágil à luz da comunicação e mesmo da educação (Cury, 2005, p. 70).

A necessidade de reavaliar a posição da ação educativa no contexto museológico e no discurso institucional é evidente, pois a prática educativa muitas vezes carece do devido respaldo nas políticas de comunicação e estratégias institucionais. Para que a ação educativa alcance seus objetivos, é fundamental que seja integrada de forma mais efetiva às políticas de comunicação e educação dos museus. Assim, é necessário reconsiderar as práticas existentes para fortalecer a missão educativa das instituições.

A ação educativa, frequentemente associada a uma postura transmissiva, busca transmitir conhecimento de forma direta, muitas vezes de maneira atraente e dinâmica. No entanto, essa abordagem pode limitar a percepção da complexidade envolvida na educação museológica.

À ação educativa é atribuído o papel transmissivo, apesar de apresentar-se muitas vezes de forma atraente e até dinâmica. A postura transmissiva impede que se vislumbre a educação como um discurso e o educador como aquele que elabora discursos educativos a partir de um discurso científico. A

postura transmissiva da educação é aquela que recodifica o discurso científico para que o público o decodifique. Recodificar e decodificar não são finalidades se entendemos a educação como algo maior e complexo. A postura transmissiva dificulta, ainda, que se perceba que o processo de elaboração da ação educativa é tão complexo quanto o expositivo e, portanto, deve se estruturar em base interdisciplinar quando o educador coordena o processo. Ao contrário da exposição, a ação educativa é, muitas vezes, acompanhada de longe pelo pesquisador de coleção, e/ou conta com a sua participação pontual assim como com outros profissionais do museu (Cury, 2005, p. 70-71).

É essencial que a ação educativa seja abordada com uma perspectiva mais abrangente e interdisciplinar, considerando a interação entre o educador, o público e os diversos profissionais envolvidos no museu. Ao reconhecer essa complexidade e a necessidade de uma abordagem mais integrada, pode-se aprimorar as práticas educativas e promover uma experiência mais rica e significativa para o público.

No campo da museologia, a compreensão da dinâmica entre o acervo museológico e seu público auxilia na construção de sentidos e significados. Diferentes modelos de interpretação dos museus ressaltam a importância da participação ativa do público na redefinição dos discursos formulados a partir do acervo.

O museu formula e comunica sentidos por meio de discursos elaborados a partir de seu acervo. O público, sujeito criativo, redefine o discurso ao interpretar e (re)significar. O público, então, integra o novo discurso em seu cotidiano. O modelo emergente situa-se em relação à dinâmica de construção simbólica, o que não ocorre no modelo linear-circular, pois este ainda está preso às intenções do museu e às significações geradas por ele, e tampouco no linear, cujo significado era atributo do curador/pesquisador (Cury, 2005, p. 79).

A interação entre o público e o acervo museológico na construção de significados valoriza a interpretação criativa do público, demonstra uma abordagem mais dinâmica e flexível em relação aos modelos linear e linear-circular. Esta perspectiva ressalta a necessidade de uma compreensão da comunicação museológica e da ação educativa, além da importância de considerar o papel ativo do público na formação e ressignificação dos discursos museológicos.

Para Roque (2010), são delineados dois modelos distintos de comunicação museológica: o modelo intramuseal e o modelo intermuseal.

No modelo intramuseal, cujo discurso se centra no objecto, o museu e o público efetuam monólogos separados. A reflexão do emissor pode não coincidir com a interpretação dos receptores, à exceção de um grupo minoritário de eruditos ou especialista no tema da exposição. No modelo intermuseal, que promove a ocorrência de públicos diversificados aos quais

o museu procura adequar a mensagem e os códigos utilizados, predominam as situações de diálogo activo, seja de índole intelectual ou sensível (Roque, 2010, p. 49).

A mudança na prática museológica, uma evolução no modo como os museus comunicam suas exposições. No modelo intramuseal, a comunicação tende a ser limitada e unidirecional, com pouco espaço para o engajamento crítico e interpretativo do público em geral. No entanto, o modelo intermuseal representa um avanço significativo, promove uma comunicação mais inclusiva e dinâmica. A transição para este modelo permite que os museus criem experiências mais ricas e interativas, ajustadas às diversas necessidades e perspectivas dos visitantes. Essa mudança não apenas melhora a acessibilidade e a relevância das exposições para um público mais amplo, mas também enriquece o processo educacional e cultural proporcionado pelos museus. A adoção do modelo intermuseal reflete uma compreensão mais sofisticada e inclusiva da função dos museus na sociedade contemporânea.

Na comunicação intramuseal, Roque (2010) discute que, a partir do século XIX, os programas expositivos passaram a buscar um modelo lógico, sistemático e ordenado para a comunicação. Nesse contexto, a exposição de peças em museus funcionava como uma síntese discursiva, os critérios de valor patrimonial ou documental. Os objetos expostos eram considerados representações de eventos históricos, estilos artísticos, dados etnográficos e conhecimentos científicos. Esses objetos eram apresentados segundo o modelo tradicional de coleção, que os destacava do cotidiano e os situava em um ambiente controlado e isolado.

A intenção primordial do discurso era manter uma função predominantemente referencial, ou denotativa, no sentido em que privilegiava o objeto, ou referente da mensagem ou referente da mensagem, acerca do qual procurava transmitir uma informação objectiva. Em contrapartida, a utilização deste equipamento museográfico introduzia uma função fática no discurso, pondo em destaque que suportava a mensagem com o intuito de captar e fixar a atenção do visitante. O museu tornava-se comunicante, substituindo progressivamente os modelos impositivos e sacralizados do século anterior (Roque, 2010, p. 56).

O objetivo primordial desse discurso era manter uma função predominantemente referencial, ou denotativa, focada na valorização do objeto como o referente da mensagem e na transmissão de informações objetivas sobre ele. Contudo, a utilização de estratégias museográficas introduzia uma função fática no discurso, com o propósito de captar e fixar a atenção do visitante. Assim, o museu

transformava-se em um agente comunicador, substituindo gradualmente os modelos impositivos e sacralizados do século anterior. Por outro lado, o modelo intermuseal representa uma mudança significativa, pois busca promover a interação e o diálogo entre o museu e um público diversificado.

O museu viu-se obrigado a alterar o eixo de atuação, elegendo a relação com vários tipos de público como o elemento determinante do seu programa. O discurso é agora mais dinâmico e interactivo, adequando o esquema de comunicação às várias identidades dos seus múltiplos e individualizados receptores (Roque, 2010, p. 60).

Nesse modelo, a comunicação é ajustada para atender às necessidades e interesses de diferentes grupos de visitantes. A mensagem e os códigos utilizados pelo museu são adaptados para facilitar um diálogo ativo e engajador, que pode ser tanto de natureza intelectual quanto sensível. A ênfase está na criação de uma experiência mais inclusiva e participativa, em que as diferentes perspectivas dos visitantes são consideradas e integradas.

2.3 O Museu na pandemia

O surgimento de novas doenças transmissíveis sempre representou um desafio significativo para a saúde pública global, especialmente em um contexto de crescente conectividade e mobilidade internacional. Em dezembro de 2019, a Organização Mundial da Saúde (OMS) foi notificada sobre um novo surto de doença na China, que rapidamente chamou a atenção devido ao seu potencial pandêmico.

A OMS recebeu, no dia 31 de dezembro de 2019, o alerta de uma nova doença na China que se instalava de forma epidêmica no interior. Os doentes evoluíam com febre, tosse, indisposição e, o mais grave, falta de ar. Um vírus novo emergia na humanidade e o foco da doença estava na cidade de Wuhan, com 10 milhões de habitantes e a sétima maior cidade chinesa. Como centro político, econômico e financeiro do interior, seu tráfego humano poderia globalizar a nova epidemia (Ujavari, 2020, p. 426).

Essa nova doença, identificada posteriormente como causada pelo vírus SARS-CoV-2, emergiu na cidade de Wuhan, um importante centro urbano da China, com características que facilitavam a disseminação rápida e global da epidemia.

A resposta inicial das autoridades chinesas ao surto de uma nova doença respiratória em Wuhan foi rápida e decisiva, devido à gravidade da situação e à necessidade de medidas imediatas para conter a propagação do vírus. “No dia

seguinte ao alerta da OMS, o mercado central de frutos do mar de Wuhan, provável foco da epidemia, foi fechado. E, em uma semana, o inimigo foi identificado: um novo coronavírus, batizado nos meses seguintes de SARS-CoV-2, e a doença, Covid-19” (Ujavari, 2020, p. 427).

A rápida disseminação do SARS-CoV-2 exigiu respostas emergenciais não apenas da China, mas também de diversos países que enfrentaram o desafio de proteger seus cidadãos no exterior e prevenir a entrada do vírus em seus territórios. Com a imposição de quarentenas rigorosas nas cidades chinesas afetadas, várias nações iniciaram operações de repatriação de seus cidadãos, caso do Japão.

Com a quarentena total das cidades chinesas afetadas, diversas nações começaram a repatriar seus cidadãos proibidos de deixar Hubei. O Japão foi uma das primeiras: entre 29 e 31 de janeiro partiram três voos japoneses com destino a Tóquio. Desceram 566 passageiros e todos foram alocados nos alojamentos destinados à quarentena. Deveriam permanecer por no mínimo 14 dias para serem liberados, caso não adoecessem. Porém, os órgãos sanitários realizaram exames de rotina em busca da presença viral em suas vias respiratórias (Ujavari, 2020, p. 429).

À medida que a pandemia se espalhava globalmente, ficou evidente que a implementação precoce de medidas rigorosas de contenção para mitigar os impactos do vírus era necessária. Entre elas, o isolamento social emergiu como uma estratégia vital.

Tornava-se claro que a melhor maneira de conter os riscos era o isolamento social precoce, logo após detectar os primeiros casos da doença. Estávamos em uma guerra, e não teria outra opção senão sacrificar o comércio e economia para evitar o colapso do sistema de saúde e o número de mortes. Nova York aprendeu isso a duras penas (Ujavari, 2020, p. 431).

Embora difícil, ficou evidente que o sacrifício econômico era necessário para impedir o colapso dos sistemas de saúde e minimizar o número de mortes, diante de uma crise sanitária de proporções sem precedentes. A emergência do SARS-CoV-2 apresentou um desafio para a humanidade, tanto pela sua alta taxa de contágio quanto pela gravidade dos casos que exigiam internação hospitalar. Com cerca de 15% dos infectados necessitando de hospitalização, cuidados intensivos, ficou claro que:

Estávamos na presença de um vírus novo com alta contagiosidade e que levava cerca de 15% dos acometidos à internação, inclusive UTI. Não havia leitos disponíveis para isso. A única maneira de conter o avanço viral era o fechamento do comércio, o isolamento social, e, em último caso, o *lockdown*. Tratava-se de uma epidemia única na história da humanidade (Ujavari, 2020, p. 432).

