

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

GISLAINE APARECIDA SANTANA SEDIYAMA

Aspectos temporais do trabalho sócio-simbólico para a continuidade do Museu Nacional

ORIENTADOR: PROF. DR. ANDRÉ CARLOS BUSANELLI DE AQUINO

RIBEIRÃO PRETO

2023

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Junior
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fabio Augusto Reis Gomes
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Marcelo Botelho da Costa Moraes
Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade

Prof. Dr. Carlos Alberto Grespan Bonacim
Chefe do Departamento de Contabilidade

GISLAINE APARECIDA SANTANA SEDIYAMA

Aspectos temporais do trabalho sócio-simbólico para a continuidade do Museu Nacional

Versão Corrigida

(versão original encontra-se na biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto)

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Doutor em Ciências. Versão Original.

ORIENTADOR: PROF. DR. ANDRÉ CARLOS
BUSANELLI DE AQUINO

RIBEIRÃO PRETO

2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Sediyama, Gislaine Aparecida Santana
Aspectos temporais do trabalho sócio-simbólico para a continuidade do Museu Nacional. Ribeirão Preto, 2023.

135 p.

Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade. Área de concentração: Controladoria e Contabilidade, 2023.

Orientador: André Carlos Busanelli de Aquino.

1. Temporalidade. 2. Teoria do Processo. 3. Trabalho Sócio-Simbólico. 4. Teoria do Paradoxo. 5. Museu Nacional.

Nome: Sedyama, Gislaine Aparecida Santana

Título: Aspectos temporais do trabalho sócio-simbólico para a continuidade do Museu Nacional

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Aprovado em: 15 de fevereiro de 2023

Banca Examinadora

Prof. Dr.	André Feliciano Lino	Instituição:	Essex University
Julgamento		Assinatura	
Prof. Dr.	João Luiz Passador	Instituição:	USP
Julgamento		Assinatura	
Prof. Dr.	Patrícia M. Emerenciano de Mendonça	Instituição:	USP
Julgamento		Assinatura	
Prof. Dr.	Ricardo Rocha de Azevedo	Instituição:	UFU
Julgamento		Assinatura	
Prof. Dr.	Vitor Hugo Klein Junior	Instituição:	UDESC
Julgamento		Assinatura	

AGRADECIMENTOS

A Deus, meu Pai, que me concedeu a vida e as melhores oportunidades de aprendizado.

Ao Mestre Jesus, meu Modelo e Guia, companheiro mais importante que tenho tido ao longo de toda minha jornada e que nunca deixou de me fortalecer e proteger. Gratidão por me ensinar que apesar de minhas imperfeições posso seguir os seus passos e servir a Deus pelo amor compartilhado com o próximo.

Aos meus pais Doraci Lopes Santana (*in memoriam*) e Elzi Vieira da Silva Santana, por aceitarem a desafiadora missão de me trazer ao mundo, me educar, compartilhar comigo suas experiências, amor e carinho nas diversas fases de minha vida. Esse amor incondicional fez de mim o ser humano que sou – forte, íntegra, determinada, cheia de alegria e coragem para enfrentar os desafios da vida, mas também com os olhos cheios de amor para os desafios e dificuldades alheias. Eu não poderia ter recebido valores melhores nessa encarnação!

A meus avós José Hermenegildo da Silva (*in memoriam*) e Maria José Pires Vieira (*in memoriam*), que sempre me instigaram a ser uma pessoa melhor e nunca desistir de meus sonhos. Partilhar essa jornada com cada um de vocês foi muito especial. Gratidão por serem meus ancestrais.

Ao meu marido Marcelo Yuto Sedyama, pelo amparo, conselhos e apoio incondicional a todas as minhas decisões e por compreender minhas ausências. A vida com você faz muito mais sentido. Eu te amo, ao infinito!

Ao meu sogro Tocio Sedyama (*in memoriam*) e minha sogra Maria Aparecida Sedyama, por trazerem o Marcelo ao mundo e me acolherem com muito amor e carinho na família de vocês. Às minhas irmãs Giselia e Geisiani, pela paciência e presença constante em minha vida. Aos meus sobrinhos José Lucas, João Victor e Davi, por serem minha fonte de alegria e felicidade – amo ser sua tia Gigi! Às minhas irmãs-amigas Narjara Castro e Edneia Cassimiro, por acalentarem, há mais de vinte anos, o “lado esquerdo do meu peito. Dentro do meu coração...” Amo vocês, meninas!

À Sociedade Espírita Allan Kardec, que me acolheu e permitiu que atuasse como voluntária nas atividades da casa enquanto fazia o doutorado. Em especial, agradeço aos amigos-irmãos do Núcleo de Estudo e Pesquisa do Evangelho (NEPE), pelos agradáveis momentos de estudo, partilha e aprendizado em torno do evangelho do Mestre Jesus. Com vocês ampliei meu entendimento sobre ‘família’ e o sentido de minha existência. Gratidão!

À minha querida terapeuta Maria Nena, pelo carinho e dedicação com que sempre cuidou de mim; sem sua ajuda eu não teria conseguido me ver para além do espelho e observar para além do que materialmente vejo.

Ao professor André Carlos Busanelli de Aquino, pela amizade, suporte e paciência ao longo dessa trajetória tão desafiadora. Nossos momentos de discussão e reflexão me inspiraram e enriqueceram a minha formação. Tornei-me uma profissional e um ser humano melhor com sua ajuda. Gratidão!

Ao professor André Feliciano Lino, por receber a mim e meu marido em seu lar, compartilhar conhecimentos e partilhar de momentos inesquecíveis durante a realização de um sonho: morar na Inglaterra. Com sua companhia a estadia em Colchester foi muito mais alegre e feliz.

Aos amigos de FEARP, de forma especial a Vanessa Schaefer, Livia Brumatti, João Eça, Yuri Azevedo e Lucelma Cunha, pelos agradáveis momentos vividos nesse período e pelo incentivo nas horas mais difíceis. Sem o apoio de vocês a caminhada teria sido ainda mais desafiadora!

Aos amigos do grupo de pesquisa PSAG, que tanto me ensinaram e me ajudaram nesse interessante processo de me transformar em pesquisadora.

Ao professor Ricardo Rocha, pelas conversas e reflexões em torno da vida e da contabilidade pública. Compreendi os desafios com mais leveza e em outros prismas com sua ajuda. Gratidão!

À professora Ileana Steccolini, por ter me recebido na universidade de Essex na condição de sua *fellow* e ter compartilhado ideias e conhecimentos.

À professora Débora Agostino, pela coautoria e enriquecedoras conversas. Sua colaboração foi fundamental para o avanço de minhas reflexões e inserção internacional.

Ao professor Francois-Xavier de Vaujany, por colaborar com minhas reflexões e formação enquanto pesquisadora. O treinamento oferecido durante a Cátedra ampliou meus horizontes.

Ao professor Filipe Oliveira (Cefer/USP), com quem aprendi, durante as aulas de yoga e preparação para meus primeiros 5Km, a superar com leveza e tranquilidade meus limites e reconhecer que há um processo e tempo para amadurecermos e nos desenvolvermos. Gratidão!

Aos membros do Museu Nacional, que com muito empenho, zelo e profissionalismo têm reconstruído nosso patrimônio e recuperado parte significativa de nossa história. Em especial, agradeço aos professores, pesquisadores e técnicos que contribuíram diretamente com

nossa pesquisa. A colaboração de vocês foi fundamental para que esta tese se concretizasse. Gratidão!

À Universidade Federal de Viçosa, por ter concedido afastamento integral de minhas atividades acadêmicas na instituição para me dedicar totalmente ao doutorado e fazer meu programa de *visiting* em Essex.

À Universidade de Essex, em especial à Essex Business School (EBS), por me aceitar como *visiting*.

Ao Programa Institucional de Internacionalização – Print da Capes, pelo apoio financeiro concedido durante meu doutorado sanduíche na Universidade de Essex, no Reino Unido. Sem esse apoio meu sonho não teria sido realizado!

A todos os professores do Doutorado em Ciências Contábeis da FEARP, pelo empenho e pela dedicação na transmissão dos conhecimentos.

Aos funcionários da pós-graduação em Controladoria e Contabilidade da FEARP, pelo carinho, atenção e presteza com que nos ajudam a lidar com os desafios e atender às demandas durante nosso processo de formação.

A todos que contribuíram de alguma forma com meu programa de doutorado, com a elaboração deste trabalho e consequente conclusão.

*“Eu sou aquela mulher
a quem o tempo
muito ensinou.
Ensinou a amar a vida.
Não desistir da luta.
Recomeçar na derrota.
Renunciar a palavras e pensamentos negativos.
Acreditar nos valores humanos.
Ser otimista.”*

Cora Coralina

RESUMO

Sediyama, G.A. S. (2023). Aspectos temporais do trabalho sócio-simbólico para a continuidade do Museu Nacional. (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

Em situações traumáticas, para evitar a perda da perspectiva da continuidade da organização, seus líderes ou outros grupos interessados podem adotar estratégias discursivas para construir o senso de continuidade na direção de uma trajetória futura idealizada. A perspectiva de trabalho sócio-simbólico, em uma abordagem processual, já vem discutindo ações discursivas para construção de objetos simbólicos em torno dos quais as pessoas mudam seu entendimento e sua trajetória. A tese segue uma filosofia de processos e traz um caso da inversão do senso organizacional de *'continuity of becoming'* para *"becoming of continuity"*, em organizações que passam por um sério evento disruptivo na sua trajetória. Realizamos um estudo qualitativo, indutivo, do caso do incêndio no Museu Nacional, a partir do incêndio de setembro de 2018 que destruiu acervos e o Palácio de São Cristóvão, que era a sede administrativa e local das principais e históricas exposições do Museu. A análise longitudinal foi feita ao longo de quatro anos, de setembro de 2018 até dezembro de 2022, acompanhando diariamente a repercussão nacional e internacional do incêndio e, em seguida, os eventos promovidos pelo Museu, assim como todas as ações em torno da reconstrução. Foram também realizadas entrevistas com membros do Museu que estiveram envolvidos no início do movimento da reconstrução. A presente tese usa a ontologia de processos para tratar a temporalidade do trabalho sócio-simbólico em organizações. A tese também usa a teoria de paradoxos organizacionais para analisar a tensão emergente em torno da solução de arquitetura a ser adotada na reconstrução do Palácio, um edifício-monumento tombado. A tese é composta por duas análises. Na primeira, é analisada a temporalidade de dois conjuntos de ações de trabalho sócio-simbólico liderados pelo Diretor do Museu e pelos líderes do resgate de coleções, que se prolongam no tempo e formam os chamados 'programas de ação'. A análise conclui que os elementos de temporalidade afetam a dinâmica do trabalho sócio-simbólico. Na segunda análise, discute-se o paradoxo organizacional que emergiu durante o trabalho sócio-simbólico realizado pelo diretor na formação dos programas de ação. Com a divulgação da proposta arquitetônica para o 'novo' Palácio houve intensas críticas ao que o projeto refletia, levando a direção do Museu a alterar o trabalho sócio-simbólico para amenizar as tensões do paradoxo. Esse novo trabalho simbólico seguiu o fluxo da separação espacial-temporal trazida pelo próprio processo de reconstrução de um edifício-monumento tombado. Neste caso, o líder percebe os ganhos deixados pela separação espacial-temporal do paradoxo e adequa sua estratégia de trabalho sócio-simbólico. As análises juntas indicam que o trabalho sócio-simbólico contém elementos temporais que devem ser considerados em estudos em que eventos disruptivos liberam tensões entre legado e trajetórias futuras.

Palavras-chave: Temporalidade; Teoria do Processo; Trabalho Sócio-simbólico; Teoria do Paradoxo; Museu Nacional.

ABSTRACT

Sediyama, G.A. S. (2023). Temporal features of social symbolic work for the continuity of the Brazilian National Museum. (Tese de Doutorado). School of Economics, Business Administration and Accounting at Ribeirão Preto, University of São Paulo, Ribeirão Preto.

As traumatic events threaten the perspective of continuity of organizations, managers are forced to launch a discursive strategy to construct a sense of continuity toward an idealized future trajectory. socio-symbolic work, in a process approach, has discussed discursive actions to build symbolic objects in which people change their understanding about a possible future trajectory. The thesis follows a process philosophy and brings a case of the reversal of the organizational sense from "*Continuity of Becoming*" to "*Becoming of Continuity*" in organizations that face severely traumatic events. We conducted a qualitative and inductive case study on the fire accident in September 2018 that destroyed a considerable part of the collections and the Palace of the Brazilian National Museum. The Palace during centuries held the administrative staff and the main historical exhibitions. We conducted a longitudinal analysis over four years, from September 2018 until December 2022, following the daily national and international accident repercussions, the events promoted by the museum, and all actions regarding the reconstruction project. During this period, we conducted interviews with museum members involved at the beginning of the reconstruction movement. This thesis uses the ontology of processes to address the temporality of socio-symbolic work in organizations and the theory of organizational paradoxes to analyze the emerging tension from the architectural design for the rebuilding of such a historical monument. The thesis consists of two analyzes. In the first, it is analyzed the temporality of two sets of social work led by the director of the museum and the leaders of the rescue of collections, which last in time to amalgamate the so-called 'action programs'. The analysis reveals that the elements of temporality affect the dynamics of socio-symbolic work. In the second analysis, we discussed that when organizational paradox came from the socio-symbolic work carried out by the director in the formation of action programs, the museum's direction quickly reconfigured the socio-symbolic work to alleviate the paradox tensions. The intense critics about what the architectural proposal for the 'new' Palace reflected was temporally solved following the flow of spatial-time separation enacted by the engineering flow for rebuilding a historical monument. In this case, the leader perceives the gains left by the spatial-temporal separation of the paradox and fits his socio-symbolic working strategy. The analysis together indicates that socio-symbolic work contains temporal features that should be considered for studies in which disruptions liberate tensions between legacy and future trajectories.

Keywords: Temporality; Process Theory; Socio-Symbolic Work; Paradox Theory; National Museum.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Investimento no Setor Museal pelo Sistema MinC	53
Figura 2 - Evolução temporal de eventos em torno do Programa Museu Nacional Vive	70
Figura 3 - Evolução temporal de eventos em torno do Programa Resgate de Acervo	71
Figura 4 - Logotipo da campanha Quer Ajudar o Museu?	75
Figura 5 - Logotipo da campanha Museu Nacional Vive.....	75
Figura 6 - Logotipo da equipe de resgate	77
Figura 7 - Durante incêndio e depois do rescaldo dos bombeiros.....	78
Figura 8 - Escombros e ruínas do Palácio	79
Figura 9 - Escavação de objetos no sítio arqueológico do Palácio.....	80
Figura 10 - Triagem e catalogação de objetos recuperados.....	81
Figura 11 – Constituição e reconfiguração do trabalho sócio-simbólico	86
Figura 12 - Coluna semanal do diretor do Museu Nacional.....	110
Figura 13 - Proposta arquitetônica do Museu Nacional	111
Figura 14 - Críticas ao projeto conceitual de reconstrução do Palácio São Cristóvão	113
Figura 15 - O edifício de três pavimentos, segmentado em quatro blocos, com diferentes usos	116
Figura 16 - Divisão do Palácio em blocos	118
Figura 17 - Integração dos registros do incêndio à proposta de arquitetura.....	124
Figura B1 - Movimento “Luto pelo Museu Nacional e Luta pela Educação”	147
Figura B2 - Balanço após um ano de incêndio	149
Figura C2 - Reconstrução do Palácio	152

LISTA DE TABELAS E QUADRO

Tabela 1 - Conjunto de dados utilizados nas análises	58
Tabela 2 - Lista de Entrevistados e Código de identificação	60
Tabela 3 - Vídeos utilizados na dinâmica dos programas de ação Museu Nacional Vive	67
Tabela 4 - Vídeos utilizados na dinâmica dos programas de ação resgate de acervos.....	68
Tabela 5 - Grupos de trabalho sócio-simbólico que emergiram pós incêndio	74
Tabela 6 - Características do paradoxo Tradição vs Contemporâneo	115
Tabela 7 - Exemplo de literatura recente em Trabalho Sócio-simbólico	142
Tabela 8 - Manifestações públicas dos dirigentes do Museu e da Universidade Federal do Rio de Janeiro.....	144
Tabela 9 - Vídeos utilizados na análise do trabalho sócio-simbólico no paradoxo.....	145
Quadro 1 - Reconstituição de fatos a partir da divulgação do Museu.....	109

LISTA DE SIGLAS

ABRAM	Agência Brasileira de Museus
ANPG	Associação Nacional de Pós-Graduação
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Social
CNIC	Comissão Nacional de Incentivo à Cultura
CNM	Cadastro Nacional de Museus
Covid-19	Coronavírus 2019
FEA-RP	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
FFCLRP	Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto
FNC	Fundo Nacional da Cultura
FNDCT	Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
IBRAM	Instituto Brasileiro de Museus
ICOM	Conselho Internacional de Museus
IMN	Inspetoria de Monumentos Nacionais
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico, Artístico Nacional
JMS	Journal of Management Studies
MEC	Ministério da Educação
MES	Ministério da Educação e Saúde
MinC	Ministério da Cultura
MN	Museu Nacional
PNM	Política Nacional de Museus
PPGCC	Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade
PRONAC	Programa Nacional de Apoio à Cultura
ReNIM	Rede Nacional de Identificações de Museus
SAE	Serviço de Assistência Estudantil
SAMN	Associação dos Amigos do Museu Nacional
SBM	Sistema Brasileiro de Museus
SNIIC	Sistema Nacional de Indicadores e Informações Culturais
SPHAN	Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TSS	Trabalho Sócio-simbólico
UBES	União Brasileira dos Estudantes Secundaristas
UEE	União dos Estudantes do Rio de Janeiro
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UNE	União dos Estudantes
UNEES	União Estadual dos Estudantes
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	17
CAPÍTULO 2: DO “INCÊNDIO COMO EVENTO” PARA O “A TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL EMERGINDO DO INCÊNDIO”	22
CAPÍTULO 3: PERSPECTIVA ONTOLÓGICA E EPISTEMOLÓGICA DA TESE ..	27
CAPÍTULO 4: REVISÃO DE LITERATURA	34
4.1 Literatura sobre Trabalho Sócio-Simbólico	34
4.1.1 <i>Introdução ao Trabalho Sócio-Simbólico</i>	34
4.2 Estudos em temporalidade	37
4.3 Limites da literatura empírica de Trabalho Sócio-simbólico	39
4.3.1 <i>Programas de ação, agency e práticas na literatura empírica</i>	39
4.3.2 <i>Ausência de temporalidade do trabalho sócio-simbólico na literatura empírica</i> ...	41
4.4 Literatura sobre paradoxos organizacionais	43
CAPÍTULO 5: METODOLOGIA	46
5.1 O Museu Nacional	46
5.1.2 <i>Incêndio e a recuperação do Museu Nacional</i>	48
5.2 Configuração do campo de museus no Brasil	51
5.3 Evidências coletadas para ambas as análises	56
5.3.1 <i>Coleta de dados comum a toda tese</i>	56
5.3.2 <i>Saturação teórica</i>	62
CAPÍTULO 6: A TEMPORALIDADE DE PROGRAMAS DE AÇÃO	63
6.1 Desenho da análise	63
6.1.1 <i>Abordagem da pesquisa</i>	64
6.1.2 <i>Seleção e Análise de Evidências</i>	65
6.2 Trabalho Sócio-simbólico no Museu Nacional	72
6.2.1 <i>O Museu Nacional Vive</i>	73
6.2.2 <i>Resgate de Acervos</i>	77
6.3 Surgimento e Temporalidade dos Programas de Ação	84
6.3.1 <i>Surgimento e ganho de coerência</i>	87
6.3.2 <i>Organizing e Interconexão entre programas</i>	88

6.3.3	<i>Temporalidade</i>	89
6.3.4	<i>Sequência de ações discursivas</i>	90
6.3.5	<i>Sincronicidade e Urgência</i>	91
6.3.6	<i>Frequência e regularidade</i>	93
6.3.7	<i>Timing</i>	94
6.3.8	<i>Ambivalência, Orientação temporal e Continuidade</i>	96
6.4	Discussões e contribuição para a literatura	98
CAPÍTULO 7: SOLUÇÃO DE PARADOXO COM TRABALHO SÓCIO-SIMBÓLICO		
		101
7.1	Desenho da análise	101
7.1.1	<i>Abordagem da pesquisa</i>	103
7.1.2	<i>Análise de dados</i>	105
7.2	Obra de restauração e a dinâmica do paradoxo	107
7.3	O uso de trabalho sócio-simbólico das fases de solução do paradoxo	117
7.3.1	<i>A divisão espacial e temporal induzida pela arquitetura de edifícios tombados</i>	117
7.3.2	<i>Trabalho sócio-simbólico reforçando separação espacial e temporal</i>	120
7.3.2.1	<i>Compromisso com um polo do paradoxo possibilitado pela separação física</i>	121
7.3.2.2	<i>Celebração da entrega da fachada do Palácio no bicentenário da independência do Brasil</i>	122
7.3.2.3	<i>Comunicação equilibrada e conectada à divisão temporal</i>	122
7.4	Discussões e contribuição para literatura	124
CAPÍTULO 8: REFLEXÕES SOBRE CONTINUIDADE ORGANIZACIONAL E		
CONCLUSÕES DA TESE		127
8.1	<i>Por onde seguir com uma agenda de pesquisa</i>	131
REFERÊNCIAS		133
APÊNDICE A		142
APÊNDICE B		146
APÊNDICE C		151
APÊNDICE D		155

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

No dia 2 setembro de 2018 um incêndio de grandes proporções consumiu o Paço São Cristóvão, mais conhecido como Palácio São Cristóvão, e as coleções do Museu Nacional no Rio de Janeiro. As principais peças da coleção do Museu estariam sob os escombros nas ruínas do Palácio; pesquisadores perderam arquivos e acervos de seus projetos. Nas primeiras horas do incêndio, que se iniciou às 19h30 de um domingo, incerteza e indignação deram a tônica das primeiras mensagens trocadas na comunidade do Museu. No mesmo dia já se mobilizaram estudantes, sociedade civil, cientistas e autoridades internacionais. A partir de então, diversos acontecimentos se desdobraram, com ação de uma rede de líderes atuando em prol da continuidade da organização.

Em situações de crise, como escândalos, graves acidentes, desastres ou catástrofes, organizações podem perder a perspectiva da continuidade. Surgem questionamentos e dúvidas a respeito das chances de recuperação, como no caso de falência iminente (Probst & Raisch, 2005) e acidentes graves na organização (Gregg et al., 2022), ou ainda dúvidas quanto à capacidade dos líderes para conduzir um processo de reconstrução, como no caso de perda séria de legitimidade decorrente de casos de escândalos ou estigma (Piazza & Augustine, 2022). Nessas situações, organizações podem seguir para o fim de suas atividades com a dissolução e venda de ativos, ou seguirem para uma trajetória de recuperação ou reinvenção. Aqui perguntamos o que as organizações, nesse contexto, fazem para construir uma trajetória de continuidade em situações de descontinuidade radical e como ocorre tal processo.

A literatura de sociologia do desastre (Tierney, 2007; Tierney, 2019; Lo & Fan, 2022), apesar de adotar uma abordagem construtivista, aborda como uma crise é entendida socialmente e como as respostas são socialmente desenhadas, mas pouco trata de como os líderes constroem a trajetória de recuperação. Nessa literatura, desastre é entendido como eventos sociais que são “reconhecidos sobretudo pela repentina ocorrência, pela casualidade, estragos e disjunções que causam, caracterizados por terem um começo, um período de emergência, e um fim, quando a vida social retorna ao normal e a recuperação começa” (Tierney, 2007, p. 509). Ou seja, desastres são um tipo específico de processos.

O incêndio no Museu Nacional se assemelha a um desastre. Ocorreu de forma repentina e provocou estragos significativos para a organização, levando-a a uma situação de quase morte. A continuidade da organização foi ameaçada e, em meio ao cheiro do rescaldo e da destruição, impulsionados pela dor, sofrimento e preocupações práticas, os gestores precisavam construir

significados que mostrassem que a organização não havia morrido, mas estava viva e poderia ser reconstruída. Em um esforço intencional e reflexivo, gestores do museu usaram parte dos objetos resgatados no dia seguinte ao incêndio como evidência material para mostrar que a organização continuava viva, apesar da descontinuidade radical que o desastre provocou. A ideia de “morte” e “perda temporária da visão de continuidade” passa a ser intencionalmente alterada por um trabalho sócio-simbólico¹ intenso, reflexivo e prolongado em direção ao futuro de continuidade, de reconstrução.

Nesta tese argumentamos que é a conexão intencional e reflexiva de ações discursivas para construção de senso de continuidade ao longo do tempo que mantém e permite revisão da trajetória da organização que enfrenta situações disruptivas. A tese lança mão da filosofia de processo como base ontológica para entender como seus líderes vislumbram o evento disruptivo. Como será discutido na seção de ontologia, a continuidade era *taken-for-granted* na organização antes do evento disruptivo; seus líderes e envolvidos assumiam como dado a continuidade em torno da trajetória imaginada que estava definida em sua missão, o que é chamado da filosofia de processo de ‘*continuity of becoming*’ (Langley et al., 2013; Hernes, 2014; Hernes, 2017; Hernes, Hussenot, & Pulk, 2021). Com o desastre, a perspectiva muda para “*becoming of continuity*” (Hernes, Hussenot, & Pulk, 2021), ou seja, continuar existindo vira o objetivo da organização por um tempo, seus líderes vivem a busca pela própria continuidade, dado que vislumbram o risco de desaparecimento.

Para estudar esse fenômeno, adotamos uma ontologia de processos em que continuidade não é algo dado como certo, mas é conseguida por meio de conexões estabelecidas ao longo do tempo, da atualização de eventos passados e futuros que representam potencialidade (Whitehead, 1929) e deve ser garantida com esforço e criatividade (Hernes, Hussenot, & Pulk, 2021). Nesta ontologia, as organizações que passam por eventos disruptivos contam com atores que lançam mão das potencialidades existentes na organização e as mobilizam para um projeto de continuidade. Por exemplo, líderes engajam toda a comunidade em torno de um significado de futuro, de forma coerente e objetivando um fim. Consideramos as literaturas de trabalho sócio-simbólico (Lawrence & Phillips, 2019) e de paradoxos organizacionais (Schad, Lewis,

¹ Apesar do novo acordo ortográfico da língua portuguesa (Decreto 6.538/09) asseverar que “o hífen não é usado em todas as palavras em que o prefixo terminar em vogal e o segundo elemento começar com “r” ou “s”. Nesses casos deve-se duplicar essas consoantes, como é o caso de antissemita; contrarregra e minissaia”. Nesta tese optamos por fazer uso deliberado do hífen porque numa tradução do inglês “*social-symbolic work*” a palavra é composta desta forma. O sócio-simbólico como sugerido pelo novo acordo ortográfico não é usado no cotidiano português/brasileiro.

Raisch, & Smith, 2016; Putnam, Fairhurst, & Banghart, 2016) para tratar o caso da recuperação do Museu Nacional pós-incêndio.

Escolhemos a literatura de trabalho sócio-simbólico por nos permitir compreender como as práticas e estratégias têm sido mobilizadas e adaptadas pelos atores (individuais ou coletivos) no processo intencional de construção e materialização de significados sobre a continuidade do Museu Nacional, bem como os efeitos não intencionais desse esforço. Já a literatura de paradoxos organizacionais nos permitiu compreender como os atores lidaram com tensões e um paradoxo que emergiu em decorrência do trabalho sócio-simbólico que vinha sendo realizado pelo Diretor do Museu. No caso em análise, a publicação de imagens sobre o projeto conceitual de reconstrução do Palácio São Cristóvão, principal objeto sócio-simbólico da organização, provocou reações contraditórias ao promover a interpretação de que o Palácio estaria sendo descaracterizado por não refletir as características arquitetônicas tradicionais do período real e imperial. Isso levou os gestores a alterarem o trabalho sócio-simbólico que já vinha sendo realizado e lidarem, de forma tempestiva, com as consequências não antecipadas desse trabalho. É a presença de diversos elementos temporais (como ritmo, ciclo, sincronicidade, antecipação, prazos) nesse esforço intencional e reflexivo dos atores que nos levou a adotar a abordagem teórica de temporalidade na análise do trabalho sócio-simbólico.

Realizamos um estudo qualitativo, indutivo e longitudinal ao longo de quatro anos, de setembro de 2018 até dezembro de 2022. Nesse período coletamos dados secundários e realizamos entrevistas com Membros do Museu Nacional. Os dados secundários foram coletados por meio de acompanhamento diário, feito pela pesquisadora, das mídias sociais do Museu – principal meio utilizado pela organização para se comunicar com o público em geral, após o incêndio. O objetivo era compreender como a organização que teve sua existência ameaçada se transformou no fluxo de eventos.

A presente tese apresenta como o trabalho sócio-simbólico executado por líderes de uma organização que passou por um evento disruptivo é usado para direcionar as potencialidades organizacionais na direção de uma trajetória futura idealizada que é “... se tornar um museu de história natural e antropologia inovador, sustentável e acessível que promova a valorização do patrimônio científico e cultural, e que pelo olhar da ciência convide à reflexão sobre o mundo que nos cerca, ao mesmo tempo que nos leve a sonhar.” (Kellner, 2020).

O projeto de recuperação do Museu Nacional é um esforço criativo coletivo para continuidade, baseado em trabalho sócio-simbólico. A tese é formada por duas análises sobre o mesmo evento disruptivo.

Na primeira análise, mostramos que o projeto de recuperação gira em torno de “programas de ação” que emergem como formas de organização de iniciativas de trabalho sócio-simbólico. O trabalho sócio-simbólico é conectado aos projetos de resgate de coleções, de reconstrução do palácio, de obtenção de terrenos para expansão do Museu, de reorganização das exposições, etc. As iniciativas de trabalho sócio-simbólico usam as potencialidades existentes de forma coerente, no desenrolar do pós-evento. Essa coerência permite a conversão da trajetória futura idealizada em apoio de *stakeholders* e redução de barreiras.

Na segunda análise, mostramos que o trabalho sócio-simbólico é usado também para resolver paradoxos. Paradoxos são uma forma específica de barreira, que pode surgir na trajetória da organização, gerando dissensos entre atores-chave. Para evitar que os paradoxos sigam para um ciclo vicioso (Pradies, Tunarosa, & Courtois, 2021), em que os atores evitem dar respostas que exijam abordar a tensão e potencialmente mudar seu curso de ação preferido (Huq et al., 2017), os líderes podem usar trabalho sócio-simbólico em diversas fases da dinâmica do paradoxo para lidar com as tensões.

A tese em questão contribui para a literatura de trabalho sócio-simbólico ao olhar para o processo de ressignificação de objetos sócio-simbólicos que não existem mais, e em um contexto de descontinuidade radical que atingiu o “senso de existência” da organização.

O Museu físico era algo estável, salvaguardou os objetos das coleções por mais de 200 anos e construiu um legado histórico, cultural e científico para o País. É sobre esse passado que os membros do Museu se debruçam e fazem uma releitura para justificar o futuro que idealizam. Ao dizerem que o “Museu não é só o Palácio. O Museu não é só as coleções. O Museu é muito mais que isso” (Kellner, 2019; #Ent1, 2021; #Ent2, 2022; #Ent6, 2022; #Ent7, 2022), eles precisam mostrar a complexidade das atividades realizadas na organização. Isso é parte do processo de significação desse desastre, é parte do processo de assimilação das pessoas para poderem continuar com suas atividades. Reflete o valor que essas pessoas atribuem à sua própria existência enquanto organização científica e cultural e o esforço intencional que empregam para mostrar ao público esse valor.

A tese tem duas contribuições. Primeiro responder às chamadas publicadas recentemente no número especial da *Journal of Management Studies*, “Extending the Turn to Work: New Directions in the Study of Social-Symbolic Work in Organizational Life” (Caza et al., 2022), pesquisadores expoentes no tema propõem lacunas em aberto na literatura. Entre outras temáticas, é feita a chamada para entender a dinâmica de construção sócio-simbólica entre múltiplos objetos sócio-simbólicos que transferem significados de um objeto para outro. Uma primeira contribuição da tese é desenvolver a discussão de temporalidade dos programas

de ação. Embora a literatura de trabalho sócio-simbólico destaque os programas de ação como um de seus pilares, ela não discute a temporalidade da formação desses programas de ação e como esses programas evoluem no tempo.

Uma segunda contribuição é a ampliação da interlocução entre a literatura de trabalho sócio-simbólico e a de paradoxos organizacionais. A mesma chamada traz atenção para situações de crises. De forma implícita, a mesma chamada abre espaço para investigação de paradoxos organizacionais – por exemplo: estudos sobre barreiras que trazem dificuldade para atores lidarem com grandes desafios ou problemas complexos e sobre como o trabalho sócio-simbólico poderia ser usado nessas situações. A literatura de paradoxos organizacionais apresenta uma vasta discussão sobre como tensões e contradições trazem dificuldades para solução de problemas. Apesar de a literatura tratar das respostas típicas ao paradoxo e das abordagens para soluções (Schad et al., 2016), o tipo de estratégia discursiva usada nas soluções não é tratado como forma de trabalho sócio-simbólico.

A tese é composta por duas análises sobre o caso, sendo organizada em três blocos. No bloco inicial, o capítulo 2 trata do processo que a pesquisadora percorreu em contato com o caso e do surgimento da questão central da tese ao longo de quatro anos de pesquisa. Em seguida, o capítulo 3 trata da ontologia que sustenta as análises e molda como eu observo o fenômeno de transformação organizacional no Museu Nacional disparada pelo Incêndio de 2018. O capítulo 4 traz a revisão de literatura de trabalho sócio-simbólico, paradoxos organizacionais e temporalidade. O capítulo 5 trata da metodologia e apresenta o contexto do caso e como a organização respondeu ao incêndio, bem como do conjunto de evidências secundárias e primárias que será usado nas duas análises. No segundo bloco da tese, os capítulos 6 e 7 apresentam as duas análises, explicitando em cada um deles o método de análise e a discussão dos resultados. No último bloco, o capítulo 8 apresenta as conclusões da tese, seguido de referências e apêndices.

CAPÍTULO 2: DO “INCÊNDIO COMO EVENTO” PARA O “A TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL EMERGINDO DO INCÊNDIO”

O meu envolvimento com o evento do Incêndio do Museu Nacional no Rio de Janeiro se deu no domingo, 2 de setembro de 2018, em que milhares de brasileiros acompanhavam com algum grau de conexão emocional o incêndio que era transmitido ao vivo. Centenas de alunos e pesquisadores do Museu, estes emocionalmente abalados, acompanhavam o avanço das chamas que tomou conta do Palácio São Cristóvão na Quinta da Boa Vista, sem poderem agir.

A chamada ao vivo de uma rede nacional de TV, em tom de tragédia e urgência, anunciou que o "Museu Nacional estava pegando fogo". Um incêndio havia começado por volta das 19h30 e estava se alastrando por todo o Palácio.

Naqueles primeiros minutos não tínhamos muita informação sobre como o fogo havia começado, nem qual seria o desfecho da tragédia. Uma declaração feita pelo comandante do corpo de bombeiros em rede nacional mudou nosso entendimento da gravidade da situação: “não tem água nos hidrantes”. Fiquei estarelecida ao ouvir essa frase e não parava de pensar: “Como isso é possível, não tem água nos hidrantes?”, “Como um museu desses pega fogo?”, “Como o museu não tem um sistema de combate a incêndio?”, “Como não tem seguro?”

A imprensa inicialmente tratava o incêndio como ‘tragédia’, e mudou para ‘tragédia anunciada’ depois ouvir o depoimento de pesquisadores e administradores sobre o nível de degradação das ações de manutenção e prevenção. Pessoas públicas, diretores de outros museus internacionais começaram a manifestar solidariedade; especialistas em gestão de risco e ex-diretores foram entrevistados ao vivo, por telefone, sobre o que estávamos assistindo. À medida em que o evento se desenrolava, frases como “é uma perda incalculável”, “é uma perda irreparável”, “é uma catástrofe insuportável”, “está tudo destruído” e “a gente tá perdendo aí 200 anos de história” moldavam minha percepção de que não iria sobrar nada ali.

Meu sentimento era de indignação; o do vice-diretor que falava ao vivo, de raiva; e o do diretor que dava entrevista, de impotência. No dia seguinte, acordei e liguei novamente a televisão para acompanhar ao vivo os bombeiros na sua tentativa de fazer o rescaldo, e pesquisadores tentando entrar no Palácio em uma condição extrema para recuperar alguma peça das coleções. “Salvar alguma coisa?” Acho que não, pensei. Fui encontrar meu orientador e conversamos sobre o incêndio, nas primeiras articulações teóricas sobre o que estávamos testemunhando. Identificamos os diversos atores que apareceram para se manifestar sobre o evento (entre eles estavam os Ministros da Educação e da Cultura, Procuradora do Estado,

Chefe dos Bombeiros, Polícia Federal, Diretor do Museu). Analisávamos ali como cada ator entendia o incêndio, como a culpa pelo incêndio era transferida para outros atores, quais eram as respostas imediatas das autoridades públicas, e as primeiras reações de servidores, professores e alunos que frequentavam o Museu. Sobretudo, analisávamos como todas as explicações nos levavam a pensar que a tragédia decorreu de um acúmulo de vulnerabilidades, gestadas ali mesmo, naquele espaço, com o passar do tempo. Era como se uma crise silenciosa estivesse sendo formada à medida que o tempo passava.

Na noite do dia seguinte ao incêndio, os jornais transmitiram trechos da coletiva de imprensa dada pelos Ministros da Educação e da Cultura em frente às ruínas do Palácio. Nessa coletiva, o Ministro da Educação anunciou recursos para obras emergenciais e elaboração de um projeto de reconstrução, e o Ministro da Cultura explicou como se daria o processo de reconstrução. Pelo tom usado por eles, parecia que aconteceria o que era até horas atrás pouco provável: o Museu ‘seria reconstruído’.

Continuei acompanhando pelos dias seguintes as consequências e as ações de diferentes atores. Uma entrevista me chamou muito a atenção. A procuradora do Ministério Público do Rio de Janeiro disse em entrevista ao vivo na TV que “o Museu Nacional era o que menos me [a ela] preocupava”, dado o conjunto de museus que ela monitorava, e que naquele momento ela “rompia com o entendimento do Ministério público de que os museus deveriam funcionar mesmo sem muitas condições de segurança”. Para ela, a partir daquele momento, alguns museus do Rio de Janeiro deveriam ser interditados para adequarem seus sistemas contra incêndio e pânico. Passei a analisar em detalhes esta entrevista da Procuradora e acompanhar se a interdição sugerida seria acolhida por outros órgãos públicos. Os demais museus que aparentemente estavam em condições piores que o Museu Nacional não foram interditados, receberam apenas uma recomendação para adequar seu sistema de incêndio e pânico.

Seguia o desenrolar do evento, mas o recorte do caso não era claro ainda. Esse evento “seria um caso de quê?”; a pergunta sugerida por Ragin e Becker (1992) e Langley (2021) ainda não tinha resposta. Nosso interesse não passou em nenhum momento pela análise das razões do incêndio ou em como o incêndio veio a ocorrer, mas nas respostas da organização e de atores relevantes. Começamos a analisar o caso por uma abordagem linear do tempo, em uma ontologia de substância, analisando a sequência de eventos e microeventos.

Acompanhei as ações que estavam sendo divulgadas nas redes sociais do museu. Uma plenária em defesa do Museu Nacional e da Universidade pública foi realizada na frente do Palácio, e ali o reitor da UFRJ procurou esclarecer as divergências de números divulgados pela Universidade e pelo governo federal e passou a mostrar, com base em dados levantados nos

próprios sistemas de prestação de contas do governo, quem seria o real culpado pelas dificuldades financeiras que a instituição vinha enfrentando ao longo dos anos.

A estratégia da Direção do Museu se voltou para a captação de apoio e recursos nacionais e internacionais, no meu entendimento, após a ida do diretor do Museu à Brasília para assinar a liberação do recurso prometido pelo Ministério da Educação. Já entrando em uma nova fase do evento, o discurso adotado pelo Diretor também mudou e passou a engajar *stakeholders* no processo de reconstrução e deixar de lado a culpabilização do governo pelo ocorrido. Representantes de vários países se solidarizaram com o pedido de apoio do diretor e colocaram à disposição pessoas especializadas em lidar com patrimônios culturais danificados ou destruídos, e fizeram doações financeiras e de materiais para recompor o acervo.