O sistema de saúde enfrentava uma pressão significativa, sem leitos suficientes para atender à demanda. Diante desse cenário, as únicas estratégias viáveis para conter o avanço do vírus foram o fechamento do comércio, o isolamento social rigoroso e, em situações extremas, o *lockdown*.

A pandemia de 2020 marcou um momento na história global, revelando a vulnerabilidade das nações. Diversos fatores contribuíram para o impacto devastador da Covid-19, desde a intensificação da globalização, que havia previamente facilitado a disseminação rápida de doenças como a gripe suína em 2009, até as características próprias do novo coronavírus.

Pela primeira vez na história, uma pandemia parou o mundo em 2020. Uma conjunção de fatores estremeceu o planeta. De um lado, a globalização humana facilitada pela viação, que contribuiu também para a disseminação rápida da “gripe suína”, H1N1, de 2009. Do outro lado, um vírus altamente contagioso, e, pior, com letalidade elevada em idosos e grupos de risco. A covid-19 uniu essas duas receitas para explosão de casos e risco iminente de lotação hospitalar. Conclusão: as nações entravam em isolamento social e as fronteiras se fecharam (Ujavari, 2020, p. 432).

Assim, a Covid-19 se mostrou altamente contagiosa, especialmente perigosa para idosos e grupos de risco. Essa combinação explosiva levou a uma propagação acelerada de casos e ao iminente colapso dos sistemas de saúde, pressionando as nações a adotarem medidas de isolamento social rigorosas e a fechar suas fronteiras para conter a crise.

Com o surgimento da pandemia, os museus se depararam com a questão de como dar continuidade às suas atividades, o que os levou a criar ações e a investir na forma virtual.

O fenômeno da virtualização e a conseqüente metamorfose do objeto museológico sofreram uma ascensão no período da pandemia e provocaram efeitos diretos sobre o campo museal. A Rede Europeia de Organizações de Museus (Nemo), em pesquisas recentes, aponta que mais de 60% dos museus europeus aumentaram sua presença on-line desde o início da pandemia. A maioria desses museus passaram a investir em passeios virtuais, exposições online, criação de *podcasts*, atividades educativas e digitalização dos seus acervos para acessos virtuais (Silva, 2021, p.11).

No Brasil, não foi diferente. Devido aos impactos da pandemia de Covid-19, o governo do Estado de São Paulo adotou medidas preventivas, sendo uma delas o isolamento social (Santiago; Tooge, 2020). Com as portas fechadas a partir do dia 16 de março de 2020 (Cinemas [...], 2020), os museus, que até então apresentavam suas exposições de forma presencial, precisaram explorar novos modelos de exibição e passaram a utilizar exposições virtuais e plataformas digitais.

3 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

Neste capítulo, exploraremos o conceito de planejamento e estratégias de comunicação, com foco específico na gestão dessas estratégias dentro do contexto organizacional. O planejamento estratégico se estrutura e se aplica na comunicação, e como a gestão mais elaborada das estratégias pode impactar o desempenho e a imagem das organizações (Kunsch, 2003). A análise considerará o conceito de mídia digital conforme abordado por Martino (2014), oferecendo uma perspectiva detalhada sobre como essas ferramentas foram empregadas para adaptar a comunicação.

O planejamento estratégico, desenvolvido principalmente no final da década de 1950 e início da década de 1960, surgiu como resposta aos novos desafios e mudanças da época. O plano estratégico de comunicação organizacional deve ser definido pela alta administração da organização e deve ser abordado com um compromisso sério, considerando a comunicação como um fator estratégico (Kunsch, 2003).

Os planos, projetos e programas são instrumentos para a operacionalização do planejamento, ajudando a determinar os recursos, estratégias e ações necessárias para alcançar os objetivos estabelecidos. O planejamento estratégico de comunicação colabora para a adaptação das organizações, contribuindo assim para a responsabilidade social e a sobrevivência organizacional. Dessa forma, o entendimento dos conceitos e aspectos da comunicação permite a elaboração de planos estratégicos, assegurando a realização dos objetivos e a adaptação contínua às transformações do ambiente organizacional (Marchiori, 2006).

O rápido avanço das tecnologias da informação e as crescentes demandas políticas e econômicas têm causado transformações significativas na comunicação e interação humana. Essas mudanças, moldadas por contextos específicos, exigem que cada organização desenvolva um modelo de gestão adaptado às suas circunstâncias. Nesse cenário, a comunicação torna-se um fator para a adaptação e sobrevivência organizacional. A comunicação depende de um relacionamento sólido entre os envolvidos, baseado em vínculo, envolvimento e comprometimento. Esses elementos ajudam a garantir que a comunicação seja efetiva e benéfica (Ferrari, 2009).

O conceito de convergência midiática, conforme abordado por Martino (2014), refere-se às dinâmicas comunicativas contemporâneas. Convergência envolve a integração e ressignificação contínua das mídias na experiência dos indivíduos,

resultando em novas formas de vivenciar e interpretar a comunicação. Essa perspectiva vai além da mera coexistência de mídias e envolve um processo dinâmico em que as mensagens são reconfiguradas pelos indivíduos, destacando a interação contínua entre mídia e experiência cotidiana. Martino (2014) destaca que a convergência modifica a percepção social ao longo das gerações e influencia a forma como cada uma interage com as mídias disponíveis.

3.1 Planejamento e estratégias de comunicação

O planejamento estratégico começou a ser pensado no final da década de 1950 e início da de 1960, devido aos novos desafios e mudanças que ocorriam na época.

O pensamento estratégico não se prende à rigidez dos quadros ou diagramas e busca descobrir novas e várias alternativas, isto é, não se prende a dar uma única resposta ou a resposta certa, mas levanta questões e equaciona o estabelecido formalmente (Kunsch, 2003, p. 240).

Percebe-se que o pensamento estratégico é intuitivo e criativo, resultando em uma perspectiva integrada, com uma visão abrangente e de valor diversificado entre as pessoas que conduzem todo o processo com atenção e sensibilidade.

O plano estratégico de comunicação organizacional deve ser elaborado com base nas decisões das autoridades da organização, após observações de especialistas e profissionais da área de comunicação. “Faz-se necessário sensibilizar a alta administração da organização e conseguir seu comprometimento com a comunicação” (kunsch, 2003, p. 247). A empresa precisa se comprometer a considerar e conceber a comunicação como um fator estratégico e um setor integrado no processo interno, pois o plano estratégico de comunicação tem como proposta básica estabelecer e orientar as estratégias para a prática da comunicação integrada.

Com a evolução da comunicação nas empresas, Kunsch (2003) apresenta uma nova forma de pensar a comunicação: a Comunicação Integrada. Para essa estudiosa, a comunicação assume um novo caráter estratégico, caracterizando uma junção entre comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa. “São essas formas de comunicação que permitem a uma organização se relacionar com seu universo de públicos e com a sociedade em geral” (Kunsch, 2003, p. 150). Percebemos que esse compilado de

formas de comunicação dimensiona a comunicação integrada e ajuda as organizações a refletir sobre como as estratégias de comunicação serão utilizadas.

Notoriamente, com as mudanças sociais, as organizações evoluem e passam por transformações para se adaptar à dinâmica histórica, econômica e política da sociedade na qual estão inseridas. Portanto, elas se estruturam para viabilizar a coordenação das atividades e analisar o desempenho a fim de atingir os objetivos propostos.

Para a autora, “o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo” (Kunsch, 2003, p. 67). Ou seja, trata-se de um processo relacional entre os indivíduos que trabalham em seus departamentos e unidades e com seu público externo, os consumidores de produtos ou informações.

As organizações, em geral, são fontes emissoras de informação. Considera-se que a comunicação organizacional possui elementos básicos que a constituem: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor. No entanto, a comunicação pode sofrer interferências, e a mensagem pode ser mal interpretada. Por essa razão, é necessário um olhar minucioso sobre a comunicação em seus aspectos internos e externos. Essa abordagem transforma a visão mecanicista da comunicação em uma perspectiva mais interpretativa e crítica.

Marchiori (2006, p. 27) afirma: “a comunicação deve produzir conhecimento, definindo caminhos que levem a organização a um processo de modernização, na busca de sua percepção e conseqüente consciência comportamental”. Assim, o processo precisa ser analisado por profissionais de comunicação, que devem estar atentos às mudanças e novos comportamentos, para que possam construir e consolidar o futuro da organização.

A análise da comunicação nas organizações é definida por níveis, de acordo com Kunsch (2003) com base em Thayer. Esses níveis se classificam da seguinte forma: intrapessoal, interpessoal, organizacional e tecnológico.

O primeiro, o nível intrapessoal, refere-se a processos internos, ou seja, ao modo como o indivíduo adquire, processa e consome a informação. O segundo, o interpessoal, analisa a comunicação entre os indivíduos, considerando como as pessoas se afetam mutuamente e como se regulam e controlam umas às outras. O terceiro nível, o organizacional, trata das redes de sistemas de dados e dos fluxos que conectam os membros da organização ao meio externo. Por fim, o quarto nível, o

tecnológico, envolve a utilização de equipamentos mecânicos e eletrônicos, bem como de programas formais, para produzir, armazenar, processar, traduzir e distribuir informações.

Torquato de Rego (1986 *apud* Kunsch, 2003, p. 81), sobre os níveis organizacionais:

[...] reproduz esses mesmos níveis de Thayer, mas prefere chamar de grupal o nível de organizacional (1986, p. 53). [...] classifica os tipos de comunicação em três dimensões: *comportamental* (níveis intrapessoal, interpessoal e grupal); *social*, que envolve a organização e o sistema social; e cibernética, que agrupa os circuitos de captação, armazenamento, tratamento e disseminação de informações no âmbito organizacional.

Para Roberts (1974, *apud* Kunsch, 2003, p. 78), em seu artigo, analisa-se os níveis de comunicação, mostrando as variáveis individuais, organizacionais e ambientais relacionadas a cada nível de análise.

Como diz esse autor, as comunicações assumem muitas formas nas organizações: algumas delas são totalmente interpessoais; outras dizem respeito a assuntos internos da organização e outras, ainda, se voltam para os vínculos entre a organização e seus ambientes (Hall, 1984 *apud* Kunsch, 2003, p. 78).