Gradativamente, as publicações nas redes sociais do museu começaram a aumentar, e percebi ali um movimento de *accountability* emergir, retomando a divulgação de informações sobre o Museu, por exemplo, das doações recebidas. Analisamos o surgimento de uma nova camada de *accountability* digital no museu, observando elementos de temporalidade nesta camada dialógica (ou seja, de comunicação com múltiplos *stakeholders* ao mesmo tempo). A análise foi convertida em artigo submetido para revista *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. Com essa análise ocorreu uma virada ontológica na tese. A abordagem do evento deixou de adotar uma ontologia da substância para uma de processos, adotando um novo conceito de “mudança”.

Até então, na forma como eu lia o fenômeno, os atores (ex.: indivíduos e organizações) eram percebidos como entidades discretas, estáveis, mudando de um estado para o outro em momentos específicos do tempo. Mudança era a transformação do estado de substâncias, era algo que acontecia em certo momento no tempo, quando as entidades passavam a ter uma nova configuração e permaneceriam dessa forma por um tempo. Com certa dificuldade no início, passei a adotar ontologicamente que a realidade é formada por uma transformação constante, a mudança é algo natural, *continuum*; os atores a cada instante são diferentes do que eram há instantes atrás, dadas as interações que mantêm. Fundamentalmente, seguíamos o fluxo de desenvolvimento do evento observado de fora da organização, já que naquele momento não conseguimos acesso à organização.

Em 2020, a pandemia da Covid-19 levou minha atenção para o uso da digitalização por diversos museus internacionais. As medidas de distanciamento social haviam interrompido as exposições e forçado o campo de museus a debater soluções de digitalização de acervos e exposições. Naquela época, professores, pesquisadores e técnicos do Museu Nacional estavam imersos no resgate de acervos nos escombros, e o Diretor articulava com a Unesco, Fundação

Vale e UFRJ os detalhes do projeto executivo das obras do Palácio, além da discussão dos espaços de pesquisa e docência. Com o isolamento social, as atividades de resgate foram suspensas, e as atividades acadêmicas e de exposição migraram para o ambiente virtual. Diversas *lives* foram realizadas entre 2020 e 2021, e muitas informações sobre o que estava sendo feito pelos membros do museu foram divulgadas. Assisti a essas e outras *lives* ao longo dos quatro anos de acompanhamento do caso.

Na análise indutiva, dialógica, do material empírico e da observação do evento se desenrolando, observamos que o Diretor do museu adotava um padrão discursivo visando construir a imagem “do que era o Museu Nacional” e sobre “o que poderia se tornar no futuro”. Assim, identificamos que existia um trabalho simbólico sendo realizado pela alta direção do museu e por atores-chave na organização. Com isso, na mesma ontologia de processos adotei a lente teórica de trabalho sócio-simbólico (Lawrence & Phillips, 2019) e apresentei essa discussão em um Workshop virtual de desenvolvimento de artigos para edição especial do *Journal of Management Studies* (JMS), que ocorreu em maio de 2022.

Tentamos contato com o Museu, pedindo apoio institucional para a pesquisa, mas nosso pedido foi indeferido. A orientação da diretoria foi para que fizéssemos contato direto com as pessoas e entrevistássemos aquelas que quisessem contribuir. Entramos em contato por e-mail com algumas pessoas e conseguimos agendar entrevistas.

Na fase seguinte, comecei a analisar a organização por dentro. Iniciei uma série de entrevistas com os membros do Museu Nacional, começando em 2021 com assessores da direção e membros do Núcleo de Comunicação e Eventos para compreender as primeiras estratégias adotadas para responder ao incêndio. Um aspecto interessante é que os entrevistados viveram a experiência de acompanhar o incêndio enquanto ele acontecia. Todos perderam objetos pessoais e de trabalho no incêndio e ficaram sem espaço físico para trabalhar, por isso trouxeram para nossa conversa elementos ricos que não esperávamos abordar.

Suas experiências enriqueceram nossa percepção do caso e nos auxiliaram a aprofundar as análises que fazíamos dos dados secundários. Foi então que percebemos que nossa pesquisa sofreria uma nova virada, só que agora uma virada epistemológica. Nessas entrevistas iniciais ouvimos que o Museu cuidava para que o assunto do incêndio fosse tratado apenas por poucas pessoas da administração, homogeneizando a mensagem que a organização emitia publicamente. Além desse impedimento de tratar o assunto, algumas entrevistas também foram frustradas pela pandemia em curso – por exemplo, dois entrevistados disseram que não poderiam colaborar com a pesquisa porque estavam emocionalmente abalados com a perda recente de familiares para a Covid-19.

Em 2022, passamos a acessar professores e pesquisadores que atuaram de alguma forma em cargos de direção ou coordenação no museu. Conversamos com ex-diretores do museu, chefes de departamentos que funcionavam no Palácio, membros do núcleo de resgate de acervos e com ex-presidentes da Associação de Amigos do Museu Nacional – uma entidade sem fins lucrativos vinculada ao Museu Nacional responsável por apoiar a gestão de projetos acadêmico-científicos, mas, com o incêndio, ficou responsável por receber as doações financeiras e executar parte dos projetos de resgate e reconstrução do museu. Novamente, algumas entrevistas foram frustradas. Parte dos convidados alegaram que não teriam condições emocionais para conversar, porque o processo de luto tinha recomeçado a se instaurar devido à proximidade da data que os lembrava do incêndio.

A resposta para a pergunta “o evento observado era um caso de quê?” passou de um caso de resiliência organizacional a partir de um evento crítico para um caso de uma organização que perde por um período de tempo a visão da continuidade. A expectativa da continuidade por seus atores é interrompida, porém uma nova trajetória emerge a partir das potencialidades presentes na organização que são acionadas pelas equipes da própria organização:

“O que a gente quer é ser um museu de história natural e antropologia inovador, sustentável e acessível que promova a valorização do patrimônio científico e cultural, e que pelo olhar da ciência convide à reflexão sobre o mundo que nos cerca, ao mesmo tempo que nos leve a sonhar.” (Post503, 2020).

Essa trajetória futura idealizada foi criada coletivamente entre a equipe de comunicação, o diretor e os diretores-adjuntos do museu para refletir o “que pensavam sobre a instituição e o que queriam que ela fosse para seu público de interesse” (#Ent2, 2023). Além disso, era preciso reforçar a ideia pós-incêndio de que “(...) a gente não pára, a gente vive e vive pelas coisas que a gente faz, pelas pessoas que a gente tem e pelas pessoas que a gente atinge. O Museu Nacional Vive!” (#Ent2, 2021).

CAPÍTULO 3: PERSPECTIVA ONTOLÓGICA E EPISTEMOLÓGICA DA TESE

O caso em questão trata de “organizações que perdem a visão da continuidade” quando há uma interrupção da expectativa dessa continuidade pelos atores centrais. Isso pode acontecer em um ponto da existência de uma organização quando surge uma condição de falência iminente (Probst & Raisch, 2005), ou como consequência dos efeitos de catástrofes naturais ou acidentes graves na organização (Gregg et al., 2022), ou até mesmo pela perda séria de legitimidade, como casos de estigma e escândalos (Piazza & Augustine, 2022). Em situações como essas, organizações podem seguir pela trajetória do fim de suas atividades, como dissolução e venda de ativos, ou pela reinvenção, recuperação, em uma nova trajetória.

A tese discute como organizações podem reconstruir uma trajetória a partir de eventos críticos. Para estudar esse fenômeno, a tese adota a ontologia de processos na qual a continuidade não é algo dado como certo, mas sim decorre da percepção dos atores a ser construída com esforço e criatividade (Hernes, Hussenot, & Pulk, 2021). No pensamento filosófico do processo, indivíduos, organizações e entidades sociais são vistos como em incessante estado de mudança e autotransformação, produzidas e reproduzidas a partir das interações sociais. Esse pensamento nos convida a reconhecer que o que realmente existe não são coisas feitas, ou substâncias, mas coisas em construção (Nayak & Chia, 2011).

A ontologia de processo se contrapõe à ontologia de substância, que vê a realidade feita de entidades que mudam no tempo, numa sequência de situações discretas. Organizações são entidades que estão sujeitas a mudanças. O foco está nas entidades e suas características (desempenho, porte, sucesso, competitividade etc.), que mudam no tempo decorrente de alguma causa ou associada a alguns fatores. Na ontologia de processos a realidade emerge a cada instante a partir das relações que os indivíduos estabelecem no fluxo do tempo, e em diversos contextos que por natureza mudam. Mudança não é algo que acontece com as coisas, mas o modo como a realidade passa a existir a cada instante (Langley & Tsoukas, 2017). Essa perspectiva valoriza a experiência vivida pelos indivíduos através do tempo, de uma trajetória continuamente negociada e alterada à medida que os atores encontram novos desafios e possibilidades em seu caminho (Hernes, 2022). Mudança e o movimento são a própria realidade (Chia, 2002).

Na ontologia de processos, dois aspectos se destacam: a realidade relacional e o foco no processo. A realidade para uma pessoa surge do exercício da agência humana (Cooper, 2014) na interação social, por isso é essencialmente relacional. A agência de um indivíduo ocorre pela

combinação de hábitos, imaginação e julgamentos diários (Emirbayer & Mische, 1998) na interação social, compartilhando significados e construindo sua visão de realidade. A realidade muda e evolui à medida que o indivíduo interage, percebe e vivencia experiências. Ou seja, a realidade é temporalmente construída e situada, depende do contexto e situação que a pessoa vive. Isso faz com que a realidade, apesar de parcialmente compartilhada, não seja única (Inwagen, 2015), mas se apresente momento a momento. Continuamente, o campo perceptivo de um indivíduo é preenchido por uma série de atos e eventos infinitos (Cooper, 2014).

A cada momento a realidade se apresenta e confere a impressão das coisas (objetos, pessoas, atos) de forma segregada, como sendo individuais (Inwagen, 2015), mas que estariam sendo colocadas juntas naquele momento como parte de um processo que se desdobra no fluxo do tempo (Hernes, 2008; Hernes, 2014). Assim, a agência humana e como se percebe a realidade é essencialmente uma série de sentimentos, sensações e percepções desenvolvida pelo indivíduo, enquanto interage continuamente e acumula experiências relacionais (Cooper, 2014; Mesle & Dibben, 2017). Por isso, a percepção retida por um indivíduo é uma imagem da experiência vivida num momento presente.

Já o foco no processo propõe que a realidade é formada por mudança contínua das organizações, indivíduos e sociedade, e não por estabilidade com breves momentos de mudança, como destaca a visão tradicional de substância. Na ontologia da substância, as organizações e agentes individuais são considerados entidades discretas, com identidade própria e dotadas de autonomia para agir (Nayak & Chia, 2011). Tais entidades podem ser isoladas espacialmente e investigadas de forma autônoma, em geral não considerando os contextos sociais em que se manifestam (Nayak & Chia, 2011, p. 285).

Na visão ontológica de processos (ou do ‘devir’) as relações e as interações são os atributos primários da realidade (Helin et al., 2014), e processo, movimento, fluxo e transformação (em vez de estabilidade e permanência) são a base da realidade (Nayak & Chia, 2011). A realidade da vida em sociedade não é constituída por objetos ou coisas delimitadas (que seria apenas uma impressão), mas está na transitoriedade das relações entre estas substâncias – pessoas, objetos, atos (Cooper, 2014, p. 694), nas dinâmicas temporais de interação (Tsoukas & Chia, 2011; Langley & Tsoukas, 2017). As entidades, desse modo, são estabilizações temporárias em um fluxo contínuo de mudanças e transformações (Chia, 2002; Hernes, 2008).

Em cada uma destas duas perspectivas (substância ou processo) o conceito de processo é teorizado de forma distinta. Na perspectiva da substância, o conceito de processo é a progressão de eventos discretos e atos no tempo e no espaço (Langley et al., 2013); já na

perspectiva de processo, o conceito de processo se relaciona ao como e por que as coisas surgem, se desenvolvem, crescem ou terminam ao longo do tempo (Langley & Tsoukas, 2017). Eventos, atividades e escolhas que emergem no tempo ocorrem em uma sequência (Brunet, Zachin, & Langley, 2021) que é o centro da análise. Nessa perspectiva, as organizações não são vistas como substâncias imutáveis, ou estáveis até que uma mudança venha, porém são algo em constante mudança e transformação (Hernes, 2014).

Na ontologia de processos não há separação entre passado, presente e futuro (Hernes, 2014), eles são mutuamente constitutivos (Schultz & Hernes, 2013, 2020; Hernes, 2022). O passado é inerente ao presente e flui continuamente no processo de se organizar, avançando e de alguma forma influenciando e se refletindo no futuro (Langley & Tsoukas, 2017; Hernes, 2014). Os atores moldam suas realidades temporais, incluindo suas preocupações atuais, seu passado e seu futuro, enquanto estão no fluxo do tempo. Isso implica entrelaçamento de presente, passado e futuro entre fluxos de processos em andamento (Hernes, 2022). O processo aqui refere-se à contínua criação e movimentação de formas e objetos da vida cotidiana (Abbott, 2016; Cooper, 2014), uma série de atos ou eventos que requer a participação ativa do agente humano (Cooper, 2014, p. 585).

Um princípio central da visão presente-passado-futuro do tempo é que o presente está em uma relação imanente com eventos passados e futuros, em que eventos passados e futuros são encenados no presente (Hernes, 2014; Hussenot, Hernes, & Bouty, 2020). A imanência implica a própria definição e configuração do passado, presente e futuro como uma atividade indivisível (Hussenot, Hernes, & Bouty, 2020), sugerindo que os eventos, em vez de serem separados uns dos outros, permeiam um ao outro, conectando-se *internamente* (Hernes, 2022) uns aos outros. Isso quer dizer que momentos no tempo podem ser trazidos para o presente, seja através da evocação de momentos vividos no passado ou da imaginação de momentos futuros. À medida que momentos passados são atualizados no presente e projetados no futuro, tornam-se não apenas um passado atualizado, mas também um passado historicizado capaz de gerar potencialidade futura (Hernes, 2022). É por isso que estar no fluxo do tempo implica observar um entrelaçamento dos processos em andamento numa organização.

Em uma visão baseada em eventos inspirada na filosofia do processo (Hernes 2014; Hussenot & Missonier, 2016; Hussenot, Hernes & Bouty, 2020; Hernes, Hussenot, & Pulk, 2021), eventos não são vistos como “solavancos na estrada”, fixos, esperando para acontecer (Hernes, Hussenot & Pulk, 2021, p. 732), mas como quebras reconstruídas em uma trajetória imanente, que significam mudanças episódicas passadas ou futuras no próprio tempo dos atores. Por isso, os eventos constituem a própria feitura do tempo (Hernes, 2014) e estão sempre em

estado de devir como “aqueles eventos que importaram” (Hernes, Husenot, & Pulk, 2021, p. 732).

Eventos se desdobram em outros eventos e conectam indivíduos, criando um senso de continuidade. Os eventos não são realizações sequenciais finalizadas, mas fenômenos que se tornam pelo fato de seu significado estar continuamente aberto à redefinição e reinterpretação à medida que os atores se movem através do tempo (Hernes, Husenot, & Pulk, 2021, p. 732; Hernes, 2022). Os eventos têm o potencial de redefinir os significados tanto no futuro (eventos futuros) quanto no passado (eventos já ocorridos) (Hernes & Irgens, 2013), formando a progressão ao longo do tempo e ativamente compondo os padrões observados (Hernes, 2017). É nesse sentido que Whitehead (1929) argumenta que os eventos não mudam, eles se tornam e fazem isso em uma trajetória potencial – existe uma potencialidade no presente para o futuro (Hernes, 2007).

Para Whitehead (1993), uma potencialidade está associada à algo que existe em um indivíduo (ou organização) e que indica uma direção do que ele será em seguida: “pertence à natureza de um ser possuir um potencial para vir a ser”, ou seja, o que é experimentado aqui e agora possui potencial para o que pode vir a ser. Para o autor, potencialidades são capacidades, habilidades, facilidades ou recursos que são manifestados na conduta dos atores, mas moldados ou atualizados pelas diversas experiências no tempo. É por isso que as atualizações das experiências remodelam as potencialidades de conduta futura, enriquecendo tradição, recursos e possibilidades (Hernes, 2007).

No caso do incêndio do Museu Nacional, algumas potencialidades que estavam presentes antes do incêndio eram: i) as redes de apoio internacional; ii) a lógica de atuação no setor privado pelo Diretor (orientação para desempenho); iii) competências em arqueologia; e iv) o consenso anterior em torno de um projeto de modernização. Essas potencialidades eram latentes, mas ainda não plenamente manifestadas em projetos, ideias, intenções, deliberações e consensos institucionais. Ali existiam competências, capacidades, recursos, relações, apoios institucionais e reputação que o museu acumulou ao longo do tempo e que seriam instanciadas nas práticas organizacionais no futuro.

Embora imanentes às práticas da organização e reconhecidas por parte da sociedade como legítimas, essas potencialidades só passaram a ser mobilizadas plenamente pelas equipes do Museu após o incêndio. O incêndio poderia ser visto como evento catalisador dessas potencialidades, já que conferiu visibilidade aos diversos projetos e discussões feitas no passado por professores e pesquisadores que pensavam no futuro da organização, que buscavam

coletivamente mitigar potenciais riscos, mas que não tinham poder suficiente para alterar a trajetória de vulnerabilidade que a organização seguia.

Em termos de epistemologia, Langley e Tsoukas (2017) propõem que os estudos de processos podem ser conduzidos em quatro formas de teorização: *Configurational*, *Prehensive*, *Reconstructive* e *Developmental* (Langley & Tsoukas; 2017, p. 7-9). Em uma das possibilidades é possível observar os processos organizacionais depois que eles ocorreram (*after the fact*), mas de dentro do fluxo do evento (*from within*) ou de fora dele (*from outside*). Olhar um evento de fora (*from outside*), não estando no fluxo, é o tradicionalmente utilizado na perspectiva fraca de processos, em que o pesquisador se distancia do evento para observar resultados específicos procurando entender o processo que conduziu a esse resultado. Estudos que seguem essa linha são categorizados como “*developmental study*”. Nos casos em que o pesquisador se conecta ao fluxo do evento e o faz de dentro do evento (*from within*) tem a oportunidade de teorizar o processo que conduziu a determinados resultados (*reconstructive study*).

Em contrapartida, na perspectiva forte de processo o pesquisador pode observar os processos organizacionais enquanto eles ocorrem (*in the flow*), mas de dentro do fluxo do evento (*from within*) ou de fora dele (*from outside*). Estudos em que o pesquisador busca identificar padrões que emergem ao longo de um evento e o faz a partir de experiências dos indivíduos que vivem o evento têm a possibilidade de teorizar a configuração de resultados e ações (*configurational study*). Já nos casos em que o pesquisador precisa se aproximar do evento e o faz em tempo real, procurando oferecer relatos do processo em evolução tem a possibilidade de teorizar a percepção do processo em evolução. Esses estudos seriam categorizados como “*Prehensive study*”.

Nesta tese, realizamos um estudo longitudinal em que a sequência e desenrolar dos eventos foram acompanhados por mais de quatro anos (set/2018 a dez/2022). Como o acompanhamento se deu desde o início, no fluxo dos acontecimentos (*in the flow*), *a priori* de fora da organização (*from outside*), na classificação de Langley e Tsoukas (2017, p. 3-6) o estudo é um típico estudo Configuracional (*Configurational*), cujo foco está no fluxo dos eventos ao longo do tempo. Quando conseguimos acesso aos indivíduos da organização e começamos as entrevistas, ao ser perguntado a eles sobre as primeiras semanas após o incêndio, captamos uma leitura da realidade de dentro da organização (*from within*), mas, depois de o fato ter ocorrido (*after the fact*), um típico estudo Reconstutivo (*Reconstructive*).

A abordagem configuracional, apesar de ser analisada com material coletado de fora da organização, é vista como uma pesquisa processual forte, pois segue a metafísica de fluxo, em que se observa a transformação da organização pelas ações, padrões de experiências que

ocorrem no fluxo, como uma representação da maneira em que a realidade é trazida à existência a cada instante (Langley & Tsoukas, 2017; Reinecke & Ansari, 2017). Este tipo de abordagem capta eventos, ações e experiências que podem ser identificáveis no fluxo contínuo de processos (Langley, 2007; Langley et al., 2013; Chia & Mackay, 2007; Hernes, 2008).

Iniciamos a pesquisa na abordagem configuracional (Langley & Tsoukas, 2017), testemunhando o desenrolar do evento no fluxo do tempo, mas estando de fora dele. O objetivo era identificar e representar os distintos padrões que emergiram ao longo do fluxo temporal (ou seja, desde o dia 3 de setembro de 2018, quando ocorreu o incêndio), a fim de capturar a experiência dos agentes e a configuração do resultado de suas ações momento a momento. A identificação desses padrões foi feita através do acompanhamento diário de publicações feitas nas mídias sociais oficiais do Museu Nacional (Facebook, Instagram e Youtube), consulta ao seu site oficial e acesso aos seus relatórios anuais, e busca por notícias veiculadas em jornais de grande circulação. Todas essas informações estão sendo continuamente acumuladas em um banco de dados criado para acompanhar o desenrolar do evento.

Nos primeiros meses após incêndio, não conseguimos acesso à organização. A atenção dos atores estava direcionada ao gerenciamento da crise e atender às demandas de órgãos de fiscalização e controle, entidades governamentais e, eventualmente, a imprensa, que buscava tornar público o desdobramento da situação. Por isso, seguimos o fluxo dos eventos sem falar com nenhum participante do corpo social do museu. Nos dias seguintes ao incêndio, observamos uma mudança no comportamento da procuradora do Ministério Público do Rio de Janeiro, que adotou ações assertivas a fim de interditar outros museus do estado que estavam em situações mais preocupantes que a do Museu Nacional. Em entrevistas concedidas a jornais, a procuradora apresentou diversos elementos que apontavam a real situação do museu e revelavam que diversos órgãos públicos tinham conhecimento dessa realidade. Analisamos as primeiras evidências e geramos uma primeira discussão sobre a mudança de papéis em resposta a um evento disruptivo. Identificamos aí a potencialidade e os benefícios do uso da técnica de Análise da Conversa (Greatbatch & Clark, 2018) em nossas discussões futuras e realizamos um workshop sobre essa técnica com uma professora da área de linguística reconhecida internacionalmente por sua atuação e pesquisas.

Em seguida, constatamos que as redes sociais do museu ganharam proeminência e se tornaram o principal meio de comunicação entre a organização e a sociedade. O padrão de comunicação se alterou ao longo do tempo e se estabeleceu um fenômeno de Accountability Digital. Direcionamos nossa atenção para o desenrolar desse fenômeno, o que nos conferiu a oportunidade de discutir em diversos congressos internacionais a temporalidade nos eventos de

mídias sociais e as múltiplas camadas de accountability que passaram a coexistir na organização.

Ao longo do tempo conseguimos acesso parcial à organização, ou seja, poderíamos convidar pessoas vinculadas ao museu para participarem de nossas pesquisas, mas a pesquisa não seria acolhida como uma iniciativa apoiada pela direção da instituição a fim de não gerar obrigatoriedade de participação dos funcionários que já estavam sobrecarregados com a situação ou que estavam emocionalmente abalados para fazerem qualquer tipo de relato.

Nosso contato inicial foi estabelecido em 2021 com a chefe do Núcleo de Comunicação e Eventos e com a Chefe de Gabinete do Diretor, que nos concederam duas entrevistas cada. Foi a partir dessas entrevistas que novos elementos apareceram e novos objetos de análise surgiram. É justamente nesse ponto de nossa trajetória que percebemos que, de uma perspectiva totalmente configuracional, se abria a oportunidade para uma pesquisa reconstrutiva/configuracional, trazendo o nível de análise individual das entrevistas.

A primeira análise da tese (capítulo 6) segue uma abordagem reconstrutiva, com alguma evidência configuracional. O estudo analisa a formação dos programas de ação de trabalho sócio-simbólico, desenhados nas primeiras semanas de observação do caso. A análise discute ainda a temporalidade desses programas. Ela se baseia em dados secundários (observação externa, no fluxo) coletados durante o fluxo de surgimento dos programas de ação, porém faz um retorno ao passado vivenciado pelos atores nas entrevistas (observação dentro do caso, depois do evento). A segunda análise da tese (capítulo 7) segue uma abordagem configuracional com alguma evidência reconstrutiva, pois se baseia essencialmente em material secundário, incluindo entrevistas e palestras recentes concedidas pelo Diretor.

CAPÍTULO 4: REVISÃO DE LITERATURA

4.1 Literatura sobre Trabalho Sócio-Simbólico

4.1.1 Introdução ao Trabalho Sócio-Simbólico

Trabalho sócio-simbólico é a ação intencional e reflexiva dos atores (individuais ou coletivos) para moldar padrões de significados em um sistema social. Esses padrões constituem os objetos de significado a serem construídos e/ou moldados, são os objetos sócio-simbólicos (Lawrence & Phillips, 2019). O trabalho é feito em temas que em geral são contestados na sociedade e, por isso, surgem de esforços intencionais de indivíduos para moldar tais significados, moldando e reforçando objetos simbólicos, para que sejam a nova referência social naquele tema. Por exemplo, a construção de categorias sociais permite debates sobre temas que nem eram um assunto antes de o objeto sócio-simbólico ser cunhado, como os conceitos de “animais em extinção” e “identidade de gênero”. Outros objetos simbólicos precisam ser ressignificados para obter apoio social, como a legalidade de aborto e da eutanásia, ou a reputação de uma empresa envolvida em um desastre ambiental ou em esquema de corrupção.

O que faz um objeto ser considerado sócio-simbólico é ser portador de simbolismo, tendo relação com a vida cotidiana das pessoas e efetivamente alterando a distribuição de oportunidades, benefícios e vantagens dentro de sistemas sociais (Lawrence & Phillips, 2019). Um exemplo é o caso de “animais em extinção”, que a partir desse objeto, defendido por ativistas e transformado em legislação e campanhas publicitárias, altera o entendimento de atividades de caça que antes eram aceitas como legítimas e passam ser revistas segundo esse novo padrão. Os clubes de caça que são regulados e as funções sociais de proteção de animais ganham prestígio e legitimidade para monitorar e denunciar, os preços de produtos de caça mudam e certos ramos de comércio passam a ser clandestinos.

O objeto também é passível de ter seu significado alterado por uma organização interessada. O caso do rompimento da barragem de Mariana em 2019 ilustra bem esse aspecto, já que a Vale S.A., mineradora multinacional brasileira, precisou se envolver em várias formas de trabalho sócio-simbólico para recuperar sua imagem diante da perda de vidas humanas e impactos ambientais significativos causados pelos rejeitos. Uma variedade de narrativas, imagens e artefatos foram utilizados intencionalmente pelos gestores para transformar

entendimentos (Lawrence, Leca, & Zilber, 2013; Zietsma & Lawrence, 2010) e sustentar a reputação da organização.

O trabalho sócio-simbólico não deve ser visto como substância, tampouco é o sujeito da ação, ele é a própria ação. Assim, é um processo que se desenrola no tempo, que manifesta a ideia a ser construída, reforçada ou desconstruída por uma forma de comunicação, em geral, discursiva (dimensão discursiva) que percorre as relações sociais com diversos *stakeholders* e sociedade em geral (dimensão relacional), imersas em um contexto material repleto de objetos materiais interconectados (dimensão material). Essas são as três dimensões conhecidas do trabalho sócio-simbólico mencionadas por Lawrence e Phillips (2019, p. 5).

Essas três dimensões são tratadas na literatura de forma segregada apenas para fins didáticos. Na prática, quando organizações ou pessoas defendem uma posição, lançam uma campanha de marketing para construir significado; o discurso, falas, imagens (material discursivo) percorrem ou preenchem um espaço social ou ambiente formado por pessoas, objetivos e relações sociais. O ativismo do Greenpeace, por exemplo, lança mão de faixas em navios de resgate, em balões ou na faixa de areia das praias para fazerem trabalho sócio simbólico. A materialidade do trabalho está nos objetos presentes na cena, no espaço em que o trabalho é produzido. Esse trabalho é feito em e usando relações sociais, como a reputação de quem fala e dos canais de mídia que transmitem ou das conferências em que um discurso acontece.

Lawrence e Phillips (2019, p. 28) mencionam que o trabalho sócio-simbólico se apoia em três ideias centrais: i) formas heterogêneas de *agency*; ii) programas de ação humana estendidos; e iii) repertórios de práticas. As formas heterogêneas de *agency* justamente implicam reconhecer que diversas formas de *agency* estão presentes. A questão central não é “se existe ou não” *agency* na interação dos indivíduos, mas sim quais formas de *agency* são predominantes em certas circunstâncias ou situações (Lawrence & Phillips, 2019). *Agency* aqui é entendido como o “envolvimento temporalmente construído por atores em diferentes contextos relacionais de ação” (Emirbayer & Miche, 1998, p. 970).

A forma da *agency* está no envolvimento em um contexto de ação, e esse envolvimento tem aspecto temporal e situacional, pois muda com o tempo e de acordo com a situação social. Assim, tem uma duração em cada contexto e momento. Em cada situação cotidiana no momento presente, atores na sua conexão com o contexto de ação recebem impulso de seus próprios hábitos ou padrões passados de pensamento e ação (*agency* interativa), fazem julgamentos práticos e normativos sobre situações presentes (*agency* prático-avaliativa) e podem usar

projeções sobre possíveis consequências no futuro (*agency* projetiva). Em cada momento, um dos três tipos de *agency* domina e compõe com os outros dois.

Programas de ação humana referem-se ao esforço continuado em torno de ações propositivas para alterar significados (Lawrence & Phillips, 2019). Visto que o esforço é continuado e que Lawrence e Phillips (2019) assumem que *agency* humana é temporal e situada, isso automaticamente implica que o padrão de *agency* dos atores muda com o tempo.

O programa de ação é a manifestação do engajamento dos responsáveis pelo trabalho sócio-simbólico de forma propositiva, durante aquele tempo. Durante dias e semanas é necessário que os atores orbitem, conectados nesse objetivo, para refletirem, pensarem, elaborarem, coordenarem e realizarem estas ações de forma coerente. Portanto, supõe-se que um elemento relevante nos programas de ação seria associado à sua temporalidade, como sua duração, ritmo, os elementos de coordenação temporal, além da conexão e coerência entre ações que permitem o ator mudar de *agency*, mas não se desconectar facilmente do propósito.

O empreendedor da ação pode desistir, reavaliar, mudar de interação a partir do seu julgamento, o que é um atributo de *agency*. O programa de ação que parece ser fundamental para conectar a ideia de *agency* sustentada no tempo é o que liga o trabalho sócio-simbólico na dimensão temporal desse trabalho, o que em geral não é analisado nos estudos.

Os repertórios de práticas referem-se ao conjunto organizado e amplo de ações interpostas de forma articulada (Schatzki, 2005) sobre as quais os programas de ação são constituídos. Esses repertórios refletem as práticas que os atores aprendem, reproduzem e estendem no tempo. Em Schatzki (2005, p. 471), práticas são ‘*open-ended spatial-temporal manifolds of actions*’, em que as ações podem ser perpetuadas continuamente, podendo variar e trazer elementos inesperados, ou seja, não são rotinas. Exemplos de práticas são a dinâmica de reuniões de consultoria para alinhamento e venda de projetos a clientes, ou o impulsionamento de conteúdo em mídias sociais para fins de ativismo digital. Tais práticas organizam hierarquicamente um conjunto de *sayings & doings* que formam as atividades. Nicolini (2012, p. 165) dá o exemplo de que abrir a geladeira, pegar água e descascar alimentos são tarefas organizadas em uma prática de cozinhar, e que podem ainda estar dentro de um projeto “fazer uma refeição”.

O trabalho sócio-simbólico envolve o *enactment* (Weick, 1995) de repertórios de práticas disponíveis dentro de um sistema social, portanto, depende da consciência, habilidade e recursos exigidos dos atores para mobilizar essas práticas (Lawrence & Phillips, 2019). Weick (1995) sugere que, quando as pessoas “*enact*” uma prática, elas empreendem tempo, espaço e ação para construir trajetórias, estabelecer estratégias e “cunhar novos rótulos que criam

características ao ambiente” que até então não existiam (Weick, 1995, p. 31). Esse *enactment* ocorre no nível de interação, por isso acontecem e se desenvolvem pela atuação intencional dos indivíduos que estão “*enacting their reality*” (Weick, 1995).

Lawrence e Phillips (2019) nos chamam a atenção para as consequências não intencionais que o trabalho sócio-simbólico pode gerar. Isso porque este trabalho é realizado em contextos e situações que estão em constante mudança, e a combinação de intenções, situações, ferramentas e habilidades provoca incertezas nos caminhos em que os atores trabalham para moldar um objeto sócio-simbólico (Lawrence & Phillips, 2019). Quando esse esforço provoca reações contraditórias e tensões, os atores precisam agir de forma tempestiva para implementar novas formas de trabalho sócio-simbólico para resolver o problema. Isso pressupõe que a continuidade do trabalho é redefinida no momento presente conforme a passagem do fluxo de experiências e das situações, o que representaria a imanência do passado, presente e futuro discutida pela ontologia da temporalidade (Hussenot, Hernes, & Bouty, 2020).

O resultado do trabalho sócio-simbólico acontece e é percebido no tempo. Começa com esforço sendo colocado na construção das mensagens que carregam o significado, depois sendo comunicado, distribuído, compartilhado com expectativa de alterar o entendimento da audiência alvo. Esse processo é simultâneo a outros na sociedade. A geração do trabalho e seu efeito acontecem ao mesmo tempo que uma malha de microeventos se desenvolve naquele contexto. Assim, o processo do trabalho sócio-simbólico pode ser disparado como reação a esses eventos, ser impulsionado por algum deles, ou mesmo contestá-los. Portanto, a noção de duração, frequência e outros elementos de temporalidade naturalmente estão presentes nesses fenômenos, enfatizando a agência do tempo (Hernes, 2022, p. 3).

4.2 Estudos em temporalidade

A temporalidade de algo é o entendimento da condição ou posição desse algo no tempo. É um entendimento social que reflete a “organização negociada do tempo” (Granqvist & Gustafsson, 2016, p. 1009) compartilhada socialmente ou por pessoas que interagem em um contexto. O entendimento compartilhado sobre frequência, duração, recursividade, ritmos, ciclos, prazos de eventos, por exemplo, estrutura a dinâmica das relações e molda a experiência dos indivíduos. Assim, diz-se que a temporalidade confere a noção de uma experiência contínua

em virtude de pontos de orientação temporal e de diferenças que conferem sentido a essa experiência (Reinecke & Lawrence, 2022; Moran, 2015).

Exemplo frequente de temporalidade é a orientação temporal que enfatiza a importância do passado, presente e futuro nas decisões (Orlikowski & Yates, 2002). Quando decisores estabelecem prazos de projetos e cronogramas de atividades, estão valorizando o tempo em que essa prática será encenada e, portanto, refletindo sobre expectativas de resultado num “presente imediato ou futuro próximo” (curto prazo) ou “num futuro mais distante” (longo prazo) (Schultz & Hernes, 2020). Nesse processo reflexivo e interpretativo, a habilidade de lidar com as normas de *timing* (tempestividade) que são colocadas pelo contexto de ação e articulá-las com o ritmo das atividades que executam dentro da organização (Granqvist & Gustafsson, 2016) é central para atingir sincronicidade que os leva a determinado fim.

Como programa de ação se refere à manifestação do engajamento dos responsáveis pelo trabalho sócio-simbólico de forma propositiva durante um tempo, a intensidade de interação (frequência) e a manutenção das interações (regularidade) potencializam a construção de um senso de urgência a partir do entendimento de que uma mudança já deveria ter sido realizada (Alimadadi et al., 2022; Granqvist & Gustafsson, 2016). Tais aspectos demonstram que a temporalidade é “força ativa” que dá vida aos processos (Hernes, 2014) e molda as experiências. Por isso, aplicar a visão de temporalidade nos programas de ação nos permite concebê-los não como coisas que se movem através do tempo (conforme expõe a visão de substância), mas como processos cujos atributos temporais (como frequência, duração, ritmo, *timing*, prazos e sincronização, por exemplo) contribuem para sua criação e significado.

O estudo de Shepherd et al. (2022) é um dos raros casos na literatura que trata de temporalidade em trabalho socio simbólico. Os autores mostram que os catadores de material reciclável em Mumbai têm diferentes orientações temporais quando significam sua atividade. Usam uma orientação temporal do passado quando se veem destinados a estar nessa condição dada a classe a que estão vinculados na sociedade; no presente, quando veem a atividade como um meio que lhes permite garantir a sobrevivência de sua família no dia a dia; e no futuro, quando veem a esperança de educar seus filhos para que possam sair dessa condição. Os autores partem do conceito de ambivalência para mostrar que os catadores aceitam sua condição social e funcional como dadas, para seguir em frente.

A ambivalência explicaria, portanto, que pessoas podem experimentar simultaneamente reações positivas e negativas, sejam cognitivas ou emocionais, a respeito de um mesmo objeto, como no exercício de uma função social (ex.: trabalhar em coleta de lixo) ou vivenciar um evento disruptivo, para buscar a sobrevivência (Ashforth, Rogers, & Pradies, 2014).

4.3 Limites da literatura empírica de Trabalho Sócio-simbólico

No livro *Constructing Organizational Life: How Social-Symbolic Work Shapes Selves, Organizations, and Institutions*, Tom Lawrence e Nelson Phillips (2019) apresentam o trabalho sócio-simbólico como uma abordagem de processos e destacam o papel da *agency* relacional. Muita literatura em trabalho sócio-simbólico classificou os tipos de ação em *boundary work*, *identity work*, *emotional work* etc. (Alimadadi, Davies, & Tell, 2022; Shepherd, Maitlis, Parida, Wincent, & Lawrence, 2022; Hibbert, Beech, Callagher, & Siedlok, 2022; Barberá-Tomás et al., 2019; Basque & Langley, 2018; Kaplan & Orlikowski, 2013). Contudo, em geral, essa literatura não trata explicitamente de como se formam os programas de ação, a temporalidade desses programas e do trabalho sócio-simbólico. Parte dos estudos trata de trabalho que objetiva mudar limites temporais, os chamados '*temporal work*', mas não discutem o processo de realização desse trabalho em si. Algumas iniciativas já existem enfatizando a importância dessa abordagem, como a chamada do *Process Organization Studies Symposium 2023*, que enfatiza a necessidade de estudo do tema.

Discutir a temporalidade de programas de ação (ex.: duração) é diferente de discutir os programas de ação para mudar estruturas temporais (como é o caso dos *temporal work*, que procuram alterar deadlines, horários de trabalho ou turnos, por exemplo), ou o conteúdo das expectativas de passado, presente e futuro, como Kaplan e Orlikowski (2013). Para exemplificar alguns pontos que discutimos a seguir, selecionamos estudos empíricos na literatura recente sobre trabalho sócio-simbólico (Tabela A1 – Apêndice A), de 2018 a 2022, em revistas como *Strategic Management Journal*, *Academy of Management Journal*, *Organization Studies* e *Strategic Organization*. Os estudos envolvem diferentes tipos de trabalho socio simbólico e contextos.

4.3.1 Programas de ação, agency e práticas na literatura empírica

Identificamos nos estudos analisados (Tabela A1 – Apêndice A) que não é discutida a coerência entre as ações empregadas pelos gestores que fazem o trabalho sócio-simbólico. Por exemplo, nos casos de Alimadadi et al. (2022), Pradies et al. (2021), Claus e Tracey (2020), Barberá-Tomás et al. (2019), Knight et al. (2018) e Howard-Grenville et al. (2013) é possível identificar que mais de uma ação é empregada no trabalho sócio-simbólico e que de certa forma

há coerência entre elas, porém nem sempre há coerência entre as ações por emergirem e serem transformadas no fluxo do desenvolvimento do processo e enquanto o trabalho sócio-simbólico é realizado.

Da mesma forma, o tipo de *agency* dos atores centrais não é tratado explicitamente, nem como esta *agency* muda durante a duração das ações. Ao analisar os estudos de Pradies et al. (2021), Claus e Tracey (2020), Barberá-Tomás et al. (2019), Knight et al. (2018) e Howard-Grenville et al. (2013), vimos que a *agency* é observada na mobilização intencional de recursos para atingir o fim desejado, porém os autores não teorizam como os atores transitam nas diferentes formas de *agency* (interativa, prático-avaliativa e imaginativa) e as articulam durante o trabalho sócio-simbólico.