Outro autor indicado por Kunsch é Kreeps (1995, *apud* Kunsch, 2003, p. 81), que identifica quatro níveis hierárquicos da comunicação humana nas organizações: o intrapessoal, o interpessoal, os pequenos grupos e os multigrupos. O nível intrapessoal é a forma mais básica e essencial da comunicação humana, enquanto o nível interpessoal se constrói sobre o nível intrapessoal, adicionando outra pessoa à situação comunicativa e introduzindo uma relação dupla. Os pequenos grupos, por sua vez, se baseiam na interação interpessoal, envolvendo vários comunicadores e incorporando as dinâmicas de grupo e as relações interpessoais múltiplas. Por fim, o nível multigrupo resulta da combinação dos outros níveis de comunicação, ao coordenar muitas pessoas para atingir objetivos complexos compartilhados.

Abordaremos o sistema de redes de comunicação formal e informal, incluindo os fluxos comunicativos e os meios utilizados. A comunicação formal consiste em relacionar-se de forma administrativa, necessitando estar sempre atualizada e ser eficiente. Ela se baseia em um sistema de normas para expressar os objetivos e estratégias, organizando conjuntos de informações por meio de diferentes veículos (visuais, auditivos, eletrônicos, telemáticos, impressos, comunicados, portarias,

recomendações, discursos, pronunciamentos etc.). Já a comunicação informal surge das relações sociais entre as pessoas, como conversas, expressões de pensamentos e manifestações entre os trabalhadores. Essa forma de comunicação está fora do controle direto da administração, mas requer a formação de lideranças entre aqueles que desempenham papéis relevantes dentro da organização, para que a comunicação seja o mais eficiente possível.

De modo geral, os fluxos comunicativos são: fluxos descendentes ou verticais, que representam o processo de transmissão de informações de cima para baixo, como normas e diretrizes da organização; fluxos ascendentes, que são o oposto dos descendentes e consistem em informações que vão de baixo para cima, por meio de instrumentos planejados de consulta, como caixas de sugestão e pesquisas de satisfação; e os fluxos horizontais ou laterais, que ocorrem entre pessoas ou setores no mesmo nível hierárquico. Esses fluxos laterais promovem a troca de informações entre departamentos, seções, serviços e unidades de negócios, otimizando recursos e desempenho e incentivando o desenvolvimento mútuo da organização (Kunsch, 2003).

Organizações orgânicas e flexíveis adotam uma comunicação mais participativa e integrada, permitindo que as pessoas intervenham e interajam por meio de diferentes fluxos comunicativos. Entre esses fluxos estão o transversal ou longitudinal, que envolve os fluxos descendentes, ascendentes e horizontais, movimentando todas as instâncias e unidades setoriais da organização; e o fluxo circular, que aproxima as relações interpessoais entre os indivíduos. Esse fluxo ocorre com frequência nas organizações informais e favorece a efetividade no trabalho.

A autora apresenta os meios de comunicação como instrumentos utilizados para que as informações sejam transmitidas dentro e fora das organizações. Esses meios ou veículos são classificados como: meios orais diretos (conversas, diálogos, reuniões, palestras) e indiretos (telefone, rádios, alto-falantes); meios escritos (cartas, quadro de avisos, panfletos, boletins, manuais, relatórios, jornais e revistas); meios pictográficos (mapas, pinturas, desenhos, fotografias); meios escrito-pictográficos (palavras em ilustrações, como cartazes, gráficos, diplomas, filmes legendados); meios simbólicos (insígnias, bandeiras, luzes, flâmulas, sirenes, sinos, classificados como visuais ou auditivos); e meios audiovisuais (vídeos institucionais, treinamentos, telejornais, televisão corporativa, clipes, documentários, filmes) (Kunsch, 2003).

A autora identifica a comunicação integrada dentro das organizações como uma filosofia que direciona e converge nas diversas áreas, formando um composto com as seguintes comunicações: a comunicação administrativa, responsável por processar e viabilizar o sistema organizacional, consistindo em planejar, coordenar, dirigir e controlar os recursos; a comunicação interna, que possibilita toda a interação entre a organização e seus empregados; a comunicação institucional, que constrói a imagem e identidade da organização, ou seja, a personalidade organizacional, difundindo a filosofia da organização ao seu público; e a comunicação mercadológica, responsável pela produção, objetivos, divulgação publicitária e veiculação dos produtos ou serviços. Apesar das diferenças entre essas áreas de comunicação, deve-se buscar uma unidade harmoniosa para que as atividades, objetivos, ações e estratégias sejam trabalhados de forma eficaz, visando o propósito organizacional (Kunsch, 2003).

Essa seção enfatizou os aspectos e conceitos da comunicação organizacional, que precisa ser trabalhada, gerenciada e conduzida por profissionais especializados e competentes para tornar mais eficazes os planejamentos estratégicos das organizações. Dessa forma, o desempenho das organizações poderá contribuir positivamente para a sociedade em que estão inseridas, promovendo sua própria sobrevivência.

Kunsch (2003) nos apresenta as características e dimensões gerais que permeiam o processo de planejamento e, como referência, cita os autores Migliori (1983) e Pera (1991), destacando que: o processo precisa ser voltado para o futuro; implica a existência de um sujeito; envolve um objeto que deve ser submetido à ação do sujeito; define objetivos específicos que expressam resultados esperados pelo sujeito; inclui a definição de estratégias, que representam conjuntos e diretrizes gerais para orientar as ações e otimizar os resultados; exige meios que envolvem a aplicação de recursos (financeiros, humanos, materiais e técnicos) para viabilizar e implementar as ações; demanda uma decisão consciente de planejar e executar as ações; busca os objetivos definidos; desenvolve uma sequência lógica de ações, de forma organizada; e possui uma dimensão temporal de curto, médio e longo prazo.

Para Kunsch (2003), o planejamento é caracterizado por dimensões específicas: sua abrangência deve envolver toda a organização; ele deve integrar todos os setores; a temporalidade deve assumir um caráter de longo prazo; seu processo deve ocorrer por meio de uma sucessão de fases interconectadas e

contínuas; sua flexibilidade deve permitir adaptação às mudanças do ambiente organizacional; e ele deve ser pautado na filosofia e nos princípios que orientam as atividades, dentro de um clima favorável para sua operacionalização.

O processo de planejamento não se resume a uma operação mecânica e instrumental. Envolve um conjunto de unidades interdependentes da organização, tratando-se de um processo complexo com funções administrativas, técnico-rationais e políticas. Portanto, as características e dimensões do planejamento ajudam a compreender melhor o processo, facilitando a organização e unificando as decisões que norteiam os três níveis de planejamento: o **estratégico**, que é responsável pelas grandes decisões da organização e visa a gerenciar ações de longo prazo para alcançar resultados desejados; o **tático**, que atua em uma dimensão mais restrita e de curto prazo, envolvendo alguns setores ou áreas específicas e servindo de ponte entre o planejamento estratégico e o operacional; e o **operacional**, que cuida da instrumentação e formalização, controlando a execução e corrigindo eventuais desvios nas propostas, além de situar as ações em um contexto prático e concreto.

O planejamento é um processo sistemático que possibilita a ação voltada para os objetivos preestabelecidos, exercendo controle, prevenindo desvios e corrigindo-os em tempo hábil, minimizando custos. A atividade de planejar reduz a incerteza e permite alcançar os resultados pretendidos.

Para Kunsch (2003), o processo de planejamento compreende doze fases: identificação da realidade situacional; levantamento de informações; análise dos dados e construção de um diagnóstico; identificação dos públicos envolvidos; determinação de objetivos e metas; adoção de estratégias; previsão de formas alternativas de ação; estabelecimento de ações necessárias; definição dos recursos a serem alocados; fixação de técnicas de controle; implementação do planejamento; e avaliação dos resultados.

Esse processo inclui identificar a situação real do objeto e realizar um levantamento de informações, que, devidamente analisadas, resultarão em um diagnóstico. Também é necessário reconhecer os públicos envolvidos, para assim determinar objetivos e metas que servirão de referência para o planejamento. Com base nisso, devem-se adotar estratégias para realizar os objetivos, prever alternativas para eventuais imprevistos, estabelecer ações necessárias e definir os recursos necessários. Em seguida, é fundamental monitorar o processo por meio de técnicas de controle para corrigir possíveis desvios em tempo hábil, implantar o planejamento

e, finalmente, avaliar e comparar os resultados com indicadores previamente definidos.

Os instrumentos para operacionalizar o processo de planejamento incluem planos, projetos e programas, que orientam as decisões necessárias para a implementação do planejamento. O **plano** define os objetivos gerais, os recursos necessários, as estratégias e as ações a serem desenvolvidas nos projetos e programas. O **projeto** organiza e sistematiza ideias para modificar situações, alcançando objetivos e procedimentos específicos, sendo financiado ou promovido pela organização e guiando a implementação dos recursos. O **programa** gerencia a logística de execução, organizando e cronogramando as atividades para acompanhar e controlar a operacionalização das ações planejadas.

O planejamento estratégico de comunicação nas organizações contribui para a adaptação contínua e sustentável às mudanças, ajudando a atingir os resultados desejados. Baseado em métodos científicos, ele agrega valor e reforça a responsabilidade organizacional.

O sistema comunicacional contém elementos essenciais para a compreensão dos conceitos e aspectos da comunicação organizacional. As organizações, sendo fontes emissoras de comunicação, podem enfrentar ruídos e interferências que afetam a clareza da mensagem. Com base no entendimento desses conceitos, é possível elaborar planos estratégicos eficazes para garantir uma comunicação clara e eficiente.

O planejamento comunicacional é um processo sistematizado, que pode sempre ser revisitado para elaborar planos, projetos e programas de maneira organizada e estratégica, sem desviar dos objetivos definidos e visando alcançar os resultados esperados. Esse planejamento pode ser de curto, médio ou longo prazo, orientando-se para metas que promovam bons resultados nas organizações.

O entendimento dos conceitos e aspectos da comunicação contribui para que os profissionais elaborem bons planos estratégicos dentro das organizações. Dessa forma, é possível alcançar resultados positivos que promovem a sobrevivência da organização e agregam valor e responsabilidade na sociedade em que ela está inserida, a qual está sempre em constante transformação.

3.2 Gestão estratégica em comunicação organizacional

O forte ritmo dos avanços das tecnologias da informação e da comunicação, somado às novas demandas políticas e econômicas dos países, vem alterado nos últimos anos o relacionamento entre as pessoas e a sua maneira de se comunicar [...]. As mudanças ocorrem em ambiente únicos, que impõem a cada organização a adoção de um modelo próprio de gestão, do qual a comunicação é um processo intrínseco e, ao mesmo tempo, determinante de sua sobrevivência (Ferrari, 2009, p. 77).