Em geral, a literatura empírica não dá destaque para as práticas que são usadas no trabalho sócio-simbólico, apesar de todo artigo empírico listar a forma como o trabalho sócio-simbólico é feito. Por exemplo, em Knight et al. (2018) as ações se baseiam na prática de reuniões estratégicas de consultoria com clientes, enquanto em Barberá-Tomás et al. (2019) as ações estão na prática de difusão de mensagem multimodal em eventos e mídias sociais por empreendedores sociais que defendem a eliminação do uso de plástico. Já em Alimadadi, Davies e Tell (2022) as ações feitas foram *tours* pelos porões do Palácio de Westminster para convencer políticos da necessidade de reformarem o Palácio. Em Howard-Grenville et al. (2013) o reavivamento da identidade da cidade de Eugene como polo de atletismo dos Estados Unidos foi feito com a retomada de eventos tradicionais em espaços de atletismos icônicos.

As ações, quando emergem pela ação dos gestores, formariam um programa de ação que nem sempre tem um planejamento, principalmente em casos de organizações que enfrentam eventos de crise. Isso porque esses eventos criam um contexto de imprevisibilidade e mudança contínua que pede flexibilidade dos gestores enquanto planejam respostas assertivas e resilientes. O processo de resposta é instável, dinâmico e segue o desenrolar das diversas situações vividas no momento presente. Por isso, o próprio trabalho sócio-simbólico, que é constituído por programas de ação, pode ser alterado quando uma ação necessita ser adequada.

Interessante notar que há sequências de ação sócio-simbólica (não chamados de programa de ação pelos autores) que são mais similares a projetos e outras mais similares a rotinas. Nos estudos realizados por Barberá-Tomás et al. (2019), Knight et al. (2018) e Howard-Grenville et al. (2013) o trabalho sócio-simbólico é mais similar a projeto porque a expectativa de criação de significado é no curto prazo. O objetivo é moldar o entendimento de público-alvo específico para promover engajamento e alterar o comportamento no presente ou num futuro próximo. No entanto, se tomarmos como exemplo o caso de ameaças da milícia a moradores

de uma comunidade para manter controle, observamos que o trabalho sócio-simbólico realizado pelos milicianos se torna rotina. Isso porque o trabalho sócio-simbólico feito por eles se torna uma ação continuada, que com tempo e regularidade se transforma em uma rotina.

4.3.2 Ausência de temporalidade do trabalho sócio-simbólico na literatura empírica

Como mencionado, o tempo é um elemento central no trabalho sócio-simbólico porque este trabalho acontece no tempo. O tempo é a duração intrínseca a um processo. O modelo teórico proposto em Lefsrud et al. (2020), por exemplo, é uma sequência de etapas (“*constructing a message*”; “*reception of the message*”, “*recipients reactions*”), um processo. No entanto, estudos em trabalho sócio-simbólico não tratam a temporalidade deste trabalho. Os trabalhos de *temporal work* (Bansal et al., 2022; Alimadadi et al., 2022, Jarvenpaa & Välikangas, 2022; Reinecke & Lawrence, 2022; Schultz & Hernes, 2020; Kaplan & Orlikowski, 2013) tratam o ‘tempo’ como objeto sócio-simbólico, e o trabalho sócio-simbólico é feito para moldar estruturas temporais. Esta abordagem não é o mesmo que tratar da duração, frequência ou sincronicidade do próprio trabalho sócio-simbólico.

O próprio conceito de programa de ação em Lawrence e Phillips (2019), que trata o programa de ação como uma ‘ação prolongada’, implica uma duração do trabalho, que ações sejam mantidas no tempo, acionadas com certa frequência, em maior ou menor sincronicidade com outras ações de construção sociossimbólica ou não.

Questões como “por quanto tempo deve ser feito o trabalho sócio-simbólico até que traga o resultado esperado?”, “a frequência das mensagens ou exposição do conteúdo visual importa?”, “quais estruturas temporais ordenam um trabalho sócio-simbólico?”, “orientação de curto prazo ou de longo prazo afetam o resultado, em que situações?” e “o que explica a rápida assimilação de um conceito por uma grande audiência?” não têm sido tratadas de forma explícita pela literatura. E é nessa lacuna que este estudo se insere.

Na Tabela A1 (Apêndice A), os estudos dados como exemplo trazem elementos de temporalidade nos casos empíricos estudados, pois a própria abordagem de pesquisa em trabalho sócio-simbólico segue a abordagem de processos. Contudo, os estudos não tratam de forma explícita tais elementos temporais. Damos alguns exemplos a seguir.

O estudo realizado por Knight et al. (2018) observa a interação de consultores e seus clientes em dois projetos, em período de seis meses, e como objetos visuais são usados em apresentações de *power point* para criação de significados pelos consultores junto aos profissionais das empresas clientes. Na descrição e na análise, fazem menção a certa frequência

e estágio do desenho dos slides, no ciclo do projeto de consultoria, mas o foco da análise é nos mecanismos semióticos no conteúdo visual. A expectativa da criação de significado é no curto prazo, durante a reunião, ou em torno da reunião com clientes, de forma cumulativa, em uma sequência de reuniões, mas a duração do trabalho não é discutida. O alvo do trabalho sócio-simbólico é um grupo restrito e observado; assim, eles conseguem saber se está dando resultado e ajustar a ação de trabalho sócio-simbólico.

Pradies et al. (2021) discutem como atores coadjuvantes alteraram o significado de gerentes de compras sobre as prioridades das práticas que exerciam. A partir de reuniões individuais e com equipes de compras, os gestores do Recursos Humanos identificaram os principais problemas que influenciavam a lógica de ação desses gerentes que os mantinha num ciclo vicioso. Por meio de treinamento e interação entre equipes, propuseram formas distintas de ação que levassem a novas respostas às pressões cotidianas e a incorporação de dinâmicas virtuosas na organização. Embora os elementos de temporalidade se apresentassem como relevantes nesse processo de construção de significado, eles não foram discutidos. O foco estava em como atores organizacionais transitavam do ciclo vicioso para o virtuoso, passando por uma quebra e reversão de ciclo, mas não na duração e regularidade do trabalho sócio-simbólico que promovia esse trânsito.

Já Claus e Tracey (2020) analisaram como organizações que não podem se manifestar publicamente desafiam instituições que coercitivamente protegem o poder de elites e mantêm uma tradição cultural de casamento com crianças. Forjando coalizões secretas com parceiros e fingindo um movimento social que deliberadamente era fomentado por uma organização internacional de direitos das crianças e seus parceiros, discutem como esse “falso” movimento social passou a ser visto como sendo “real” pela mídia e pelo público e criou oportunidades estratégicas de engajamento e revisão da lei sobre casamento de crianças. Nesse caso, a duração, frequência e regularidade do trabalho sócio-simbólico é um ponto importante, mas que não foi tratado de forma explícita.

Lefsrud et al. (2020) propõem um modelo teórico para explicar como mensagens multimodais atuam na mudança de opinião sobre a legitimidade de organizações com grande visibilidade (*celebrity firms*). Apesar de usarem a abordagem processual, dividem o processo em quatro estágios segmentados, em que primeiro ocorre a construção da mensagem com texto e imagem por promotores de forma propositiva, em seguida essa mensagem é recebida por uma audiência, e cada indivíduo pode reagir de uma forma. O modelo não trata da expectativa de o impacto ser de longo ou curto prazo e não inclui elementos de temporalidade do processo de

trabalho sócio-simbólico. No modelo, os promotores, em geral, têm *agency* forte, enquanto os recipientes passam por um processo emocional e cognitivo inconsciente.

4.4 Literatura sobre paradoxos organizacionais

Paradoxos são contradições que surgem na sociedade, formados por polos contrários em uma mesma questão. Um paradoxo implica que, se um grupo segue ou se alinha a um dos polos, automaticamente se distancia do outro. Uma característica marcante de um paradoxo é sua persistência e sua formação em torno de polos interdependentes que informam e definem um ao outro (Schad et al., 2016). Como no caso de competição e cooperação, a falta de cooperação implica competição e vice-versa. A literatura em organizações já traz diversas situações em que gestores se veem sob a influência de um paradoxo (Smith & Tracey, 2016), como busca por lucro ou missão, abertura para mudança ou estabilidade, aprendizagem ou desempenho. Paradoxos são sentidos e resolvidos no nível individual ou coletivo (Schad et al., 2016). No caso desta pesquisa, focamos em paradoxos organizacionais, por isso o foco é coletivo.

Quando um paradoxo se faz presente, a reação de grupos na organização pode criar uma dinâmica em espiral negativa ou viciosa. Se gestores favorecem um dos dois lados do paradoxo, e negam dar justificativas plausíveis para os grupos contrários àquela orientação escolhida, o conflito pode trazer consequências mais sérias (Schad et al., 2016; Lewis, 2000; Huq et al., 2017). Em contraposição, os líderes de uma organização podem contornar as tensões com uso de diversas abordagens (Schad et al., 2016), incluindo o reposicionamento de certos entendimentos de apoiadores dos polos do paradoxo (Pradies et al., 2021).

Os paradoxos podem surgir em diferentes formas e seguir diferentes dinâmicas ao longo do tempo (Lüscher & Lewis, 2008). Se não resolvidos, os paradoxos podem levar a conflitos e ao declínio organizacional (Sundaramurthy & Lewis, 2003; Smith et al., 2012). Se não gerenciadas, as tensões podem gerar ambivalência de comportamento (Ashforth et al., 2014), comportamentos disfuncionais de gestores (Gaim et al., 2021) e ataques entre grupos. Por outro lado, se gerenciadas corretamente, podem levar a ciclos virtuosos (Pradies et al., 2021), induzir criatividade e transformação organizacional (Langley, 2007).

Uma das soluções para lidar com o paradoxo é a mudança de postura dos atores, deixando um ciclo vicioso para virtuoso, por exemplo, com uso de trabalho sócio-simbólico

(Pradies et al., 2021). Recentemente, estudos sobre a pandemia Covid-19 mostraram os típicos paradoxos que surgiram, seus efeitos e implicações (ex.: Sharma et al., 2021). Ao longo do tempo, a posição dos atores no paradoxo pode oscilar entre os polos, os conflitos podem escalar para nível superior de tensão, ou a dinâmica migrar para um ciclo virtuoso (Schad et al., 2016). A mudança de um ciclo vicioso para um virtuoso depende da mudança de atitude e do entendimento dos grupos que estão presos no paradoxo (Pradies et al., 2021).

As estratégias para solucionar um paradoxo organizacional podem ser elaboradas pela própria organização, a partir de suas equipes ou ser uma solução inter-organizacional (Schad et al., 2016). Em Pradies et al. (2021), equipes posicionadas como membros da organização, mas estranhas ao paradoxo, possibilitaram a quebra das dinâmicas disfuncionais e incorporação de respostas virtuosas na organização. Poole e Van de Ven (1989) propõem uma tipologia de quatro soluções para um paradoxo: (i) aceitar e viver com o paradoxo, (ii) adotar separação temporal, (iii) adotar separação espacial ou (iv) buscar uma síntese. Conviver com o paradoxo implica constantemente estar atento a como os polos estão afetando as decisões e amenizar as tensões. O clássico exemplo de Lüscher e Lewis (2008) mostra como gestores lidam com tensões entre estabilidade e mudança. A separação espacial implica segregar equipes ou área de negócio para cada qual lidar com um polo do paradoxo – por exemplo, uma área dedicada à inovação e outra dedicada à geração de caixa no curto prazo, como em Tushman et al. (2010). Já na separação temporal, as tensões são alocadas no tempo, por exemplo, em certos períodos equipes podem ser demandadas a competir e, em outros, a cooperar (ex.: Chung & Beamish, 2010). Por fim, a síntese implica identificar uma solução em que ambos os polos sejam considerados, como flexibilidade e eficiência sendo acomodadas na mesma estratégia, como foi o caso do modelo Toyota discutido por Adler et al. (1999). Schad et al. (2016) também dão exemplos de abordagens combinadas.

A literatura de paradoxo chama a forma como os atores lidam com o paradoxo de “*working through*” paradox (Schad et al., 2016; Lüscher & Lewis, 2008). É o processo em que os atores sob a influência de demandas conflitantes lidam com as tensões, como os sentimentos de não terem sua posição atendida. Na duração do paradoxo os atores também podem mudar sua posição em relação a ele. Neste processo, os atores experienciam diferentes entendimentos e emoções em relação aos polos. Nesta literatura, o foco está em como os atores decodificam os polos (*sensemaking*), tomando ações inconsistentes ou questionando o *frame* do problema que fazia com que caíssem em um paradoxo. Este último é o caso relatado por Lüscher e Lewis (2008) sobre o caso da Lego, em que gestores argumentavam que o problema não era o problema em si, mas como se pensava sobre ele.

Para se libertar do paradoxo, uma ação seria ajudar os atores defensores de um ou outro polo a questionarem as crenças estabelecidas que sustentam o paradoxo (Pradies et al., 2021; Schad et al., 2016). Ou, ainda, tentar eliminar a influência conflitua do paradoxo, por exemplo, fazendo com que os conceitos, ideias, pressupostos de cada polo atuem de forma segregada no tempo ou espaço, acomodando assim os interesses dos grupos conectados aos polos do paradoxo (Schad et al., 2016).

Lidar com o paradoxo significa avaliá-lo, identificar as tensões que emergem, comunicar as visões e responder questionamentos, abordar os representantes de cada lado das tensões de forma separada e justificar a posição para cada um deles. Essas ações estão presentes em muitas das abordagens para lidar com paradoxos revisadas em Schad et al. (2016). Algumas delas são potenciais ações sociossimbólicas. Apesar disso, em geral a literatura de paradoxo não trata ações discursivas como trabalho sócio-simbólico; da mesma forma, a literatura sobre trabalho sócio-simbólico não trata explicitamente de paradoxos. Um raro exemplo de conexão das duas literaturas é o estudo de Pradies et al. (2021), em que a solução para o paradoxo que surge na organização envolve o uso de trabalho sócio-simbólico explicitamente conceituado na perspectiva de Lawrence e Phillips (2019).

O estudo de Pradies et al. (2021) é um primeiro exemplo de gestão da dinâmica do paradoxo com uso de trabalho sócio-simbólico para ajudar na mudança do ciclo vicioso para o virtuoso. O foco está em como o trabalho sócio-simbólico feito por alguns atores muda a dinâmica do paradoxo que emergiu na organização, decorrente de gestores estarem pressionados por demandas de curto e longo prazo impostas pelas métricas de incentivo e desempenho vigentes. O estudo mostra que um gestor de recursos humanos que estava neutro ao paradoxo, e de certa forma imune a ele, usou técnicas para ajudar os diversos grupos de gestores a questionarem e ressignificarem o suposto dilema trazido pelos incentivos e métricas de desempenho.

As formas de trabalho sócio-simbólico usadas em Pradies et al. (2021) incluíram o questionamento das crenças existentes, abertura para aparecimento de emoções decorrentes das tensões, reconhecimento de igualdade emocional de cada polo, materialização dos polos como objetos sócio-simbólico e tornar flexibilidade e ambivalência partes centrais e reconhecidas da solução. O trabalho foi essencialmente discursivo e usou questionamentos e dinâmicas em grupo. Um dos pontos centrais tratados no estudo é o ponto de mudança entre ciclos (*'shifting of paradox cycles'*) e a posição do gestor de recursos humanos em relação à neutralidade do paradoxo como fundamental para a condução do processo de trabalho sócio-simbólico.

CAPÍTULO 5: METODOLOGIA

5.1 O Museu Nacional

O Museu Nacional é a primeira instituição científica criada no Brasil (em 1818), pelo Rei de Portugal, Brasil e Algarves D. João VI. À época da chegada da família Real Portuguesa, transformações significativas ocorreram na colônia. Entre 1808 e 1821, D. João VI abriu os portos às nações estrangeiras; instituiu a primeira Faculdade de Medicina em Salvador; ampliou o comércio com outros países; estabeleceu o Rio de Janeiro como Capital do Império; estruturou organizações públicas de governo para estabelecimento da Corte; criou o Banco do Brasil, a Imprensa, a Marinha, a Justiça e determinou a construção de estradas. Para promover a cultura, arte e as ciências, criou a Escola Real de Ciências, Artes e Ofícios, a Biblioteca Real e o Museu Real, que ao longo do tempo se tornou Museu Imperial e depois o atual Museu Nacional.

Desde sua criação em 1818, o Museu Real reuniu em suas coleções peças de arte, gravuras, objetos de mineralogia, artefatos indígenas, animais empalhados e produtos naturais (Schwarcz & Starling, 2015) doados por D. João VI, pela princesa Maria Leopoldina e pelos príncipes D. Pedro I e D. Pedro II, além de itens coletados em expedições etnográficas e científicas realizadas por naturalistas europeus nas províncias do país. “Nasceu, portanto, junto com o Museu Nacional a ciência brasileira” (Kellner, 2018, p.41)

Com a declaração da independência em 1822, iniciou-se um longo processo de fortalecimento do Brasil como Estado Nação. Nesse processo, D. Pedro I, influenciado por sua esposa a imperatriz Maria Leopoldina que era entusiasta das ciências e dos minerais e pelo especialista em minerologia José Bonifácio de Andrada e Silva, incentivou a valorização das organizações de ciência e cultura e reforçou a divulgação das riquezas culturais e naturais do país. Além disso, converteu o Museu Imperial e Nacional em Museu Nacional e estimulou a exibição das coleções em exposições na Corte, nas províncias e no exterior. Aos poucos o Museu Nacional se tornou órgão consultivo do governo Imperial (Dantas, 2007).

Para Duarte (2022, p. 9), o “protagonismo do museu na organização das exposições nacionais e internacionais deve ser visto como importante sinal do prestígio junto ao Estado (monárquico e republicano), mesmo que as dotações orçamentárias raramente atendessem às demandas da instituição”.

Ao longo da década de 1870 houve intensas transformações na instituição, com a realização de palestras públicas, cursos livres, publicação da revista *Archivos do Museu Nacional*, considerada a primeira revista científica brasileira, e aumento do seu acervo decorrente de coletas sistemáticas empreendidas para a exposição antropológica de 1882 (Duarte, 2022, p. 4).

Em 1889, com a Proclamação da República, o status político do Museu deu espaço para uma identidade acadêmica e científica. Embora fosse de interesse dos militares republicanos extinguirem os símbolos da monarquia no país, o entrelaçamento da história do Museu Nacional com a ascensão da Nação (Araújo, 2019) manteve a importância desse período. Em 1892, após recorrentes pedidos de Ladislau Neto, então diretor do Museu Nacional, o governo da República autorizou a transferência das coleções do Museu do Campo de Santana, onde funcionava desde sua criação, para as instalações do Palácio São Cristóvão. Móveis, objetos e coleções particulares deixados pela família Imperial Brasileira no Palácio e que não haviam sido leiloados pelos republicanos foram incorporados ao acervo do Museu (Schwarcz & Starling, 2015; Dantas, 2007).

De acordo com Dantas (2007, p. 7), a direção do Museu Nacional herdou mobiliário e alguns objetos de decoração (recém-identificados), além dos artefatos do “Museu do Imperador”, um conjunto de objetos que poderiam representar as ciências naturais e antropológicas. Nesse período o Museu já exercia duas funções: promovia a ciência e preservava a história do país, como lembrado no desfile de carnaval de 2018 da Escola de Samba Imperatriz Leopoldinense, em homenagem aos 200 anos do Museu Nacional.

Em 1938, o Palácio de São Cristóvão foi tombado pelo Serviço de Defesa do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (o atual IPHAN), que reconheceu seu valor como bem material que representava a identidade nacional e deveria ser preservado (Frenkel, 2012). Desde então, diversas obras foram feitas visando a recuperação e abertura de salas com base nas novas teorias de museologia.

Em 1946 o Museu Nacional foi incorporado à recém-criada Universidade do Brasil, atual Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ (Frenkel, 2012). A imagem de organização científica se fortaleceu e se sobrepôs à identidade de espaço monárquico do Paço de São Cristóvão (Dantas, 2007). O Museu reabriu as exposições e passou a ter autonomia de pesquisa e ensino, organizou-se em departamentos e desenvolveu cursos de pós-graduação de excelência no país, desenvolvendo reputação internacional de centro de pesquisa em diversas disciplinas.

Ao ser transferido para o orçamento da Universidade Federal do Rio de Janeiro, passou a depender de recursos do Ministério da Educação (para folha de pagamento de docentes e

funcionários) e do Ministério da Cultura para projetos relacionados à conservação do Patrimônio Histórico-Cultural, levando a organização a enfrentar, em períodos de recessão e restrição orçamentária, queda nos repasses financeiros.

O reflexo dessa perda orçamentária ficou evidente com o incêndio do Palácio São Cristóvão, edifício-monumento sede do Museu Nacional, em setembro de 2018. Por falta de equipamentos de combate a incêndio e pânico, um fogo que se iniciou no ar-condicionado do auditório Roquete Pinto, no primeiro andar do prédio, rapidamente se alastrou e deixou o Palácio em ruínas, além de provocar a perda de mais de 20 milhões de itens de acervos acumulados ao longo de 200 anos de história da instituição.

Apesar das continuadas dificuldades financeiras e quase constantes restrições à contratação de pessoal no sistema universitário brasileiro (Duarte, 2022, p. 9), o Museu dispõe de aproximadamente noventa professores-pesquisadores, duzentos funcionários não docentes, noventa trabalhadores terceirizados e, em média, quinhentos novos estudantes por semestre (Duarte, 2022). O principal desafio que enfrentam é que “mesmo após quase cinco anos do incêndio, ainda não conseguimos dar condições para que professores, técnicos e estudantes possam desenvolver os seus trabalhos” (Boletim Harpia, 2023).

5.1.2 *Incêndio e a recuperação do Museu Nacional*

O caso em análise trata de uma organização que perde a visão da continuidade quando um evento catalisador interrompe ou altera significativamente a expectativa que os atores centrais possuem sobre a continuidade da organização. O caso do incêndio do Museu Nacional no Rio de Janeiro em 2018 abre oportunidade para diversas análises teóricas em temporalidade de organizações. O foco do estudo não está nas causas da crise, em como os atores atuam durante a emergência, ou em como justificam o acidente. O foco está no processo de recuperação a partir do incêndio.

Eventos de crise são tratados por diversas literaturas com um enfoque construtivista, como o de sociologia do desastre (Tierney, 2007), e *crisis management* a partir do clássico trabalho de Karl Weick sobre *sensemaking* (Maitlis & Sonenshein, 2010). Estudos em *sensemaking* coletivo, por exemplo, mostram que após crises os grupos que vivenciam a crise desenvolvem um entendimento coletivo, ações compartilhadas e geram entre si uma energia

regenerativa (Maitlis & Sonenshein, 2010). A renovação pode estar associada à atuação discursiva dos líderes no pós-crise (Pfarrer et al., 2008; Kahn et al., 2013).

Um exemplo emblemático na literatura é do prédio do “B&O Railroad Museum” em Baltimore, que ficou fechado por mais de um ano devido à queda do teto durante uma tempestade de neve que ocorreu às vésperas de seu aniversário, em fevereiro de 2003. Christianson et al. (2009) mostram que a interrupção repentina das atividades no Museu trouxe ambiguidade e incerteza sobre o que a queda do teto significava em termos de danos e consequências, especialmente se pessoas ali perderiam os empregos. A direção interpretou o evento como uma parada temporária na trajetória do museu, que iria se recuperar. O uso da palavra “*recovery*” mobilizou toda a organização para a ação. No estudo é possível notar o papel central de como os diretores enquadraram o evento.

No caso do Museu Nacional aconteceu uma sequência similar ao caso do B&O Railroad Museum, porém com danos muito mais profundos à operação regular do Museu, afetando coleções e fechando a exposição pública no local por mais de quatro anos (a previsão de retomada é 2027). Esses eventos são distintos da crise que fechou os museus durante a pandemia, pois naquela ocasião houve interrupção de atividades, mas não danos às estruturas e coleções; as atividades supostamente seriam retomadas quando autoridades liberassem o *lockdown*. Contudo, a situação trouxe também reflexões sobre a continuidade (ex.: Mackay, 2021) e sustentabilidade do Museu Nacional após inauguração.

Aqui, tratamos o incêndio como um ponto na linha temporal histórica do Museu Nacional. O evento disruptivo disparou uma sequência de eventos coletivos, mobilização social, acusações, acordos, solicitações de apoio. Logo após o incêndio ter sido controlado pelos bombeiros, cientistas, staff administrativo e a direção da organização aprenderam coletivamente enquanto se mobilizavam e agiam, em um processo de *sensemaking* guiado pelo ‘*enactment*’ conforme proposto por Weick (1995).

Desde 1892 o Museu ocupou o Palácio São Cristóvão, na Quinta da Boa Vista, no Rio de Janeiro, abrigando exposições e coleções de acervos. Com o tempo e a expansão das atividades do Museu para pesquisa e ensino, as salas do palácio foram sendo ocupadas por cientistas, alunos de pós-graduação e funcionários administrativos do museu. Ali ficavam armazenadas coleções de Antropologia e Ciências Naturais, salas de reserva técnica, laboratórios, salas de aula, biblioteca e a administração do Museu.

Em um processo de busca por ampliação e restauração e com dificuldade constante (Relatório Anual, 1998), as diretorias passadas do Museu conseguiram obter espaços em outros edifícios da Universidade. Contudo, existem registros históricos de que o Museu sempre teve

dificuldades de obter recursos para expansão de seus espaços físicos e para preservação do Palácio São Cristóvão (Relatório Anual, 1998, 1999).

Ao longo dos anos, as direções do Museu faziam ações que tentavam resolver alguns bloqueios à atuação da instituição. Em 1937, por exemplo, foi criada a Associação dos Amigos do Museu Nacional (SAMN) para zelar pelo patrimônio cultural do Museu e auxiliar em expedições e projetos científicos. Com o tempo, a SAMN se tornou essencial para que recursos pudessem ser captados pelo Museu sem que necessariamente transitassem pelo orçamento da Universidade, com risco de perda do controle sobre esse recurso, e facilitar a contratação e execução de contratos, sem que a organização dependesse dos processos administrativos de compras do setor público.

Em 2018, um projeto do Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES) que liberaria 21,7 milhões para obras de manutenção do palácio estava parado, aguardando a finalização do período eleitoral para liberação do recurso. Entretanto, desde 1998 a gestão do Museu já conversava sobre projeto executivo de combate a incêndio e plano de revitalização do prédio histórico, seu acervo e espaços de exposição (Relatório Anual, 1998). Apesar da reputação internacional, o prestígio do Museu não se convertia em apoio político suficiente para viabilizar acesso a alguns recursos.

Às 19h30 do domingo, 2 de setembro de 2018, um incêndio se inicia em um dos aparelhos de ar-condicionado instalados no auditório Roquette Pinto, localizado no primeiro andar do Palácio, próximo à entrada principal. Imediatamente os vigilantes do local chamaram os bombeiros, que tiveram dificuldade em apagar o fogo, por falta de água nos hidrantes, e foram obrigados de bombear água do lago à frente. Esse procedimento intensificou e amplificou o efeito do fogo. Funcionários e professores que souberam do incêndio pela TV foram ao prédio e, correndo risco de se acidentarem, começaram a resgatar equipamentos, parte do acervo de moluscos, material da coleção científica e didática e objetos de pesquisa. O rescaldo do fogo da edificação demorou 14 horas.

No mesmo dia, autoridades começaram a se manifestar. O Ministro da Cultura Sérgio Sá Leitão tratou o incêndio como “tragédia que poderia ter sido evitada” e pediu levantamento “extenso da situação em relação à proteção contra incêndios de todos os museus e instituições que guardam acervos que estão debaixo de nossa responsabilidade”. O presidente da República diz ser “incalculável para o Brasil a perda do acervo. Foram perdidos 200 anos de trabalho, pesquisa e conhecimento”. A presidente do IPHAN, Kátia Bogéa, afirmou: “é uma tragédia anunciada. Há muito tempo a gente sabe que o patrimônio cultural brasileiro não tem recurso”.

Do dia seguinte ao incêndio até o dia 10 de setembro de 2018, estabeleceu-se uma troca de acusações pela responsabilidade do incêndio. O diretor do Museu, Alexander Kellner, e o Reitor da UFRJ, Roberto Leher, acusaram o governo federal pelo incêndio: “a responsabilidade é do governo federal, não adianta dizer que não”. Em resposta a essas acusações, o Ministro da Educação, Rosseli Soares, disse que “nunca recebemos pedidos específicos para modernização do sistema de combate a incêndio”, e o Ministro da Casa Civil, Eliseu Padilha, reforçou que a gestão do Museu Nacional era de responsabilidade da UFRJ, e ela tinha “autonomia orçamentária e financeira para distribuir o seu orçamento”. O próprio Ministro da Cultura, que no dia 2 de setembro de 2018 declarou ter havido “anos de negligência” e chegou a mencionar a possibilidade de “aporte de recursos para viabilizar” a proteção contra incêndio para outros museus, reviu seu posicionamento e afirmou que o Museu e a universidade “poderiam ter tentado atrair empresas privadas, poderiam tentar financiamentos ou operações de venda de imóveis e terrenos. É fácil transferir a responsabilidade para os outros, mas, se você gerencia algo, você é responsável por isso”.

Em meio a essas discussões, o governo federal propôs a substituição de agências públicas responsáveis pela administração de museus públicos federais e a retirada da gestão do Museu da UFRJ, mas a ideia foi ‘descartada’ diante das diversas manifestações públicas de entidades da área de cultura e educação contrárias às propostas de alteração. Tanto a Polícia Federal quanto o Ministério Público e o Tribunal de Contas da União apuraram responsabilidades e concluíram, em 2020, que não houve conduta omissa por parte dos gestores do Museu Nacional.

Ao mesmo tempo em que os gestores do Museu respondiam às acusações e às demandas por informações, funcionários, estudantes e sociedade civil passaram a se mobilizar em torno da reconstrução do Museu, que é o foco desta tese.

5.2 Configuração do campo de museus no Brasil

As primeiras experiências museológicas no Brasil datam da segunda metade do século XVIII, com a criação, no Rio de Janeiro, do museu de história natural “Casa de Xavier dos pássaros” e do Museu Real, hoje Museu Nacional (Lemos & Costa, 2018). Nesse período, não havia nenhum órgão federal de proteção do patrimônio. Somente na década de 1930 é que foi criada a Inspeção de Monumentos Nacionais (IMN), com a função de inspeção das edificações

de valor histórico e artístico a fim de recomendar quais edifícios deveriam ser declarados Monumentos Nacionais (Iphan, 2020). Além disso, era encarregada de fiscalizar e controlar o comércio dos objetos histórico-artísticos e de uniformizar com governos dos estados a legislação sobre a proteção e conservação dos Monumentos Nacionais (Iphan, 2020), o que deu início às políticas públicas de cultura no Brasil (Calabre, 2014).

Para promover, “em todo o País e de modo permanente, o tombamento, conservação, enriquecimento e o conhecimento do patrimônio histórico e artístico nacional” (Brasil, 1937, art. 46), foi criado, em 1937, o Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN), integrado à estrutura do Ministério da Educação e Saúde (MES) na categoria de Instituições de Educação Extra Escolar dos Serviços relativos à Educação (Rezende et al., 2015). Foi a partir das ações empregadas pelo SPHAN que surgiram outras instituições museológicas no País, como o Museu de Belas Artes no Rio de Janeiro, o Museu da Inconfidência em Ouro Preto e o Museu das Missões em São Miguel das Missões, no Rio Grande do Sul.

Em 1970, o SPHAN foi substituído pelo atual Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), autarquia federal vinculada ao ministério do turismo, responsável por proteger e promover bens culturais do país e de responder pela conservação, salvaguarda e monitoramento de bens, materiais e imateriais, inscritos nas listas de Patrimônio Mundial e de Patrimônio Cultural Imaterial da Humanidade (Iphan, 2020).

Até 1985 as políticas voltadas para a cultura não eram tratadas em um ministério autônomo. Sua representação era feita pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC). Somente com o advento do Decreto 91.144/85 é que houve o desmembramento deste Ministério em Ministério da Educação (MEC), responsável pelas políticas de educação, e Ministério da Cultura (MinC), com a atribuição de gerir os assuntos ligados à cultura. O principal problema dessa desvinculação é que o setor de Cultura deixou de acessar e partilhar dos recursos destinados à área de educação e perdeu tanto em orçamento quanto em status político (Calabre, 2014). O reflexo disso foi, por exemplo, a extinção do MinC no governo do presidente Jair Messias Bolsonaro (2019-2022), que, em substituição ao MinC, criou uma Secretaria Especial da Cultura (Secult) dentro do Ministério do Turismo e reduziu drasticamente o orçamento desta pasta, que já sofria com recorrentes cortes.

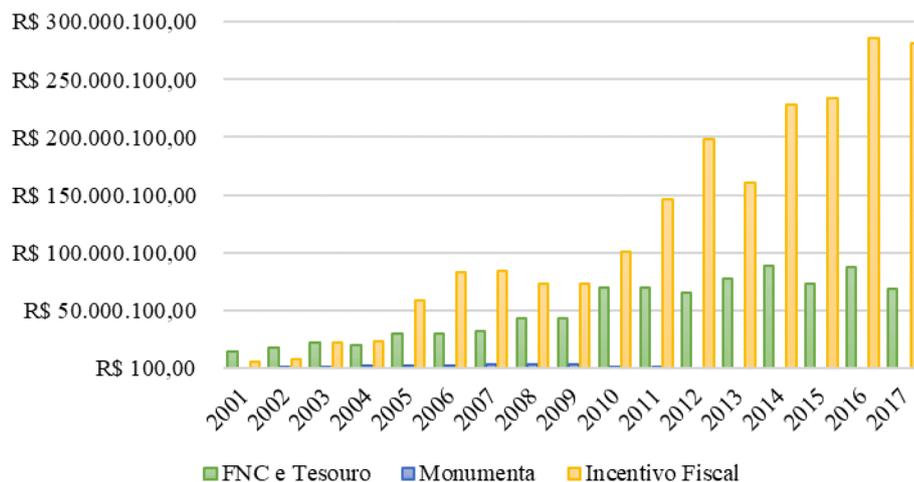
Apesar dessa instabilidade, iniciativas e mecanismos de incentivo ao acesso à cultura e à produção e expressão cultural foram sendo criados ao longo dos anos para captar e canalizar recursos para o setor, tornando-se pilares do atual Programa Nacional de Apoio à Cultura (PRONAC). Estabelecido pela Lei 8.313 de 1991, o PRONAC é composto pelo Fundo Nacional

da Cultura (FNC), pela Lei de Incentivo à Cultura (conhecida como Lei Rouanet) e pelo programa federal Monumenta.

O FNC é voltado para a promoção de cultura no Brasil e representa o investimento direto do Estado no fomento à cultura por meio de projetos específicos, selecionados por meio de editais. A Lei de Incentivo à Cultura, também conhecida como Lei Rouanet, foi criada em 1991 e reformulada em 2019 para possibilitar a renúncia fiscal por parte de pessoas físicas ou jurídicas que patrocinem projetos de expressão cultural propostos pela sociedade. A proposição dos projetos é feita à Comissão Nacional de Incentivo à Cultura (CNIC), composta por membros representantes da sociedade civil e do poder público de diferentes regiões do país, que emite parecer à Secretaria Especial da Cultura recomendando ou não o financiamento do projeto. É a partir da aprovação da proposta pelo MinC que os titulares dos projetos podem captar recursos com cidadãos e empresas. Já o programa Monumenta, de responsabilidade do IPHAN e patrocinado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), financia projetos de reforma e resgate do patrimônio cultural urbano em todo o país. Todos os 3.928 museus brasileiros (Museusbr, 2023) podem pleitear esses recursos a partir da submissão de projetos.

Dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Museus (Ibram, 2019) mostram que, dessas três formas de financiamento, os recursos advindos da lei de incentivo à cultura proporcionaram maior volume de investimento no campo museal entre 2004 e 2017 (Figura 1).

Figura 1 - Investimento no Setor Museal pelo Sistema MinC



Fonte: Elaborado pela autora.

Em 2004, os valores investidos a partir da lei de incentivo à cultura somavam R\$ 22.840,46 e representavam 56% do total investido no setor. Em 2017 esse valor aumenta (R\$ 281.224.996,29) e passa a representar 80% do total investido. Grande parte desse aumento se

deve à reestruturação e redimensionamento das políticas públicas culturais elaboradas durante o governo do presidente Luís Inácio Lula da Silva (2003-2011) e mantidas no governo de Dilma Rousseff (2011-2015).

O objetivo dessa reestruturação era oferecer nos espaços públicos brasileiros tanto o acesso igualitário de todas as pessoas aos bens culturais considerados legítimos (democratização), quanto a valorização de todas as práticas culturais expressas pelas diferentes formas de vida, saberes e linguagens (democracia cultural) (Barbosa & Filho, 2015). Por isso, foi nesse período que as políticas voltadas especificamente para museus se consolidaram (Calabre, 2014).

A promulgação da Política Nacional de Museus (PNM) em 2003 serviu de base para definição das diretrizes de preservação e desenvolvimento do patrimônio museológico brasileiro. Estabeleceu princípios orientadores, diretrizes e eixos de projeto e ação museológicos para promover a valorização, preservação e fruição do patrimônio cultural. O primeiro desdobramento da PNM foi a criação, em 2004, do Departamento de Museus e Centros Culturais (Demu) como órgão específico para a gestão de políticas públicas para museus, no âmbito da estrutura do IPHAN. Em seguida, houve a criação do Sistema Brasileiro de Museus (SBM) para integrar a gestão e o desenvolvimento dos museus, seus acervos e processos museológicos em níveis regional, estadual e municipal.

Para mapeamento e estudo dos museus nacionais houve, em 2006, a implantação do Cadastro Nacional de Museus (CNM) pelo IPHAN. O objetivo era oferecer panorama estatístico nacional e internacional do setor e análise sobre a situação dos museus nas unidades federativas (Ibram, 2020). Essa iniciativa deu origem à publicação *Museus em Números*, em 2011, e permitiu a congregação de informações atualizadas de 3.826 museus na Rede Nacional de Identificações de Museus (ReNIM) e a construção de Mapas Culturais (via Plataforma Museusbr), consolidadas no Sistema Nacional de Indicadores e Informações Culturais (SNIIC) e no Registro dos Museus Ibero-americanos do programa Ibermuseus (Ibram, 2020). A integração tem reduzido o risco de desatualização das informações sobre museus (Ibram, 2020), potencializado a disseminação das particularidades do campo museológico brasileiro e subsidiado a (re) formulação de políticas de financiamento para o setor (MinC, 2011).

Até 2009 não havia conceitos e práticas museológicas legalmente definidas no Brasil. Foi com a promulgação da Lei 11.904 de 2009 que se instituiu o Estatuto dos Museus e se estabeleceu, entre outras providências, o dever de elaboração e implementação do Plano Museológico como ferramenta básica de planejamento estratégico. Caracterizado pela exequibilidade das ações planejadas, o plano museológico tem por finalidade orientar a gestão

e estimular a articulação entre seus diversos setores de funcionamento, como forma de garantir que programas, projetos e ações sejam efetivamente executados, devendo, portanto, ser permanentemente avaliado e revisado pelas instituições (Brasil, 2009).

Além do Plano Museológico, o estatuto dos museus definiu que num prazo de cinco anos, contados da data de publicação da lei, os museus deveriam adequar suas estruturas, recursos e ordenamentos às exigências legais (ou seja, até 2014), exceto os museus federais, cujo prazo de adaptação seria de dois anos (ou seja, até 2011). Para tornar independente a diretoria de museus e as unidades museológicas vinculadas ao IPHAN, foi sancionada, em 2009, a Lei 11.906, que criou o Instituto Brasileiro de Museus (Ibram). Autarquia federal com autonomia administrativa e financeira e atualmente vinculada ao Ministério do Turismo, é responsável pela implementação da Política Nacional dos Museus; pela promoção e implementação de políticas públicas para o campo museológico; e pela gestão orçamentária, financeira e patrimonial dos recursos destinados às atividades finalísticas e administrativas da Diretoria de 30 Museus e Unidades Museológicas federais (Brasil, 2009).

No âmbito de suas atribuições, ficou a cargo do Ibram desenvolver programas e ações de i) apoio e fomento para o setor museal; ii) ações de preservação, proteção e ampliação do patrimônio museológico; iii) apoio para o desenvolvimento de museus e iniciativas de memória; iv) promoção e difusão do setor museal; v) acesso à informação sobre museus; vi) consolidação da Política Nacional de Museus; e vii) apoio à pesquisa e capacitação. Foi com a criação do Ibram que o setor museológico adquiriu maior orçamento e canal direto e personalizado com o governo.