A necessidade de adaptação contínua a novos contextos torna a comunicação não apenas um processo, mas também um elemento essencial para a sobrevivência das organizações. A gestão estratégica da comunicação deve ajustar-se às condições específicas de cada ambiente organizacional para enfrentar desafios de forma eficaz.

A comunicação está intrinsecamente ligada à estrutura e ao funcionamento da sociedade. Compreendê-la envolve reconhecer sua complexidade e pluralidade, considerando que ela permeia todas as interações humanas e contribui para a construção de um entendimento mútuo. O conhecimento é um processo dinâmico e contínuo, voltado para informar, persuadir e motivar dentro das diversas esferas sociais.

Pensar a comunicação é tentar entender toda a sua complexidade e pluralidade, uma vez que sua existência está estreitamente relacionada com a existência da sociedade. A comunicação como campo de conhecimento é um processo contínuo e permanente que permeia as interações humanas, atuando como um sistema dialógico com o objetivo de informar, persuadir, motivar e alcançar a compreensão mútua (Ferrari, 2009, p. 78).

A autora enfatiza que a comunicação é um processo multifacetado que reflete e molda a estrutura social. Ao funcionar como um sistema dialógico, a comunicação não apenas facilita a troca de informações, mas também desempenha um papel fundamental na motivação, visando sempre a compreensão mútua como um elemento central e contínuo nas interações humanas e nas práticas organizacionais.

Em um contexto global interconectado, a comunicação sustenta a interação entre as pessoas e é essencial para a sobrevivência das organizações. A necessidade de articular a comunicação de maneira estratégica torna-se, portanto, um fator crucial para enfrentar os desafios contemporâneos. “Isso significa que a comunicação, como processo e parte intrínseca da existência das organizações, precisa ser entendida e

articulada de forma mais complexa e sofisticada para seguir a interação das pessoas e sua sobrevivência no entorno global” (Ferrari, 2009, p. 79).

A referência de Ferrari destaca a importância de uma abordagem refinada para a comunicação dentro das organizações. Para garantir a interação e a sobrevivência em um ambiente globalizado, a comunicação deve ser entendida e gerida com complexidade e sofisticação. Dessa forma, contribui-se para desenvolver estratégias comunicativas que atendam às exigências do contexto atual e promovam a eficácia da comunicação organizacional.

Para Ferrari, reconhecer o processo comunicacional está intrinsicamente ligado ao relacionamento estabelecido entre as partes envolvidas, seja entre indivíduos ou entre uma organização e seus públicos. Esse relacionamento depende de elementos como vínculo, envolvimento e comprometimento, que garantem que a comunicação não apenas seja efetiva, mas também benéfica e positiva.

Outro fator essencial a se considerar nesse processo é que o ato comunicacional só se efetiva quando existe o relacionamento entre pessoas ou entre uma organização e seus públicos. Esse relacionamento está baseado no vínculo, no envolvimento e o comprometimento, em que tanto as pessoas quanto as organizações e seus públicos estão baseado no envolvimento e vínculo que deve ocorrer entre os envolvidos no processo. Sem envolvimento não há vínculo e participação e sem participação não há ação comunicacional que seja positiva e benéfica (Ferrari, 2009, p. 85).

O aperfeiçoamento da comunicação depende de um relacionamento sólido e participativo entre os envolvidos. Vínculo, envolvimento e comprometimento contribuem para a construção de uma comunicação efetiva, capaz de gerar resultados positivos. Sem esses elementos, a ação comunicacional perde sua finalidade de cultivar relações engajadas e participativas, essenciais para o sucesso comunicativo em qualquer contexto organizacional.

A estratégia desempenha um papel crucial em todos os aspectos da prática, desde a definição de ações e identificação de públicos até o planejamento e avaliação dos resultados. No entanto, essa estratégia deve ser orientada pela visão futura da organização. Essa abordagem estratégica ajuda a alinhar os objetivos da organização com seu ambiente e propósitos, refletindo sua cultura e visão de mundo.

Na área da Comunicação tudo é estratégia: a ação, os públicos, o planejamento, o processo, a avaliação, os resultados. [...] A estratégia deve estar alinhada para a construção da visão do futuro da organização; não está diretamente associada com a situação atual, mas sim, com os caminhos que

atentam tanto aos propósitos quanto ao ambiente da organização. As estratégias não são instrumentos e nem objetivo. São os caminhos que o profissional vai escolher para desenvolver seu programa e suas ações, levando em consideração os cenários internos e externos, assim como elementos constitutivos da organização: a visão, a missão, as normas e a filosofia que norteiam seu presente e seu futuro. As estratégias estão altamente relacionadas com a visão de mundo da organização, isto é, com sua cultura, com sua maneira de ser (internamente) e de enxergar o mundo (externamente) (Ferrari, 2009, p. 87-88).

A comunicação deve ser vista como um elemento integrador que conecta a visão futura da organização com suas práticas atuais. Em vez de ser meramente reativa às condições presentes, a estratégia deve refletir a cultura organizacional e orientar o desenvolvimento de programas e ações que estejam alinhados com os valores e objetivos da organização. Essa perspectiva estratégica assegura que as ações comunicativas sejam coesas, tanto no contexto interno quanto externo.

No contexto organizacional, a busca pela excelência em comunicação deve ser uma meta para os gestores. A comunicação excelente não é apenas uma prática desejável, mas uma necessidade estratégica que deve ser gerida de forma planejada e fundamentada. Ela requer uma base sólida em conhecimento e pesquisa científica, além de valorizar a cultura corporativa e os princípios éticos, promovendo também o engajamento de todos os envolvidos.

Buscar uma comunicação excelente deve constituir um a meta a ser alcançada pelos que dirigem no cotidiano das organizações. A comunicação excelente é aquela que é administrada estrategicamente, que se baseia em conhecimentos e na pesquisa científica e valoriza a cultura corporativa, os princípios éticos e o envolvimento das pessoas (Kunsch, 2009, p. 117).

Kunsch (2009) destaca que a excelência em comunicação é uma meta para os líderes organizacionais, a qual deve ser alcançada por meio de uma abordagem estratégica e informada. A prática de uma comunicação excelente envolve não apenas a aplicação de conhecimentos e pesquisa científica, mas também a valorização da cultura corporativa, o respeito aos princípios éticos e o envolvimento ativo das pessoas. Essa visão integrada promove uma comunicação que contribui para a coesão dentro das organizações.

Identificar as propriedades das ações comunicativas é fundamental para atender às necessidades específicas das organizações e de seus públicos. Compreender essas propriedades permite que as organizações alinhem suas estratégias de comunicação com sua missão e visão, facilitando a realização de seus objetivos gerais. A gestão das ações comunicativas desempenha um papel crucial na

contribuição para o cumprimento dos propósitos organizacionais e na maximização de seus resultados. “Identificar as propriedades das ações comunicativas em função das necessidades das organizações e de seus públicos; contribuir para que as organizações cumpram sua missão e visão e alcancem seus objetivos gerais” (Kunsch, 2009, p. 118).

A importância de alinhar as propriedades das ações comunicativas com as necessidades das organizações e de seus públicos é essencial para garantir que a comunicação contribua efetivamente para o cumprimento da missão e visão da organização, além de alcançar seus objetivos gerais. Compreender e aplicar essas propriedades das ações comunicativas é, portanto, um passo importante para otimizar a comunicação e promover a eficácia da comunicação organizacional.

A comunicação organizacional enfrenta um desafio contínuo devido à dinâmica e complexidade que a evolução histórica impõe às organizações. Para alcançar os resultados desejados, é fundamental que essas práticas sejam fundamentadas em um conhecimento atualizado, auxiliando assim na adaptação da comunicação e assegurando resultados positivos.

O planejamento e a gestão da comunicação organizacional devem ser encarados como um desafio constante, em razão da dinâmica e da complexidade que a história impõe às organizações, em que somente com base em conhecimento se conseguirá a tão esperada eficácia dos resultados (Kunsch, 2009, p. 120).

O planejamento e a gestão da comunicação organizacional são empreendimentos desafiadores devido às mudanças e complexidades históricas enfrentadas pelas organizações. Os resultados comunicativos dependem diretamente de uma base sólida de conhecimento. Assim, para que as práticas comunicativas sejam bem-sucedidas e adaptativas, é necessário que sejam apoiadas por um entendimento profundo e contínuo das dinâmicas organizacionais.

3.3 Mídias digitais

O processo dos meios de comunicação e das novas tecnologias digitais tornou-se um elemento crucial para a compreensão das dinâmicas comunicativas contemporâneas. Segundo Martino (2014), a noção de convergência parte do princípio de que as diversas mídias são constantemente integradas e ressignificadas na experiência dos indivíduos, resultando em novas formas de vivenciar e interpretar

a comunicação. A convergência não se limita à mera coexistência de mídias, mas envolve um processo dinâmico em que as mensagens são continuamente reconfiguradas pelos indivíduos, ressaltando a interação constante entre mídia e experiência cotidiana.

A noção de convergência parte do princípio de que as diferentes mídias tendem a ser agregadas e ressignificadas na experiência dos indivíduos, gerando novas articulações na maneira como esses fenômenos são vivenciados.

Os processos de convergência são dinâmicos, e acontecem no momento em que o indivíduo recria, em sua vida cotidiana, as mensagens e as experiências em conjunto com as Mensagens que chegam da mídia – e que ele, por sua vez, pode “re-criar”. A cultura da convergência representa uma alteração, aliás, na maneira como o indivíduo é visto no processo de comunicação (Martino, 2014. p. 41).

Nos últimos 80 anos, as gerações foram moldadas por diferentes formas de mídia, pela evolução tecnológica e pelas mudanças socioculturais. A variação nas mídias disponíveis influenciou não apenas o acesso à informação, mas também a maneira como as pessoas interagem com ela e percebem o mundo ao seu redor. Martino (2014) examina como cada meio de comunicação afeta a percepção e a realidade das sociedades contemporâneas.

Dentre os inúmeros acontecimentos em um intervalo de oitenta anos é possível destacar o contato que cada uma delas teve com algum tipo de mídia. Cada geração cresceu em um ambiente formado por mídias completamente diferentes, começando com o rádio e o cinema, depois a televisão e o computador, posteriormente *tablets*, *smartphones* e redes digitais.

A diferença não está apenas no acesso às mensagens. Cada geração interage com o agrupamento de mídias e como isso provoca alterações no modo como cada uma delas pensa, vive e entende a realidade. Essa é uma das premissas da chamada Teoria da Mídia, ou Teoria do Meio, no singular (Martino, 2014, p. 202).

Assim, a Teoria da Mídia sugere que as mudanças na tecnologia de comunicação não apenas modificam o acesso à informação, mas também moldam profundamente a forma como as pessoas pensam e vivem. Esta teoria foca nos elementos materiais dos meios de comunicação e em como esses elementos influenciam e moldam o cotidiano. Como apresenta Martino, “A princípio, a Teoria do Meio tem como objeto o estudo dos elementos materiais dos meios de comunicação, procurando entender, a partir disso, como eles interferem no modo de vida cotidiano. No foco da discussão estão os meios e sua articulação com as mensagens” (Martino,

2014, p. 203). A compreensão desse enfoque pode fornecer uma visão mais profunda sobre o impacto das mídias na vida cotidiana e na formação das dinâmicas sociais contemporâneas.

A Teoria do Meio sugere que os meios de comunicação em cada período da história são responsáveis pela forma de distribuição de informação e conhecimento nas organizações políticas, econômicas e culturais das sociedades.

A ideia central é que o meio de comunicação principal usado em cada período da história por uma sociedade está diretamente vinculado ao modo como essa sociedade se organiza em termos políticos, econômicos e culturais. Essa afirmação parte de uma premissa relativamente simples: os meios de comunicação são responsáveis pela organização, gestão e disseminação do conhecimento nas sociedades. Sem eles não há cultura, e as relações sociais estariam seriamente comprometidas. Portanto, os meios usados para disseminar as informações são responsáveis pela forma de distribuição do conhecimento na vida social, em particular, pela formação de monopólios ou oligopólios de informação (Martino, 2014, p. 206).

A ideia que o Martino (2014) destaca é que os meios de comunicação moldam a estrutura social, uma percepção que se baseia nos estudos dos efeitos dos meios de comunicação realizados pelo pesquisador Harold Innis, que observou as transformações entre sociedades e civilizações, considerando fatores políticos e econômicos.

A produção de dados e a quantidade de informação que a indústria atinge globalmente atravessam fronteiras e eliminam barreiras espaciais. No entanto, essa velocidade tem um preço e traz consigo consequências que merecem reflexão.

A disseminação cada vez maior de dados, produzidos por indústrias da informação, gera uma torrente ininterrupta que chega potencialmente a todos os cantos do planeta. Não há barreiras espaciais para a informação. No entanto, o preço a pagar por essa velocidade de divulgação é alto: abrir mão da qualidade da informação, que tende, por conta da rapidez, a se concentrar nas informações que podem atrair a atenção em um momento e ser descartadas no outro (Martino, 2014, p. 207).

Para o autor, a lógica da indústria da informação tem como objetivo produzir o máximo de informações, que devem ser consumidas imediatamente, pois rapidamente perderão sua relevância, sem a preocupação de que essas informações tenham uma durabilidade no tempo. As tecnologias que possibilitam a conexão à internet em qualquer lugar do mundo transformaram o cenário da troca de informações.

Se vale uma aproximação com uma situação do início do século XXI, as tecnologias que permitem a conexão à internet em qualquer lugar derrubaram a barreira do espaço, e qualquer ponto se torna um espaço para a troca de informações. Mas é possível questionar qual a relevância das informações trocadas a toda hora, se é necessário fazer isso o tempo todo e por quanto tempo elas terão algum interesse (Martino, 2014, p. 208).

Martino (2014) nos convida a refletir que, embora a eliminação das barreiras espaciais tenha facilitado a comunicação global, persiste a questão de até que ponto essa troca incessante contribui para a qualidade e o valor das informações a longo prazo. É essencial avaliar a importância e o impacto dessas interações informativas para compreender o verdadeiro valor da conectividade moderna.

Outro autor mencionado por Martino é Marshall McLuhan, cuja análise dos meios de comunicação argumenta que os meios eletrônicos ampliam significativamente as possibilidades de conhecimento e interação com o mundo.

Os meios eletrônicos, para McLuhan, ampliam as possibilidades de conhecimento e interação com a realidade. A comunicação eletrônica e as mídias digitais permitem uma troca quase instantânea de informações na forma de textos, sons e imagens ao redor do planeta, aumentando as possibilidades de contato e troca (Martino, 2014, p. 213-214).

Assim, conforme McLuhan (1972 *apud* Martino, 2014, p. 213) observa, a comunicação eletrônica e as mídias digitais não apenas aceleraram a disseminação de informações, mas também expandiram as possibilidades de contato e troca ao redor do planeta. Dessa forma, essas mídias interferem e influenciam a maneira como interagimos e adquirimos conhecimento, especialmente na instantaneidade da comunicação global.

A influência do meio de comunicação na mensagem transmitida é um tema central na teoria dos meios, pois a forma como a informação e a mensagem são recebidas pelo indivíduo exige atenção e dedicação, o que varia de acordo com as características do meio utilizado na comunicação.

O meio altera a mensagem e pode torná-la mais ou menos complicada, exigindo um tempo diferente de atenção e dedicação do indivíduo para compreendê-la. Quanto mais um determinado meio exige concentração para se compreender a mensagem mais difícil ele será. Por outro lado, há meios nos quais a mensagem necessariamente precisa ser mais simples, rápida e direta – e, com isso, até mesmo o tema mais complicado deve obrigatoriamente ser condensado em aspectos essenciais (Martino, 2014, p. 215-216).

Destaca-se que alguns meios de comunicação exigem maior concentração e tendem a tornar a mensagem mais complexa, enquanto outros permitem que a compreensão da mensagem seja mais rápida e direta. Essa dinâmica ilustra como o meio molda tanto a forma quanto o conteúdo da mensagem, influenciando diretamente o processo de comunicação e a recepção da informação.

Conforme Martino (2014), Joshua Meyrowitz sugere que a análise das mídias é fundamental para entender os processos sociais, políticos e históricos de uma época. A compreensão das propriedades específicas dos meios de comunicação e suas interações com outras práticas sociais oferece uma visão mais completa de como esses meios influenciam as relações e as interações humanas.

Meyrowitz propõe que as diversas mídias são centrais para a compreensão dos processos sociais, políticos e históricos de uma época. Os meios de comunicação têm propriedades específicas que devem ser pensadas em suas articulações com outras práticas sociais, interferindo direta ou indiretamente na maneira não só como as pessoas se relacionam e interagem com o mundo ao seu redor (Martino, 2014, p. 217).

Os meios de comunicação desempenham um papel fundamental na formação dos processos sociais e históricos, moldando não apenas as interações individuais, mas também a estrutura das relações sociais e a compreensão do mundo. Portanto, é necessário analisar a comunicação em seus contextos mais amplos para captar seu impacto na sociedade.

Para Martino (2014), Joshua Meyrowitz oferece uma definição abrangente de mídia que engloba três elementos: canais, linguagem e ambiente. Ele propõe que os meios de comunicação devem ser entendidos não apenas como canais de transmissão de informações, mas também como uma linguagem particular que emerge de suas características intrínsecas e como um ambiente contínuo no qual estamos inseridos.

A definição de mídia de Meyrowitz tem três elementos: pensar os meios de comunicação como canais para levar informações de um ponto a outro, mas também como uma linguagem específica derivada de suas características e, finalmente, como um ambiente no qual estamos imersos o tempo todo (Martino, 2014, p. 218).

Essas características específicas, como a velocidade de transmissão, o tempo de resposta e as possibilidades de compartilhamento, podem interferir no ambiente

comunicativo em que estamos inseridos e na forma como nos comunicamos uns com os outros.

As características de cada uma das mídias, como a velocidade da informação, o tempo de resposta e as possibilidades de compartilhamento alteram o ambiente de comunicação no qual se está inserido. A possibilidade de troca de mensagens instantâneas via celular, por exemplo, afeta diretamente os relacionamentos humanos – ao mesmo tempo em que é possível estar metaforicamente com a pessoa com quem se está trocando mensagens, é possível estar ausente do ambiente no qual se está fisicamente, ignorando as pessoas ao redor (Martino, 2014, p. 219).

A comunicação instantânea via celular altera as relações humanas e pode levar à desconexão no ambiente físico, o que ilustra como a mídia pode moldar e modificar nossas interações sociais. Outro conceito abordado por Martino (2014) é o de Kerckhove, que trata a mídia como todos os elementos que possibilitam a transmissão e o compartilhamento de informações, independentemente de terem sido criados especificamente para esse fim. Isso amplia a definição tradicional de mídia para englobar itens como o dinheiro, que, além de sua função econômica, carrega informações importantes sobre sua origem, valor e contexto histórico.

O conceito de “mídia” para Kerckhove é bastante amplo, incluindo todos os elementos capazes de transmitir e compartilhar informações, mesmo que não tenham sido feitos exclusivamente para isso. O dinheiro, por exemplo, é uma “mídia” na medida em que carrega em si um volume considerável de dados – informações sobre o país no qual foi feito, o valor que representa, a época em que foi criado e sua utilidade. A “mensagem”, nesse caso, não é o principal elemento. Aliás, como acontece em quase todos os autores da Teoria da Mídia, a “mensagem” em si não é o que mais importa na compreensão das relações entre meios de comunicação e seres humanos (Martino, 2014, p. 223).

Nesta análise de Kerckhove (2011 *apud* Martino, 2014, p. 223), a “mídia” é uma categoria ampla que vai além dos meios de comunicação convencionais. Ela engloba objetos como o dinheiro, que representa uma forma de valor de dados para se comunicar e que molda e influencia as relações e o conhecimento entre os seres humanos, transcendendo a mensagem em si.

A comunicação organizacional desempenha um papel fundamental na interação e no estabelecimento de canais e ferramentas com diversos públicos. Para garantir que a comunicação atinja seu objetivo, Corrêa (2009) argumenta que todas as formas de relacionamento devem estar integradas e alinhadas a uma visão estratégica comum, de modo que a mensagem seja coerente.

Em sua essência, a comunicação organizacional tem por função estabelecer os canais de comunicação e as respectivas ferramentas para que a empresa fale da melhor maneira com seus diferentes públicos. Nesse sentido, todas as possibilidades de relacionamento com estes públicos devem estar integradas e alinhadas pela mesma visão estratégica, por um discurso uniforme pela coerência das mensagens (Corrêa, 2009, p. 172).

Portanto, uma comunicação organizacional estruturada assegura a interação com todos os públicos, além de promover a integração e o alinhamento das estratégias de comunicação. Na citação abaixo, Corrêa (2009) apresenta a comunicação digital como uma ferramenta essencial para essa interação.

A comunicação digital, entendida como o conjunto de tecnologias de informação e comunicação, serve como um recurso que facilita e dinamiza os processos de comunicação integrada dentro das organizações, atendendo às necessidades específicas de uma empresa e de seus diversos públicos.