No entanto, com o incêndio no Museu Nacional em setembro de 2018 a existência do Ibram foi ameaçada. A Medida Provisória 850/2018 criou a Agência Brasileira de Museus (Abram) em substituição ao Ibram e atribuiu à Abram a responsabilidade de reconstruir o Museu Nacional, permitindo que o Ministério da Educação praticasse atos urgentes e necessários à restauração de seu patrimônio. Essa medida foi dura e intensamente questionada por entidades de cultura e gestão de patrimônio, bem como por gestores de instituições museológicas, que alegavam que a medida provisória ignorava políticas públicas que já existiam e não especificava como se daria a execução e gestão de projetos dentro da nova estrutura. Diante do intenso debate e recorrentes questionamentos, a medida provisória foi rejeitada e não se tornou lei.

Em janeiro de 2023, Luiz Inácio Lula da Silva foi empossado presidente e recriou o Ministério da Cultura com seis secretarias (as Secretarias de Cidadania e Diversidade Cultural; Direitos Autorais e Intelectuais; Economia Criativa e Fomento Cultural; Formação, Livro e

Leitura; Audiovisual; Comitês de Cultura) e aprovou para esse Ministério um orçamento de 10 bilhões de reais – um recorde.

5.3 Evidências coletadas para ambas as análises

Nesta seção apresentamos o material empírico coletado, comum às análises apresentadas nos capítulos 6 e 7 da tese. Em cada um dos capítulos serão apresentadas apenas a abordagem do método e a análise das evidências.

5.3.1 Coleta de dados comum a toda tese

Para abordar os problemas de pesquisa em cada uma das análises a seguir, mobilizamos extenso conjunto de dados que coletamos ao longo de quatro anos, a partir do incêndio do Museu Nacional em 2018, quando acompanhamos em tempo real a transmissão do incêndio na televisão. Usamos o “incêndio no Museu Nacional” como caso de alto impacto (Patton, 2014) para observar como a organização que teve sua existência ameaçada se transformou no fluxo de eventos.

O estudo longitudinal foi realizado entre setembro de 2018 e dezembro de 2022, a partir de dados secundários e primários de diferentes fontes e entrevistas semiestruturadas com Membros do Museu Nacional. Os dados primários foram coletados por meio de acompanhamento diário feito pela pesquisadora das mídias sociais do Museu – principal meio utilizado pela organização para se comunicar com o público em geral após o incêndio, e que oferece uma explicação do trabalho sócio-simbólico feito pelos membros da organização.

Formamos uma base de dados em planilha eletrônica com o conteúdo de todos os posts feitos nas mídias sociais e arquivamos todo o material audiovisual divulgado nessas comunicações. Os posts foram ordenados temporalmente e arquivados por data de publicação, título e conteúdo, de modo a permitir que acompanhássemos a sequência de eventos e identificássemos os padrões temporais que emergiam (Cloutier & Langley, 2020; Langley & Tsoukas, 2017; Langley et al., 2013; Langley, 1999). Além disso, identificamos os elementos audiovisuais utilizados nos posts (como imagens e vídeos), entendendo que esses materiais

realizam um trabalho sócio-simbólico. O acompanhamento e análise diária dessas publicações foi importante na identificação das decisões tomadas pelos gestores ao longo do tempo.

Ao mesmo tempo, acessamos Relatórios Anuais e de Gestão divulgados tanto no site oficial do Museu e do Projeto Museu Nacional Vive, quanto no site da Associação de Amigos do Museu Nacional (SAMN), por ser uma entidade sem fins lucrativos criada para apoiar a execução de projetos do Museu Nacional e que ganhou proeminência com o incêndio ao se tornar a principal via de recebimento dos recursos decorrentes de doações e de contratações de serviços. Além disso, acompanhamos diariamente notícias sobre o museu em jornais digitais de grande circulação.

A Tabela 1 apresenta o conjunto de materiais coletados e utilizados na pesquisa.

Tabela 1 - Conjunto de dados utilizados nas análises

Fonte de dados	Quantidade	Conteúdo
Entrevistas remotas (via Zoom)	7 698 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Contempla a interpretação do evento “incêndio”, estratégias e ações coletivas empregadas no processo de construção de respostas ao evento de crise • As entrevistas foram realizadas entre 2021 e 2022
Posts no Facebook/ Instagram do Museu	1309	<ul style="list-style-type: none"> • Contempla todas as ações realizadas pelo museu desde o dia do incêndio até o presente • Intervalo: setembro de 2018 a dezembro de 2022
Vídeos no Youtube do Museu Nacional	24 (1042 minutos)	Lives e webnários realizados pelo museu para tratar de aspectos da reconstrução da organização
Vídeos do Projeto Museu Nacional Vive	16 (480 minutos)	Vídeos que envolvem o andamento das ações do projeto executivo de reconstrução do MN
Galeria de Imagens do Projeto Museu Nacional Vive	71	Contempla imagens das atividades realizadas no âmbito do Projeto
Vídeos com falas públicas dos gestores do Museu	8 (876 minutos)	Reitor(a) e Diretor do Museu Nacional abordam o processo de reconstrução do Museu Nacional em diferentes momentos
Relatório de Atividades do Projeto MN Vive	1 (39 páginas)	<ul style="list-style-type: none"> • Relatório de atividades desenvolvidas no âmbito do projeto entre março de 2020 e dezembro de 2021
Relatórios Anuais	9 (431 páginas)	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgados pelo Museu Nacional em seu site • Período coberto: 1998 a 2001; 2018 a 2021
Relatórios de Gestão	4 (11 páginas)	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgados pela Associação dos Amigos do Museu Nacional • Reporta a alocação de recursos recebidos em doações, por stakeholder e por projetos
Livreto 500 dias de resgate	1 (72 páginas)	Livreto publicado pelo Museu com apoio do Consulado Alemão e Instituto Goeth
Boletim Harpia (Mensal)	17	<ul style="list-style-type: none"> • Boletins direcionados à comunidade interna do Museu Nacional/UFRJ, com o objetivo de conectar o corpo social ao presente e projetar o futuro da instituição • Período: junho de 2021 (início da publicação) a dezembro de 2022
Reportagens de Jornais	127	<ul style="list-style-type: none"> • Engloba publicações diversas feitas em jornais brasileiros de grande circulação sobre o Museu Nacional • Período: setembro de 2018 a dezembro de 2022

Fonte: Dados da Pesquisa.

Uma incursão prévia pelos dados secundários nos possibilitou compreender parte da trajetória que a organização estava construindo como resposta ao evento de crise, porém não conseguíamos explicar como os programas de ação emergiriam. Em 2020 e 2021 formalizamos pedidos de apoio para participação do Museu na pesquisa de forma institucional; em ambas as situações foi negado, mas finalmente foi sugerido contato direto com os potenciais participantes da pesquisa. Identificamos os entrevistados potenciais entre aqueles que estavam vinculados à gestão acadêmica ou administrativa do museu à época do incêndio. Entramos em contato direto com cada pesquisador e solicitamos entrevista. Em algumas situações, utilizamos a estratégia de *snowball* (Patton, 2014), em que os entrevistados indicam outras pessoas para serem entrevistadas. Novos nomes e contatos foram sendo agregados à lista no decorrer de todo o processo de entrevistas. Foram realizadas sete entrevistas com atores-chave, com uma média de 45 minutos de gravação cada.

Na Tabela 2 apresentamos a lista de participantes e o período em que as entrevistas foram realizadas. Os entrevistados tiveram o anonimato garantido e, portanto, serão identificados por códigos (Tabela 2) na apresentação dos achados.

Tabela 2 - Lista de entrevistados e código de identificação

Identificação	Título e Área de Atuação/Cargo dentro do Museu	Quando?	Duração (minutos)
#Ent1	Pesquisador(a) em História da Preservação e Conservação de Patrimônio Cultural, membro do corpo diretivo	Fev e Mar 2021	130
#Ent2	Pesquisador(a) em Comunicação Cultural e Produção de Sentido, membro do corpo diretivo <i>*Principal informante</i>	Mai e Jun 2021 Mar. 2023	132
#Ent3	Professor(a) Associado e Pesquisador(a) em Zoologia, chefe de departamento	Jul 2022	60
#Ent4	Professor(a) Titular e Pesquisador(a) em Botânica, ex-presidente da Associação dos Amigos do Museu Nacional (SAMN)	Ago 2022	82
#Ent5	Professor(a) Associado e Pesquisador(a) em Antropologia, ex-chefe de departamento	Set 2022	112
#Ent6	Professor(a) Associado e Pesquisador(a) em Paleontologia, membro da equipe de resgate	Out 2022	107
#Ent7	Professor(a) Titular e Pesquisador(a) em Antropologia, ex-diretor do Museu	Nov 2022	95

Fonte: Dados da Pesquisa.

Importante notar que, apesar de termos conseguido mais de uma interação com dois entrevistados, inclusive aquele que era nosso informante-chave, não conseguimos acessar todos os participantes que gostaríamos. O principal motivo atribuído pelos convidados para não participarem da pesquisa residia em não se sentirem preparados para conversarem sobre o “incêndio”, ou terem perdido familiares para a Covid-19 e não se sentirem prontos para falar de “perdas”. Até mesmo o diretor do Museu não aceitou participar da pesquisa, justificando adotar posicionamento de não conceder entrevistas devido à alta demanda, apenas em situações estabelecidas como “ações prioritárias”, o que não inviabilizou o nosso estudo, já que tivemos acesso a várias de suas falas públicas e conseguimos esclarecer pontos de dúvida com nosso informante-chave.

Todas as entrevistas aconteceram de forma remota, o que nos permitiu a gravação de áudio e vídeo e acompanhar as reações/emoções das pessoas enquanto rememoravam eventos, situações e experiências. As entrevistas giravam em torno de três grandes temas: (i) das reações das pessoas diante da notícia de que o Museu estava pegando fogo, (ii) das ações empreendidas nas duas semanas seguintes ao incêndio e (iii) das atividades gerenciais que o entrevistado exerceu ou exercia no momento da entrevista.

Abrimos a sessão apresentando a cada entrevistado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice D) aprovado pelo Comitê de Ética da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade de São Paulo, em Ribeirão Preto (CAE 53851421.7.0000.5407). Solicitamos a permissão para que a sessão fosse gravada. Todos os entrevistados participaram com suas câmeras ligadas, e a interação observou emoções e a forma como o assunto era colocado. Todas as entrevistas foram transcritas, e trechos delas foram utilizados para sustentar argumentos e fundamentar as evidências (Eldh, Arestedt, & Bertero, 2020).

Atribuímos particular atenção às funções de gestão exercidas pelos entrevistados no período do incêndio, por considerar que essas pessoas auxiliaram na formação e desenvolvimento dos programas de ação e, por isso, poderiam esclarecer lacunas que os dados secundários não nos permitiam compreender. Foi ao longo das entrevistas que constatamos que a legitimidade profissional de alguns pesquisadores foi essencial para a mobilização coletiva e central na estruturação dos programas de ação.

5.3.2 *Saturação teórica*

Nesta tese utilizamos a abordagem processual configuracional e a abordagem processual reconstrutiva (Langley & Tsoukas, 2017) para teorização. Se considerarmos a abordagem processual configuracional, a saturação teórica de entrevistas e material secundário (Eisenhardt, 1989) está mais próxima de ser alcançada, pois usa de forma mais intensa o extenso material secundário coletado de diversas fontes. Já a abordagem processual reconstrutiva demanda detalhes relatados pelos atores que participaram do evento para recompor o processo passado. O quanto a ausência de um entrevistado impactará nessa recomposição depende do foco de análise e se este é ator-chave ou audiência relevante naquela série de trabalhos sócio-simbólicos. No nosso caso, o fato de não termos conseguido entrevistar o diretor, principal agente do trabalho sócio-simbólico pelo papel que desempenha, não afetou nossa análise em razão de ela estar fundamentada em suas falas públicas e termos conseguido esclarecer os pontos de dúvida com outros entrevistados, em especial, nosso informante-chave.

No programa de ação de Resgate de Acervos (Análise 1, cap. 6) tivemos acesso a respondentes que atuaram de forma intensa no início do programa, portanto, a recomposição foi favorecida. Na análise do Programa Museu Nacional Vive (Análise 1, cap. 6) e da análise da solução do paradoxo (Análise 2, cap. 7), a ausência da entrevista com o Diretor do Museu não permite discutirmos as razões das escolhas feitas por ele em relação ao conteúdo dos discursos, como os termos e elementos visuais empregados. Contudo, o foco das análises não pretende justificar tais escolhas, mas compreender como elas compõem o programa de ação. O fato de todos os discursos serem públicos e gravados garante que a recomposição se dê pelos próprios discursos.

CAPÍTULO 6: A TEMPORALIDADE DE PROGRAMAS DE AÇÃO

6.1 Desenho da análise

A análise a seguir mostra como programas de ação emergem e se organizam no tempo quando organizações enfrentam situações de descontinuidade radical. Programa de ação, na visão de Lawrence e Phillips (2019), é um dos três elementos centrais em que se baseia a construção de significados em organizações. No entanto, a literatura não analisa como esse elemento aparece e atua como suporte ao trabalho sócio-simbólico e é afetado pelo próprio trabalho sócio-simbólico anteriormente realizado.

Uma vez que programas de ação de trabalho sócio-simbólico emergem no tempo, o problema de pesquisa desta análise pode ser assim descrito: **“Como a dinâmica do trabalho sócio-simbólico que emergiu após o incêndio moldou a temporalidade dos programas de ação que nortearam as ações de resposta à situação de crise?”**

O incêndio como evento disruptivo interrompeu a trajetória do Museu enquanto organização. Suas atividades foram interrompidas e parte de seus ativos culturais foi perdida, inclusive com sérios danos ao prédio histórico em que mantinha sua exposição permanente, laboratórios e salas de pesquisadores. A organização passava pelo que se conhece como inércia organizacional ou tendência de se manter estável (Habersang et al., 2019), apesar das várias discussões sobre os riscos de um incêndio dessa natureza.

Com o incêndio, a liderança do Museu iniciou uma série de reações, começando por responder às acusações de reponsabilidade pelo incêndio, seguido de ações de captação de recursos e apoios para os projetos de resgate de coleções, da reconstrução do Palácio, de obtenção de terreno para expansão do Museu, de reorganização das exposições etc. Para realizar diversos desses projetos, a liderança teve de construir o significado de que o Museu, apesar de ter sofrido um duro golpe, estava vivo e iria se reerguer, pois era feito de pessoas e de excelência em pesquisa. Com isso, usou a reputação da organização como um dos maiores museus de história natural, com prestígio internacional para obter apoio. Essas iniciativas de construção de significado são aqui analisadas como formas de trabalho sócio-simbólico, conectadas aos projetos de reconstrução da organização, e que com o tempo se tornam os chamados ‘programas de ação’.

A literatura de trabalho sócio-simbólico, apesar de considerar programas de ação como um dos pilares que sustentam as ações de trabalho sócio-simbólico (Lawrence & Phillips, 2019), não explora como tais programas acontecem ou operam. Os estudos em geral descrevem os tipos de trabalho sócio-simbólico, mas não tratam como estes são organizados e formam os programas de ação, assim como os programas de ação afetam o trabalho sócio-simbólico. Na presente análise discutimos como surgem os programas de ação e, sobretudo, analisamos os elementos temporais que influenciam tais programas.

A seguir discutiremos a abordagem da pesquisa e como é feita a análise de dados, já que a coleta de dados já foi apresentada no capítulo 5 de metodologia, por ser comum às duas análises.

6.1.1 Abordagem da pesquisa

Nesta análise usamos o caso do incêndio do Museu Nacional para explicar como a dinâmica do trabalho sócio-simbólico que emergiu após o incêndio levou à formação dos programas de ação e moldou a temporalidade desses programas que nortearam as ações de resposta à situação de crise.

Trata-se de um estudo qualitativo, indutivo (Reichertz, 2014; Mantere & Ketokivi, 2013), que segue uma abordagem processual preponderantemente reconstrutiva, apoiada numa análise configuracional (Langley & Tsoukas, 2017, p. 9). É uma pesquisa reconstrutiva porque analisamos como o trabalho sócio-simbólico realizado pelos gestores do Museu, nos primeiros anos de reconstrução, levou à formação dos programas de ação. Essa análise partiu de entrevistas realizadas com membros do Museu Nacional que participaram do processo de formação de dois programas de ação que nortearam as primeiras respostas à situação de crise: o programa “Museu Nacional Vive” e o programa “Resgate de Acervos”. A partir das memórias e experiências dos entrevistados, atribuímos um novo olhar ao conjunto de dados (Tabela 1) que coletamos diariamente, ao longo de quatro anos, para reconstruímos o processo. É também configuracional porque desde o incêndio em 2018 uma sequência de eventos se desdobrou e diversos padrões de resposta emergiram, conferindo a oportunidade de discutirmos a temporalidade dos programas de ação. Ao fazermos essa análise de fora da organização, mas dentro do fluxo de eventos, estamos reconfigurando o processo.

Os estudos de trabalho sócio-simbólico geralmente observam as ações de trabalho sócio-simbólico feitas por um ator ou conjunto de atores para descrever o tipo de trabalho que está sendo realizado e as práticas sociais nas quais estão baseados (Lawrence et al, 2022;

Alimadadi et al., 2022; Pradies et al., 2021; Shepherd et al., 2022; Barberá-Tomás et al., 2019; Gluch & Bosch-Sijtsema, 2016). Nesta tese faço o mesmo, observando o trabalho sócio-simbólico e as práticas sociais pelas quais este trabalho é executado.

Na realidade organizacional, as ações de trabalho sócio-simbólico identificadas não faziam parte de programas de ação de construção de significados preestabelecidos, planejados pelo Museu. As ações foram iniciadas e executadas à medida que os diversos projetos de reconstrução do Palácio e recuperação de acervos ocorriam, liderados por uma equipe ou executivo do museu. Os projetos são executados e liderados por arquitetos, engenheiros, arqueólogos, antropólogos e museógrafos que se debruçam sobre questões técnicas (ex.: sistema de segurança, conceito de museografia, limitações de obra em prédio tombado), econômicas (custo das obras, captação de recursos) e políticas (apoio na comunidade museológica nacional e internacional, relações com Ministérios). A possibilidade de ações técnicas de redefinição conceitual do Museu e reconstrução arquitetônica configurarem programas de ação simbólica parte de uma reflexão teórica da tese. Observamos que, entre as diversas ações dessas equipes, algumas possuíam propósito de ressignificação simbólica e tinham consistência no tempo. Dessa forma, tinham potencial de configurar programas prolongados de ação sociossimbólica, ou programas de ação.

Assim, independentemente de como a organização denomine o conjunto dessas ações, nosso desafio é observar como essas ações se aglutinam, se organizam de forma coerente na direção do mesmo objetivo sócio-simbólico. Em nosso entendimento, os programas de ação referem-se à atuação conjunta e organizada de uma ou mais ações ao longo do tempo, de forma persistente. Assim, observamos as ações para depreender se pertencem a um programa de ação, como surgem e se comportam no tempo, o que ainda não foi discutido na literatura de trabalho sócio-simbólico.

6.1.2 Seleção e Análise de Evidências

A análise das evidências foi feita ao mesmo tempo em que os materiais foram sendo coletados, mas de uma forma abduativa (Reichert, 2014), ou seja, a pesquisadora não utilizou nenhuma lente teórica, *a priori*, para observar o que acontecia nos dados e gerar uma nova ideia (Sætre & Van de Ven, 2021). Era uma observação livre, partindo dos fatos, sem ter em vista nenhuma teoria particular que nos permitisse explicar qualquer “fato surpreendente” (Reichert, 2014, p. 126).

À medida que padrões de eventos se tornavam claros, eram segregados, analisados e teorizados com base na ontologia de processos (Cloutier & Langley, 2020). Um exemplo foi a constatação da coexistência e características temporais das camadas de *accountability* que emergiram nas mídias sociais, em paralelo à prática tradicional de prestação de contas aos órgãos de controle. Essa prática emergiu impulsionada pela reação ao incêndio (essa discussão foi apresentada em eventos internacionais e submetida à chamada especial da *Accounting, Accountability and Auditing Journal* em dezembro de 2022).

Assistimos a vídeos de palestras, seminários, webnários, *lives* e audiências públicas que levantamos ao longo dos quatro anos para separar os materiais que analisaríamos em cada programa de ação. A separação temática nos permitiu identificar os padrões temporais que emergiam em cada programa de ação. Construimos duas linhas temporais (Figuras 2 e 3) para identificar eventos relevantes em cada programa de ação e sua conexão.

Para analisar o programa de ação “Museu Nacional Vive”, selecionamos nove vídeos de eventos públicos em que o diretor do Museu, professor Alexander Kellner, utilizou seu tempo de fala para, intencionalmente, fazer trabalho sócio-simbólico.

A Tabela 3 apresenta o material utilizado na análise deste programa de ação.

Tabela 3 - Vídeos utilizados na dinâmica dos programas de ação Museu Nacional Vive

Programa Museu Nacional Vive				
Data	Título	Conteúdo	Duração (minutos)	Link
30/04/2021	Governança e Sustentabilidade Financeira de Museus	Membros do comitê executivo do Projeto Museu Nacional Vive conversam sobre os planos de sustentabilidade e autonomia financeira do Museu pós-inauguração	121	https://youtu.be/_IPvL2bmaFc
03/09/2018	Primeira coletiva de imprensa dada pelo Diretor e Reitor do Museu Nacional	Esclarecimentos e informações sobre as primeiras ações pós-incêndio	20	https://abrir.link/4fkQ0
06/09/2018	Plenário Público em Defesa do Museu Nacional e da Universidade Pública	Comemoração dos 98 anos da UFRJ e ato em defesa da educação pública e da reconstrução do Museu Nacional	192	https://youtu.be/EI1tfHAMc3Y
30/10/2018	Audiência Pública da Comissão de Educação na Câmara dos Deputados	Apresentar os problemas enfrentados pelo Museu Nacional e perspectivas para o futuro	154	https://youtu.be/XCEEiYyhIts
15/08/2019	Câmara de Cultura: Situação dos Museus e do Patrimônio Cultural Brasileiro	Expor a situação do museu, necessidades de recursos e expectativas	112	https://youtu.be/KINnACOQtWI
28/08/2019	Coletiva de imprensa para prestação de contas	Balanço após um ano do incêndio	120	https://youtu.be/HGTRG9NXA4s
05/06/2020	Apresentação do Projeto Museu Nacional Vive	Representantes da Unesco, Instituto Cultural Vale e UFRJ/MN falam da cooperação técnica firmada para recuperação do Museu Nacional	93	https://youtu.be/vFMbyLN4Hc8
20/10/2021	Reconstrução do Museu Nacional/UFRJ: avanços e desafios	Apresenta os avanços e desafios da reconstrução	143	https://youtu.be/LygQf4xeQnE
14/12/2021	Comissão de Cultura: Reconstrução do Museu Nacional	Expor o processo de reconstrução do Museu	65	https://youtu.be/uolmRbPORz4

Fonte: Elaborada pela autora.

Para o programa de ação “Resgate de Acervo”, selecionamos cinco vídeos (Tabela 4) em que líderes da equipe de resgate mobilizam intencionalmente seu discurso para fazer trabalho sócio-simbólico.

Tabela 4 - Vídeos utilizados na dinâmica dos programas de ação Resgate de Acervos

Programa Resgate de Acervos				
Data	Título	Conteúdo	Duração	Link
28/08/2019	Coletiva de imprensa para prestação de contas	Balanço após um ano do incêndio	120	https://youtu.be/HGTRG9NXA4s
19/09/2019	Resgate	Documentário em que pesquisadores falam de memórias, experiências, processo de resgate e histórias do Museu	38 min	https://youtu.be/JvOPs4De4Sk
02/09/2020	Relato do Resgate	Parte da equipe da conservação e restauro fazem exposição de como tem sido a reparação de obras resgatadas, especialmente a da coleção Teresa Cristina	94	https://youtu.be/8BTBb7hQL3M
07/02/2021	500 dias de Resgate: etapas do resgate	Membros do resgate fazem exposição das etapas do resgate, com uso de slides com imagens	69	https://youtu.be/14BBMZ-BU0o
30/04/2021	Lançamento do Livreto 500 dias de Resgate	Celebra 500 dias do resgate, lança livreto comemorativo, coordenadores e patrocinadores fazem agradecimento e exaltam o feito. Uso de slides com imagens do resgate	90	https://youtu.be/a4yr51OIF2c

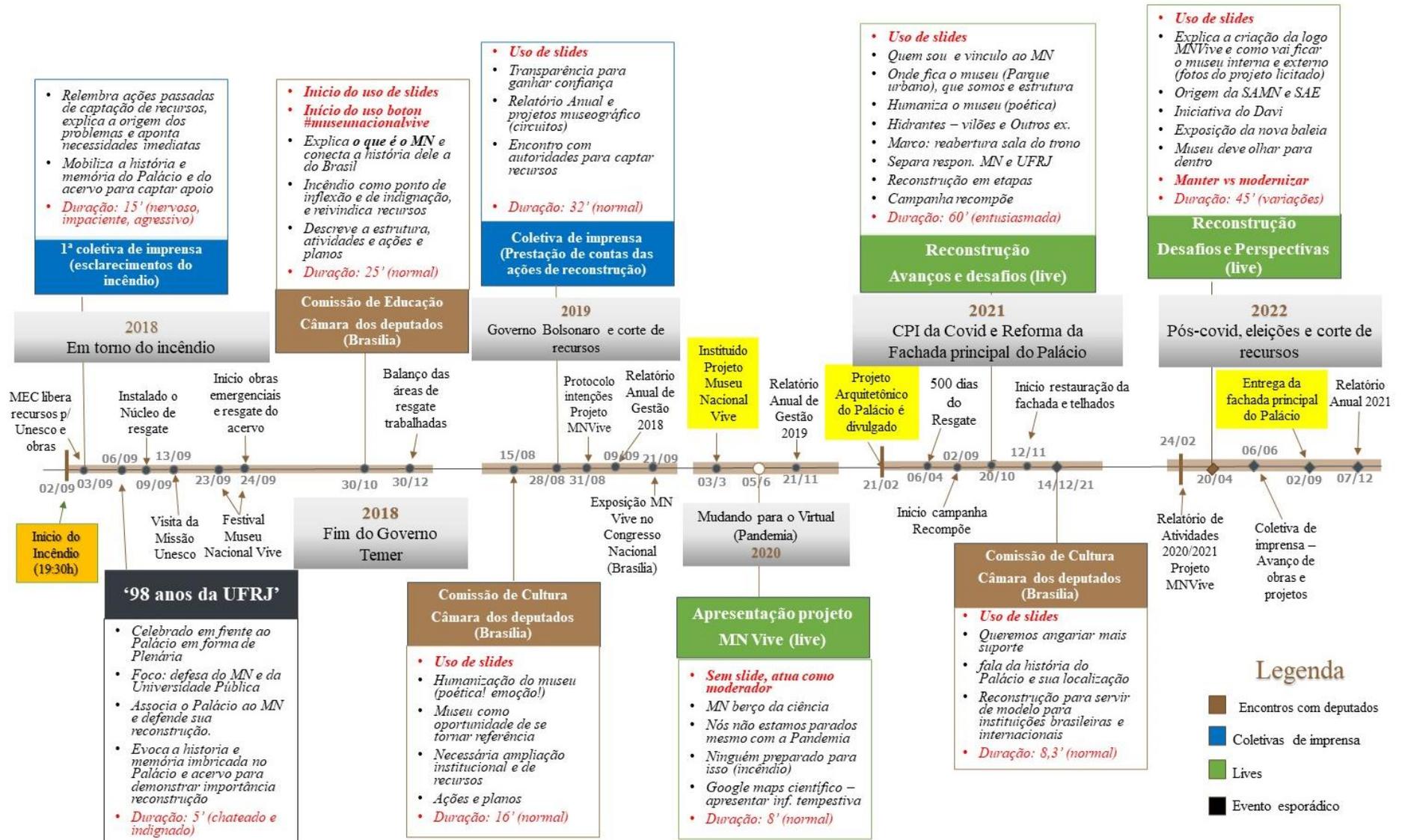
Fonte: Elaborada pela autora.

Assistimos e transcrevemos esses vídeos atribuindo principal ênfase aos recursos audiovisuais (slides, imagens e vídeos) que estavam sendo utilizados durante o discurso, para captarmos a intencionalidade de seu uso (Banks, 2014).

Para toda sequência histórica de setembro de 2018 a dezembro de 2022, listamos as ações e eventos associados a cada um dos programas de ação que emergiram. Esse processo nos permitiu compreender a formação dos programas de ação, o que, associado aos dados secundários, nos permitiu discutir a temporalidade de cada um deles. De certa forma, os vídeos organizados pelo Museu Nacional em suas redes sociais e no site do projeto Museu Nacional Vive foram associados pelo próprio museu aos dois conjuntos de ação. A pesquisadora analisou criteriosamente alguns dos vídeos para verificar se ele encobria mais de um programa de ação.

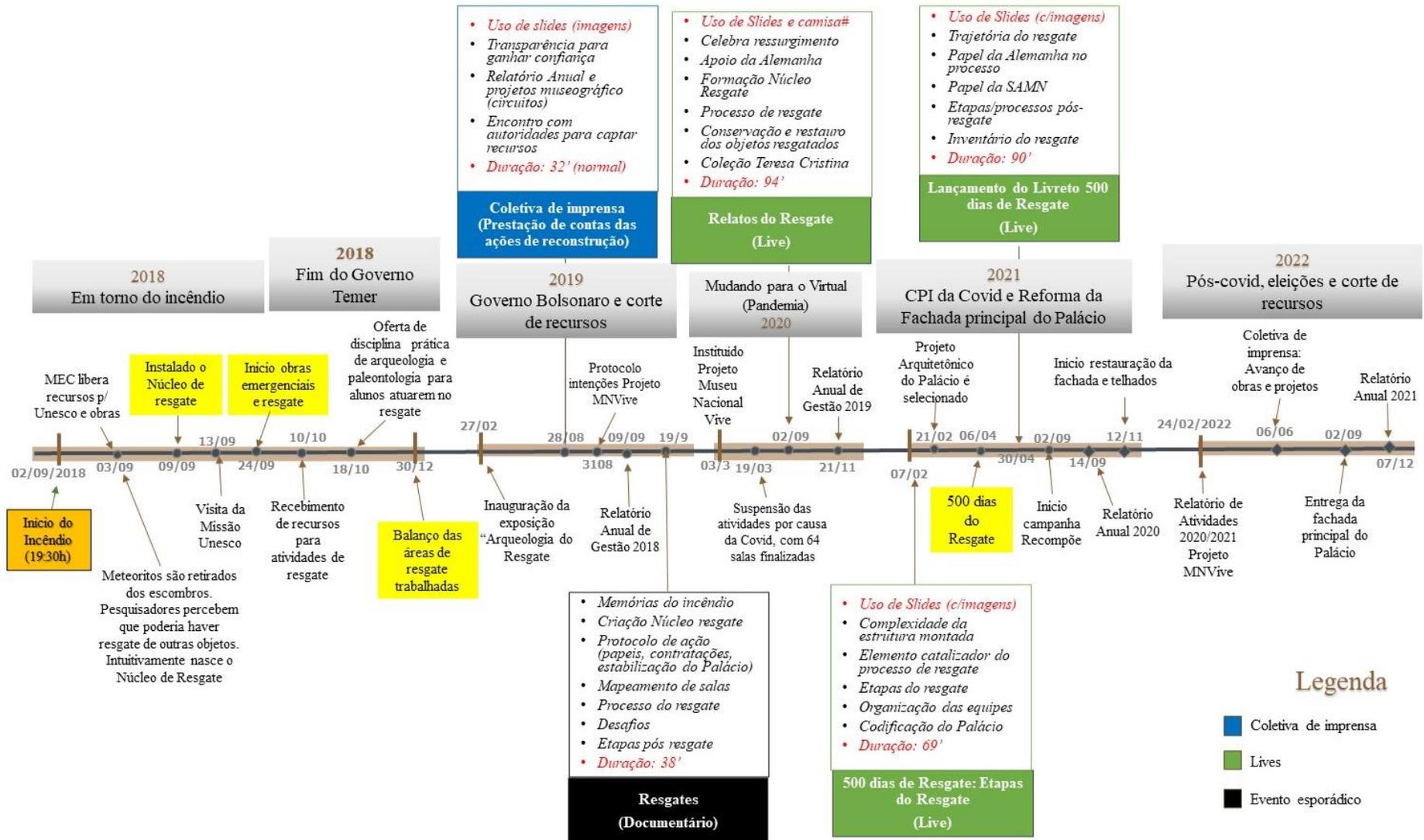
Essas ações e eventos foram plotados em “*temporal bracketings*” (Langley, 1999), que nos permitiram compreender a evolução de cada programa de ação e sua conexão no tempo. A Figura 2 mostra a evolução temporal do programa de ação “Museu Nacional Vive”, e a Figura 3 apresenta a evolução temporal do programa de ação “Resgate de Acervos”.

Figura 2 - Evolução temporal de eventos em torno do Programa Museu Nacional Vive



Fonte: Dados da Pesquisa.

Figura 3 - Evolução temporal de eventos em torno do Programa Resgate de Acervo



Fonte: Dados da Pesquisa.

A geração dessas sequências foi um processo de idas e vindas para construirmos uma sequência de atos, eventos e ações e estabelecermos uma codificação inicial por temas (Charmaz, 2006). A cada ação analisávamos se estava sendo feito um trabalho sócio-simbólico e os objetivos que estavam sendo articulados.

Em seguida, fizemos uma nova categorização dos dados, partindo de constructos teóricos previamente selecionados (Charmaz, 2006). Para cada ação de trabalho sócio-simbólico identificada, foi observada a (a) estratégia discursiva, os (b) atores envolvidos, a (c) audiência, a (d) prática social que era utilizada, os (e) objetos socio simbólicos presentes, a (f) forma textual e/ou visual utilizada e o (g) contexto em que se dava. Com isso, foram identificadas também as práticas sociais presentes, profissionais e não profissionais.

Com base na sequência de ações que cada programa continha, reconstruímos o surgimento do programa de ação, como as ações se aglutinavam em torno de atores-chave e indutivamente identificamos aspectos relevantes de temporalidade, como: frequência, regularidade, sincronicidade, urgência e orientação temporal.

Ao longo de todo o processo de análise das evidências, a pesquisadora fez notas diárias de campo e um diário de reflexões, que foi utilizado na explicação do caso.

6.2 Trabalho Sócio-simbólico no Museu Nacional

A partir do incêndio, as diversas ações disparadas pela Direção (principalmente pelo seu diretor, prof. Alexander Kellner) e outros atores na comunidade do Museu Nacional – como responder às acusações de culpa pelo incêndio, captação de recursos e apoios para os projetos de resgate de coleções, da reconstrução do palácio, de obtenção de terrenos para expansão do Museu, de reorganização das exposições, entre outras – foram combinadas com iniciativas de construção de significado.

Trabalho sócio-simbólico, como colocado por Lawrence e Phillips (2019), são ações que procuram construir significados, de forma intencional. No caso em questão, observamos ações em geral discursivas.

A reconstrução do Palácio e a retomada das atividades, quando iniciadas, dispararam trabalhos sócio-simbólicos, que se reuniram em dois conjuntos coerentes (Tabela 5). Cada um desses conjuntos de trabalho sócio-simbólico se converteu, em seguida, em “programas prolongados de ação humana”. Nesta seção apresentamos detalhes dos trabalhos sócio-

simbólicos de cada conjunto, deixando a análise sobre como se formam programas de ação para a próxima seção. O “Museu Nacional Vive” representa o agregado de ações e estratégias adotadas pelo Museu ao longo do tempo, com o objetivo de construir um senso de continuidade da organização. Já o programa “Resgate de Acervos” congrega um conjunto de ações direcionadas ao resgate de acervos nos escombros que estavam dentro do Palácio. Cada um deles se assenta sobre um conjunto de práticas aceitas, algumas delas profissionais, como as práticas de arquitetura e arqueologia. Outras práticas não são associadas a uma profissão específica, como divulgação de conteúdo online via impulsionamento em mídias sociais e gravação e *streaming* das chamadas ‘lives’.

6.2.1 O Museu Nacional Vive

Com o incêndio, imediatamente se desenvolveu a ideia de que o Museu estava em Luto pela destruição do Palácio e das suas coleções. Existem relatos de pessoas chorando ao assistir o prédio em chamas (“é como se minha casa estivesse pegando fogo”. #Ent2, 2021). Entretanto, em seguida a palavra ‘Luto’ recebeu o complemento ‘Luta’, denotando uma ação coletiva em torno da reconstrução do Museu (conforme Figura B1 – Apêndice B).

As ações de trabalho sócio-simbólico nos sete primeiros dias após o incêndio começaram a ser moldadas discursivamente sobre o objeto sócio-simbólico “Luto e Luta” (Figura 1). Frases como o “museu morreu”, “tá tudo perdido” inundavam os noticiários. Publicações em mídias sociais, criação de hotsite e falas do diretor e do Reitor da UFRJ ressignificavam o sentido da morte e perda, destacando que o luto que viviam era pela perda dos objetos e do Palácio, mas que a organização em si resistia: havia uma Luta coletiva para se manter.

Ainda nos primeiros dez dias pós-incêndio, foi criada pela comunicação do Museu a campanha “Museu Nacional Vive” e a hashtag (#museunacionalvive), divulgada em mídias sociais. A mensagem foi utilizada sobretudo pelo Diretor do Museu em uma série de palestras públicas (Tabela A1 – Apêndice A) com recursos multimodais (falas, textos, imagens) para direcionar a organização de um passado passivo para um futuro ativo – um futuro de reconstrução e de continuidade de atividades acadêmico-científicas e de gestão até então pouco conhecidas da sociedade.

Tabela 5 - Grupos de trabalho sócio-simbólico que emergiram pós-incêndio

	Museu Nacional Vive	Resgate de Acervos
Período das iniciativas	Set/2018 - 2021, e reforço do significado constante	Set/2018 - 2019, e reforço do significado até 2021
Atores	Diretor do Museu, Comitês e Grupos de Trabalho da Governança do Projeto “Museu Nacional Vive”	Equipe de resgate e Diretor do Museu
Estratégia de Trabalho Sócio-simbólico	Discursiva e visual em meios digitais	Discursiva, em conversas e treinamentos pessoais com a equipe de resgate e prestadores de serviços
Dimensão discursiva	Uso de metáfora, mudança de “Luto e Luta” para “Museu Nacional Vive”	Uso de metáfora, mudança de “escombros” para “sítio arqueológico”
Dimensão material	Vídeos, presença em reuniões e eventos públicos, uso das ruínas do Palácio como fundo do evento comemorativo da UFRJ e uso de imagens do Museu e das coleções	Escombros, ruínas do Palácio, peças resgatadas, acervo organizado
Dimensão relacional	Legitimidade do cargo de diretor confere acesso a políticos e patrocinadores internacionais	Legitimidade profissional confere liderança da Equipe de resgate frente a Bombeiros e Reitoria UFRJ.
Ações para moldar significado ou fronteiras	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de “Luto e Luta” nas manifestações estudantis - Uso da logo e mote “Museu Nacional Vive” em projetos, mídias sociais, avatar de grupos do WhatsApp, camisas e bottons - Discursos em série de palestras, <i>lives</i> e coluna semanal do Diretor no Facebook - Entrega da fachada principal antecipada, como compromisso da reconstrução. 	<ul style="list-style-type: none"> - Anúncio da área do Palácio como ‘sítio arqueológico’ - Definição de quem é elegível para a equipe de Resgate - Pesquisa com quem ocupava salas do prédio (“habitantes” do Palácio), mapeando o uso das salas nos pavimentos - Líderes da equipe de resgate definem e divulgam o protocolo de ações (processo, etapas, duração) - Convince Reitoria e prestadores de serviço de que ‘ali não existia escombros’, mas sim ‘acervos a serem recuperados’,
Objetos mobilizados na ação discursiva	Imagens do Palácio, em chamadas, em obras e com a fachada refeita	Objetos icônicos resgatados dos escombros, celebrados como sucesso da operação
Práticas em atores realizam o trabalho sócio-simbólico (em ordem de frequência de uso)	<i>Lives</i> e debates, impulsionamento em mídias sociais, <i>advocacy</i> , ativismo, práticas profissionais de arquitetura e design, e de museografia	Práticas profissionais de arqueologia, <i>lives</i> e debates, impulsionamento em mídias sociais.

Fonte: Dados da pesquisa

Após o período de luto, outro objeto sócio-simbólico, com o mote “Museu Nacional Vive” (Figura 5), substituiu a logo “Luto e Luta” (Figura 4). A ideia era transmitir que as atividades do museu continuavam, sobretudo as acadêmico-científicas que não dependiam das coleções perdidas, apesar de professores e pesquisadores passarem a dividir suas salas e laboratórios com colegas que ficaram desalojados. É sobre este objeto sócio-simbólico que o diretor do museu desenvolveu todos os seus discursos e orientou as ações de comunicação interna e externa da organização.

Figura 4 - Logotipo da campanha Quer Ajudar o Museu?



Fonte: Facebook Museu Nacional/UFRJ

Figura 5 - Logotipo da campanha Museu Nacional Vive



Fonte: Facebook Museu Nacional/UFRJ

O diretor alavancou sua atuação com base no cargo e na reputação de especialista sênior em paleontologia, junto à comunidade científica internacional e às autoridades políticas em Brasília. Para fortalecer o discurso de que o museu continuava vivo e captar recursos, o diretor mobilizou intencionalmente símbolos nos slides que o diretor utilizou em reuniões, palestras e *lives*, como a fachada frontal do Palácio (então queimada), acervos resgatados, logotipo da campanha e vídeos de divulgação de campanhas (disponíveis no site: museunacionalvive.org).

O trabalho de ressignificação começou entre os líderes e professores seniores do Museu. “A comunidade interna precisava ser motivada e precisava ser contemplada pelo que ela estava executando naquele momento” (#Ent2, 2021). O objetivo de reconstrução foi carregado na logo Museu Nacional Vive, solicitando que todos da universidade, milhares de professores e estudantes, passassem a usar nos seus emails e mídias sociais “... aquela arte [logo Museu Nacional Vive] que era então o mote do museu naquele momento” (#Ent2, 2021). Em seguida foram lançados bottons, camisetas e a hashtag #museunacionalvive, a qual logo passou a ser usada pelo Diretor em todas suas apresentações. Em alguns momentos também foi usada a fachada queimada do Palácio como fundo do cenário da plenária pública em defesa do Museu Nacional e da Universidade pública durante as celebrações do aniversário de 98 anos da UFRJ.

Todas as imagens de divulgação de atividades, de exposições temporárias que começaram a ser retomadas, passaram a usar material visual que remetia ao Palácio. O uso de

tais imagens pretendia provocar reações emocionais (Lesfrud et al., 2020) e sensibilizar os ouvintes, torná-los mais reflexivos (Barberá-Tomas et al., 2019) sobre a importância de se engajarem na reconstrução. O objetivo era engajar população, empresas, segmentos da sociedade e a própria Reitora da Universidade no processo.

Com o tempo o discurso do ‘Museu Nacional Vive’ é paulatinamente materializado nas exposições temporárias que foram organizadas, nas pesquisas e no calendário da pós-graduação, que foram sendo retomados, além das tratativas para reconstrução do Palácio.

Com a pandemia da Covid-19, todas as atividades presenciais foram interrompidas e houve intensa movimentação das mídias sociais para mostrar que o museu permanecia ativo. “Como tem sido o Home Office de vocês? Por aqui, o Museu não parou. Orientação de alunos, reuniões de grupos de pesquisa, participação em bancas, encontros para o planejamento das ações de reconstrução do Museu, contato com parceiros de outras instituições e, até mesmo, laboratórios improvisados em casa” (Post392, 2020). Uma série de *lives* foram realizadas e conectadas às ações de continuidade sob a #museunacionallive.

Nesse período, a dinâmica do trabalho sócio-simbólico feito pelo diretor foi alterada. O diretor então criou uma coluna semanal nas mídias sociais para analisar o que acontecia no museu ao longo da semana e mostrar, através de imagens, diversos ângulos do Palácio em reconstrução (Post399, 2020).

“a Museu Nacional LIVE desta semana terá como tema um trabalho que tem sido fundamental para a retomada de nossa instituição: o resgate de acervos. (...) A cada semana, pretendo escrever essa coluna e, com ela, ir mostrando diferentes ângulos do Palácio. Desta vez, uma imagem dos fundos do prédio que não estamos tão habituados a observar.” (Kellner, 2020).

O diretor incrementou, recorrentemente, suas apresentações com recursos audiovisuais (novas imagens do Palácio, vídeos de minidocumentários de resgate e restauração de peças, fotos das atividades e do projeto arquitetônico, entre outros) que dialogavam com questões levantadas em diversos contextos em que participava.

Em resumo, o mote Museu Nacional Vive se tornou o principal meio condutor da construção de significado de que a organização iria ser reconstruída e continuaria sua existência, transformando-se em um programa de ação que usou diferentes práticas em diversas fases. Em uma primeira fase, usou as chamadas ‘*lives*’ e debates transmitidos pela internet com a participação central do Diretor Alexander Kellner, impulsionados em mídias sociais, para disseminar o discurso. De início, o discurso se centrou em evitar que a culpa pelo incêndio fosse

atribuída à gestão do Museu Nacional ou da Universidade. Nesse período, na prática de ativismo o Museu usou manifestações públicas organizadas por estudantes e apoio de celebridades de forma combinada, com impulsionamento em mídias sociais. O Diretor também se utilizou de práticas de *advocacy* para se aproximar do legislativo federal e buscar um contraponto às resistências históricas encontradas em Ministérios da Educação e Cultura. Em uma segunda fase, o uso de *lives* e impulsionamento em mídias sociais foi o principal meio utilizado pela direção do museu para manter o discurso circulando, sendo alimentado com as notícias da reconstrução do museu. Por fim, em momento mais recente, o Museu embasou a defesa do projeto conceitual da modernização do Palácio em práticas profissionais de arquitetura e design, usando projetos 3D e argumentos arquitetônicos, junto com a efetiva entrega da fachada principal do Palácio, para materializar que o projeto de reconstrução era uma realidade.

6.2.2 Resgate de Acervos

O Resgate de Acervos é uma das ações centrais da reconstrução do Museu. Iniciou-se no dia seguinte ao incêndio, com pesquisadores responsáveis pela coleção de mineralogia recuperando objetos da coleção nos escombros. Esse primeiro grupo percebe e comunica à diretoria do museu que haveria a mesma possibilidade para outros objetos. A iniciativa surge quando o Palácio em rescaldo, ainda sob cuidado de bombeiros e visto como local de ruínas e escombros, se torna um potencial sítio arqueológico sob responsabilidade dos cientistas do museu.

A equipe que se formou para o resgate desenvolveu sua própria identidade (Figura 3). Todos que atuaram na equipe usavam uma camisa com a logo do ‘Resgate de acervos’, inclusive em palestras públicas de exposição de resultados.

Figura 6 - Logotipo da equipe de resgate



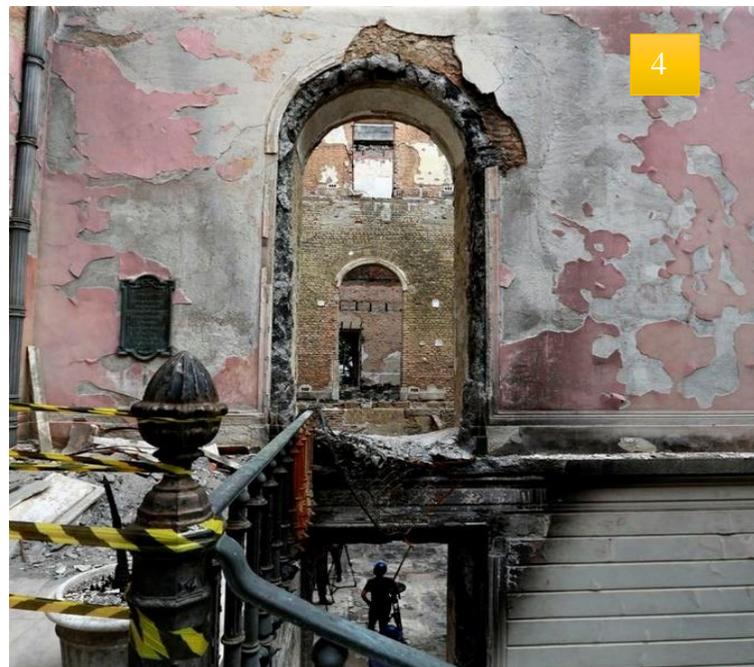
Fonte: Livreto 500 dias de Resgate: Memória, Coragem e Resgate

Em essência, o que era divulgado como ‘ruínas e escombros’ (Figuras 7 e 8) passou a ser ressignificado para “sítio arqueológico” (Figuras 9 e 10). O assunto deixou de ser do campo de ação dos bombeiros para estar sujeito às regras e práticas profissionais de escavação arqueológica.

Figura 7 - Durante incêndio e depois do rescaldo dos bombeiros



Figura 8 - Escombros e ruínas do Palácio



Legenda:

- 1) Entrada principal, Meteorito Bendegó.
- 2) Cinzas, madeiras queimadas e lona para cobertura contra chuva.
- 3) Ferros retorcidos, vasos de coleções e outros objetos misturados às cinzas.
- 4) Interior do Palácio pós-incêndio.

Imagens: Museu Nacional/ D. Vasconcellos; Bernardo Esteves/Revista Piauí.

Figura 9 - Escavação de objetos no sítio arqueológico do Palácio



Legenda:

- 1) Pesquisadores em ação de escavação.
 - 2) Pesquisador em ação de retirada de objetos em armários da reserva técnica de Paleontologia.
- Imagens: Arquivo do Museu Nacional; Carlos Fabal/National Geographic.

Figura 10 - Triagem e catalogação de objetos recuperados



Legenda:

- 1) Peças recuperadas e catalogadas.
- 2) Espaço temporário para guarda das peças recuperadas.
- 3) Pesquisadores fazendo inspeção fina de eventuais peças ou partes de peças.

Imagens: D. Vasconcellos/Arquivo Museu Nacional (1,2), Bernardo Esteves/Revista Piauí (3).

O grupo de técnicos que assumiu a ação de resgate era formado principalmente por arqueólogos e paleontólogos. Este grupo delimitou quem atuaria como coordenadores das equipes de resgate, como se daria o resgate e alinhou o entendimento de todos os envolvidos em uma combinação de definição de fronteiras de ação (papéis envolvidos, suas responsabilidades e poder de ação), atividades e significados.

“A gente definiu um grupo. A gente teve tempo de se reunir com a Unesco, se reunir com representantes do Arquivo Nacional de Colônia, na Alemanha, e estava criando o nosso protocolo de trabalho. (...) Primeiro a gente se reuniu com toda a comunidade do Museu Nacional, que “habitava” o Museu Nacional, o Palácio, e pediu para elas desenharem uma planta baixa da sua sala, da área de reserva técnica, da coleção que atuava, dos laboratórios com tudo que lembrasse que tinha dentro. (...) a gente vai tirar o material, aí quando a gente tiver certeza que não tem mais nada, aí vocês [empreiteiros terceirizados] podem entrar com a pá, enxada, o que vocês quiserem.” (#Ent6, 2022).

A reputação da liderança da equipe de resgate do Museu e o apoio de parceiros internacionais, como Unesco e representantes do Arquivo Nacional de Colônia, na Alemanha, fortaleceram a legitimidade das ações e ampliaram o interesse da comunidade internacional pelo resgate. Isso fez com que a própria atividade de resgate e os objetos resgatados passassem a ser usados como elementos materiais no trabalho sócio-simbólico feito pelo diretor e pela organização.

A principal ação coletiva de ressignificação ocorreu em uma reunião com o corpo social que “habitava” o Palácio. O grupo de elite do núcleo de resgate reconstruiu o entendimento do que seria o processo de escavação no Palácio, por divergir de um processo tradicional de escavação arqueológica. Com a queda dos três andares, um sobre o outro, os objetos ficaram por baixo de três camadas de escombros, e o propósito era fazer as “escavações de maneira bastante consciente do que que tinha em cada área” (#Ent6, 2022).

Com a chegada da empresa contratada para retirar os escombros no Palácio, uma tensão surgiu entre os pesquisadores e os funcionários da empresa, que não entendiam que ali não havia escombros, mas acervos. Um processo de negociação de significados, prazos e papéis teve que ser construído pelos coordenadores do resgate junto à UFRJ e à empresa contratada.

O contrato feito com a empresa responsável por retirar os escombros de dentro do Palácio não deixava claro que havia acervo misturado aos escombros e, por isso, o processo de

remoção deveria contemplar primeiramente a retirada dos objetos de acervo e depois os escombros. Esse ruído gerou a necessidade de negociação de significados entre os líderes do resgate e representantes da UFRJ e da empresa contratada. A mudança da atuação dos funcionários terceiros foi retratado em entrevista: “A empresa, quando foi contratada, não avisaram que tinha acervo”, eles foram contratados para “vamos varrer tudo e tirar!”, o que gerou “uma certa discussão entre a gente, porque as pessoas não entendiam por que que a gente não estava deixando entrar para limpá” (#Ent6, 2022). “A empresa ficou muito ciente da situação, só entrava em uma sala com a presença da gente [pesquisadores do Museu] dizendo que aqui pode mexer, isso não pode” (#Ent6, 2022).

Por causa desse ruído, prazos anteriormente estipulados tiveram que ser repensados, valores do contrato foram reajustados, acordo sobre como seria feita a remoção dos escombros foi estabelecido e treinamento dos funcionários para reconhecer os objetos foi realizado.

O senso de urgência devido às chuvas de verão que atingiam o Palácio, intensificada pela equipe reduzida à disposição do projeto, também foi relatado por #Ent6 (2022):

“Não poderíamos dar mais tempo ao tempo, para as coisas não...não piorarem... [já que] ... até abril de 2019 a gente estava com o telhado aberto. Nós pegamos toda a chuva de verão, essa chuva caía sobre acervo, e isso foi terrível porque a gente sabia que a cada dia a peça estava se deteriorando”. (#Ent6, 2022)

“A equipe inicialmente era de nove pessoas, depois a gente foi avançando e chegamos a ter em torno de 50 a 60 pessoas atuando no resgate, o que foi pouco, foi bem pouco porque a gente tinha uma expectativa de no mínimo 100 pessoas”. (#Ent6, 2022)

Em 2019, quando as condições mínimas de segurança foram estabelecidas no Palácio, o diretor autorizou que jornalistas fossem fotografar as práticas de resgate e dos objetos/escombros. A divulgação das imagens do processo de resgate visava também valorizar as ações do Museu no cuidado dos acervos, de que o Museu (representado em suas coleções) ainda “estava ali”, nas relíquias debaixo dos escombros: “todo o dia eu tinha que parar o meu trabalho para atender a imprensa. Eu fazia isso porque sabia que era necessário” (#Ent6, 2022).

A produção de minidocumentários sobre o resgate e a circulação dessas imagens em diversas mídias digitais contribuíram não só para o trabalho sócio-simbólico desse programa de ação, mas também integraram as ações sociossimbólicas do programa de ação Museu Nacional Vive. Isso porque, ao darem confirmação/testemunho de que o Museu estava vivo, passam a

compor os argumentos usados pelo diretor para ressignificar a ideia de que o museu havia morrido. Desenvolveremos essa interconexão na análise.

As ações de ressignificação, em geral internas à organização, foram feitas sob demanda de forma oral junto às equipes envolvidas. O senso de urgência foi construído coletivamente entre os membros da equipe de resgate, e houve uma campanha interna para mobilização do maior número possível de membros nas equipes de resgate. Apesar da tentativa de engajamento, as expectativas não foram satisfeitas, e a equipe era menor do que o esperado.

Em resumo, no Resgate de Acervos, o significado a ser construído em uma primeira etapa era destinado à equipe que atuaria no resgate, formada por cientistas e terceiros do ramo de construção civil subcontratados pela Universidade. Era necessário mudar o entendimento de que os restos materiais na área do Palácio não eram escombros e que a prática a ser usada ali era de máximo cuidado com relíquias em um sítio arqueológico, além de enfatizar o senso de urgência. A partir da legitimidade da prática de arqueologia, treinamentos foram ofertados e protocolos estabelecidos. Foram adotadas funções e processos de um sítio arqueológico, próprios da prática de arqueologia. Em uma segunda fase, os resultados do resgate passaram a ser divulgados para o público externo ao Museu, usando objetos icônicos como representação do sucesso do resgate, em entrevistas impulsionadas em mídias sociais.

6.3 Surgimento e Temporalidade dos Programas de Ação

Aqui mostramos como os dois conjuntos de iniciativas de trabalho sócio-simbólico constituem o que Lawrence e Phillips (2019) chamam de programas prolongados de ação humana, ou “Programas de Ação”, e discutimos a temporalidade de sua formação e a evolução de sua organização no tempo. Estou vendo aqui como passado, presente e futuro se mesclam na formação de sentido, no trabalho sócio-simbólico de ressignificação.

Programa de ação, ou programas prolongados de ação humana, é uma das três ideias em que um trabalho sócio-simbólico se apoia (Lawrence & Phillips, 2019). As outras duas ideias são formas heterogêneas de *agency* e repertório de práticas. No período analisado, observamos dois aglomerados de ações de construção de significado que se prolongaram no tempo (Tabela 6).

O trabalho sócio-simbólico acontece baseado em práticas socialmente aceitas. Como proposto em Lawrence e Phillips (2019, p. 30), estas práticas “represent repertoires of available,

legitimate routines from which actors draw strategies for shaping and maintaining social-symbolic objects”. O fato de o trabalho ser feito por ações legítimas é parte fundamental para que a ação em si não seja questionada na sociedade e que os atores possam executar tais ações sem serem impedidos.

Identificamos primeiro as práticas sobre as quais os trabalhos sócio-simbólicos se assentaram. Estas práticas podem ser ou não profissionais, mas são um conjunto de ações legítimas, que possuem um entendimento prático e geral por muitos dos praticantes que conhecem o “como fazer”, regras e instruções de como são feitas as tarefas e uma expectativa sobre os resultados (estrutura teleafetiva: teleológica e afetiva) (Schatzki, 2005). No caso do Museu Nacional, o trabalho sócio-simbólico foi assentado em práticas de (i) *advocacy*, (ii) ativismo, (iii) impulsionamento em mídias sociais, (iv) *lives* e debates, (v) práticas profissionais de arqueologia, (vi) práticas profissionais de arquitetura e design e (vii) práticas profissionais de museografia. Outras práticas são mobilizadas pelos executivos e profissionais do Museu e dos comitês de gestão do projeto de reconstrução, como as de exposição e pesquisa de acervos, que são centrais em Museus, e a didática e ensino, centrais em Universidades.

Nem todas as práticas são usadas para fazer trabalho sócio-simbólico. Esse é o caso da atual prática de *crowdsourcing*, originada da prática de doação de pessoas e famílias amigas do Museu há cerca de 85 anos por meio da Associação dos Amigos do Museu Nacional (SAMN), mas que não foi usada de forma direta para construção de significado.

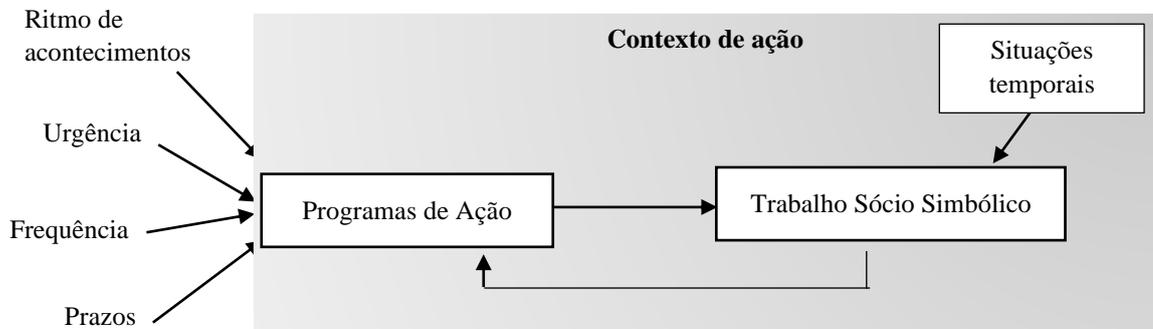
Como mencionado no tópico anterior, cada conjunto de ações dentro do que foi chamado pelo Museu de “Museu Nacional Vive” e “Resgate de Acervos” reúne iniciativas de trabalho sócio-simbólico assentadas em práticas legítimas na sociedade.

Em uma perspectiva de processos, o trabalho sócio-simbólico que começa a ser executado, associado a alguma prática legítima, dá origem ao “programa de ação humana prolongado” de Lawrence e Phillips (2019). Em uma situação de crise, como já tratado na extensa literatura de *sensemaking* a partir do conceito de *enactment* trazido por Weick (1995), as pessoas entendem o contexto à medida que agem em resposta a ele, ao mesmo tempo que o resultado de suas ações altera a forma como percebem o contexto. Ainda em uma perspectiva processual, o próprio evento muda, pois ações em resposta ao evento trazem novos acontecimentos e interações.

Quando um programa emerge, precisa ganhar coerência e se organizar em torno de práticas. Essas práticas vão sendo moldadas conforme o ritmo de eventos, prazos, frequência e regularidades de ocorrências em um contexto e do horizonte temporal das ações. São esses

elementos de temporalidade que influenciam a formação e mudança nos programas de ação e no trabalho sócio-simbólico, conforme mostra a Figura 11.

Figura 11 – Constituição e reconfiguração do trabalho sócio-simbólico



Fonte: Elaborado pela autora.

As próprias ações de trabalho sócio-simbólico serão influenciadas pelas interações e pela dinâmica do contexto em que ocorrem, ou seja, pelas situações que ocorrem no momento presente das interações. As situações impõem novas demandas e forçam os atores a revisarem e implementarem novas formas de trabalho para resolver problemas que, em alguns casos, não foram antecipados ou surgiram por ações não intencionais de um trabalho sócio-simbólico que estava sendo realizado – como aconteceu no caso do Museu Nacional.

No caso em análise, o trabalho sócio-simbólico que vinha sendo realizado pelos atores para moldar o significado sobre a continuidade da existência do Museu provocou contradições que levaram a um paradoxo. Para que essas contradições não permanecessem e os entendimentos fossem novamente alinhados, o diretor e seus assessores alteraram de forma tempestiva o trabalho sócio-simbólico que vinha sendo feito, como será discutido no capítulo 7.

Nas subseções seguintes discutiremos como os elementos de temporalidade influenciam a configuração dos programas de ação e como a dinâmica do trabalho sócio-simbólico molda a temporalidade desses programas. Primeiramente, analisaremos o surgimento e o ganho de coerências dos programas de ação e sua forma de organização e interconexão. Em seguida, analisaremos a temporalidade e alguns aspectos de temporalidade observados nas ações (atividades e trabalho sócio-simbólico) e que refletiam nos programas de ação.

6.3.1 Surgimento e ganho de coerência

Na primeira fase do programa de ação Museu Nacional Vive observamos o delineamento do significado que seria construído ('continuidade do Museu') pelo diretor e membros do Museu Nacional. Nesta fase, o trabalho sócio-simbólico foi direcionado a políticos, apoiadores internacionais, doadores e autoridades, moldando o próprio Projeto Museu Nacional Vive (nome dado ao projeto de reconstrução). Neste início as primeiras iniciativas se amalgamaram, ganharam consistência entre si. Logo no início, o termo "Luto e Luta" foi convertido no "Museu Nacional Vive". O termo "Vive" tem mais consistência semântica com a continuidade e mobiliza apoiadores e comunidade em direção a um projeto de reconstrução.

As primeiras decisões sobre a estratégia do trabalho sócio-simbólico e os melhores canais para divulgar o discurso foram tomadas pelo diretor e sua equipe de assessores, assim como as funções e papéis de cada ator relevante. No caso em questão, por exemplo, a Direção, junto com a equipe de comunicação, decidiu que apenas poucos atores iriam dar entrevistas nos meses que sucederam o incêndio para uniformizar o discurso público do Museu, já que a culpa pela tragédia estava sob questionamento:

"O diretor estava sempre orientado a responder e falar das questões do museu. (...) As estratégias de comunicação foram sendo construídas ao longo do tempo. (...) antecipávamos [as demandas] para ter uma resposta institucional." (#Ent1, 2021).

"definimos porta vozes principais para comunicação: o diretor, vice-diretor, diretor administrativo e outras pessoas que eram escolhidas para falar conforme fosse o tema demandado pela imprensa." (#Ent2, 2021).

Em uma segunda fase, quando o núcleo de comunicação começou a divulgar nas redes sociais entregas que eram visíveis, como captação de recursos e de apoio internacional, resgate das primeiras peças, cobertura temporária do edifício, realização de exposições itinerantes, até a reforma da fachada do bloco histórico. O foco dessa comunicação "era mostrar o que estavam fazendo sobre a reconstrução do museu, dar respostas" (#Ent1, 2021).

O trabalho sócio-simbólico mobilizou esses resultados moldando um conjunto coerente de ações discursivas em torno da mensagem Museu Nacional Vive. Essas ações forjaram um programa coerente de ações prolongadas no tempo.

A pressão por resultado do trabalho sócio-simbólico foi alta em todas as fases de desenvolvimento desse programa de ação, pois implicava engajamento de apoiadores, captação de recursos e aprovações para as ações de reforma.

Já no programa Resgate de Acervos a convergência ocorreu de forma mais rápida, pois, enquanto a audiência do Programa Museu Nacional Vive era ampla e diversa nas suas duas fases, no resgate de acervos a audiência inicial eram autoridades como polícia civil e bombeiros que ainda tinham o edifício em alguma custódia, as equipes do próprio resgate (arqueólogos mais acostumados com a prática e o significado de relíquias) e os terceirizados da construção civil. Após convencidas as autoridades da necessidade de se operar um resgate profissional, era possível que a construção sociossimbólica fosse feita em treinamentos concentrados e uso de uniformes com a logomarca do projeto (Figura 6). Na segunda fase, o público mais amplo poderia ser alcançado com a mesma mensagem difundida nas mídias sociais.

O bom e adequado entendimento da audiência do que é e como se deve tratar um sítio arqueológico não foi central para a efetividade do resgate, que já havia sido concluído. Assim, não havia pressão por maior efetividade do trabalho sócio-simbólico no curto prazo. A pressão pelo resultado do trabalho sócio-simbólico estava na primeira fase do projeto. Contudo, o sucesso do resgate com apresentação de objetos icônicos resgatados continuava sendo apresentado em *lives* e em posts do Facebook e Instagram como elemento material, a fim de trazer legitimidade para a atuação do Museu no Projeto “Museu Nacional Vive”.

6.3.2 *Organizing e Interconexão entre programas*

As diversas ações que surgem no caso como resposta à crise e ameaça de interrupção da continuidade se desdobram em dois programas organizados em torno de diferentes equipes e processos. O Museu Nacional Vive ficou mais centrado na Direção e equipe de comunicação, enquanto o Resgate do Acervo foi delegado a uma equipe de arqueólogos do Museu. A equipe de comunicação estava sempre atenta, para garantir a coesão das mensagens.

Os argumentos usados nos discursos desses atores utilizavam expectativas para conclusão dos projetos, entregas previstas, sempre em comum acordo com a Direção. Assim, ambos os programas eram coerentes entre si, visto que eram validados pelo Diretor. Além disso, existia certa hierarquia entre os programas, pois o resgate do Acervo é visto como uma parte da reconstrução do Museu e, portanto, é parte do programa Museu Nacional Vive em última instância. Assim, deve, por definição, manter coerência e alinhamento com o anterior. Este último alimenta o trabalho sócio-simbólico do primeiro. Por exemplo, à medida que os objetos

eram coletados nos escombros e restaurados, foram sendo utilizados como elementos do trabalho sócio-simbólico feito pelo diretor para alterar entendimentos da comunidade em geral de que o “antigo museu” não havia morrido.

6.3.3 Temporalidade

Trabalho sócio-simbólico é uma típica ação humana que se desdobra no tempo. O trabalho, enquanto esforço de comunicação de significado, seja textual, visual, sonoro ou pela apresentação de nossos corpos em movimento ou em intencional imobilidade, acontece quando da captura da atenção e mudança de posicionamento de pessoas de uma audiência.

Trabalho sócio-simbólico é um processo. A produção do símbolo pelos empreendedores sociais em Barberá-Tomás et al. (2019) foi um processo. Apesar de o estudo segregar as etapas em produção do símbolo, difusão, o choque moral da audiência e conexão à causa, os elementos temporais não são tratados. Da mesma forma, no modelo de mensagens multimodais em Lefsrud et al. (2020), a sequência temporal dos mecanismos como “*constructing a message*” (combinando imagens e textos para formar um argumento), “*reception of the message*” e “*recipientes reactions*” traz implicitamente que essas transformações ocorrem no tempo. O modelo propõe que a retórica visual atrai mais a atenção da audiência, dispara reação emocional e gera identificação e potencial reavaliação das ideias sobre um assunto. Contudo, o modelo não trata do meio e da frequência de comunicação, ou quantas vezes ou tempo em que o recipiente é exposto à mensagem. É evidente que quem desenvolve a mensagem usa certo tempo, algumas reuniões com criadores e diretoria, ou o faz rapidamente em uma ação emergencial.

A sequência de ações e eventos em cada programa é detalhada no Apêndice B, assim como a representação da linha temporal de cada programa (Figuras 2 e 3). Essas ações tiveram uma duração, e a sequência delas tem conexão com as demais ações intencionais, mas não simbólicas, em curso após o incêndio.

Na realidade organizacional de recuperação de uma organização em situações traumáticas, algumas atividades a serem feitas por si só não objetivam construir significado, como a recuperação de um prédio, a reconstrução de vias, reativar sistemas computacionais e melhorar práticas de governança. No entanto, fazer ou não tais ações e o tempo que se demora para fazê-las carregam em si uma mensagem, por exemplo, sobre o futuro dessa organização ou sobre a estratégia dos líderes. Apesar de reconhecer que significados podem ser construídos por ações das mais variadas naturezas, é mais fácil observar o trabalho sócio-simbólico

propositivo contido em ações discursivas, como palestras, manifestações de ativistas ou campanhas publicitárias. Assim, para discutir sincronicidade e sequência em um emaranhado de *doings & sayings* em uma linha temporal de quatro anos, aqui separamos ações de dois tipos: (i) atividades de reconstrução, que *a priori* não possuem intencionalidade de construção sociossimbólica, e (ii) trabalho sócio-simbólico propositivo. Os dois tipos de ação se combinam na realidade organizacional. Uma vez que é necessário apoio e recursos para as atividades de reconstrução, o trabalho sócio-simbólico é feito para captar esse apoio e recursos financeiros ou políticos. E os resultados de atividades realizadas, como peças resgatadas das coleções, são usados como parte das ações discursivas no trabalho sócio-simbólico. Elas se retroalimentam no caso em questão.

A seguir discutimos alguns aspectos de temporalidade observados nas ações (atividades e trabalho sócio-simbólico) e que refletiam no programa de ação.

6.3.4 Sequência de ações discursivas

Se em um programa prolongado podem surgir múltiplas formas de trabalho sócio-simbólico, quais devem ser acionadas primeiro? Alguns artigos empíricos no tema focam em uma ação de construção de significado, em um símbolo, ou mesmo mencionam várias ações, mas não tratam de forma explícita como elas se conectam. No estudo de Pradies et al. (2021), o líder fez diversas ações discursivas para romper o ciclo vicioso do paradoxo com construção de significado, levando os que estavam presos no paradoxo a reconsiderar a base de seu julgamento sobre a suposta situação paradoxal. As ações foram classificadas em fases, em relação ao ciclo da dinâmica do paradoxo. Contudo, a sequência das ações não foi analisada.

No caso em questão, a natureza do evento e do contexto determinou que as primeiras ações discursivas fossem uma resposta às críticas feitas sobre a legitimidade do Museu, no chamado *blame game*, que o governo federal começou a fazer para transferir à UFRJ a responsabilidade pelo repasse insuficiente de recursos ao Museu. Paralelamente, atividades para preparação do resgate foram iniciadas e delegadas à equipe responsável.

As atividades de contratação de uma proposta arquitetônica para reconstrução do Palácio, o projeto museográfico que embasaria o uso das salas e a reconstrução interna do edifício, a apresentação da fachada como primeiro marco da reconstrução e a celebração dos 500 dias do resgate só puderam ser utilizados como evidência material quando mobilizados no discurso de continuidade anos após o incêndio.

A sequência de trabalho sócio-simbólico no programa prolongado de ação em questão dependeu muito mais das condições disponíveis (forma adequada de lidar com a reconstrução de um prédio tombado e recursos disponíveis) do que da estratégia do líder. A estratégia do líder está em perceber a sequência potencial e mobilizar a melhor alternativa entre as que estão disponíveis naquele instante, como os apoios e consensos disponíveis. Em outros estudos empíricos não se discute ou não é relevante a ligação de trabalho sócio-simbólico e outras atividades da organização. O trabalho sócio-simbólico é visto de forma isolada. Este é o caso de Pradies et al. (2021) e Barberá-Tomás et al. (2019): o que não é trabalho sócio-simbólico é analisado como contexto, em geral, tratado como algo mais estático e dado. No caso em questão, dizemos que a sequência de trabalho sócio-simbólico decorre das outras atividades em curso do projeto de reconstrução do museu.

6.3.5 Sincronicidade e Urgência

Sincronicidade e Urgência são fatores importantes em situações de crise. A urgência indica que a reação deve ser imediata, e a sincronicidade indica o momento em que os atores precisam estar engajados para resolver os problemas que se apresentam ou se avizinham.

No início da reconstrução, com o Palácio recém-escaldado pelos bombeiros e já com a noção de que os escombros continham restos importantes de coleções, os gestores sabiam que não poderiam esperar o término de projetos de engenharia para protegê-lo. Como lembrado pelo Diretor do Museu em Audiência Pública no Congresso Nacional, em que disse estar ‘prestando contas’:

“A primeira coisa que foi feita foi a cobertura emergencial, enquanto estavam sendo desenvolvidos os projetos técnicos, que são complexos ... até por isso que a gente começou pelo projeto de fachadas, e aí a obra começa por isso, enquanto estão sendo desenvolvidos projetos internos que têm ligação com o conteúdo e museografia.” (Kellner, 2021).

Tanto para responder aos ataques vindos do governo federal sobre a responsabilidade do Museu no incêndio, quanto para impedir que a área dos escombros fosse violada ou afetada pelas chuvas, os atores tiveram de agir de forma rápida. Os líderes da equipe de resgate e os membros da missão de emergência da Unesco resolveram suas diferenças de entendimento para se ter um plano o mais rápido possível, devido à deterioração que as peças poderiam sofrer pela

ação do sol e chuva, além da pressão que sofriam por começar a reconstrução. A rapidez com que os atores concordam e resolvem suas diferenças importa.

“Só conseguimos acessar uma pequena área, mas foi o suficiente para termos uma ideia [do que sobrou nos escombros]. É possível reconstruir o acervo de três maneiras diferentes. Primeiro, resgatando os itens. Segundo, com doações e empréstimos, e terceiro, com uso de novas tecnologias em 3D. (...) arqueólogos especialistas precisarão entrar e, camada por camada, tentar identificar os objetos.” (Chefe da missão de emergência da Unesco, 2021).

“Os representantes da Unesco trouxeram um pouco da experiência deles para que a gente pudesse começar a criar uma metodologia, um protocolo de trabalho.” (#Ent6, 2022).

A sincronicidade também pode ser vista no fato de que o processo de reconstrução do Palácio não poderia acontecer sem que antes fosse concluído o resgate de acervo. Os dois processos estavam interconectados pelas transformações físicas que deveriam acontecer naquele ambiente. Ainda, toda a reconstrução interna do Palácio dependia da aprovação de um projeto museográfico com os circuitos de exposições e do uso pensado para cada espaço. “Não se poderá constituir uma nova exposição sem que haja um novo projeto museográfico, que tem que estar associado ao projeto arquitetônico do Palácio” (#Ent7, 2022). Assim, o trabalho sócio-simbólico em cada um dos projetos acaba também sendo influenciado pela sincronicidade com outras atividades técnicas.

Tudo isso também dependia da captação de recursos, do planejamento e início tempestivo do resgate, da obtenção de autorização das autoridades públicas e da contratação do projeto arquitetônico, a ser resolvido numa janela temporal associada à mensagem de que “o Museu Nacional Vive”. A sequência de atividades, como cobrir o prédio para proteger os escombros enquanto se desenvolvem os projetos arquitetônico e de museografia, ao demandar mudança de entendimento de outros atores exigiu trabalho sócio-simbólico dos líderes do projeto. O maior benefício do trabalho sócio-simbólico no caso em análise foi chegar a consensos, mesmo que parciais, para que as outras atividades de reconstrução pudessem fluir com o engajamento de diversos atores relevantes, tendo recursos para levar o projeto a cabo.

6.3.6 Frequência e regularidade

Visto que a mudança de entendimento de um indivíduo (ou audiência) em relação a um conceito a respeito de um tema estaria associada à exposição a materiais multimodais (Lefsrud et al., 2020), resta a questão sobre se o aumento da frequência e da regularidade favorece esse efeito. A frequência de exposição de material multimodal (associação de textos, com imagens e vídeos) se refere ao maior número de vezes em que há exposição de um mesmo material, como o uso constante do mesmo símbolo ou mensagem para as mais diversas audiências, como aconteceu com a expansão do uso da logo “Museu Nacional Vive” e na explosão da hashtag, como também aconteceu em movimentos como #BlackLivesMatter (Mundt et al., 2018). Ou, ainda, pelo aumento do número de mensagens de mesmo teor, mas com diferentes formas, meios e mensagens. Ou seja, mobilizam-se diferentes elementos à medida que o evento se desenrola para reforçar uma mesma ideia. No caso das *lives* do diretor, observa-se que ele insere novos elementos textuais e visuais à medida que possui mais resultados da reconstrução para mostrar. O efeito da frequência das mensagens aumentaria o tempo que uma pessoa ou audiência é exposta àquela ideia e, portanto, aumentaria as chances de ocorrer uma mudança de posicionamento ou entendimento.

Já a regularidade diz respeito à expectativa de que um novo comunicado, uma nova mensagem, será trazida em sessões futuras. Ao criar a coluna semanal no Facebook o diretor pretendeu estabelecer um canal que atualizaria a sociedade civil sobre o andamento dos projetos em curso, como uma ação de transparência. Com isso, reforçaria a mensagem de que o Museu Vive. Nas palavras do post que inaugura a coluna em maio de 2020: “A cada semana, pretendo escrever essa coluna e, com ela, ir mostrando diferentes ângulos do Palácio. Desta vez, uma imagem dos fundos do prédio, que não estamos tão habituados a observar” (Kellner, 2020).

A frequência semanal da coluna do Diretor no Facebook tem regularidade no tempo, até hoje é publicada, e no campo de museus. Não trata apenas de assuntos relacionados ao Museu Nacional, mas de assuntos de interesse do Museu e de entusiastas em Museologia e Cultura. O Diretor escolhe o assunto que considera ajudar a manter o engajamento.

Alguns assuntos contribuem mais para o trabalho sócio-simbólico em curso do que outros. Por exemplo, em junho de 2020, o Diretor se engajou em outro caso de incêndio em Museu que havia acabado de acontecer e enaltece a experiência de resgate do Museu Nacional:

“Minha imediata reação quando soube que mais um museu havia pegado fogo no Brasil foi de profunda consternação. A "bola da vez" foi a reserva técnica do Museu de História Natural e Jardim Botânico da UFMG (MHNJB). Não podemos - nem devemos - ficar alheios ... nos colocamos à disposição para ajudar no que fosse preciso, compartilhando nossa experiência com o resgate de acervo, que tem sido tão bem-sucedido.” (Kellner, 2020).

Já em 6 setembro de 2020, quando se passaram dois anos do incêndio, um post no Facebook celebrou a data e o que tem sido feito e alcançado:

“Essa semana foi muito importante para o Museu Nacional/UFRJ: a passagem de dois anos do incêndio. Fizemos várias atividades, inclusive apresentando novos materiais que foram resgatados pela eficiente equipe de resgate de acervos. Ainda fomos brindados com uma excelente notícia: a Alemanha irá doar 450 mil euros para a nossa instituição! Vamos adquirir alguns equipamentos e finalizar alguns serviços.” (Kellner, 2020).

Assim, entre as ações de trabalho sócio-simbólico feitas no projeto Museu Nacional Vive, a coluna do Diretor tem regularidade na frequência e no grande tema, mas usa notícias e eventos que emergem ao longo dos meses para manter pulsante a expectativa de reconstrução.