A comunicação digital per si pode ser definida como o uso das tecnologias digitais de informação e comunicação, bem como todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integrada nas organizações. Falamos, portanto, da escolha daquelas opções tecnológicas disponíveis no ambiente ou em desenvolvimento, cujo uso e aplicação são os mais adequados para uma empresa específica e os seus públicos específicos (Corrêa, 2009, p. 173).

Os processos de comunicação dentro das organizações devem utilizar tecnologias e ferramentas digitais para facilitar e dinamizar as interações, alinhando-se às necessidades específicas da empresa e de seus públicos. Isso garante a eficácia da comunicação entre a organização e seu público.

No ambiente das organizações contemporâneas, a comunicação digital integrada é um processo contínuo que exige que os profissionais compreendam e implementem estratégias e ferramentas adequadas para se adaptarem às novas realidades e necessidades. Como afirma Corrêa (2009, p. 175), “a comunicação digital integrada é um processo dinâmico, em transição contínua e irreversível no ambiente das organizações contemporâneas. A nós cabe compreender e aplicar suas estratégias e ferramentas.”

A autora ressalta que a dinâmica e a irreversibilidade dessas mudanças impõem aos profissionais o desafio de se manterem atualizados e de adaptarem suas estratégias e ferramentas para garantir a eficácia da comunicação nas organizações.

Os processos de comunicação dentro das organizações devem utilizar tecnologias e ferramentas digitais para facilitar e dinamizar as interações, alinhando-se às necessidades específicas da empresa e de seus públicos. Isso garante a eficácia da comunicação entre a organização e seu público.

No ambiente das organizações contemporâneas, a comunicação digital integrada é um processo contínuo que exige que os profissionais compreendam e implementem estratégias e ferramentas adequadas para se adaptarem às novas realidades e necessidades. Como afirma Corrêa (2009, p. 175), “a comunicação digital integrada é um processo dinâmico, em transição contínua e irreversível no ambiente das organizações contemporâneas. A nós cabe compreender e aplicar suas estratégias e ferramentas.”

A autora ressalta que a dinâmica e a irreversibilidade dessas mudanças impõem aos profissionais o desafio de se manterem atualizados e de adaptarem suas estratégias e ferramentas para garantir a eficácia da comunicação nas organizações.

4 RESULTADO

A escolha de investigar este tema surge da intersecção entre duas áreas do meu conhecimento: museus e comunicação. O contexto da pandemia de Covid-19, que começou em 2020, destacou a importância e a necessidade de adaptar práticas comunicativas tradicionais a novas realidades emergenciais. A crise sanitária global forçou os museus a reavaliarem suas abordagens e a explorar novos formatos para alcançar e engajar seu público.

Este estudo concentra-se no Museu de Arte Sacra de São Paulo, cuja trajetória de adaptação durante o ano de 2020 é o foco da análise. A pandemia trouxe desafios sem precedentes e a necessidade urgente de reimaginar as formas de interação entre museus e visitantes. A suspensão temporária das atividades presenciais, a partir de 17 de março de 2020, e o subsequente retorno gradual, iniciado em 16 de outubro do mesmo ano, exigiram uma resposta rápida por parte da instituição.

A adaptação às novas condições impostas pela pandemia evidenciou a resiliência e a criatividade da equipe educativa do Museu de Arte Sacra de São Paulo. A análise das métricas de acesso e interação nas diversas plataformas digitais revela a capacidade de resposta do museu às restrições de mobilidade. Este estudo visa compreender como o museu enfrentou os desafios da pandemia e explorar as implicações dessas estratégias na comunicação e na educação museológica.

4.1 Pesquisa

A pandemia de Covid-19 impôs uma necessidade urgente de reavaliar nossas práticas cotidianas e os métodos de comunicação. Os museus, que já estavam iniciando sua adaptação ao formato virtual, foram obrigados a acelerar essa transição para manter a continuidade das visitas, que sempre foram presenciais.

Este estudo é fundamentado na análise documental de relatórios do ano de 2020, disponíveis no site do museu (São Paulo, 2020b). Inicialmente, enfrentei dificuldades para localizar esses documentos *online*, mas uma visita ao museu e uma conversa com a responsável pelo setor educativo me ajudaram a encontrar as informações necessárias. Os relatórios, digitalizados e organizados trimestralmente, estão agora acessíveis para consulta.

Os relatórios forneceram informações e dados sobre as mídias digitais utilizadas pelo Museu de Arte Sacra de São Paulo durante o ano de 2020, período que marcou o início do isolamento social. As mídias analisadas incluíram o site do museu, suas redes sociais (*Instagram e Facebook*), *YouTube e Google Arts & Culture*.

Em resposta à pandemia de COVID-19, e em conformidade com as orientações da Organização Mundial da Saúde, o Governador do Estado de São Paulo, João Doria, publicou o Decreto nº 64.864 de 16 de março de 2020 (São Paulo, 2020a), mencionado abaixo. Este Decreto estabelece medidas emergenciais destinadas a mitigar a disseminação do vírus e proteger a saúde pública.

Artigo 1º - Fica determinada a adoção das seguintes providências:

I - A suspensão de eventos com a participação de mais de 500 (quinhentas) pessoas, abrangendo também a programação dos equipamentos culturais públicos. Esta medida visa reduzir o risco de contágio em grandes aglomerações e contribuir para o controle da propagação do vírus.

II - A suspensão das aulas na Secretaria da Educação e no Centro Paula Souza, com a implementação gradual da medida no período de 16 a 23 de março de 2020. Esta ação é parte do esforço para minimizar a transmissão do vírus, protegendo estudantes e profissionais da educação.

III - A suspensão do gozo de férias dos servidores da Secretaria da Saúde, estendendo-se até 15 de maio de 2020. Tal medida busca assegurar que a Secretaria possa manter sua capacidade operativa em plena força, oferecendo suporte e resposta eficazes às demandas emergenciais de saúde (São Paulo, 2020a).

Essas medidas refletem a necessidade urgente de ações coordenadas e eficazes no enfrentamento da pandemia, visando proteger a saúde da população e garantir a continuidade dos serviços essenciais.

Com o início da suspensão das atividades e das visitas presenciais do museu a partir de 17 de março de 2020, o retorno gradual às atividades presenciais ocorreu a partir de 16 de outubro de 2020. Durante o ano de 2020, as atividades desenvolvidas pela equipe educativa do Museu de Arte Sacra de São Paulo foram realizadas de forma virtual nos meses de março a setembro.

Março: Realizou-se um Encontro para Professores sobre Arte Africana, intitulado "Que Histórias os Objetos Contam", no dia 14. Além disso, ocorreu a ação extramuros "CAE Aconchego" no dia 20. A equipe também produziu material tátil relacionado à exposição "A Outra África", destacando os jogos Mancala e a máscara Nimba.

Abril: Não foram realizadas ações educativas devido ao desligamento em massa dos funcionários do setor.

Mai: A equipe promoveu um Encontro para Profissionais de Turismo no dia 14 e uma Visita Integrada à Casa Mário de Andrade, com o tema "Vistas do Meu São Paulo: do Mosteiro da Luz à Casa Geminada", no dia 25. Foi lançado um tutorial online chamado "Desenhança em Casa", acessível através de um link, e a equipe produziu animações para a Museum Week no Twitter.

Junho: O mês foi marcado por um Encontro para Professores com o tema "Acessibilidade", realizado no dia 30.

Julho: Foram realizadas três edições da série "Desenhança em Casa", abordando os temas "De Portas e Janelas" (11/07), "De Sentimentos e Máscaras" (18/07) e "Um Teatro de Sombras" (25/07).

Agosto: A série "Desenhança em Casa" continuou com o tema "Auto(r) retrato" no dia 1º, e houve um Encontro para Professores sobre "Fotografia: Diálogos Possíveis" no dia 27.

Setembro: Incluiu a "Primavera de Museus", com uma visita virtual pelo Google Arts & Culture, intitulada "O Museu de Arte Sacra Visto de Perto", no dia 24. Também foram realizados dois Encontros para Profissionais de Turismo sobre "O Mosteiro da Luz e Seu Entorno", nos dias 15 e 30.

Essas ações refletem a dedicação e a criatividade da equipe educativa e comunicativa do Museu de Arte Sacra de São Paulo diante dos desafios impostos em 2020. Para se adaptar e repensar as metodologias de atendimento, foi necessário realizar estudos e pesquisas, conforme citado nos relatórios analisados.

Ao analisarmos os dados do site do Museu de Arte Sacra de São Paulo (São Paulo, 1983), observamos que, no primeiro trimestre de suspensão, o número de visitas presenciais caiu significativamente para 40.832, com 25.186 novos usuários registrados. Nos trimestres subsequentes, o número de visitas e novos usuários apresentou variações em função do retorno gradual das atividades presenciais. No segundo trimestre, as visitas caíram para 21.525, com 15.851 novos usuários. Contudo, o terceiro e o quarto trimestres mostraram uma recuperação, com 35.447 e 35.079 visitas, e 24.547 e 24.483 novos usuários, respectivamente, conforme demonstrado na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 – Dados de acessos ao Site do Museu de Arte Sacra de São Paulo

SITE		
	Visitas (sessões)	Novos usuários
1º Trimestre	40.832	25.186
2º Trimestre	21.525	15.851
3º Trimestre	35.447	24.547
4º Trimestre	35.079	24.483

Fonte: Elaboração própria.

No *Instagram* do Museu de Arte Sacra de São Paulo, no primeiro trimestre da pandemia, o perfil registrou 39.272 seguidores, com 56 publicações, e não foram realizadas transmissões ao vivo. No segundo trimestre, houve um aumento significativo no número de seguidores, que subiu para 45.000, juntamente com um incremento nas publicações, totalizando 74. Neste período, foram realizadas 13 transmissões ao vivo, que alcançaram 1.145 visualizações. No terceiro trimestre, o crescimento de seguidores foi moderado, alcançando 46.800, com uma leve diminuição nas publicações, que totalizaram 48. As transmissões ao vivo aumentaram para 19, gerando 1.135 visualizações. No quarto trimestre, o número de seguidores subiu para 47.584, com 42 publicações e 9 transmissões ao vivo, que geraram 1.608 visualizações, como nos mostra a Tabela 2.

Tabela 2 - Dados de acessos ao *Instagram* do Museu de Arte Sacra de São Paulo

INSTAGRAM				
	Seguidores	Publicações	Lives	Views ao vivo
1º Trimestre	39.272	56	-	-
2º Trimestre	45.000	74	13	1.145
3º Trimestre	46.800	48	19	1.135
4º Trimestre	47.584	42	9	1.608

Fonte: Elaboração própria.