6.3.7 *Timing*

Fazer a ação no momento justo, encaixada no momento em que os resultados podem ser possíveis e maximizados, confere sucesso ao trabalho sócio-simbólico. Se existe um momento propício, dado por um marcador temporal externo à organização, o líder deve identificar e conseguir mobilizar recursos para a ação ser realizada no *timing* correto. Entre diversos exemplos de *timing* no caso, o mais marcante é a realização de Audiência Pública às vésperas da alocação das emendas parlamentares para o Exercício de 2022. Uma audiência pública marcada para novembro de 2021 abriu espaço para representantes da UFRJ e do Museu Nacional ‘prestarem contas’ e solicitarem apoio em recursos.

A audiência junto à Comissão de Cultura do Congresso Nacional foi solicitada pela Deputada Sra. Benedita da Silva, do PT-RJ, que apoiava o projeto de reconstrução, mostrando a mobilização relacional da Direção. Na audiência, vários ganchos foram usados ao longo das falas, como a lembrança de que a Deputada estava na foto que celebrou o lançamento do Projeto Museu Nacional Vive e que o apoio não segrega partidos de direita ou esquerda.

“Este é o momento solene em que foi criado este projeto maravilhoso, no sentido de engajar diferentes atores na sociedade brasileira, tendo a UNESCO... essa foto, Deputada, a senhora se reconhece aí em 2019, faço homenagem a todos vocês, foi graças a essa ação que podemos sonhar em recuperar não só o Palácio... queria registrar na ata dessa reunião o agradecimento...” (Kellner, 2021).

A audiência apresentou detalhes do projeto de reconstrução, recursos captados e o quanto faltava para finalizar as obras. Por fim, antes de solicitar recursos, o Diretor enalteceu equipes heroicas do Museu (A), falou efusivamente “sobre coleções e exposições” a serem inauguradas e convidou os deputados, falando da importância do Museu para as crianças (B); e então, abertamente, pediu apoio financeiro, dizendo como poderia ser feita a alocação orçamentária (C):

- (A) “Milhares de horas que foram colocadas a um grupo abnegado, heróis, conseguimos recuperar milhares de espécies...podemos fazer muito mais se tivermos o apoio necessário”. “A Campanha Recompõe (acervos) conseguiu doação de material de colecionadores, material da cultura africana... valiosíssimos... isso faz inveja a qualquer instituição que temos a nível mundial...” (Kellner, 2021).
- (B) “Devemos abrir no 1º semestre do ano que vem o nosso centro de visitação, convido a Sra e seus demais colegas para visitação, momento em que o museu nacional devolve um pouquinho da nossa instituição às escolas do Rio de Janeiro.” [teremos novos circuitos do Museu] “uma grande viagem pelo Brasil, que se inicia no Palácio... onde vai se falar não apenas o ambiente, mas quem vive neste ambiente... a biodiversidade.” (Kellner, 2021).
- (C) “O Museu Nacional precisa da sociedade... O Brasil precisa do Museu Nacional de volta, o que pode ser feito? (i) destravar o FNDCEP, ali temos uma promessa do Ministério de Ciência e Inovação de R\$ 20 milhões, que vão entrar diretamente ... e (ii) ação orçamentária 7XE1, agora qualquer deputado pode alocar nesta ação, que é uma ação diretamente instituída para o Museu.” (Kellner, 2021).

Por fim, a Deputada Benedita da Silva, na presidência da Audiência Pública, destaca a importância da ‘prestação de contas’ que havia sido feita. Conclama seus colegas a

direcionarem verbas de emendas e traz um senso de urgência para a abertura do Museu, “precisamos acelerar esta visitação”:

“...importante, necessária, que vai fazer com que haja um envolvimento maior de todos nós...uma honra nós termos a UFRJ com esta incumbência... impressionante como vivemos um descaminho neste país um atrás do outro... mas a ciência o conhecimento resiste, é impressionante... quem foi logo após o incêndio não acreditaria... estamos mais com meio caminho andado... só nossa bancada do Rio de Janeiro, se aportássemos R\$ 1 milhão cada deputado, somando com este esforço da Alerj, louvável... conseguiríamos R\$ 40 milhões... essa é nossa parte como bancada do RJ, outros países estão colaborando conosco... uma parte brilhante do projeto, vamos ter nossas crianças de volta visitando... precisamos acelerar esta visitação... pessoal que nunca foram do museu, e que nunca saíram do seu território, que não tem chance de conhecer outras culturas... é fundamental.” (Silva, 2021).

A audiência pública realizada no Congresso Nacional é um desdobramento de outras iniciativas realizadas no momento em que os deputados alocariam suas emendas. Não é uma iniciativa isolada, faz parte de um programa de ação prolongado e bem orquestrado.

6.3.8 Ambivalência, Orientação temporal e Continuidade

Em momentos de crise e desastre, o estado emocional dos atores, assim como a orientação temporal, se inicia com um estado passivo e resignado, e logo tem que se transformar em uma postura ativa, com orientação voltada para o futuro, para algo a ser reconstruído. Essa mudança pode estar na origem de um programa de ação em situações de eventos disruptivos, como um gatilho para ação de transformação coletiva.

Diferentemente do que foi observado em Shepherd et al. (2022), em que os catadores de material reciclável de Mumbai faziam um trabalho sócio-simbólico que lhes permitia aceitar a atual condição de suas castas e se resignavam, no caso do Museu Nacional, diretores e a equipe de frente de cientistas rapidamente usaram a ambivalência emocional presente para mudar sua orientação em direção a um futuro possível de reconstrução. Várias manifestações indicavam que o Luto se converteu rapidamente em Luta e, em seguida, em uma agenda mais positiva orientada para reconstrução. Relatos de pessoas mencionam reuniões de terapia coletiva, feitas no dia seguinte ao incêndio:

“A gente começou brigando..., mas é aquela briga que a gente estava perdido... aí depois a gente chorou... o choro coletivo... e depois a gente começou a equalizar... e aí começaram a se criar as primeiras comissões para lidar com a crise...” (#Ent5, 2022).

A ambivalência emocional permitiu que as pessoas se desconectassem da dor no momento do acidente e pudessem reagir ativamente. Deve ser levado em consideração que, no caso do Museu, o incêndio não destruiu completamente o Palácio e as coleções. Logo no primeiro momento que entraram nas ruínas do Palácio, os pesquisadores se depararam com fragmentos de peças e o meteorito Bendegó no salão de entrada. Como foi dito por membros da equipe de resgate, recordando quando os bombeiros abriram o portão central:

“A gente viu o Bendegó e o Bendegó estava intacto... essa visão [do meteorito] pra gente naquele momento foi um diferencial, deu aquela sensação... gente, tem coisa que vai sobreviver ao incêndio. Então a gente tem que começar a se organizar...” (#Ent6, 2022).

“Quando o Bendegó foi visto, intacto, e nem o mármore rachou... a pilastra do Bendegó estava inteira.... e quando a gente encontrou parte da coleção Werner foi isto... foi este o sinal que essas pessoas que estavam lá no dia 3 precisavam. Foi este o sinal da esperança.... e para essas pessoas que estavam ali... a gente já sabia que nosso destino já tava traçado...” (Luciana Witovisk, *Live 500 dias de resgate*, 2021).

Essa virada para uma orientação temporal futura e postura ativa também é vista em como o incêndio passou a ser visto pelos executivos no projeto de reconstrução. A luta pela continuidade da organização está na origem da reação ao incêndio. É a própria gênese do mote “Museu Nacional Vive”. Entretanto, à medida que foram percebendo que o desastre mobilizou apoio e destravou barreiras políticas, passaram a ver o evento como uma ‘oportunidade’. Um dos coordenadores de Grupo de Trabalho sobre Segurança e Sustentabilidade do Projeto Museu Nacional Vive, também representante do Instituto Cultural Vale, relata que o evento Disruptivo foi capaz de mobilizar atores em torno da reconstrução:

“Foi preciso acontecer a tragédia em setembro de 2018, talvez para mobilizar e despertar na sociedade brasileira em geral, na própria academia e na própria UFRJ, mas também e muito fora da sociedade nos diversos atores, para que

houvesse uma união em torno desse projeto Museu Nacional Vive...” (Hugo Barreto, 2021).

Mesmo que fosse algo indesejado, menciona o Diretor do Museu em Audiência Pública, deveriam aproveitar a oportunidade aberta:

“O que sobrou? [após o incêndio] algo que não queríamos... nós agora temos uma grande oportunidade de fazer a reconstrução dessa instituição, que possa servir de modelo, daí surgiu o Projeto Museu Nacional Vive.” (Kellner, 2021).

A continuidade da organização – como objetivo é possível pela mudança da orientação temporal, como é também como objetivo a ser perseguido – dirige a orientação temporal ao futuro desejável e possível. A ambivalência emocional e a mudança temporal foram elementos de temporalidade que marcam a busca pela continuidade e o início das ações prolongadas de trabalho sócio-simbólico no caso em questão.

6.4 Discussões e contribuição para a literatura

A análise traz três contribuições para a literatura, sobretudo em como a dinâmica do trabalho sócio-simbólico influencia a temporalidade dos programas de ação. Em primeiro lugar, tratamos explicitamente do conceito de programas de ação e como surgem em uma organização que tem importante demanda para preservar sua sobrevivência e construir um sentido de continuidade. Segundo, tratamos como programas de ação organicamente se organizam em torno de papéis sociais. Terceiro, discutimos aspectos de temporalidade desses programas de ação que se mostraram importantes no caso em questão.

Inicialmente, aplicamos o conceito de programa de ação como sendo iniciativas prolongadas de trabalho sócio-simbólico. Dos artigos empíricos analisados e no nosso melhor entendimento, nenhuma pesquisa até o momento explorou a formação de programas de ação.

Nossa análise mostra que um programa de ação é uma ou mais ações continuadas com o propósito de transformar significados, ou seja, um movimento de trabalho sócio-simbólico. Um programa de ação nasce da interação de pessoas para resolver uma situação situada em certo contexto e se desenvolve à medida que essas pessoas percebem melhores maneiras de levar seu plano a cabo. É construído com o tempo.

Em um mesmo programa podem aparecer iniciativas de trabalho sócio-simbólico diferentes que idealmente se complementam. Em alguns casos, as iniciativas podem se contradizer, gerar ambiguidade e reduzir a força do trabalho sócio-simbólico. Argumentamos aqui que não é o número de ações de construção de significado que define um programa de ação, mas a duração no tempo e como estas ações se agregam de forma consistente e se organizam em torno de líderes, equipes e meios de divulgação. O que difere um programa de ação do que seria uma iniciativa isolada de ação sociossimbólica é que o primeiro se desdobra de forma prolongada no tempo (duração, frequência etc.), manifesta elementos de organização (atribuições, papéis, pessoas, orçamento, agenda, deadlines, cronograma) e usa práticas legítimas para realizar o trabalho sócio-simbólico. No caso em questão, citamos diversas ações de trabalho sócio-simbólico que se complementam, usando práticas de impulsionamento em mídias sociais com frequência semanal (Coluna do Diretor), junto com palestras, *lives* e audiências públicas, com menor frequência e direcionadas a público específico, e que fluem e usam notícias e eventos que acontecem no contexto (gerados ou não pelo próprio Museu) para alimentar as ações discursivas.

Segundo, sempre numa visão processual, vemos o programa de ação como algo que se forma, materializando o entendimento coletivo construído à medida que as pessoas vão percebendo o que elas têm que fazer, o que elas têm que ressignificar. Com o tempo, os líderes percebem o que elas têm que fazer em termos de trabalho institucional simbólico direcionado aos públicos para stakeholders internos ou externos à organização. À medida que os atores que participam de forma mais próxima do centro das decisões reagem e desenham ações, as ações propostas e iniciadas se aglutinam alocadas aos grupos mais propícios a executar as práticas às quais aquela ação será atrelada. Logo depois do incêndio, a diretoria do Museu não sabia ao certo tudo que deveria ser feito. As atividades de reconstrução e as iniciativas de trabalho sócio-simbólico foram sendo realizadas à medida que os atores entendiam o que estava acontecendo, como o *sensemaking* em tempos de crise retratado em Weick (1988). Assim, as iniciativas de trabalho sócio-simbólico se acumulam, se transformam, se aglutinam à medida que os atores percebem oportunidades para obter apoio (como captar recursos) e necessidades de construir significado (ex.: ganho de reputação).

Terceiro, destacamos que o trabalho sócio-simbólico é desencadeado por condições temporais (como duração do desastre, prazos de resposta, ciclo de ações) e sempre ocorre no tempo, se desdobra no tempo, na sequência de atividades executadas, na duração necessária para o efeito se processar e na duração daquele entendimento até que eventualmente se desfça ou seja revertido por outra campanha contrária. Destacamos, no caso, que a sequência de

atividades e a orientação temporal seguem o contexto do acidente e de como a crise é gerenciada. A frequência e a regularidade são elementos presentes em cada ação, que pode ser única ou recorrente, e a urgência e sincronicidade são aspectos fundamentais no caso de crises.

CAPÍTULO 7: SOLUÇÃO DE PARADOXO COM TRABALHO SÓCIO-SIMBÓLICO

7.1 Desenho da análise

A análise a seguir discute como o trabalho sócio-simbólico foi reconfigurado para acomodar as tensões que emergiram em torno das propostas de reconstrução do Palácio de São Cristóvão, sede do Museu Nacional no Rio de Janeiro.

Diferentemente dos dois programas de ação mencionados no capítulo 6, que se destinavam a conseguir apoio político e financeiro, e legitimidade de diversos grupos, aqui o trabalho sócio-simbólico precisou ser reajustado para atenuar as tensões de um paradoxo que surgiu em decorrência de ações de trabalho sociossimbólicas que já vinham sendo realizadas. O problema de pesquisa desta análise é assim descrito: **“Como as soluções para resolver um paradoxo se combinam com o trabalho sócio-simbólico para acomodar as tensões do paradoxo?”** Colocamos a pergunta dessa forma porque no início da análise percebemos que, diferente de Pradies et al. (2021), o trabalho sócio-simbólico não era a única solução para o paradoxo; também contribuíram as soluções de arquitetura.

Com o incêndio, abriu-se a possibilidade de a arquitetura do Palácio receber elementos contemporâneos ou seguir fielmente a tradição. A escolha envolve a viabilidade técnica e econômica de restauro das condições originais, e de adequações à regulação contemporânea de acessibilidade e segurança. No entanto, a interpretação estética sobre a solução apresentada se tornou alvo de críticas e contestação.

A reforma do Palácio destruído pelo incêndio era um ponto central na construção do significado da continuidade do Museu Nacional, parte da campanha “Museu Nacional Vive”. Com a apresentação da primeira proposta arquitetônica pelo escritório ganhador da chamada pública para a reforma do Palácio, emergiu a tensão entre um apego emocional à “forma original do Palácio” e o desprendimento pragmático em prol da “modernização do Palácio”. O paradoxo pode ser assim descrito: ao ‘modernizar’ o Palácio, rejeita-se a tradição, a memória, e ao manter a memória não se dá espaço à modernização.

O paradoxo analisado não se origina com uma crise ou evento disruptivo. Apesar de o incêndio ser um evento como tal, o paradoxo aparece pela contratação de um escritório de arquitetura que traz consigo a discussão da introdução de aspectos contemporâneos à proposta conceitual de reconstrução do Palácio São Cristóvão. Em potencial, a demanda pela solução

apareceu com o incêndio (2018), mas o paradoxo emergiu publicamente no debate sobre o projeto arquitetônico do Palácio em 2021, três anos após incêndio. Essa janela temporal decorre de todo ciclo do planejamento arquitetônico para um projeto dessa complexidade, que envolve obras em um prédio tombado como patrimônio histórico. Retornarei a esse ponto a seguir.

O paradoxo é alimentado pela posição de grupos com diferentes entendimentos, que recai sobre a Direção do museu, que participa da governança multilateral do Projeto Museu Nacional Vive. A governança multilateral implica a coparticipação de diversos atores nas decisões em torno da reconstrução do Museu, como UFRJ, Instituto Cultural Vale, BNDES, entre outros, sempre com a supervisão do IPHAN, que monitora o prédio tombado.

A literatura de trabalho sócio-simbólico em grande parte trata de construção de significado visando mudar a opinião ou entendimento de uma audiência sobre um tema específico. Esse é o caso do estudo de Lefsrud et al. (2020) sobre campanha publicitária para engajar pessoas no Canadá contra a expansão da exploração de minério, ou do estudo de Barberá-Tomás et al. (2019), que analisa a difusão de imagem de pelicano morto pela ingestão de plástico para provocar emoções e engajar investidores na causa do movimento antiplástico. Em comum, estes e outros estudos mostram como os grupos lidam com posições opostas sobre um tema. Contudo, nem sempre a dinâmica das demandas contraditórias de tensões que persistem no tempo, e como são resolvidas, é o centro da análise.

Em recente estudo, Pradies et al. (2021) analisam o caso de uma subsidiária europeia da TradeCo, uma empresa multinacional de energia, tratando explicitamente como o trabalho sócio-simbólico promovido por alguns atores externos ao paradoxo que se instala ressignificam antigos obstáculos e ajudam os atores presos ao paradoxo a mudarem o padrão de suas respostas. O estudo contribui especificamente para os estudos da dinâmica de paradoxos, tratando da transição de um ciclo vicioso para outro virtuoso do paradoxo.

Na presente análise, também descrevemos a dinâmica do paradoxo, mas o foco é em como o trabalho sócio-simbólico realizado pelo diretor se conecta à dinâmica do paradoxo e se aproveita das soluções do paradoxo que aparecem conjugadas nos projetos de arquitetura. De início, a direção do Museu Nacional procura acomodar as tensões (*Acceptance and Working through*) de um paradoxo que emerge nas mídias sociais da organização; em seguida, a solução passa pela segregação física da modernização e tradição em áreas distintas do espaço do Palácio (*Spatial/Structural separation*) e que são executadas em momentos distantes no tempo (*Temporal separation*), quase como uma necessidade da complexidade do projeto. Por fim, talvez surja a necessidade de integração dos aspectos de modernidade e tradição no projeto do Museu (*Synthesis/Integration*), mas esta fase ainda não está em curso. Nas duas etapas já

identificadas, a direção do Museu fez trabalho sócio-simbólico, adaptado ao tipo de demanda do paradoxo.

Nesta seção discutiremos a abordagem da pesquisa e como é feita a análise de dados, já que a coleta de dados já foi apresentada no capítulo 5, de metodologia, por ser comum às duas análises.

7.1.1 Abordagem da pesquisa

Trata-se de um estudo qualitativo, indutivo (Reichertz, 2014; Pratt, Kaplan, & Whittington, 2020), em que analisamos a tensão em torno do projeto arquitetônico de reconstrução do Palácio São Cristóvão, edifício-sede do Museu Nacional, que ficou em ruínas após incêndio.

A demanda pela reconstrução do Palácio e manutenção das características e elementos artísticos originais no projeto arquitetônico era algo implícito no processo de reconstrução. Entretanto, a divulgação de imagens de como, potencialmente, o museu ficaria após a reforma suscitou críticas e discussões, levando os gestores da organização a reconfigurarem o trabalho sócio-simbólico em torno da transformação de entendimentos.

Partimos de incursão indutiva pelo material coletado entre 2018 e 2022 para acompanhar o programa Museu Nacional Vive e observei o surgimento das tensões captadas por um dos posts feitos no Facebook do Museu Nacional, que anunciava, em 21 de fevereiro de 2021, a escolha do consórcio que desenvolveria o projeto arquitetônico de restauro do Palácio São Cristóvão e seu Anexo – a H+F Arquitetos e Atelier de Arquitetura e Desenho Urbano. Os comentários, em geral, eram negativos e criticavam as imagens divulgadas no post que apresentavam a ideia conceitual da proposta vencedora da licitação (Figura 13). Embora as imagens refletissem a ideia conceitual que nortearia o desenvolvimento do futuro projeto arquitetônico do Palácio, elas foram interpretadas como sendo a imagem real de como o Palácio ficaria no final da reconstrução, ou seja, refletiria um Museu moderno, acessível e atendendo às normas de segurança, porém sem preservar a tradição e as características originais da fachada principal que remetia à época do império.

Usando a lente teórica de paradoxos organizacionais, passamos a acompanhar a partir daquele momento como as tensões estavam sendo abordadas ou resolvidas pela organização, segundo as concepções de Schad et al. (2016). Identificamos três grandes momentos em nossa incursão. No primeiro momento, a organização inicia um trabalho sócio-simbólico discursivo, com a troca de mensagens em mídias sociais com as pessoas que fizeram comentários e críticas

sobre a publicação. No segundo momento, o diretor mobiliza intencionalmente em seu discurso antigas imagens da fachada principal do Palácio, em estilo neoclássico, para argumentar que haveria uma modernização na parte interna do Museu, mas que a fachada principal seria reformada considerando seu aspecto original. Sobretudo em Audiência Pública, a arquiteta e gerente executiva do projeto mobiliza intencionalmente uma série de imagens em que explica e justifica a modernização associada às áreas de recepção e necessidade de acessibilidade e que permaneceria a preservação máxima possível dos elementos originais do Palácio. Passamos, desse modo, a analisar o conteúdo dos discursos (Bauer, 2000) e os elementos visuais (Banks, 2014) para identificarmos como o trabalho sócio-simbólico estava sendo feito transversalmente ao paradoxo.

Seguimos uma abordagem processual configuracional (Langley & Tsoukas, 2017) em nossa análise. Nessa abordagem, pesquisadores externos à organização se colocam no fluxo dos acontecimentos, em tempo real, para capturar as experiências e a configuração de resultados e ações que ocorrem em uma organização a fim de explicar um processo que se desenvolve. No caso em estudo, analisamos o surgimento de uma tensão, de um paradoxo, ao longo do processo de reconstrução das ruínas do Palácio São Cristóvão e o trabalho sócio-simbólico feito pela organização para transformar significados sobre a reconstrução e a conservação de elementos arquitetônicos originais.

A partir do momento em que o Palácio pegou fogo, em 2018, existia o potencial de reconstrução estética que contemplasse elementos arquitetônicos modernos, com ambientes integrados, funcionais, que valorizassem espaços livres e explorassem o uso de aço e vidro (Lucia Bastos, 2021), assim como existia o potencial para que elementos estéticos tradicionais que remetessem ao estilo neoclássico em que o prédio foi construído fossem contemplados ou não. O paradoxo naquele momento era potencial.

A divulgação feita pelo museu nas suas redes sociais, em 21 fevereiro de 2021, de imagens do projeto preliminar que venceu a licitação conferiu ao público a ideia de que o Palácio não seria reconstruído, e sim descaracterizado e distanciado do original. Diversas pessoas, especialmente frequentadores do Museu e que tinham ligações afetivas com aquele espaço, utilizaram as próprias mídias sociais do museu para criticar duramente as imagens publicizadas e expressaram sua indignação.

O crescente número de comentários negativos e compartilhamento do post fez com que o Museu rapidamente se engajasse na arena de discussão para, intencionalmente, empreender um trabalho sócio-simbólico de transformação de entendimentos e significados. É nesse momento que o diretor do Museu, apoiado no argumento de que as imagens refletiam a ideia

conceitual do projeto arquitetônico que seria desenvolvido com os parceiros do Museu e que, portanto, não refletia o projeto final que seria executado, passa a mobilizar elementos textuais e visuais para construir a ideia de que haveria integração entre o “novo” e o “antigo” Museu.

Em um intervalo de uma semana o paradoxo emergiu, e o Diretor se comprometeu a restaurar a fachada do bloco histórico do Palácio tal como era no período do império (ou seja, teríamos o museu tradicional, mas com elementos modernos). Ao mesmo tempo, os projetos de conteúdo do Museu (quais circuitos e exposições de longa duração), e em quais salas seria disposto, estavam sendo definidos, o que afetaria toda a solução de arquitetura e de museografia (soluções para exibição, iluminação, sonorização etc. do conteúdo). Esses três grandes projetos se complementam. E só então poderiam ser firmados detalhes internos da edificação, ou como o interior do Palácio seria modernizado para atender às demandas de uso das salas, de acessibilidade e segurança. Haveria ainda a integração do prédio, seu anexo e jardins, com os outros espaços da Quinta da Boa Vista, a fim de oferecer maior acessibilidade aos visitantes e, ao mesmo tempo, demonstrar que o Museu Nacional é mais do que o edifício do Palácio.

Intencionalmente, o diretor do museu reconfigurou o trabalho sócio-simbólico para transformar significados sobre a proposta inicial da reforma, acomodando as críticas, e levou esse trabalho ao longo das etapas, adequando-o às soluções que o próprio processo de arquitetura lhe trazia de novos elementos.

7.1.2 Análise de dados

A análise de conteúdo do *corpus* de textos e documentos nos permitiu identificar em uma linha temporal eventos marcantes (Langley, 1999) em torno do surgimento do paradoxo e do trabalho intencional feito pelos líderes do Museu para oferecerem uma resposta imediata ao paradoxo (Figura 2).

O debate em torno do projeto arquitetônico se deu na página do Facebook do Museu Nacional, mas reverberou em falas públicas do diretor em períodos subsequentes. Identificamos o momento de surgimento das tensões que alimentaram o paradoxo, as imagens alvo das críticas e as narrativas subsequentes que sintetizavam o paradoxo. Em torno desse momento, foram analisados o conteúdo de 37 posts publicados pelo Museu Nacional na sua página do Facebook entre 21 de fevereiro de 2021 e 20 de dezembro 2022, três vídeos (279 minutos) em que o diretor aborda intencionalmente as tensões do paradoxo e 12 vídeos (145 minutos) de curta duração (Tabela A3 – Apêndice A), bem como uma galeria com 72 imagens divulgadas intencionalmente no site do Projeto Museu Nacional Vive

(<https://museunacionalvive.org.br/fotos/>). Cada evento público abre janelas para a expressão de tokens simbólicos e fornece contexto para a produção e interpretação de significados simbólicos. Todo o material analisado faz parte do conjunto de dados coletados para a pesquisa entre 2018 e 2022 (Tabela 1).

A partir do surgimento do paradoxo, acompanhamos a manifestação das pessoas nos comentários dos posts e realizamos uma codificação focada (Charmaz, 2006), identificando: (a) como ambos os grupos se posicionavam, (b) os argumentos utilizados e (c) o que formava o paradoxo em termos de lógica e significado. Em seguida, foram identificadas as estratégias de realização do trabalho sócio-simbólico para solução do paradoxo, entre elas as discursivas e o uso de imagens em fotos e vídeos.

Analisamos as falas de diretores e coordenadores de grupos de trabalho da Governança do Projeto Museu Nacional Vive e destacamos as justificativas pelas escolhas arquitetônicas do Palácio, Jardins, entornos da Quinta da Boa Vista, e como se alinham a polo de modernização ou de tradição (Tabela A3 – Apêndice A). A partir das justificativas, analisamos como elas estavam associadas às soluções de arquitetura. Como será descrito a seguir, o processo completo de projeto do Museu é um tripé dos seguintes grandes projetos: “arquitetura, museografia e conteúdo”, que se desdobra em diversos projetos e etapas, que levarão mais de quatro anos para sua completa finalização.

No momento da análise, o tripé conceitual ainda não tinha sido finalizado, então as soluções e debates sobre a arquitetura se dão sobre divulgações esparsas, em imagens isoladas, e não sobre uma maquete física ou digital completa com todos os detalhes e justificativas. Assim, por um lado existe espaço tanto para ambiguidade e dúvidas, má compreensão, quanto espaço para gestão das expectativas. Essas questões também foram observadas ao longo da análise.

A análise dos vídeos é feita de forma combinada, sobre texto e imagens, observando como os palestrantes mobilizam as imagens em sua fala (Banks, 2014).

7.2 Obra de restauração e a dinâmica do paradoxo

A reforma do Palácio São Cristóvão foi iniciada em 12/11/2021, com previsão de término em 2026 (adiada para 2027). Segundo o Relatório Anual do projeto Museu Nacional Vive 2020-2021, a obra do Palácio começou pela restauração das fachadas e coberturas do bloco histórico pelo “fato dos projetos técnicos serem complexos e estarem em desenvolvimento” (Lucia Bastos, 2021).

A obra adquire tal complexidade sobretudo por envolver um prédio tombado pelo IPHAN, mas também por envolver a renovação conceitual do Museu. A gerente-executiva do projeto, a arquiteta Lúcia Bastos, menciona que toda a reconstrução está baseada em um tripé de projetos conceituais – conteúdo, museografia e arquitetura. Primeiro, o conteúdo do Museu, ou "curadoria a partir da temática e da narrativa, que serão utilizadas na exposição de longa duração... inclui os objetos, os textos, as imagens e os recursos audiovisuais, por exemplo, que irão compor as experiências nos espaços expositivos". Segundo a "arquitetura ... elementos da edificação, com as especificações dos espaços que abrigarão todas essas experiências... [inclui] acabamentos, revestimentos e sistemas da edificação". E, por fim, a "museografia ... soluções para a exibição desse conteúdo... iluminação, a sonorização, os recursos tecnológicos, entre outras necessidades da exposição de longa duração” (Boletim Harpia, 2021).

De acordo com a mesma gerente, o desafio está em “orquestrar esse tripé, uma vez que a alteração de um item do conteúdo irá influenciar nos outros dois e, por isso, eles precisam ser desenvolvidos em constante diálogo e retroalimentação”. O projeto executivo de arquitetura e a preparação das obras só podem iniciar depois de consolidados os três projetos conceituais. A duração desses três projetos, contando com toda aprovação do IPHAN a cada debate técnico, é o que segura toda a reforma da parte interna do edifício, ao mesmo tempo que justifica as obras externas serem segregadas da parte interna.

A obra de engenharia como um todo inclui a consolidação das alvenarias de pedra e de tijolos maciços autoportantes e dos vãos de portas e janelas, restauração das esquadrias, ferragens, gradis remanescentes, réplicas e novas portas e janelas. Seriam colocadas novas tesouras metálicas, sistemas de proteção contra descargas atmosféricas, descidas de águas pluviais e a drenagem (Relatório de Atividades, 2020-2021).

No último relatório divulgado pelo Museu, em 24 de fevereiro de 2022, o orçamento total das obras previsto para reconstrução do Palácio, da Biblioteca, jardins, e ações educativas era de R\$ 380,5 milhões, dos quais 64% já haviam sido captados. Entre as fontes de recursos

estão o Governo Federal, por meio de Emendas Parlamentares, BNDES e MEC; Governo Estadual, via Alerj; e o setor privado, com doações vindas da Vale e Bradesco. O setor privado somava R\$ 100 milhões do valor recebido. A previsão da entrega do Palácio passou de 2026 para 2027, dada a demora justamente nas aprovações dos projetos para a parte interna do edifício por técnicos do IPHAN e atrasos na liberação de recursos (Relatório de Atividades, 2020-2021).

Como mencionado, as obras da fachada foram antecipadas, em contraponto com as obras da parte interna do edifício. Ainda, o Palácio foi dividido em blocos, cada um tendo um potencial uso do novo Museu (comentado a seguir) e um nível distinto de tensões entre modernização e tradição. Com a fachada do bloco histórico (ou bloco 1) do Palácio entregue em setembro de 2022, o foco dos trabalhos técnicos de arquitetura está agora nos projetos para o interior do bloco histórico (bloco 1). O bloco histórico é a área do Museu que atrai maior atenção e cuidado por ter mais elementos arquitetônicos históricos do período imperial. É justamente este bloco que suscitou o surgimento do paradoxo.

Destaca-se que, em um projeto de recuperação de patrimônio como este, uma clara comunicação sobre as decisões de preservação é fundamental. E essa é a tônica de todo o trabalho sócio-simbólico desenvolvido para solução do paradoxo.

A seguir apresentamos um breve histórico do processo completo de restauração do Palácio. O quadro destaca o momento do surgimento do paradoxo, em fev/2021. O Quadro 1 expõe a sequência de fatos e anúncios em relação ao último relatório de Gestão do Projeto Museu Nacional Vive, em 24/fev/2022 (*um ano após o evento do paradoxo*). Nesse relatório é divulgado o que foi feito nos últimos dois anos (passado) e o que se espera para o futuro do projeto até sua conclusão.

Quadro 1 - Reconstituição de fatos a partir da divulgação do Museu

<p><i>Passado (visto pelo Relatório 2020/2021 em 24/Fev/2022)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 3/03/2020 – Termo de cooperação “Projeto Museu Nacional Vive”, governança multilateral, projeto alcança maior nível de transparência e gestão. Ex-gerente-executiva do projeto é contratada, dedicação integral. Comitês com nomes experientes no setor são compostos. • Junho/2020 – Divulgado chamada de projeto preliminar (que seria base para projeto arquitetônico básico e executivo) para reconstrução do Palácio. • Nov/2020 – Conclusão do escaneamento a laser do Palácio. • 08/2/2021 - Ornamentos do bloco histórico começam a ser restaurados com aprovação do IPHAN. • 21/2/2021 – Anuncia o ganhador da licitação e publica fotos do projeto preliminar. <i>Paradoxo</i> • 28/2/2021 – Reconhece o paradoxo e se compromete que a fachada será restaurada integralmente nos moldes do período imperial. <i>Paradoxo</i> • 21/3/2021 – Anuncia que os “trabalhos de reconstrução estão saindo do papel” e “a jornada da reconstrução apenas começando, a cada passo tornaremos as informações públicas”. • Maio/2021 – Criado GT de Riscos, Ambiental, Conservação e Preservação de Restauo do Projeto (Unesco, Museu Nacional, UFRJ, UFMG, Fiocruz, ICCROM). IPHAN é mencionado no relatório de 2020 como “acompanhamento técnico”. <i>Governança</i> • 9/Jun/2021 – Coletiva de Imprensa virtual - mencionam que os <i>projetos (executivos) estão em desenvolvimento</i> pela empresa contratada e servidores arquitetos da UFRJ. • 25/6/2021 – Divulgada chamada para propostas de exposições, museografia e acessibilidade. Se contratada, empresa irá desenvolver anteprojeto e executivo das novas exposições que ocuparão o Palácio. • Jun/2021 – Coletiva de imprensa para divulgar estado das obras. • 12/11/2021 – Início das obras de restauração da fachada do bloco histórico. • 14/12/2021 – Audiência Pública na Câmara dos Deputados explica andamento das obras, o projeto conceitual e circuitos do museu, os encaminhamentos do projeto de arquitetura e cronograma de ações. • 01/01/2022 – Promessa de entrega da fachada histórica no Bicentenário. Destaca elementos como “inovador, sustentável e acessível” como a ser trabalhado no Museu. 	
<p><i>Divulgação do Relatório 2020/2021</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 24/02/2022 – Relatório de Gestão divulga: <ol style="list-style-type: none"> i) andamento do projeto, menciona GT, mas não dá detalhes das aprovações do IPHAN dos projetos executivos de reconstrução. ii) “Projetos Paisagismo, Luminotécnico, Climatização, Estrutura e Sistemas Eletrônico prediais e de Sustentabilidade estão “em desenvolvimento” 	
<p><i>Futuro (visto pelo Relatório 2020/2021 em 24/Fev/2022)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Previsão para 2022 – Entrega da fachada do bloco histórico, início das obras na fachada e cobertura dos blocos 2, 3 e 4. • Previsão para 2023 – Início das obras no interior do Palácio e fim das obras da fachada e cobertura dos blocos 2, 3 e 4. • Previsão para 2025/2026 (alterado para 2027) – Entrega das obras e exposições. 	
<p><i>Fatos após o Relatório 2020/2021</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 02/9/2022 – Inaugura fachada principal do bloco histórico e do jardim terraço <i>Celebração</i> 	

Fonte: Elaborado pela autora.

Em 21 de fevereiro de 2021 o diretor do Museu Nacional anunciou em sua coluna semanal no Facebook a proposta de arquitetura vencedora da licitação para o restauro do Palácio São Cristóvão e do Anexo Alípio Miranda. Na publicação, o diretor anexou imagens da

proposta vencedora do consórcio H+F Arquitetos e Atelier de Arquitetura e Desenho Urbano (Figura 13). O texto do post anunciava que as imagens “que estão sendo divulgadas aqui e na mídia devem ser vistas como estudos – ideias bem gerais de como o Museu poderá ser reconstruído” (21 fev 2021). O diretor também mencionou no seu post (Figura 12) que o projeto a ser negociado "de mãos dadas" com diversos atores seguiria as orientações do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN).

Figura 12 - Coluna semanal do diretor do Museu Nacional



Coluna do diretor | Novidades!

Tenho o grande prazer de trazer o resultado de um processo de escolha do projeto de arquitetura e restauro do Paço de São Cristóvão e o anexo Alípio Miranda, que fica do lado do palácio. Estamos dando continuidade ao sonho de reconstruir o primeiro museu do país!

Foi um processo muito interessante, coordenado pela UNESCO e do qual participaram representantes de diversas instituições, tais como o Instituto de Arquitetos do Brasil, a UFRJ, o Instituto Cultural Vale, arquitetos e profissionais diversos. Foram muitas propostas que tornaram a decisão muito difícil.

Os vencedores: o consórcio formado pela H+F Arquitetos e Atelier de Arquitetura e Desenho Urbano! A H+F Arquitetura está a frente de um outro projeto muito importante para o Brasil: o restauro e modernização do Museu do Ipiranga, que será inaugurado em 2022. E o Atelier de Arquitetura também possui muita experiência em projetos de restauração, tendo atuado na Casa de Rui Barbosa. Ou seja, em termos profissionais, temos todos os motivos para entusiasmos.

Um ponto muito importante: não foi fechado o projeto de reconstrução final! Ele será feito "de mãos dadas" com diversos atores, levando em conta vários aspectos, sobretudo as orientações do IPHAN. As imagens que estão sendo divulgadas aqui e na mídia devem ser vistas como estudos - ideias bem gerais de como o Museu poderá ser reconstruído. Trata-se de uma proposta conceitual, onde fica claro a necessidade de estabelecer uma integração do palácio e o seu anexo com o parque da Quinta da Boa Vista. O projeto final possivelmente terá um visual diferente do que estamos apresentando.

Fonte: Facebook do Museu Nacional, 2021.

As imagens divulgadas no post (Figura 13) trouxeram críticas e debates sobre teorias conceituais de restauração, sobre o quanto o restauro deveria retomar a forma original (mencionando influências de *Viollet-le-duc*) ou se deveriam usar conceitos mais modernos e representar a história do Palácio, inclusive evidenciando o incêndio como parte dessa história.

Figura 13 - Proposta arquitetônica do Museu Nacional



Imagens: H+F Arquitetura/Museu Nacional.
Fonte: Museu Nacional, 2021.

Esse post do Facebook gerou diversas críticas dos grupos que esperavam que o “antigo Museu”, ou o Palácio de São Cristóvão, fosse “restaurado de verdade, exatamente como era” e conservasse as características e detalhes do “Palácio de D. João VI, de D. Pedro I e D. Pedro II.” Contudo, a proposta apresentada no post trouxe soluções que incorporavam necessidades contemporâneas de acessibilidade e que visam a integração arquitetônica do Palácio e do seu anexo com o Parque da Quinta da Boa Vista. O projeto trouxe muitos elementos de modernização, como inclusão de rampa lateral externa ao Palácio, integração visual entre andares, corredores suspensos com vidros laterais, vigas de aço expostas, teto do hall de entrada em cobertura transparente e salas de exposição com tijolos à mostra.

Para lidar com a tensão, o museu divulgou que o edital da licitação contemplou aspectos previstos no Programa de Revitalização do Museu desenvolvido ainda antes do incêndio por servidores da instituição. Além disso, afirmou que a coordenação da licitação ficou a cargo da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), com aporte técnico de especialistas de arquitetura, patrimônio cultural, engenharia e museologia, e representantes do Conselho Internacional de Museus (ICOM Brasil) e do Instituto de Arquitetos do Brasil (IAB). Os detalhes do projeto contratado não foram publicizados.

As críticas que vieram com o post do Diretor no Facebook foram respondidas pelo Museu na mesma mídia, mas não as réplicas enviadas pelos seguidores do canal. Alguns comentários foram: “Esse projeto é um crime ao patrimônio histórico”, “Absurdo não tentarem verdadeiramente restaurar o prédio”, “Onde está o Museu Nacional?”, “Esse projeto é uma b**!”, conforme podemos observar no conjunto de postagens apresentados na Figura 14.

Figura 14 - Críticas ao projeto conceitual de reconstrução do Palácio São Cristóvão

Esse projeto é um crime ao patrimônio histórico. O palácio precisa ser restaurado de verdade. Importante manter o projeto original com restauração de salas, pisos, tetos e cada detalhe do palácio de D. João VI, D. Pedro I e D. Pedro II, que foi destruído pelo incêndio. Por favor não cometam essa destruição definitiva de nosso patrimônio.

Curtir Responder 2 a

  383

Esperava ver o museu reconstruído como foi um dia e permanece na memória de todos nós...era uma volta ao passado percorrer todos aqueles salões...espero que o projeto final leve em conta esse sentimento que vi aqui compartilhado por muitos que têm o nosso museu como parte de nossa memória afetiva.

Curtir Responder 2 a

  55

Esse projeto é um CRIME contra a memória nacional e contra o Palácio de São Cristóvão. Como brasileiro, espero que o Palácio seja realmente restaurado, respeitando o projeto original.

Curtir Responder 2 a

  29

Por favor, restaurem efetivamente o Museu Nacional, dentro das condições e possibilidades claro, mas que nos faça sentir que estamos no antigo museu. Queremos que nossos filhos, crianças e as próximas gerações conheçam sua história e tenham a oportunidade de ver o que foi esse maravilhoso Palácio.

Curtir Responder 2 a Editado

  227

Existe uma diferença entre Restaurar e Estilizar Ruínas. Basicamente esse conceito é pegar o que sobrou e fazer um museu moderno por cima.

Espero que esse projeto não vá para frente. Queremos uma reprodução mais fiel possível do original.

Curtir Responder 2 a

 23

Museu Nacional/UFRJ Olhe bem quanto desgosto o público está sentindo.

Queremos nosso museu como era! 😞

Curtir Responder 2 a

  38

Museu Nacional/UFRJ Se ficar assim será uma bosta, mantenha nosso museu original.

Curtir Responder 2 a

  14

Museu Nacional/UFRJ por favor, não deixem destruir a história do nosso país 🙏

Curtir Responder 2 a



Museu Nacional/UFRJ por fora está um espetáculo! Mas, por dentro, um vazio só, sem alma, frio, e sem história, mas, com certeza, a pouca verba que conseguiram, não daria pra fazer a reforma correta, da forma como era antes, e espero sinceramente, que essa seja a vontade real, de um dia reconstitui-lo como era. Os políticos parecem não dar bola, tanto que o responsável pelo museu, sempre em reportagens, se mostrava preocupado com a verba para fazer a reforma. O povo ama o Museu Nacional como ele era, e o fato de não frequentarem tanto, talvez tenha sido por falta de campanhas, incentivando mais a população a ir

Fonte: Facebook do Museu Nacional, 2021.

O Museu respondeu aos posts críticos com uma mensagem padrão: “ainda é um estudo de caso. Imagens preliminares que mostram apenas algumas salas. Muitas pesquisas ainda serão realizadas e todo o processo será acompanhado de perto pelo IPHAN, responsável pela aprovação de todos os projetos. Cores e demais intervenções arquitetônicas ainda serão definidas, como está na Coluna” (21/02/2021).

Na coluna da semana seguinte, 28 de fevereiro de 2021, o Diretor justificou (baseado na posição do IPHAN) que o processo de escolha do projeto arquitetônico “considerou os princípios norteadores nacionais e internacionais de preservação, conservação e restauração de edificações históricas, e as premissas e critérios de intervenção que haviam sido definidos pelo IPHAN”.

O próprio diretor reconheceu o paradoxo como desafio a ser tratado, alertando que “o maior desafio **agora** será encontrar o equilíbrio entre a importante e rica história do palácio e a contemporaneidade necessária para um museu mais aberto e acessível à comunidade e que realize um constante diálogo com a sociedade” (28/02/2021).

No próprio post o diretor já anunciou o caminho da solução da tensão e insere fotos da fachada (uma delas de maio de 2018, com a faixa da Expedição Coral 1865-2018) antes do incêndio que refletem o estilo neoclássico do período do império em cores originais, formando uma posição no paradoxo:

“Naturalmente, existirão intervenções contemporâneas, que serão concentradas particularmente no bloco IV (parte posterior do prédio). Mesmo que ainda tudo esteja por fazer, já temos duas certezas: a primeira é que teremos um museu de ponta no campo da história natural e da antropologia. E a segunda é que a fachada do palácio será toda restaurada de acordo com o que é no estilo neoclássico, da forma mais fidedigna possível - tal como as fotos desta coluna!” (28/02/2021).

Nesse caso, as próprias fotos têm uma intencionalidade, um sentido e significado que o diretor quer construir e são centrais na acomodação das tensões. Na mesma mensagem, alerta que haverá intervenções de modernização, mas que estarão ‘particularmente no bloco IV’. Dez meses após, em Audiência Pública de 14/12/21, a arquiteta e gerente-executiva do projeto apresenta intervenções de modernização também no bloco histórico.

A Tabela 6 resume as características dos polos do paradoxo que emergiu.

Tabela 6 - Características do paradoxo Tradição vs Contemporâneo

	Tradição	Contemporâneo
Grupo defensor	Público das mídias sociais	Responsáveis pela reconstrução
Expressões associadas	<ul style="list-style-type: none"> • Original • Antigo • Palácio de D. João VI • História do lugar • Reconstruído • Fielmente restaurado • Salas históricas 	<ul style="list-style-type: none"> • Contemporâneo • Inovador • Sustentável • Acessível • Inclusivo • Segurança • Integrado
Principais argumentos	<ul style="list-style-type: none"> • Defendem o restauro por Viollet-le-duc, o qual valorizaria “a forma exatamente como era” • Comparação com o restauro da Catedral de Notre Dame • Desconfiguração do patrimônio cultural brasileiro • Este projeto em nada nos lembra o antigo Palácio • Apagar a história é não restaurar exatamente como o ‘original’ 	<ul style="list-style-type: none"> • A história do edifício inclui seu incêndio • Promover acessibilidade a todos os espaços (ex.: Jardim das princesas) • Atender normas de segurança • Compor o moderno com a tradição • Ser sustentável após a inauguração • Apagar a história é apagar o registro do incêndio

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir desse evento de debates na página do Museu no Facebook, aconteceram reuniões com representantes do Projeto Museu Nacional Vive, o escritório técnico da Universidade Federal do Rio de Janeiro, representantes do IPHAN e o consórcio de arquitetura responsável pela proposta conceitual do projeto. As discussões também envolveram os grupos de trabalho da governança multilateral do projeto.

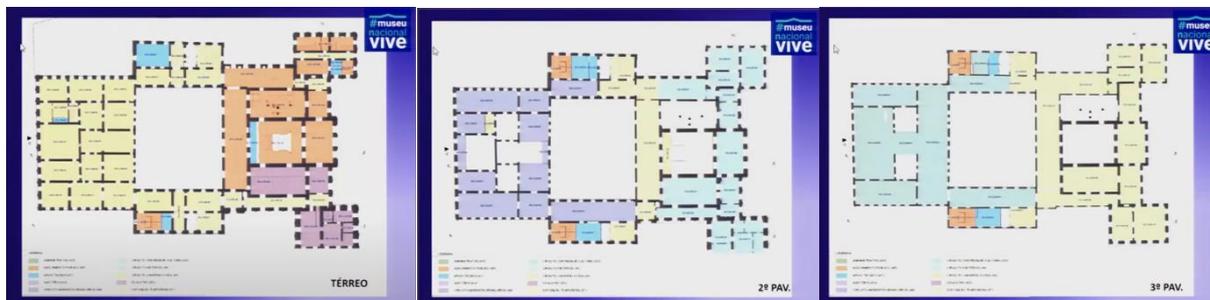
Como mencionado, a arquitetura do edifício está associada ao uso que será feito do prédio e, portanto, depende do projeto conceitual do Museu. A complexidade do projeto de restauração do Palácio também está ligada ao fato de ser um edifício tombado histórico e à limitação de recursos para restauro completo das diversas salas. Como apontado por um entrevistado “é um projeto muito, muito grandioso, então era preciso segmentá-lo para poder avançar” (#Ent7, 2022).

Responsável pela aprovação de projetos de intervenção em bens tombados, o IPHAN já havia orientado que a solução de arquitetura deveria “preservar o máximo possível a película externa do Palácio” e teriam “ampla liberdade para fazer o que fosse possível no interior do Palácio” (#Ent7, 2022); assim, os arquitetos teriam liberdade para modernizar o interior do edifício desde que preservassem o que fosse possível de ser preservado.

Essa solução de dividir o Palácio fachada e interior adicionou uma outra camada de divisão física. O projeto conceitual do Museu (exposto ao público apenas na Audiência Pública

de dezembro de 2021) mostra o edifício de três pavimentos dividido em quatro blocos (Figura 15):

Figura 15 - O edifício de três pavimentos, segmentado em quatro blocos, com diferentes usos



Fonte: Audiência Pública na Câmara da Cultura em dezembro de 2021.

A partir desse projeto, o edifício a ser reconstruído passou a ter diferentes graus de intervenção e restauro para cada um dos quatro blocos (blocos 1, 2, 3 e 4). No bloco histórico estavam a célebre escadaria de entrada e históricas Salas do Trono e dos Embaixadores, o Gabinete do Imperador e a Capela da Imperatriz. Assim, cada bloco é tratado de forma distinta em relação à priorização da tradição em relação ao contemporâneo, segundo as *características específicas* de cada espaço (Figura 16). A segmentação em blocos segregou fisicamente as tensões Tradição vs Contemporâneo. O bloco 1, por exemplo, é “o bloco nobre do Palácio, do próprio, do Palácio original que tinha várias salas com decoração de época, a sala dos embaixadores, a sala do trono, a Capela da Imperatriz e o gabinete do imperador” (#Ent7, 2022). Neste bloco serão preservados ao máximo os elementos históricos; já os blocos 2 e 3 são intermediários; e o bloco 4, parte posterior do Palácio “naturalmente, existirão intervenções contemporâneas” (Kellner, fev/2021).

As *lives* geradas pelo Diretor passaram a destacar de forma mais clara como se dariam as ações de reconstrução do Palácio com a segmentação por blocos, destacando a prioridade para o bloco histórico (bloco 1) – “tivemos agora o início das obras das fachadas e cobertura, um marco muito importante porque quando a gente desenvolve o Museu nós temos a arquitetura” (Lucia Bastos, 2021). Vídeos de curta duração divulgados na página do projeto Museu Nacional Vive reforçaram essa segmentação nas ações ao demonstrarem o andamento das obras especialmente no bloco 1.

Em 02/09/2022, quatro anos após o incêndio, foi entregue a reforma da fachada principal (Figura C3– Apêndice C) e de certa forma selou o compromisso de manter a fachada original. Frases como “as cores da parede e portas são originais do Império” foram utilizadas para legitimar a originalidade, afinal, o Palácio passou por diversas fases, e qualquer uma delas

poderia ser usada como “original”. A partir dessa data, o Museu continuou divulgando material audiovisual sobre a fachada principal restaurada, celebrada como importante marco da trajetória de reconstrução, e fazendo um trabalho de integração dos dois polos do paradoxo. Uma das estratégias usadas foi mostrar que o próprio conceito de original era relativo, como discutido a seguir.

7.3 O uso de trabalho sócio-simbólico das fases de solução do paradoxo

A partir da publicização da proposta arquitetônica vencedora, as diferentes expectativas sobre a reconstrução do Palácio emergiram. Na sequência de fatos e eventos são identificadas duas abordagens para solução do paradoxo. Em cada uma dessas abordagens, o trabalho sócio-simbólico mobilizou diferentes elementos e foi feito com diferentes objetivos. Como em Pradies et al. (2021), foi feito trabalho sócio-simbólico pelo museu para reduzir as tensões no paradoxo. Em Pradies et al. (2021), o gestor de recursos humanos usou entre os métodos: (i) a materialização dos polos em objetos sócio-simbólicos e (ii) a construção de relações confiáveis, dando liberdade às emoções, questionando crenças persistentes sobre os polos, entre outras. No caso do Museu Nacional, o Diretor foi o principal mediador das tensões, em um primeiro momento, fazendo o trabalho sócio-simbólico em *lives* e mídias sociais. A própria forma do projeto de reconstrução ofereceu uma solução combinada para o paradoxo, uma separação física e temporal para as tensões do paradoxo. O diretor e sua equipe atuaram usando essa solução e reforçando-a com trabalho sócio-simbólico. O foco principal do trabalho se deu com o grupo sem poder de decisão no processo de reconstrução.

A seguir analisaremos os mecanismos utilizados no trabalho sócio-simbólico feito pelo Diretor do Museu Nacional Alexander Kellner e por Luciana Bastos, gerente-executiva responsável pela reconstrução do Palácio São Cristóvão.

7.3.1 A divisão espacial e temporal induzida pela arquitetura de edifícios tombados

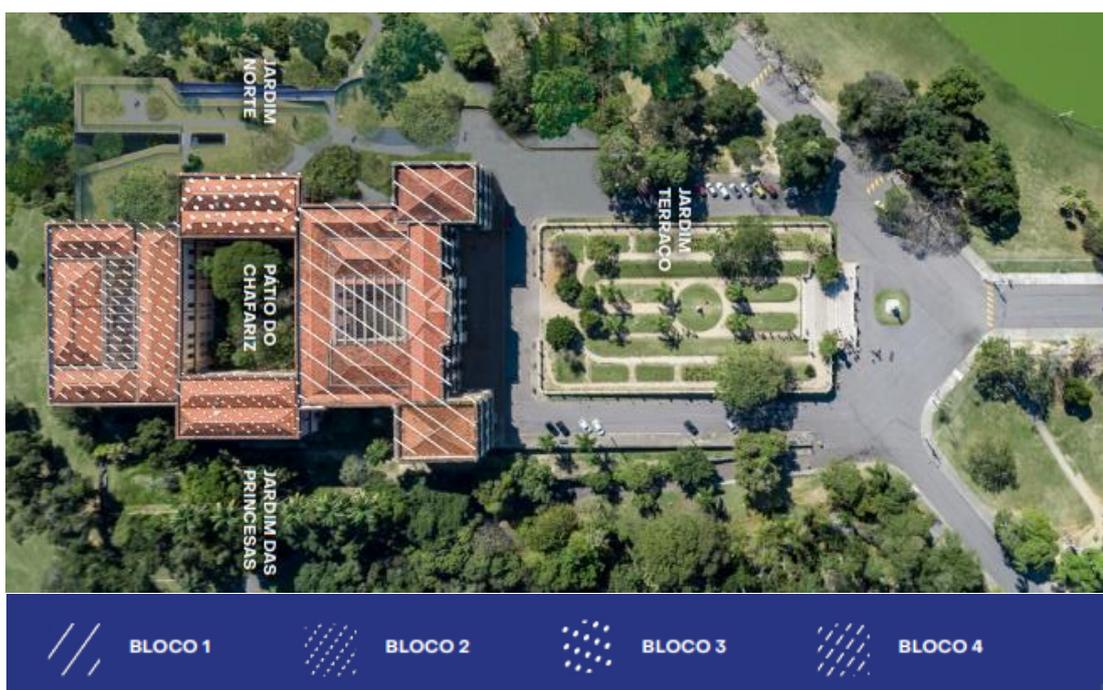
Dado o próprio processo de análise da intervenção em um monumento histórico, a prática arquitetônica aplicada a edifícios tombados e a recomendação do IPHAN impuseram condições distintas para diferentes áreas do edifício. Potencialmente, emergiu como solução para o paradoxo a segregação física da modernização e tradição em áreas distintas do espaço

do Palácio (*Spatial/Structural separation*), sendo executadas em momentos distantes no tempo (*Temporal separation*).

O grupo técnico responsável pelo planejamento e execução das obras de restauração no Palácio, em interação com o IPHAN, que é o responsável pela aprovação de intervenção em bens tombados, escolheu trabalhar a reconstrução da seguinte maneira:

- a) Fachada do bloco histórico (1) – recuperar traços históricos com base no período imperial.
- b) Parte interna do bloco histórico – recuperar, com possibilidade de modernização.
- c) Parte interna dos blocos 2, 3 e 4 – maior liberdade para modernização.
- d) Área externa ao Palácio – liberdade para modernização e integração ao Palácio, exceto áreas históricas, como o Jardim das Princesas, que deveria ser restaurado conforme original.

Figura 16 - Divisão do Palácio em blocos



Fonte: Relatório de Atividades 2020/2021, Projeto Museu Nacional Vive.

A Fachada e o interior do bloco histórico (1) são os que naturalmente estão mais para o polo da tradição no paradoxo e mais protegidos contra intervenções modernas indesejadas. Segundo um entrevistado:

“O projeto do bloco 1 tem um compromisso maior com restauração, porque era o bloco nobre do Palácio original, do Paço de São Cristóvão. O processo todo foi montado por etapas, se [no bloco 1] houvesse o capitel de uma coluna,

então tinha de preservar o capitel que sobrou, ou nessas salas mais decoradas [como a sala do Trono] algum elemento decorativo que tivesse sobrevivido, como fragmentos de pintura. Houve todo um trabalho inicial de estabilização dos bens integrados, ... como as estátuas que estava originalmente na borda do telhado.” (#Ent7, 2022).

Além da divisão do prédio em blocos, a separação entre fachada vs interior do bloco (bloco 1) permitiu uma melhor gestão e uma melhor comunicação sobre a proteção do patrimônio cultural. Uma vez que a fachada era a parte da reconstrução cujos aspectos de tradição eram inegociáveis, e não carregavam decisões arquitetônicas de modernização, pois por determinação do IPHAN tinham de ser integralmente recuperadas, a fachada pôde ser priorizada e entregue em setembro de 2022. A separação permitiu também ao Museu dirigir a comunicação sobre essa entrega aos críticos da modernização. A modernização ficou mais associada às inclusões de acesso e recepção, café e banheiro no térreo e nos blocos 2, 3 e 4.

Como a parte interna do bloco histórico passava por decisões que dependiam de diversos projetos executivos, isso foi sendo negociado e desenvolvido silenciosamente, enquanto era realizada a reconstrução da fachada principal. Em dezembro de 2021, na audiência pública com a participação da arquiteta e gerente-executiva do projeto, foram dados mais detalhes do projeto conceitual do Museu, dos circuitos da exposição de longa duração, e algumas novas imagens que traziam modernização no bloco histórico. Nesta audiência, a gerente-executiva do projeto justifica a ordem das intervenções e a chama de “estratégia”:

“A estratégia para obras do paço, [seguem uma sequência] ... bloco 1 é o que foi dado início às obras, e depois teremos 2, 3 e 4, e por fim obras internas, pois estamos desenvolvendo os projetos da parte interna do Museu ... todos estes projetos estão em andamento, junto não só de arquitetura e restauro, mas também em museografia que também vai se iniciar.” (Lúcia Bastos, 2021).

Outro detalhe importante sobre a intervenção do Iphan: um entrevistado relatou a condição imposta pelo Iphan, que se fizesse “uma investigação arqueológica e prospecção no solo de todo Palácio para ver o que tinha antes, vestígios das formas anteriores do prédio” (#Ent7, 2022). A razão disso é que o Palácio em si é uma construção de diversas épocas sobrepostas, e as obras devem garantir que nada será perdido ou apagado. Esse processo está em andamento (dezembro de 2022) com uma pesquisa arqueológica não mais associada aos acervos da época do incêndio, mas com escavações para identificar elementos arquitetônicos

de outras épocas. Historiadores, arquitetos e arqueólogos trabalham juntos para entender a parte interna do Palácio e planejar sua ocupação.

7.3.2 Trabalho sócio-simbólico reforçando separação espacial e temporal

A segregação espacial não dependia da decisão da direção do Museu e não era em si uma ação de construção de significado. Da mesma forma, a longa maturação dos projetos da área interna seria até indesejável para uma reconstrução mais célere. Contudo, como isso foi usado pela direção do Museu é que constitui o foco de análise. O museu priorizou atender com informações e entregas o polo com menor poder de decisão e mais ruidoso – ao público que defendia a tradição. Para isso, lançou mão das seguintes estratégias: (i) compromisso com um polo do paradoxo possibilitado pela separação física, (ii) celebração da entrega da fachada do Palácio no bicentenário da independência do Brasil e (iii) a comunicação equilibrada e conectada à divisão temporal.

No aparecimento dos primeiros questionamentos em 21/2/21, o Diretor acomodou os anseios do grupo que não tinha participação nas decisões arquitetônicas de duas formas: relativizando as imagens divulgadas e assumindo compromissos públicos de que as demandas seriam atendidas. Bem no início a abordagem para lidar com paradoxo foi “*Acceptance and working through*” (Schad et al., 2016).

As respostas de acomodação das tensões começam antes mesmo de o Diretor alertar para o paradoxo publicamente. Em 28/2/21, o alerta do Diretor em sua coluna é de que seria necessário “encontrar o equilíbrio entre a importante e rica história do palácio e a contemporaneidade necessária para um museu mais aberto e acessível à comunidade e que realize um constante diálogo com a sociedade”. A busca do equilíbrio é colocada como “o maior desafio”: equilibrar entre “a rica história do palácio” e a “contemporaneidade necessária”. A mensagem reconhece os dois polos e defende o uso dos dois, já apontando para a segregação de espaços.

Ainda, similar a Pradies (2021), materializou os polos do paradoxo em objetos sócio-simbólicos, “espaços históricos” vs “intervenções contemporâneas”. No post em que assume o controle do discurso em 28/2/21, o diretor afirma que “a instituição vai resgatar e reconstituir referências dos espaços históricos do Palácio, como a antiga Sala do Trono de D. Pedro II e a Sala dos Embaixadores, que abrigavam exposições de curta duração”. Em seguida, volta ao outro polo e diz: “Naturalmente, existirão intervenções contemporâneas, que serão concentradas particularmente no bloco IV (parte posterior do prédio)”.

7.3.2.1 *Compromisso com um polo do paradoxo possibilitado pela separação física*

O Diretor usa outro método para lidar com o paradoxo, assumindo compromisso público com o lado que não possui poder de decisão. Assumir compromisso é uma forma de trabalhar com o paradoxo, o que Schad et al. (2016, p. 28) chama de “find a ‘workable certainty’, a strategy for moving forward, rather than getting stuck in the face of the paradoxical tensions.”

O Diretor afirma:

“Mesmo que ainda tudo esteja por fazer, já temos duas certezas: a primeira é que teremos um museu de ponta no campo da história natural e da antropologia. E a segunda é que a fachada do palácio será toda restaurada de acordo com o que é no estilo neoclássico, da forma mais fidedigna possível – tal como as fotos desta coluna!” (Kellner, 2021).

Nesta fase o trabalho foi essencialmente discursivo. O uso de material visual nesta fase trouxe confusão, pois o que foi exposto não contemplava os dois polos do paradoxo (Figura 13). A fase vai de 21/2/21 até o anúncio da recomendação dada pelo IPHAN (resolução por divisão espacial), em 28/2/21.

O trabalho foi feito para dissolver as tensões e se apoiou na divisão do edifício ‘fachada principal vs interior do edifício’ e seus vários blocos com diferentes níveis de intervenção. Foi priorizada a reconstrução da fachada do bloco histórico, assumindo um compromisso com o polo da tradição. Em suas *lives*, o Diretor focou em aspectos da fachada principal e de recuperação de peças ornamentais históricas para reforçar a manutenção da tradição, bem como reduziu a exposição de motivos das soluções arquitetônicas do interior do Palácio que tratam do contemporâneo.

Essas decisões foram baseadas na recomendação do IPHAN, na legitimidade do consórcio de arquitetura e na governança multilateral implantada, com apoio do comitê de especialistas que acompanhavam o projeto. A participação de múltiplos órgãos e entidades, assim como da UNESCO e de patrocinadores internacionais, foi um importante suporte para toda a estratégia do projeto de reconstrução.

7.3.2.2 Celebração da entrega da fachada do Palácio no bicentenário da independência do Brasil

Dado que os projetos da parte interna levariam mais tempo para serem desembaraçados e negociados, a estratégia passou por priorizar a fachada histórica (a parte frontal do Palácio, bloco histórico) não apenas para priorizar o polo de interessados sem poder de decisão, o que seria uma forma de acomodar as tensões, mas também por se transformar em um poderoso objeto sócio-simbólico da mensagem de que o Museu Nacional Vive. Em novembro de 2021, a coluna do Diretor trouxe o compromisso público de que a obra recém-iniciada “começa pelo bloco histórico, o setor que congrega elementos arquitetônicos e ornamentais representativos do período imperial com acervos científicos de grande relevância, como o meteorito Bendegó” e de que “em setembro de 2022, a fachada histórica do edifício-monumento vai estar restaurada, animando as comemorações pelo Bicentenário da Independência do Brasil” (12/11/21). Em 2 de setembro de 2022 a fachada principal foi inaugurada para visita pública (Figura C3 – Apêndice C), e uma série de divulgações se estenderam nos meses seguintes, inclusive com imagens da fachada principal ao longo da história do Museu (Figura C4– Apêndice C).

A complexidade do projeto impôs uma série de entraves para o uso das áreas internas do Palácio, mas menos dificuldades para a reforma da fachada. Essa condição não traria qualquer impacto para a gestão do paradoxo se não fosse usada pela equipe do Museu. Não queremos dizer com isso que a priorização da fachada foi intencional para resolver o paradoxo, mas foi um capital simbólico para legitimar o projeto como um todo e atender aqueles que desejavam ver a fachada original.

7.3.2.3 Comunicação equilibrada e conectada à divisão temporal

O equilíbrio aqui não significa igual para os dois polos. Implica intensificar os aspectos do polo mais sensível e reduzir tensões, não tratando de questões técnicas ainda não negociadas internamente. Implica postergar a publicização de questões de modernização ou divulgá-las a ‘conta-gotas’.

À medida que o projeto de reconstrução foi se desenvolvendo, a Diretoria melhorou a comunicação sobre a divisão do Palácio em blocos (Figura 16). Por exemplo, na Audiência Pública em dezembro de 2021, eram bem mais claras as razões para a divisão dos blocos do Palácio, os diversos usos em cada pavimento e a relação com a dinâmica de intervenção

arquitetônica. Isso foi fundamental para comunicar o entendimento do que seria mais ou menos crítico para o paradoxo Tradição vs Contemporâneo.

Junto com isso houve a intensificação da celebração do término da fachada (Figura C3 – Apêndice C). A celebração contou com coletiva de imprensa para divulgar “avanços das ações de reconstrução e os dados atualizados da campanha de recomposição de acervo, que acaba de completar um ano”, e em seguida, às 11h30, “foi inaugurada a fachada, contando com a presença de diversas autoridades. Uma linda festa!”. A partir daí uma série de fotos e vídeos, dos mais variados ângulos, foram sendo divulgados nas mídias sociais ao longo dos dias, celebrando a entrega da fachada e acomodando, ao menos temporariamente, as tensões de um dos polos do paradoxo.

Comunicações recentes destacam a reforma da fachada e emprestam reputação de autoridades para reforçar a conquista da etapa. Durante a visita do novo Conselheiro Cultural da Embaixada da França no Brasil, em novembro de 2022, o diretor escreve que os visitantes “ficaram muito satisfeitos e particularmente admirados com a entrega da fachada, o que somente pôde acontecer devido a um enorme esforço daqueles que fazem parte do projeto Museu Nacional Vive” (13/11/22). Em outubro de 2022, mencionando o patrocinador Mineradora Vale, o museu divulga que “no dia 2 de setembro, quando abrimos a visitação à fachada do palácio e exposições, o Sr. José Bortoluzzi fez a doação de duas peças de copal (resina vegetal), em alusão ao Jurassic Park, e que farão a alegria das crianças. Foi a coroação de uma grande festa que marca apenas o início das novas exposições” (16/10/22).

Por outro lado, a divulgação dos elementos de modernidade é sempre moderada. Em 14 de dezembro de 2021, um mês após o início das obras da fachada, na Audiência Pública da Comissão de Cultura no Congresso Nacional, a equipe do Museu ‘prestou contas’ e construiu expectativa sobre o futuro do ‘novo museu’ para sensibilizar deputados a destinarem verbas de emendas parlamentares. Nessa ocasião foi tratado mais do polo da modernização, pois foram fornecidos mais detalhes do projeto conceitual.

Contudo, o conceito foi colocado com muito mais cuidado e explicação. O principal argumento associado à modernização foi a acessibilidade. Por exemplo, quando se tratou da rampa lateral, que foi um elemento visual que trouxe confusão um ano antes, a arquiteta e gerente-executiva do projeto destacou sua função, que é fazer a integração com as áreas da Quinta da Boa Vista:

“[objetivo é trazer] integração de todo prédio do Museu à Quinta da Boa Vista, entendendo como se dá a circulação, as vias já estabelecidas...um olhar mais

abrangente... pensando em um anexo, que hoje é uma barreira, [que] a própria fachada do anexo [agora com uma rampa] sirva de convite... através de uma rampa que será introduzida, convite para o visitante usuário da Quinta pode acessar por esta rampa o Museu.” (Lúcia Bastos, 2021).

Quando apresentado o espaço que seria a recepção, mostra como está agora destruído, e como ficará depois (Figura 17). E a proposta é “mostrar, é deixar este espaço com a parede apresentando todos os processos de construção e intervenção, deixando aberto para o público” (Lúcia Bastos, 2021), mas não menciona (não sabemos se intencionalmente) que essa solução deixará à mostra também o registro do incêndio, que foi um argumento contrário no primeiro debate sobre teorias de restauro nos comentários do Facebook.

Figura 17 - Integração dos registros do incêndio à proposta de arquitetura



Fonte: Audiência Pública, Câmara da Cultura (dezembro de 2021).

Esses e outros cuidados estão presentes na última apresentação, mostrando que a equipe faz uso da separação temporal para poder gerenciar o que é mostrado nas suas ações de trabalho sócio-simbólico. Essa ação discursiva, na Audiência Pública no Congresso Nacional, é marcante como um exemplo de divulgação dos resultados para convencimento e engajamento para captação de recursos.

7.4 Discussões e contribuição para literatura

A separação temporal e a espacial são elementos centrais em como o Museu pode acomodar o paradoxo. Em geral, a literatura de paradoxo traz a abordagem sendo colocada pelos executivos da organização. No caso em questão, a abordagem da separação espacial

principalmente e a temporal surgiram como consequência da complexidade do projeto arquitetônico, como já tratado.

O que observamos é que a equipe do Museu adequa o trabalho sócio-simbólico à sequência, ao andamento dos projetos segundo a prática de arquitetura e negociação com todos os atores envolvidos. Também observamos que a diretoria, dada a separação espacial e temporal, resolve se comprometer com um dos lados do paradoxo que não participa das decisões e poderia ser o mais ruidoso. Ao iniciar as obras da fachada, consegue acomodar significativamente as cobranças e poder gerenciar as outras demandas.

São duas as contribuições para a literatura. Primeiro, trazemos uma discussão sobre como um trabalho sócio-simbólico se aproveita da abordagem da solução de um paradoxo dado por uma prática profissional. A literatura de paradoxos organizacionais em geral traz a *agency* dos executivos e líderes que resolvem paradoxos. Dois estudos recentes são exemplos da centralidade dos gestores na solução de paradoxos. No estudo de Vaujany et al. (2020), a solução do paradoxo entre comunidades e plataformas digitais na economia colaborativa viria de ações dessas comunidades ou plataformas em busca de um equilíbrio virtuoso. Já em Berti e Simpson (2021), é proposta uma teoria crítica do paradoxo em que indivíduos são impedidos de lidar com as contradições de paradoxos. Diferentemente desses estudos, a solução do paradoxo vem da imposição do uso de uma prática de arquitetura. Os executivos do Museu sem dúvida souberam usar essa separação em favor de reduzir os impactos da contradição entre tradição e modernização e mostrar que ao final teríamos um museu tradicional-moderno e não um museu moderno com elementos de tradição. E isso foi feito com o apoio de trabalho sócio-simbólico.

Segundo, mostramos que as iniciativas de trabalho sócio-simbólico respondem às demandas do contexto presente. Como a literatura sobre o tema, em geral, traz casos em que o contexto não varia e a análise se dá na avaliação de uma iniciativa isolada no tempo, a variação das iniciativas em um programa prolongado de ação não é discutida. Em Pradies et al. (2021), que trabalham a mudança da dinâmica do paradoxo, o contexto era dado, e o que mudava era a predisposição dos gestores em relação ao paradoxo. Aqui, mostramos que o conteúdo do trabalho sócio-simbólico muda, inclui novos elementos, considerando de forma propositiva a mitigação de possíveis impactos em um dos polos do paradoxo. O trabalho é feito moderando o impacto nos polos e incentivando a satisfação de outro.

Em termos de contribuição para os gestores do Museu e de outros museus, destacamos que, *após* a reconstrução, a tensão entre novo e original ainda continuará existindo. Enquanto na atual fase de trabalho sócio-simbólico o foco está nos grupos mais próximos e acompanha a

reconstrução do Museu, quando a obra ficar concluída a audiência incluirá todos os visitantes. Quando a exposição for aberta, o projeto expográfico pode ser demandado a incluir em diversos trechos explicações aos visitantes e treinamento de guias turísticos sobre as razões para a escolha de modernização. Isso provavelmente será feito via treinamentos e audioguias e outros artefatos na exposição. Se a ideia é um Museu que conta a própria história pela arquitetura, parte dessa história são as escolhas no paradoxo. A mesma demanda pode surgir em casos de crises que trazem a necessidade de reconstrução de espaços, em que o novo e o antigo disputam o imaginário, na continuidade.

CAPÍTULO 8: REFLEXÕES SOBRE CONTINUIDADE ORGANIZACIONAL E CONCLUSÕES DA TESE

O foco desta tese foi analisar como líderes de uma organização que passou por um evento disruptivo usam o trabalho sócio-simbólico para direcionar as potencialidades organizacionais na direção de uma trajetória futura idealizada.

Adotamos uma visão de processos que considera uma organização como uma estabilização temporária em um fluxo de mudança e transformação (Hernes, 2017). Um dos pilares da discussão de tempo na teoria do processo é o conceito de *'becoming'*, que reconhece que uma organização nunca “é” ou está em seu estado final, mas sim que sempre “está se tornando” no tempo, em um movimento constante de se transformar em algo, em uma trajetória que não tem começo nem fim (Hernes & Schultz, 2017).

A tese assume uma perspectiva diferente da ontologia de substância, para a qual as organizações existem na realidade social como ‘entidades’ que sofrem mudanças em seu estado, em pontos específicos do tempo. Diferentemente dessa perspectiva, a tese assume a perspectiva de processos em que organizações são espaços de interação, cujas pessoas possuem objetivos, todos em constante mudança. Nesses espaços, a realidade existe e muda a cada instante, criada pelas relações estabelecidas, que mudam no fluxo do tempo. Mudança e movimento são a própria realidade da organização, e não algo que acontece às coisas numa sequência de situações discretas (Langley & Tsoukas, 2017).

No caso em análise, o Museu como organização, apesar de parecer estável na sua trajetória temporal e preso em sua inércia antes do incêndio, encontra-se em constante transformação. A questão é que essa transformação se dava em conjunto limitado de possibilidades, restritas pela forma com que os atores conseguiam imaginar um futuro para a organização.

A antecipação do futuro potencial em planos e projetos institucionais que não podiam ser executados por falta de apoio político e governamental se tornaram potencialidades quando acontece o incêndio no Museu. O incêndio, no entanto, abriu espaço para que essas potencialidades fossem mobilizadas no trabalho sócio-simbólico pelo Museu, que precisou alterar sua trajetória de vulnerabilidade e construir um senso de continuidade. Além disso, lançou luz sobre uma zona cinzenta de vinculação orçamentária, a qual afeta diretamente as organizações públicas que oferecem mais de um serviço público por meio de suas atividades.

O caso do Museu Nacional tem uma complexidade inerente ao nosso contexto orçamentário nacional, porque ele é um prédio histórico que abriga atividades acadêmicas e oferta serviços públicos de pesquisa, educação e cultura. Na administração pública brasileira isso é um problema devido às vinculações orçamentárias que impedem, muitas vezes, que ações de antecipação de riscos sejam executadas. Como três ministérios diferentes podem financiar as atividades dessa organização (Ministério da Educação, Ministério da Cultura e Ministério de Ciência e Tecnologia), há dificuldade na delimitação da responsabilidade de cada um sobre a alocação de recursos, e isso mostra a necessidade de a classe política repensar como cuidar de organizações públicas com características semelhantes, como é o caso de hospitais-escola e de bibliotecas.

Relembramos aqui a mudança de postura que se dá no fluxo temporal em situação de crise. Na abordagem de processos, a continuidade é compreendida sob duas formas ontológicas. Uma primeira forma é a chamada continuidade “do devir” (*continuity of becoming*), em que existe apenas o ‘Presente’ (Bergson, 2022), a continuidade é um momento presente indivisível (Chia, 2002), em que cada mudança, por menor que seja, faz parte de um fluxo indivisível e contínuo em que pessoas e organizações se adaptam de forma contínua (Hernes, Hussenot, & Pulk, 2021; Tsoukas & Chia, 2002). A expectativa das pessoas sobre um futuro possível sempre está no presente. A continuidade de uma organização que passa por um evento disruptivo é *taken-for-granted* na organização antes do evento disruptivo; seus líderes e envolvidos assumem como dado a continuidade em torno da trajetória imaginada; no ‘presente’, imaginam um futuro sobre como chegar aos seus objetivos e realizar seus planos, o que é chamado na filosofia de processo de ‘*continuity of becoming*’.

Outra forma de entender a continuidade é como um “devir” (*becoming of continuity*), como uma continuidade que precisa ser criada pelos atores a partir de uma realidade temporal segmentada e que está em incessante estado de mudança (Hernes & Fleus, 2021). Essa perspectiva surge com a crise, e seus líderes mudam para o “*becoming of continuity*”, ou seja, continuar existindo vira o objetivo da organização por um tempo; seus líderes vivem a busca pela própria continuidade, uma vez que vislumbram o risco de desaparecimento.

As duas ontologias usualmente são empregadas como alternativas para estudos organizacionais de processos, porém cada estudo adota uma ou outra ontologia. Aqui é proposto que no caso em si, observamos a mudança da ontologia dos próprios gestores. A mudança de como eles entendem e processam a ‘realidade’ social que se apresenta a eles e como eles agem para construir a ‘realidade’ social.

A direção do Museu por décadas desenvolvia sua atividade presa a uma trajetória de continuidade moldada pela lógica de organizações públicas financiadas por recursos federais, com práticas bem estabelecidas do campo de museus, um estado de “*continuity of becoming*”, se adaptando às pressões, mas com uma trajetória imaginada coletiva de resignação. Dado o evento disruptivo, a trajetória imaginada é colocada em xeque, e surge a possibilidade de desaparecimento, já que seu senso de existir foi ameaçado. Com isso, o principal alvo da direção e de seus líderes passa a ser a continuidade. A liderança faz intenso trabalho sócio-simbólico para defender a ideia de que o próprio fluxo continuará, pode continuar, ou merece continuar, e não pode ser interrompido pelo desaparecimento da organização, que é de valor nacional com grande legado histórico. Portanto, os próprios gestores adotam por um tempo a ontologia de “*becoming of continuity*”. Essa transição tem implicações para os tipos de *agency* interativa, prática-avaliativa e projetiva que surgem. A mudança pode ser vista em como os atores mobilizam ideias, objetos simbólicos para construção da trajetória imaginada. Formas de *agency* interativa são mais associadas às práticas cotidianas do Museu, mas práticas pouco usadas mobilizaram *agency* prática-avaliativa e projetiva em maior intensidade.

No caso do Museu Nacional, o incêndio de 2018 provocou uma descontinuidade radical e a “perda temporária” da visão de continuidade traçada pela lógica e práticas estabelecidas, mas sem conseguir utilizar suas potencialidades para alterar tal trajetória. Ao mesmo tempo, a ruptura da continuidade conferiu a oportunidade para que a organização retomasse os planos preexistentes e não acionados até então, pois foram arquivados por não terem apoio suficiente.

Dessa forma, podemos dizer que o incêndio potencializou uma metamorfose da organização. A metáfora usada por Deleuze (2012) traduz o processo organizacional em questão. Para Deleuze, as larvas se desdobram em borboleta, pois existe dentro da larva a potencialidade da borboleta. No caso do Museu Nacional, as diversas potencialidades preexistentes permitiram construir essas respostas à situação causada pelo incêndio. Por exemplo, a capacidade das equipes do museu permite a imanência das práticas profissionais de arqueologia para a implantação imediata de um sítio arqueológico na área do Palácio. Essa capacidade técnica existia em potencial. Da mesma forma, os projetos de arquitetura que já vinham sendo debatidos para uma futura reforma do Palácio, e que não vigoravam por falta de recursos financeiros e apoio político, representavam acordos e entendimentos em torno dos quais rapidamente se mobilizaram para captar recursos e contratar fornecedores de serviços técnicos. As potencialidades apenas foram despertadas pelo incêndio. Nada disso foi importado de fora da organização. O incêndio foi o evento catalisador.