No início da pandemia, o *Facebook* do Museu de Arte Sacra de São Paulo registrou 55 publicações, 71.676 curtidas e atingiu 178.353 contas, com 1.180 *check-ins* e 16.273 usuários envolvidos. No segundo trimestre, houve um aumento nas publicações, que passaram para 106, e nas contas atingidas, que chegaram a 220.819, mas uma diminuição acentuada nos *check-ins*, que caiu para 130. O terceiro trimestre apresentou 113 publicações e 72.140 curtidas, com uma leve diminuição nas contas atingidas, que totalizaram 206.206, além de 103 *check-ins* e um aumento no engajamento, com 19.754 usuários envolvidos. No quarto trimestre, o número de publicações reduziu para 90, mas os *check-ins* aumentaram para 405. As curtidas permaneceram em 72.140, enquanto as contas atingidas diminuíram para 176.463, mantendo 16.273 usuários envolvidos, como podemos observar abaixo, na Tabela 3.

Tabela 3 - Dados de acessos ao *Facebook* do Museu de Arte Sacra de São Paulo

FACEBOOK					
	Publicações	Curtidas	Contas atingidas	Check-ins	Usuários envolvidos
1º Trimestre	55	71.676	178.353	1.180	16.273
2º Trimestre	106	71.920	220.819	133	17.703
3º Trimestre	113	72.140	206.206	103	19.754
4º Trimestre	90	72.328	176.463	405	16.273

Fonte: Elaboração própria.

No *YouTube*, o perfil do Museu de Arte Sacra de São Paulo foi inativo durante o primeiro e segundo trimestres, mas, no terceiro, registrou 1.680 seguidores e 28 publicações, com 17.960 visualizações e 928 novos seguidores. No quarto trimestre, o número de seguidores aumentou para 2.036, com 19 publicações e 9.280 visualizações, além de 356 novos seguidores. Esses números podem ser conferidos a seguir, na Tabela 4.

Tabela 4 - Dados de acessos ao *Youtube* do Museu de Arte Sacra de São Paulo

YOUTUBE				
	Seguidores	Publicações	Novos seguidores	Views
1º Trimestre	-	-	-	-
2º Trimestre	-	-	-	-
3º Trimestre	1.680	28	928	17.960
4º Trimestre	2036	19	356	9.280

Fonte: Elaboração própria.

A presença do Museu de Arte Sacra de São Paulo na plataforma *Google Arts & Culture* começou em julho de 2020. No terceiro trimestre, foram registrados 3.686 acessos, enquanto no quarto trimestre, o número de acessos foi de 2.409. Veja na Tabela 5, a seguir.

Tabela 5 - Dados de acessos ao Site *Google Arts & Culture* do Museu de Arte Sacra de São Paulo

GOOGLE ARTS & CULTURE (a partir 29 de junho)	
	Acessos
1º Trimestre	-
2º Trimestre	-
3º Trimestre	3.686
4º Trimestre	2.409

Fonte: Elaboração própria.

Os dados mostram uma adaptação significativa do museu às novas realidades impostas pela pandemia. A redução nas visitas presenciais foi compensada por um aumento na interação digital. A crescente popularidade das plataformas digitais durante esse período ressalta a importância de estratégias digitais para a continuidade da presença e interação do museu com seu público. A análise das métricas de redes sociais e plataformas digitais não apenas reflete a resiliência do museu, mas também oferece *insights* valiosos para a formulação de estratégias futuras no contexto museológico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo aponta as estratégias de comunicação que o Museu de Arte Sacra de São Paulo utilizou durante a pandemia de Covid-19 em 2020. Com a suspensão temporária das atividades presenciais, houve a necessidade de adaptar práticas comunicativas tradicionais a novas realidades emergenciais. Embora o museu já utilizasse ferramentas de comunicação digital, foi preciso adaptar-se de forma urgente para que a interação com o público continuasse.

Para analisar essas estratégias, procurei a museóloga do museu para obter os documentos necessários para a realização da pesquisa. Os documentos já estavam digitalizados e anexados ao site, mas tive dificuldade em encontrá-los. Após conversar com a coordenadora do setor educativo, ela me apresentou a página de transparência do site do museu, onde estavam disponíveis os relatórios administrativos.

Foi implantado um plano contingencial desenvolvido pela equipe de colaboradores do museu, que incluiu ações para a manutenção e ampliação do público virtual nas redes sociais Facebook e Instagram. Com a prorrogação da suspensão das atividades presenciais, a equipe de comunicação e o setor educativo se empenharam em aumentar as atividades online para entreter o público virtualmente. Utilizaram outras plataformas digitais, como o *YouTube*, e lançaram uma exposição virtual no *Google Arts & Culture*.

Os resultados indicam uma adaptação significativa, não apenas na migração das atividades para o ambiente virtual, mas também na criação de novas formas de interação e acessibilidade. As iniciativas promovidas pela equipe educativa, como encontros virtuais, transmissões ao vivo e produção de conteúdos digitais, contribuíram para manter o público próximo, mesmo diante das restrições de mobilidade.

Os dados quantitativos apresentados, especialmente nas plataformas Instagram e Facebook, demonstram que as estratégias adotadas resultaram em um aumento no número de seguidores e visualizações, aliado à implementação de ações educativas e culturais *online*.

Dessa forma, este estudo oferece contribuições para a reflexão sobre o papel das estratégias digitais na comunicação museológica, sugerindo que as transformações impulsionadas pela pandemia podem ser incorporadas de forma permanente nas práticas institucionais. A experiência vivida pelo Museu de Arte Sacra de São Paulo durante 2020 ressalta a importância de uma abordagem flexível e inovadora, capaz de integrar o digital ao presencial de maneira complementar.

Por fim, espera-se que esta pesquisa contribua para futuras discussões sobre a comunicação em museus e a necessidade de um estudo contínuo e aprimoramento nas estratégias de interação com o público, especialmente em um cenário cada vez mais digital e dinâmico. Este estudo demonstrou que, apesar dos desafios significativos impostos pela

pandemia, o Museu de Arte Sacra de São Paulo conseguiu se adaptar e inovar, utilizando as mídias digitais para manter seu papel educativo e comunicativo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Aluísio. **A diocese de Sorocaba e seu primeiro bispo**. São Paulo: Salesiana Dom Bosco, 1974.

ARANTES, Otília B. F. Os novos museus. **Novos Estudos**, São Paulo, n. 31, p.161-169, out. 1991. Disponível em <https://xdocz.com.br/doc/os-novos-museus-otilia-arantes-dokr59vzjj8y>. Acesso em: 08 jul. 2023.

BAGGIO, Irmã Ruth. **Mosteiro da Luz**: monumento histórico, artístico, cultural e religioso. São Paulo: Museu de Arte Sacra Mosteiro da Luz, 1987.

CASTRO, Ana Lúcia Siaines de. **O museu do sagrado ao segredo**. Rio de Janeiro: Revan, 2009.

CINEMAS, teatros, museus e casas de shows; confira o que fecha em SP por conta do coronavírus. Guia Folha São Paulo, São Paulo, 20 março 2020. Disponível em: <https://guia.folha.uol.com.br/passeios/2020/03/com-fiesp-fechada-por-coronavirus-mitsp-tem-de-mudar-lugar-de-espetaculo.shtml>. Acesso em: 08 jul. 2023.

COMITÊ BRASILEIRO DO ICOM. São Paulo: ICOM, 2024. Disponível em: <https://www.icom.org.br/>. Acesso em: 10 jun. 2024.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital e seus usos institucionais. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Gestão estratégia em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. p. 169-184.

CURY, Marília Xavier. **Comunicação museológica**: uma perspectiva teórica e metodológica de recepção. Tese (Doutorado em Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Marilia-Cury/publication/259866616_Comunicacao_Museologica_-_Uma_Perspectiva_Teorica_e_Metodologica_de_Recepcao/links/0c96052e38f99eb32a000000/Comunicacao-Museologica-Uma-Perspectiva-Teorica-e-Metodologica-de-Recepcao.pdf. Acesso em: 05 maio 2024.

DESVALLÉES, André; MAIRESSE, François (ed.). **Conceitos-chave de museologia**. São Paulo: Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2013.

FABBRI, Angélica. Museus: o que são, para que servem. *In*: SISTEMA ESTADUAL DE MUSEUS DE SÃO PAULO. (org.). **Museus**: o que são, para que servem?. São Paulo: Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo, 2011. p. 49-61. Disponível em: https://www.sisemsp.org.br/wp-content/uploads/2013/12/Museus_o_que_sao_para_que_servem.pdf. Acesso em: 05 maio 2024.

FERRARI, Aparecida Ferrari. Comunicação digital e seus usos institucionais. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Gestão estratégia em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. p. 77-90.

ICOM. **Nova definição de museu**. São Paulo: ICOM, 2022. Disponível em: https://www.icom.org.br/?page_id=2776. Acesso em: 05 maio 2024.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação digital e seus usos institucionais. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Gestão estratégia em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. p. 107-123.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LASSUS, Jean. **O mundo da arte: cristandade clássica e bizantina**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1966. v.4.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

MARTINO, Luiz Mauro de Sá. **Teoria das mídias digitais: linguagens, ambientes, redes**. Petrópolis: Editora Vozes, 2014.

PAIXÃO, Giselle Leite Marques. **Do Museu da Cúria ao Museu de Arte Sacra**. São Paulo: Museu de Arte Sacra Mosteiro da Luz, 1987.

ROQUE, Maria Isabel Rocha. Comunicação no museu. *In*: BENCHETRIT, Sarah Fassa; BEZERRA, Rafael Zamorano; MAGALHÃES, Aline Montenegro (org.). **Museus e comunicação: exposição como objeto de estudo**. Rio de Janeiro: Museu Histórico Nacional, 2010. p. 47-68.

SANTIAGO, Tatiana; TOOGE, Rikardy. Doria decreta quarentena no estado de SP até o dia 7 de abril para impedir avanço do coronavírus. **G1**, São Paulo, 21 março 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2020/03/21/doria-decreta-quarentena-no-estado-de-sp-ate-o-dia-7-de-abril-para-impedir-avanco-do-coronavirus.ghtml>. Acesso em: 08 jul. 2023.

SÃO PAULO. Poder Legislativo. **Decreto nº 64.864, de 16 de março de 2020**. Dispõe sobre a adoção de medidas adicionais, de caráter temporário e emergencial, de prevenção de contágio pelo COVID-19 (Novo Coronavírus), e dá providências correlatas. São Paulo: Poder Legislativo, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/193318>. Acesso em: 20 ago. 2024.

SÃO PAULO. **Museu de arte sacra de São Paulo**. São Paulo: Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo, 1983. Disponível em: <https://museuartesacra.org.br/>. Acesso em: 20 ago. 2024.

SÃO PAULO. **Transparência**. São Paulo: Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo, 2020b. Disponível em: <https://museuartesacra.org.br/museu/gestao/transparencia/>. Acesso em: 20 ago. 2024.

SILVA, André Fabrício. Pandemia, museu e virtualidade: a experiência museológica no “novo normal” e a ressignificação museal no ambiente virtual. **Anais Do Museu Paulista: Histórias E Cultura Material**, São Paulo, n. 29, p. 1-27, nov. 2021. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/anaismp/article/view/180676/176952>. Acesso em: 08 jul. 2023.

UJAVARI, Stefan Cunha. **Histórias das epidemias**. São Paulo: Contexto, 2020.

VANNUCCHI, Aldo. **Dom Aguirre**: vida e obra. Sorocaba: Eduniso, 2013.

ANEXO A – Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo (ALESP) – Decretos/Covid-19

Abaixo, os decretos relacionados às medidas de prevenção do Covid-19 no período de 2020-2021, determinados pelo Governo do Estado de São Paulo:

SÃO PAULO. **Decreto nº 64.862 de 13 de março de 2020.** Dispõe sobre a adoção, no âmbito da Administração Pública direta e indireta, de medidas temporárias e emergenciais de prevenção de contágio pelo COVID-19 (Novo Coronavírus), bem como sobre recomendações no setor privado estadual. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/193314>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 64.864 de 16 de março de 2020.** Dispõe sobre a adoção de medidas adicionais, de caráter temporário e emergencial, de prevenção de contágio pelo COVID-19 (Novo Coronavírus), e dá providências correlatas. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/193318>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 64.879 de 20 de março de 2020.** Reconhece o estado de calamidade pública, decorrente da pandemia do COVID-19, que atinge o Estado de São Paulo, e dá providências correlatas. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/193347>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 64.881 de 22 de março de 2020.** Decreta quarentena no Estado de São Paulo, no contexto da pandemia do COVID-19 (Novo Coronavírus), e dá providências complementares. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/193361>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 64.920 de 06 de abril de 2020.** Estende o prazo da quarentena de que trata o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020 e dá providências correlatas. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/193484>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 64.946 de 17 de abril de 2020.** Estende a medida de quarentena de que trata o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/193560>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 64.967 de 08 de maio de 2020.** Estende a medida de quarentena de que trata o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020, e dá providência correlata. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/193800>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 64.994 de 28 de maio de 2020.** Dispõe sobre a medida de quarentena de que trata o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020, institui o Plano São Paulo e dá providências complementares. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/194040>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 65.014 de 10 de junho de 2020.** Estende a medida de quarentena de que trata o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/194181>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 65.032 de 26 de junho de 2020.** Estende a medida de quarentena de que trata o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020.-São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/194320>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 65.056 de 26 de julho de 2020.** Estende a medida de quarentena de que trata o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/194522>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 65.088 de 24 de julho de 2020.** Estende a medida de quarentena de que trata o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/194700>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 65.114 de 07 de agosto de 2020.** Estende a medida de quarentena de que trata o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/194881>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 65.143 de 21 de agosto de 2020.** Estende a medida de quarentena de que trata o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/195060>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 65.170 de 04 de setembro de 2020.** Estende a medida de quarentena de que trata o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/195241>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 65.184 de 18 de setembro de 2020.** Estende a medida de quarentena de que trata o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/195401>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 65.237 de 09 de outubro de 2020.** Estende a medida de quarentena de que trata o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/195681>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 65.295 de 16 de novembro de 2020.** Estende a medida de quarentena de que trata o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/196120>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 65.320 de 30 de novembro de 2020.** Estende a medida de quarentena de que trata o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/196282>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 65.348 de 17 de dezembro de 2020.** Dispõe sobre a retomada das aulas e atividades presenciais no contexto da pandemia de COVID-19, institui o Sistema de Informação e Monitoramento da Educação para COVID-19 e dá providências correlatas. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/196562>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 65.437 de 30 de dezembro de 2020.** Estende a medida de quarentena de que trata o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/196646>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 65.502 de 05 de fevereiro de 2021.** Estende a medida de quarentena de que trata o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/197041>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 65.545 de 03 de março de 2021.** Estende a medida de quarentena de que trata o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020, institui no âmbito do Plano São Paulo, disciplina excepcional e dá providências correlatas. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/197340>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 65.596 de 26 de março de 2021.** Estende a medida de quarentena de que trata o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020, a vigência das medidas emergenciais instituídas pelo Decreto nº 65.563, de 11 de março de 2021, e dá providências correlatas. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/197641>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 65.597 de 26 de março de 2021.** Acrescenta dispositivo ao Decreto nº 64.384, de 17 de dezembro de 2020, que dispõe sobre a retomada das aulas e atividades presenciais no contexto da pandemia de COVID-19, institui o Sistema de Informação e Monitoramento da Educação para COVID-19 e dá providências correlatas. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/197642>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 65.613 de 09 de abril de 2021.** Estende a medida de quarentena de que trata o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020, altera a redação do Decreto nº 64.994, de 28 de maio de 2020, e dá providências correlatas. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/197801>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 65.635 de 16 de abril de 2021.** Estende a medida de quarentena de que trata o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020, institui medidas transitórias, de caráter excepcional, destinadas ao enfrentamento da pandemia de COVID-19, e dá providências correlatas. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/197881>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 65.663 de 30 de abril de 2021.** Estende a medida de quarentena de que trata o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020, e as medidas transitórias, de caráter excepcional, instituídas pelo Decreto nº 64.635, de 16 de abril de 2021, e dá providências correlatas. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/198060>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 65.671 de 04 de maio de 2021.** Acrescenta dispositivos ao Decreto nº 64.994, de 28 de maio de 2020, que dispõe sobre a medida de quarentena de que trata o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020, institui o Plano São Paulo e dá providências complementares. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/198100>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 65.680 de 07 de maio de 2021.** Estende a medida de quarentena de que trata o Decreto nº 64.994, de 28 de maio de 2020, e as medidas transitórias, de caráter excepcional, instituídas pelo Decreto nº 64.635, de 16 de abril de 2021, e dá providências correlatas. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/198162>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 65.716 de 21 de maio de 2021.** Estende a medida de quarentena de que trata o Decreto nº 64.994, de 28 de maio de 2020, e as medidas transitórias, de caráter excepcional, instituídas pelo Decreto nº 64.635, de 16 de abril de 2021, e dá providências correlatas. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/198360>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 65.725 de 25 de maio de 2021.** Regulamenta a Lei nº 17.320, de 12 de fevereiro de 2021, que dispõe sobre penalidades a serem aplicadas pelo não cumprimento da ordem de vacinação dos grupos prioritários, de acordo com a fase cronológica definida no plano nacional e/ou estadual de imunização contra a Covid-19. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/198401>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 65.731 de 28 de maio de 2021.** Estende a medida de quarentena de que trata o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020, e as medidas transitórias, de caráter excepcional, instituídas pelo Decreto nº 64.635, de 16 de abril de 2021, e dá providências correlatas. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/198481>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 65.792 de 11 de junho de 2021.** Estende a medida de quarentena de que trata o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020, e as medidas transitórias, de caráter excepcional, instituídas pelo Decreto nº 64.635, de 16 de abril de 2021, e dá providências correlatas. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/198681>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 65.839 de 30 de junho de 2021.** Estende a medida de quarentena de que trata o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020, e as medidas transitórias, de caráter excepcional, instituídas pelo Decreto nº 64.635, de 16 de abril de 2021, e dá providências correlatas. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/198922>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 65.839 de 30 de junho de 2021.** Estende a medida de quarentena de que trata o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020, e as medidas transitórias, de caráter excepcional, instituídas pelo Decreto nº 64.635, de 16 de abril de 2021, e dá providências correlatas. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/198922>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 65.849 de 06 de julho de 2021.** Altera a redação do Decreto nº 65.384, de 17 de dezembro de 2020, que dispõe sobre a retomada das aulas e atividades presenciais no contexto da pandemia de COVID-19 e institui o Sistema de Informação e Monitoramento da Educação para COVID-19, e dá providências correlatas. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/199000>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 65.856 de 07 de julho de 2021.** Estende a medida de quarentena de que trata o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020, e as medidas transitórias, de caráter excepcional, instituídas pelo Decreto nº 64.635, de 16 de abril de 2021, e dá providências correlatas. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/199020>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 65.897 de 30 de julho de 2021.** Dispõe sobre a medida de quarentena de que trata o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020, e dá providências complementares. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/200161>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 65.924 de 16 de agosto de 2021.** Altera e acrescenta dispositivos ao Decreto nº 65.897, de 30 de julho de 2021, e dá providências correlatas. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/199541>.

SÃO PAULO. **Decreto nº 66.179 de 03 de novembro de 2021.** Altera a redação dos dispositivos que especifica do Decreto nº 65.897, de 30 de julho de 2021, e dá providências correlatas. São Paulo: Alesp, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/200702>.

ANEXO B – Relatórios utilizados como documentos para pesquisa

Abaixo, os relatórios de transparência do Museu de Arte Sacra de São Paulo do ano de 2020, disponibilizados no site do Museu.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 1º TRIMESTRE DE 2020. Transparência Museu de Arte Sacra de São Paulo. Disponível em: <http://museuartesacra.org.br/wp-content/uploads/2020/05/Associa%C3%A7%C3%A3o%20Museu%20de%20Arte%20Sacra%20de%20S%C3%A3o%20Paulo%20-%20Relat%C3%B3rio%201%C2%BA%20Trimestre%202020.pdf>.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2º TRIMESTRE DE 2020. Transparência Museu de Arte Sacra de São Paulo. Disponível em: <http://museuartesacra.org.br/wp-content/uploads/2020/07/Associa%C3%A7%C3%A3o%20Museu%20de%20Arte%20Sacra%20de%20S%C3%A3o%20Paulo%20-%20Relat%C3%B3rio%202%C2%BA%20Trimestre%202020.pdf>.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 3º TRIMESTRE DE 2020. Transparência Museu de Arte Sacra de São Paulo. Disponível em: <http://museuartesacra.org.br/wp-content/uploads/2020/10/Associa%C3%A7%C3%A3o-Museu-de-Arte-Sacra-de-S%C3%A3o-Paulo-Relat%C3%B3rio-3%C2%BA-Trimestre-2020assinado.pdf>.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 4º TRIMESTRE DE 2020. Transparência Museu de Arte Sacra de São Paulo. Disponível em: <http://museuartesacra.org.br/wp-content/uploads/2021/05/Associa%C3%A7%C3%A3o-Museu-de-Arte-Sacra-de-S%C3%A3o-Paulo-Relat%C3%B3rio-4%C2%BA-Trimestre-e-anual-2020.pdf>.