Na fala do próprio diretor, o incêndio se tornou uma oportunidade de levar a cabo as mudanças que até então eram urgentes pelo risco de acontecer um incêndio. Uma vez que o incêndio ocorreu de fato, as reformas se tornaram imperativas para a continuidade do Museu. A urgência agora é em aproveitar a comoção social em torno do desastre. Dado que a reforma não evita mais o incêndio já ocorrido, o trabalho sócio-simbólico precisou articular e engajar diversos atores em um momento-chave, logo após o evento disruptivo, para evitar que a comoção do desastre se perdesse no tempo. Essa é uma das primeiras noções de *timing* do programa de ação: o senso de urgência em fazer o trabalho sócio-simbólico, dado o contexto favorável para obtenção de apoio.

É por esse contexto que o caso do Museu Nacional se diferencia de outros casos de resposta a situação de crise como tratado pela literatura de resiliência organizacional (Evenseth, Sydnes, & Gausdal, 2022; Hillman, 2021). A construção de uma resposta rápida à situação de crise dependeu da mobilização de atores de diferentes segmentos sociais, como: Ministério Público, Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan), Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), Ministério da Educação, Ministério da Cultura, Unesco, Capes, Governo Alemão, Fundação Vale, Associação de Amigos do Museu, Sociedade Brasileira de Ciências etc. Isso mostra que a rapidez com que os atores concordam e resolvem suas diferenças em situações de crise importa.

Outros aspectos de temporalidade aparecem na análise do programa de ação realizada. Todos os programas de ação analisados são esforços criativos e coletivos, baseado em um trabalho sócio-simbólico com práticas discursivas em mídias sociais, palestras, *lives* e audiências públicas para conectar atividades e eventos em diferentes períodos e, com isso, criar um senso de continuidade. Por exemplo, na primeira análise da tese, a antecipação de ações futuras de resgate nas ações discursivas criou a ideia de que a organização continuaria existindo em suas atividades, mas precisou de um esforço intencional dos gestores para conectar essas atividades e eventos. A *#museunacionalvive* tornou-se o principal elemento de trabalho sócio-simbólico conectando essas ações aparentemente isoladas e desconectadas em diferentes períodos e eventos para criar senso de continuidade e estabilidade (Hernes, Hussenot, & Pulk, 2021). Isso mostra que não é o número de ações de construção de significado que define um programa de ação prolongado, mas sua duração no tempo e como essas ações se agregam de forma consistente e se organizam em torno de líderes e equipes.

Na segunda análise, vimos que a temporalidade do trabalho sócio-simbólico para lidar com as tensões do paradoxo conferiu parte do esforço intencional dos gestores para construir um futuro desejado e direcionar a continuidade. Embora as imagens do projeto arquitetônico

não refletissem estados finais imaginados, elas antecipavam um estado particular do Museu no futuro – um estado provisoriamente acabado no futuro imaginado nas estratégias de reconstrução (Schultz & Hernes, 2019). É como se a organização que estava na memória coletiva das pessoas deixasse de existir para ser substituída por outra organização, que não refletia a autenticidade e legado (Miller et al., 2019) de um Museu que existia há mais de 200 anos. Embora esse legado do passado do Museu tivesse sido evocado para restringir a imaginação do futuro e impor um direcionamento (Hatch & Schultz, 2017) em como o Palácio deveria ser reconstruído, o trabalho sócio-simbólico feito permitiu acomodar tensões, equilibrar o impacto dessas demandas sobre o futuro planejado e oferecer a possibilidade de se criar um senso de continuidade.

As duas análises realizadas nesta tese se complementam e trazem uma contribuição para a discussão de ontologia de continuidade explorada anteriormente. A continuidade em situações de crise, como no caso analisado, pode depender de uma rápida mudança dos atores para uma orientação temporal favorável às iniciativas de reconstrução, com uso das potencialidades existentes.

É provável que, com o tempo, os próprios líderes da organização se deixem retornar a uma outra ontologia, que voltem ao estado de “*continuity of becoming*”, à medida que o devir se torne *taken-for-granted* e as práticas vigentes levem a um predomínio de *agency* interativa.

8.1 Por onde seguir com uma agenda de pesquisa

Em termos de agenda futura de pesquisa, em organizações que sofrem descontinuidade radical, o próprio Museu Nacional e outras similares podem ser fruto de investigação. Uma possível análise é observar como a identidade da organização muda nesses eventos. Antes do incêndio, a identidade do Museu estava centralizada no Palácio e nos objetos das coleções; com o incêndio, ‘falou-se’ que o Museu como um todo ‘tinha morrido’. A contradição de que o ‘Museu é o Palácio’ e o ‘Palácio é o Museu’ tem sido um ponto de reflexão e questionamento ao longo da trajetória de escrita da tese. Essa questão pode ser um traço relevante para toda organização em que parte da sua trajetória recente é muito identificada com objetos em si, como a sede da empresa. Exemplos clássicos são a Igreja Notre-Dame de Paris, o Teatro alla Scalla de Milão e o Louvre em Paris. Estes são exemplos de organizações que são muito identificadas com edifícios-monumento, a ponto de algumas vezes se resumirem ao próprio objeto, como a

Torre Eiffel. Nestas organizações, um evento disruptivo que afeta a identidade pode ter sérias implicações quanto a sua existência e continuidade no tempo.

Outra agenda de pesquisa diz respeito à tensão entre legado (*legacy*) e transformação em direção ao contemporâneo. Os legados são herdados do passado como resultado de ações e experiências concluídas. No caso do Museu Nacional, um legado científico-cultural foi sendo construído formalmente desde 1818, quatro anos antes da independência do Brasil e da implantação de uma nação brasileira. Parte desse legado foi perdida com a perda dos objetos materiais mais significativos de sua coleção, embora permaneça o legado e a difusão de conhecimento científico gerado ao longo do tempo. Com o início dos novos conceitos para exposições permanentes, novos circuitos e temas, surge a percepção de que parte do legado da organização se perde. Quando eventos disruptivos afetam a memória ou símbolos relevantes para a organização, o processo de construção de continuidade perde uma de suas referências para identidade. A perda de objetos e edifícios associados a símbolos podem refletir a perda de memória e outras formas de legado, que deixa de ser transferido no fluxo de continuidade.

REFERÊNCIAS

- Abbott, A. (2016). *Processual Sociology*. Chicago, USA: The University of Chicago Press.
- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization science*, 10(1), 43-68.
- Alimadadi, S., Davies, A., & Tell, F. (2022). A palace fit for the future: Desirability in temporal work. *Strategic Organization*, 20(1), 20-50.
- Ancona, D. G., Okhuysen, G. A., & Perlow, L. A. (2001). Taking time to integrate temporal research. *Academy of Management Review*, 26(4), 512-529.
- Ashforth, B. E., Rogers, K. M., Pratt, M. G., & Pradies, C. (2014). Ambivalence in organizations: A multilevel approach. *Organization Science*, 25(5), 1453-1478.
- Banks, M. (2014). *Analysing images*. The SAGE handbook of qualitative data analysis, (pp. 394-408) London: SAGE Publications Ltd.
- Bansal, P., Reinecke, J., Suddaby, R., & Langley, A. (2022). Temporal Work: The Strategic Organization of Time. *Strategic Organization*, 20(1), 6-19.
- Barberá-Tomás, D., Castelló, I., de Bakker, F. G. A., and Zietsma, C. (2019). Energizing through visuals: how social entrepreneurs use emotion-symbolic work for social change. *Academy of Management Journal*, 62(6), 1789–1817.
- Barbosa, F., & Freitas Filho, R. (2015). *Financiamento Cultural: uma visão de princípios* (No. 2083). Texto para Discussão.
- Basque, Joelle, & Langley, Ann (2018). Invoking Alphonse: The founder figure as a historical resource for organizational identity work. *Organization Studies*, 39(12), 1685–1708.
- Bauer, M. (Ed.) (2000). *Classical content analysis: A review*. London: SAGE Publications Ltd.
- Bergson, Henri. (2022) *A ideia de tempo: Curso no Collège de France (1901-1902)*. São Paulo: Editora Unesp.
- Berti, M., & Simpson, A. V. (2021). The dark side of organizational paradoxes: The dynamics of disempowerment. *Academy of Management Review*, 46(2), 252-274.
- Brunet, M., Fachin, F., & Langley, A. (2021). Studying Projects Processually. *International Journal of Project Management*, 39(8), 834-848.
- Calabre, L. (2014). Política Cultural em tempos de democracia: a Era Lula. *Revista do Instituto de Estudos Brasileiros*, 137-156.

- Caza, B., Heaphy, E., Lawrence, T., Phillips, N., & Leroy, H. (2021) Extending the Turn to Work: New Directions in the Study of Social-Symbolic Work in Organizational Life. *Journal of management studies*. Call for Papers for a Special Issue. 1-8.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. sage.
- Chia, R. (2002). Essai: Time, duration and simultaneity: Rethinking process and change in organizational analysis. *Organization Studies*, 23(6), 863-868.
- Chia, R., & MacKay, B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, 60(1), 217-242.
- Christianson, M. K., Farkas, M. T., Sutcliffe, K. M., & Weick, K. E. (2009). Learning Through Rare Events: Significant Interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum. *Organization Science*, 20(5), 846-860.
- Chung, C. C., & Beamish, P. W. (2010). The trap of continual ownership change in international equity joint ventures. *Organization Science*, 21(5), 995-1015.
- Claus, L. and Tracey, P. (2020). Making change from behind a mask: how organizations challenge guarded institutions by sparking grassroots activism. *Academy of Management Journal*, 63(4), 965-996.
- Cloutier, C., & Langley, A. (2020). What makes a process theoretical contribution?. *Organization Theory*, 1(1), 1-32.
- Cooper, R. (2014). *Process and reality*. In J. Helin, T. Hernes, D. Hjorth, (Eds.) *The Oxford handbook of process philosophy and organization studies*. (pp. 585-604). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Dantas, R. M. M. C. (2007). A casa do Imperador: do Paço de São Cristóvão ao Museu Nacional. *A Universidade e os múltiplos olhares de si mesma*. Rio de Janeiro: Walprint, 173-190.
- Deleuze, G. (2012). *Dobra (a): Leibniz e o Barroco*. Campinas, SP: Papyrus Editora.
- Duarte, L. F. D. (2022). Museu Nacional: 200 anos. *UFRJ*.
- Duarte, L. F. D. (2022). Um novo centenário para o Brasil e seu Museu Nacional. *Anais do Museu Paulista: História e Cultura Material*, 30.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

- Eldh, A. C., Årestedt, L., & Berterö, C. (2020). Quotations in qualitative studies: Reflections on constituents, custom, and purpose. *International Journal of Qualitative Methods*, v. 19, Doi: 1609406920969268.
- Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What is agency?. *American journal of sociology*, 103(4), 962-1023.
- Evenseth, L. L., Sydnes, M., & Gausdal, A. H. (2022). Building organizational resilience through organizational learning: A systematic review. *Frontiers in Communication*, v. 7.
- Frenkel, E. E. (2012). *Famílias no museu nacional* (Master's thesis).
- Gaim, M., Clegg, S., & Cunha, M. P. E. (2021). Managing impressions rather than emissions: Volkswagen and the false mastery of paradox. *Organization Studies*, 42(6), 949-970.
- Gluch, P., & Bosch-Sijtsema, P. (2016). Conceptualizing environmental expertise through the lens of institutional work. *Construction management and economics*, 34(7-8), 522-535.
- Granqvist, N., & Gustafsson, R. (2016). Temporal institutional work. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1009-1035.
- Greatbatch, D., & Clark, T. (2018). *Using conversation analysis for business and management students*. London: SAGE Publications Ltd.
- Gregg, H. R., Restubog, S. L., Dasborough, M., Xu, C. (Melody), Deen, C. M., & He, Y. (2022). When Disaster Strikes! An Interdisciplinary Review of Disasters and Their Organizational Consequences. *Journal of Management*, 48(6), 1382–1429.
- Habersang, S., Küberling-Jost, J., Reihlen, M., & Seckler, C. (2019). A process perspective on organizational failure: a qualitative meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 56(1), 19-56.
- Hatch, M.J., & Schultz, M. (2017): Toward a theory of using history authentically: Historicizing in the Carlsberg Group. *Administrative Science Quarterly*, 62(4), 657–697.
- Helin, J., Hernes, T., Hjorth, D., & Holt, R. (2014). *The Oxford handbook of process philosophy and organization studies*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Hernes, T. (2008). *Understanding organizations as process: Theory for a tangled world*. New York, NY: Routledge.
- Hernes, T. (2014). *A process theory of organization* (1^a ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Hernes, T. (2017). *Process as the becoming of temporal trajectory*. In *The Sage handbook of process organization studies* (pp. 601-607). London: SAGE Publications Ltd.
- Hernes, T. (2022). *Organization and Time*. Oxford, UK: Oxford University Press.

- Hernes, T., & Irgens, E. J. (2013). Keeping things mindfully on track: Organizational learning under continuity. *Management learning*, 44(3), 253-266.
- Hernes, T., & Schultz, M. (2017). *Organizational time*. In Academy of Management Proceedings (No. 1, p. 11772). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.
- Hernes, T., Hussenot, A., & Pulk, K. (2021). *Time and temporality of change processes: applying an event-based view to integrate episodic and continuous change*. In The Oxford handbook of organizational change and innovation (pp. 731-750). Oxford: Oxford University Press.
- Hibbert, P., Beech, N., Callagher, L., & Siedlok, F. (2022). After the Pain: Reflexive Practice, Emotion Work and Learning. *Organization Studies*, 43(5), 797–817.
- Hillmann, J. (2020). Disciplines of organizational resilience: contributions, critiques, and future research avenues. *Review of Managerial Science*, v. 15 (4), pp. 879–936. Springer Science and Business Media LLC. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00384-2>
- Howard-Grenville, J., Metzger, M. L., & Meyer, A. D. (2013). Rekindling the flame: Processes of identity resurrection. *Academy of Management Journal*, 56(1), 113-136.
- Huq, J. L., Reay, T., & Chreim, S. (2017). Protecting the paradox of interprofessional collaboration. *Organization Studies*, 38(3-4), 513-538.
- Hussenot, A., & Missonier, S. (2016). Encompassing stability and novelty in organization studies: An events-based approach. *Organization Studies*, 37(4), 523-546.
- Hussenot, A., Hernes, T., & Bouty, I. (2020). *Studying Organization from the Perspective of the Ontology of Temporality: Introducing the Events-based Approach*. In J. Reinecke, R. Suddaby, A. Langley, & H. Tsoukas (Eds.), *Time, Temporality, and History in Process Organization Studies* (pp. 50-68). Oxford University Press. Perspectives on Process Organization Studies <https://doi.org/10.1093/oso/9780198870715.003.0005>.
- Inwagen, P., V. (2015). *Metaphysics*. New York, NY: Routledge.
- Jarvenpaa, S. L., & Välikangas, L. (2022). Toward temporally complex collaboration in an interorganizational research network. *Strategic Organization*, 20(1), 110-134.
- Kahn, W. A., Barton, M. A., & Fellows, S. (2013). Organizational crises and the disturbance of relational systems. *Academy of Management Review*, 38(3), 377-396.
- Kaplan, S., & Orlikowski, W. J. (2013). Temporal work in strategy making. *Organization science*, 24(4), 965-995.
- Knight, E., Paroutis, S., & Heracleous, L. (2018). The power of PowerPoint: A visual perspective on meaning making in strategy. *Strategic Management Journal*, 39(3), 894-921.

- Kowal, S., & O'Connell, D. C. (2014). *Transcription as a crucial step of data analysis*. The SAGE handbook of qualitative data analysis, (pp. 64-79). London: SAGE Publications Ltd.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24 (4), 691–710.
- Langley, A. (2007). Process thinking in strategic organization. *Strategic organization*, 5(3), 271-282.
- Langley, A. (2021). What is “this” a case of? Generative theorizing for disruptive times. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 251-258.
- Langley, A. N. N., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13.
- Langley, A., & Tsoukas, H. (2017). *Introduction: Process thinking, process theorizing and process researching*. In A. Langley & H. Tsoukas. The SAGE Handbook of Process Organizational Studies, (pp. 1-25). London: SAGE Publications Ltd.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organizations and management: Unveiling temporality, activity and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13.
- Lawrence, T. B., & Phillips, N. (2019). *Constructing organizational life: How social-symbolic work shapes selves, organizations, and institutions*. Oxford University Press.
- Lawrence, T. B., Leca, B., & Zilber, T. B. (2013). Institutional work: Current research, new directions and overlooked issues. *Organization studies*, 34(8), 1023-1033.
- Lawrence, T. B., Schlindwein, E., Jalan, R., & Heaphy, E. D. (2022). Organizational Body Work: Efforts to Shape Human Bodies in Organizations. *Academy of Management Annals*.
- Lefsrud, L., Graves, H., & Phillips, N. (2020). “Giant toxic lakes you can see from space”: A theory of multimodal messages and emotion in legitimacy work. *Organization Studies*, 41(8), 1055-1078.
- Lemos, E. B. R & Costa, L.A.C. (2018). *Anais 200 anos de museus no Brasil: desafios e perspectivas*. Brasília, DF: Ibram.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review*, 25(4), 760-776.
- Lo, M. C. M., & Fan, Y. (2022). How narratives of disaster impact survivors' emotionality: the case of Typhoon Morakot. *Poetics*, 93(A), 101579.
- Lucia Araujo, A. (2019). The death of Brazil's national museum. *The American Historical Review*, 124(2), 569-580.

- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of management Journal*, 51(2), 221-240.
- Mackay, R. (2021). An Abrupt and Brutal Audit: An Analysis of the Crisis Management Response of UK Museums and Heritage Attractions to the Covid-19 Pandemic. *Museum International*, 73(3-4), 8-19.
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551–580.
- Mantere, S., & Ketokivi, M. (2013). Reasoning in organization science. *Academy of management review*, 38(1), 70-89.
- Mesle, C. R., & Dibben, M. R. (2017). *Whitehead's process relational philosophy*. In: Langley, A. & Tsoukas, H (Eds.). *The Sage handbook of process organization studies*, (pp. 29-42). London: SAGE Publications Ltd.
- Miller, K. D., Gomes, E., & Lehman, D. W. (2019). Strategy restoration. *Long Range Planning*, 52(5), 101855.
- Moran, C. (2015). Time as a social practice. *Time & Society*, 24(3), 283-303.
- Mundt, M., Ross, K., & Burnett, C. M. (2018). Scaling Social Movements Through Social Media: The Case of Black Lives Matter. *Social Media and Society*, 4(4), 1-14.
- Museu Nacional (2018). *Relatório Anual 1998 - Museu Nacional/UFRJ*. Recuperado de <https://xn--publicaes-w3a8m.museunacional.ufrj.br/>
- Museu Nacional (2018). *Relatório Anual 1999 - Museu Nacional/UFRJ*. Recuperado de <https://xn--publicaes-w3a8m.museunacional.ufrj.br/>
- Museu Nacional (2019). *Relatório Anual 2018 - Museu Nacional/UFRJ*. Recuperado de https://xn--publicaes-w3a8m.museunacional.ufrj.br/wp-content/arquivos/Rel_por_2018.pdf
- Museu Nacional (2020). *Relatório Anual 2019 - Museu Nacional/UFRJ*. Recuperado de https://xn--publicaes-w3a8m.museunacional.ufrj.br/wp-content/arquivos/Rel_por_2019.pdf
- Museu Nacional (2021). Livreto 500 dias de resgate: memória, coragem e imagem - Museu Nacional/UFRJ. Recuperado de https://museunacional.ufrj.br/destaques/docs/500_dias_resgate/livreto_500_dias_de_resgate.pdf
- Museu Nacional (2022). *Relatório Anual 2020-2021 – Museu Nacional Vive*. Recuperado de https://museunacionalvive.org.br/wp-content/uploads/2022/02/sanitize_relatorio-mnv_2020-2021.pdf_240222-031558.pdf.

- Museu Nacional (2022). *Relatório Anual 2021 - Museu Nacional/UFRJ*. Recuperado de https://museunacional.ufrj.br/destaques/docs/relatorio_anual_2021/relatorio_2021_ptbr.pdf.
- Nayak, A., & Chia, R. (2011). Thinking becoming and emergence: process philosophy and organization studies. *Philosophy and Organization Theory*. (Research in the Sociology of Organizations, 32), 281-309
- Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work, and organization: An introduction*. Oxford University Press.
- Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2002). It's about time: Temporal structuring in organizations. *Organization science*, 13(6), 684-700.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. London: SAGE publications Ltd.
- Pfarrer, M. D., Decelles, K. A., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2008). After the fall: Reintegrating the corrupt organization. *Academy of Management Review*, 33(3), 730-749.
- Piazza, A., & Augustine, G. L. (2022). Nevertheless, They Persisted: How Patterns of Opposition and Support Shaped the Survival of U.S. Abortion Clinics. *Journal of Management Studies*, 59(8), 2124–2153.
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, 14(4), 562–578.
- Pradies, C., Tunarosa, A., Lewis, M. W., & Courtois, J. (2021). From vicious to virtuous paradox dynamics: The social-symbolic work of supporting actors. *Organization Studies*, 42(8), 1241-1263.
- Pratt, M. G., Kaplan, S., & Whittington, R. (2020). Editorial Eessay: The tumult over transparency: decoupling transparency from replication in establishing trustworthy qualitative research. *Administrative Science Quarterly*, 65(1), 1–19
- Probst, G., & Raisch, S. (2005). Organizational crisis: The logic of failure. In *Academy of Management Perspectives*. *Academy of Management*. 19(1), 90-105.
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171.
- Ragin, C. C., & Becker, H. S. (Eds.). (1992). *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge university press.
- Reichertz, J. (2014). Induction, Deduction and Abduction. In: Flick, U. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 123-135). London: SAGE Publications Ltd.

- Reinecke, J., & Ansari, S. (2017). Time, temporality and process studies. In A. Langley & H. Tsoukas. *The SAGE Handbook of Process Organizational Studies*, (pp. 402-416). London: SAGE Publications Ltd.
- Reinecke, J., & Lawrence, T. B. (2022). The role of temporality in institutional stabilization: A process view. *Academy of Management Review*.
- Rezende, M. B., Grieco, B., Teixeira, L., & Thompson, A. (2015). Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional-Sphan. *Dicionário Iphan de patrimônio cultural. Brasília: Iphan/DAF/Copedoc*.
- Sætre, A. S., & Van de Ven, A. (2021). Generating theory by abduction. *Academy of Management Review*, 46(4), 684-701.
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5–64.
- Schatzki, T. R. (2005). Peripheral Vision: The Sites of Organizations. *Organization Studies*, 26(3), 465–484.
- Schultz, M., & Hernes, T. (2013). A temporal perspective on organizational identity. *Organization Science*, 24(1), 1-21.
- Schultz, M., & Hernes, T. (2020). Temporal interplay between strategy and identity: Punctuated, subsumed, and sustained modes. *Strategic Organization*, 18(1), 106-135.
- Schwarcz, L. M., & Starling, H. M. (2015). *Brasil: uma biografia: com novo pós-escrito*. Editora Companhia das Letras.
- Seeger, M. W., Ulmer, R. R., Novak, J. M., & Sellnow, T. (2005). Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal. *Journal of Organizational Change Management*, 18(1), 78-95.
- Sharma, G., Bartunek, J., Buzzanell, P. M., Carmine, S., Endres, C., Etter, M., Fairhurst, G., Hahn, T., Lê, P., Li, X., Pamphile, V., Pradies, C., Putnam, L. L., Rocheville, K., Schad, J., Sheep, M., & Keller, J. (2021). A paradox approach to societal tensions during the pandemic crisis. *Journal of Management Inquiry*, 30(2), 121–137.
- Shepherd, D. A., Maitlis, S., Parida, V., Wincent, J., & Lawrence, T. B. (2022). Intersectionality in intractable dirty work: How Mumbai ragpickers make meaning of their work and lives. *Academy of Management Journal*, 65(5), 1680-1708.
- Smith, W. K., & Tracey, P. (2016). Institutional complexity and paradox theory: Complementarities of competing demands. *Strategic Organization*, 14(4), 455–466.
- Smith, W. K., Besharov, M. L., Wessels, A. K., & Chertok, M. (2012). A paradoxical leadership model for social entrepreneurs: Challenges, leadership skills, and pedagogical tools for managing social and commercial demands. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 463–478.

- Sundaramurthy, C., & Lewis, M. W. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of Management Review*, 28(3), 397–415.
- Tierney, K. (2019). *Disasters: A sociological approach*. John Wiley & Sons. Cambridge, UK: Polity Press
- Tierney, K. J. (2007). From the margins to the mainstream? Disaster research at the crossroads. *Annual Review of Sociology*., 33(1), 503-525.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2011). *Introduction: Why philosophy matters to organization theory*. In *Philosophy and Organization Theory (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 32)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 1-21.
- Tushman, M. L., Smith, W. K., Wood, R. C., Westerman, G., & O'Reilly, C. (2010). Organizational designs and innovation streams. *Industrial and Corporate Change*, 19(5), 1331–1366.
- Vaujany, F. X., Leclercq-Vandelannoitte, A., & Holt, R. (2020). Communities Versus Platforms: the paradox in the body of the collaborative economy. *Journal of Management Inquiry*, 29(4), 450–467.
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). London: SAGE Publications Ltd.
- Whitehead, A. N. (1929). *Process and reality: An essay in cosmology*. Gilford lectures delivered in the University of Edinburgh the session 1927-28. New York, NY: The Free Press
- Whitehead, A. N. (2013). *The concept of nature*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Zietsma, C., & Lawrence, T. B. (2010). Institutional work in the transformation of an organizational field: The interplay of boundary work and practice work. *Administrative Science Quarterly*, 55(2), 189-221.

APÊNDICE A

Tabela A1 - Exemplo de literatura recente em trabalho sócio-simbólico

Autores e tipo de TSS	Abordagem processual	Caso empírico	Ação TSS / Horizonte temporal	Práticas / como surge a ação	Temporalidade na análise	Agency
Alimadadi et al. (2022) (Temporal Work)	Prehensive (Nov 2018 – Jun 2019, 8 meses)	Como a projeção de futuros indesejáveis modelam as ações coletivas no presente	Construir senso compartilhado de urgência (parlamentares/membros da organização) sobre a reforma do Palácio de Westminster (mobilizar políticos e órgãos governamentais para uma ação imediata)	Reuniões estratégicas com parlamentares e membros do comitê executivo (estabelecer futuro desejável), Workshops com membros do comitê executivo (construir consenso e estruturar estratégias)/No fluxo	Sincronicidade (decisões e tramites políticos), frequência (mensal)/Não	Prático avaliativa e projetiva/Sim, mobilizam a reflexividade
Pradies et al. (2021) (Paradoxal work)	Prehensive (Jan -Jun 2015, 6 meses)	Como atores coadjuvantes promovem mudança no padrão de ação de atores centrais que lidam com demandas competitivas	Alterar o significado de gerentes de compras sobre prioridade das práticas que exercem/ Curto prazo	Reuniões individuais e com equipes, encontros para discussão de práticas cotidianas, papéis e oportunidades de carreira, promoção de treinamentos/No fluxo	Sincronização (reuniões e treinamentos), periodicidade (sob demanda) /Não	Prático-avaliativo/Não
Mariconda et al. (2021) (Reputational work)	Aborda teoricamente o potencial das diferentes abordagens sobre tempo na formação de reputação	Como diferentes abordagens sobre tempo modelam o entendimento sobre o processo (re)configuração da reputação (Processual e socialmente construído)	Moldar entendimento do público-alvo sobre a reputação	Não discute ações, depende do significado que precisa ser (re)construído	Ciclos, linearidade, duração, frequência, recursividade, ritmo, speed, pace, foco temporal (past to future), tempestividade (timing)/Não	Reflexividade/ Não
Claus & Tracey (2020) (Meaning Work)	Reconstructiv e/Prehensive (Jan 2015- Mar 2019 – 39 meses)	Como organizações que não podem se manifestar desafiam instituições	Moldar o entendimento de líderes religiosos e membros do governo sobre o casamento com menores de idade	Ações secretas de coalização com parceiros, fingir um movimento social e alimentar ativismo de base com campanhas, criação de plataforma virtual “StopChildMarriage”	Sincronicidade, tempestividade, recursividade/Não	Reflexividade/ Não

Continua....

Continua...

Lefsrud et al. (2020) (Legitimacy Work)	Modelo teórico, em um processo segmentado em 4 estágios: construção da mensagem, recepção a mensagem, reação do receptor.	Como as mensagens multimodais poderiam impactar audiências alvo na mudança da legitimidade de organizações com grande visibilidade (celebrity firms)	Construir significados sobre a (des)legitimidade das atividades realizadas pelas organizações, setores/Curto ou longo prazo	Criação de figuras ou cartoons, campanha de publicidade, mas não configura um programa de ação/No fluxo	Sincronicidade (divulgação de imagem e texto), tempestividade/Não	Prático-avaliativa e projetiva/ Não
Barberá-Tomás et al. (2019) (Emotional Work)	Configurational/Reconstructive (2010 – Ago 2018, 8 anos)	Como a mobilização de recursos multimodais (texto e imagens) promovem engajamento	Moldar entendimento de stakeholders específicos para financiarem o movimento future sem poluição plástica /Curto prazo	Produção de símbolos (imagens e textos), difusão dos símbolos em campanhas e eventos, promoção e coordenação de atividades políticas/No fluxo	Frequência (de eventos), sincronicidade (produção e divulgação de imagens)/Não	Iterativa e prático-avaliativa/Não
Knight et al. (2018) (Strategy work)	Prehensive (July – Dec 2013, 6 meses)	Como recursos visuais (Powerpoint) mediam a criação de significado em reuniões de estratégia	Moldar entendimento de clientes durante execução de projeto/Curto prazo	Reunião de consultores para construção de conteúdo de slides, reuniões com clientes usando os slides/No fluxo	Sincronicidade (de atividades), frequência (de reuniões), ciclo (do projeto)/Não	Iterativa e prático-avaliativa/Não
Howard-Grenville et al. (2013) (Organizational Identity Work)	Reconstructive/Prehensive (1972 a 2005 e 2006 a 2011)	Como atores ressuscitam uma identidade coletiva adormecida	Transformar o entendimento dos membros da comunidade sobre a identidade local/ Curto prazo	Fóruns abertos de discussão, retomada de eventos tradicionais, uso de espaços físicos icônicos e estrelas do atletismo na evocação de emoções/No fluxo	Ciclos e frequência de eventos, /Não	Prático-avaliativa/Não

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela A2 - Manifestações públicas dos dirigentes do Museu e da Universidade Federal do Rio de Janeiro

Videos	Data	Título	Conteúdo	Duração (Minutos)	Links	Organizador
#1	03/09/2018	Primeira coletiva de imprensa dada pelo Diretor e Reitor do Museu Nacional	Esclarecimentos e informações sobre as primeiras ações pós-incêndio	20	https://abrir.link/4fkQ0	Globo News
#2	06/09/2018	Plenário Público em Defesa do Museu Nacional e da Universidade Pública	Comemoração dos 98 anos da UFRJ e ato em defesa da educação pública e da reconstrução do Museu Nacional	192	https://youtu.be/EI1tfHAMc3Y	UFRJ
#3	30/10/2018	Audiência Pública da Comissão de Educação na Câmara dos Deputados	Apresentar os problemas enfrentados pelo Museu Nacional e perspectivas para o futuro	154	https://youtu.be/XCEEiYyhIts	Comissão de Educação
#4	15/08/2019	Câmara de Cultura: Situação dos Museus e do Patrimônio Cultural Brasileiro	Expor a situação do museu, necessidades de recursos e expectativas	112	https://youtu.be/KINnACOQtWI	Comissão de Cultura
#5	28/08/2019	Coletiva de imprensa para prestação de contas	Balanço após um ano do incêndio	120	https://youtu.be/HGTRG9NXA4s	UFRJ/MN
#6	20/10/2021	Reconstrução do Museu Nacional/UFRJ: avanços e desafios	Apresenta os avanços e desafios da reconstrução	143	https://youtu.be/LygQf4xeQnE	BioUva
#7	14/12/2021	Comissão de Cultura – Reconstrução do Museu Nacional	Expor o andamento da reconstrução do Museu	65	https://youtu.be/uolmRbPORz4	Comissão de Cultura
#8	20/04/2022	Reconstrução do Museu Nacional – Desafios e Perspectivas	Falar sobre planos e estratégias de ação empregadas na reconstrução do Museu	70	https://www.youtube.com/watch?v=KmbIMIEzpDQ&t=44s	Unicamp

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela A3 - Vídeos utilizados na análise do trabalho socio simbólico no paradoxo

Título do Vídeo	Conteúdo	Duração (minutos)	Link para o conteúdo
<i>Monitoramento arqueológico do Paço de São Cristóvão</i>	Minidocumentário sobre o trabalho dos arqueólogos	4, 4	https://youtu.be/kFrG0tlkQEE
<i>Museu Nacional Vive no Bicentenário</i>	Celebração do bicentenário da independência	4, 1	https://youtu.be/F84rifNjM3k
<i>Fachada principal do Paço de São Cristóvão restaurada</i>	Imagens da fachada e do jardim terraço restaurado	2,3	https://youtu.be/EKcWnqTUUII
<i>Restauração das esculturas do Paço de São Cristóvão</i>	Minidocumentário do processo de restauração de 30 esculturas centenárias de mármore de carrara	5,4	https://youtu.be/QBJg4MJrNq0
<i>MN/UFRJ em obras</i>	Principais obras e ações de reconstrução	1,6	https://youtu.be/DW3q_dp5ZXk
<i>Início das obras no Paço</i>	Início das obras fachadas e telhados do Paço de São Cristóvão.	6,5	https://youtu.be/bg_Wd7LdRPw
<i>Escaneamento e modelagem virtual</i>	Escaneamento e a modelagem virtual do Paço de São Cristóvão,	1,6	https://youtu.be/hePfdQppdEM
<i>Bens integrados do MN/UFRJ</i>	3º Minidocumentário: proteção de elementos históricos e artísticos do Museu Nacional/UFRJ.	2,2	https://youtu.be/eFRfF_6HgnM
<i>Bens integrados do MN/UFRJ</i>	2º Minidocumentário: proteção de elementos históricos e artísticos do Museu Nacional/UFRJ.	2,3	https://youtu.be/2rUhMaGoj1E
<i>Bens integrados: Paço e Jardim das Princesas</i>	1º Minidocumentário: proteção de elementos históricos e artísticos do Museu Nacional/UFRJ.	2,4	https://youtu.be/466fLoO7g3g
<i>Resgastes</i>	Processo de resgate do acervo e das histórias do Museu Nacional.	36,4	https://youtu.be/JvOPs4De4Sk
<i>Acervos e Exposições</i>	Acervos e Exposições: perspectivas para um novo museu	76	https://youtu.be/zJQfHt28myg
<i>Reconstrução MN: Avanços e desafios</i>	Seminário sobre ações e desafios durante reconstrução	143	https://youtu.be/LygQf4xeQnE
<i>Cultura: Reconstrução do MN</i>	Audiência Pública sobre a reconstrução (Câmara dos Deputados)	66	https://youtu.be/uolmRbPORz4
<i>Reconstrução do MN: desafios e perspectiva</i>	Seminário sobre desafios e perspectivas da reconstrução	70	https://youtu.be/KmbIMIezpDQ
<i>Grupo de Trabalho Segurança e Sustentabilidade</i>	Webinar sobre modelos de gestão de museus e os desafios para a captação de recursos	120	https://youtu.be/igFeFvPWYZg
<i>Grupo de Trabalho Segurança e Sustentabilidade</i>	Webinar sobre Governança e Sustentabilidade Financeira de Museus	122	https://youtu.be/_IPvL2bmaFc
<i>Museu Nacional Vive</i>	Apresentação do Projeto Museu Nacional Vive	93	https://youtu.be/vFMbyLN4Hc8
<i>Total em minutos</i>		424,2	

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE B

I. Sequência de fatos e eventos do Programa “Museu Nacional Vive”

1. A primeira semana em torno do incêndio foi muito intensa e onde ocorreram as principais mobilizações que deram origem aos dois programas de ação.
2. Nas horas de duração do incêndio já se iniciou um “*blame game*”, entre representantes da UFRJ, do Museu Nacional, de universidades públicas e entidades estudantis, transferindo a culpa do incêndio para o Governo Federal por ter realizado cortes frequentes nos orçamentos das instituições públicas de ensino e para as políticas de cultura. Em contrapartida, representantes do governo se manifestaram, dizendo que a culpa era da UFRJ, responsável pela administração do Museu e que não transferia quantidade suficiente dos recursos públicos repassados à Instituição.
3. No dia seguinte ao incêndio o Ministério da Educação anuncia a liberação de 10 milhões de reais para obras emergenciais e 5 milhões para a Unesco coordenar a elaboração de um projeto executivo para reconstrução do Museu. Neste mesmo dia, acontece uma mobilização social liderada por movimentos estudantis e representantes de instituições públicas de ensino a favor do Museu Nacional e de pautas da ciência e educação que estavam sendo ignoradas pelo governo federal.
4. Início da primeira ação de trabalho sócio-simbólico: exposição do objeto “Luto e Luta” no dia seguinte ao incêndio, durante manifestações. Esse objeto nasce de forma rápida, sem muita coordenação e externa ao Museu, porque havia um número de stakeholders que, sensibilizados com o desastre, se engajaram no movimento de reivindicação por recursos e reconstrução do Museu.
5. Conexão com outra pauta (ativismo) em andamento: A demanda do museu por recursos se conectou a uma pauta maior de diversas entidades vinculadas à área de ciência e educação no Brasil, que reivindicavam recomposição orçamentária devido a perdas sofridas ao longo dos anos.
6. Reverberação da primeira ação de trabalho sócio-simbólico: Um ato convocado por entidades estudantis – União Brasileira dos Estudantes Secundaristas (UBES), União dos Estudantes do Rio de Janeiro (UEE), União dos Estudantes (UNE), União Estadual dos Estudantes (UNEES) e Associação Nacional de Pós-graduação (ANPG) – comoveu e mobilizou milhares de pessoas a se manifestarem em prol do Museu, mas principalmente em prol das organizações públicas de ensino. O ato foi realizado na Cinelândia, no Rio de Janeiro, lugar que é símbolo de manifestações políticas desde a década de 1930, por ser um local com o maior número de instituições culturais da cidade, como o Museu Nacional de Belas Artes, a Biblioteca Nacional e o Teatro Municipal.
7. É neste movimento que o mote Luto e Luta aparece pela primeira vez, e depois é “cooptado” pelo Museu Nacional para ser utilizado em suas comunicações.

Figura 18 - Movimento “Luto pelo Museu Nacional e Luta pela Educação”



Fonte: União Brasileira dos Estudantes Secundaristas (UBES), 2018.
<https://ubes.org.br/2018/luto-pelo-museu-nacional-luta-pela-educacao/>

8. A significativa cobertura da imprensa nacional e internacional do incêndio e da manifestação na Cinelândia criou condições para ampliar a comoção social e provocar maior engajamento da sociedade, além de potencializar a divulgação do mote “Luto e Luta”
9. Alemanha doa um milhão de euros para resgate de acervos. Na primeira semana a Alemanha e a Unesco se conectam rapidamente em torno da causa do Museu naquele momento, por já cultivarem forte alinhamento de interesse na proteção de patrimônio histórico-cultural. A Alemanha enfrentou perda de documentos únicos em incêndio ocorrido na Biblioteca Anna Amália em 2004 e colapso do Arquivo Municipal da cidade de Colônia em 2009.
10. Ação de trabalho sócio-simbólico pelo Diretor. No dia 6 de setembro, o Reitor da UFRJ, durante a celebração de 98 anos da Universidade, explica e reforça a divergência dos dados sobre orçamento repassados à UFRJ e ao Museu, tirando a credibilidade das informações divulgadas pelo Governo federal. O evento contou com representantes de diversas instituições públicas de ensino, entidades estudantis e associações científicas, a fim de criar significados sobre a realidade econômico-financeira. A partir dessa ação conseguem reduzir os ataques do *blame game*.
11. Criação do símbolo “Museu Nacional Vive” em 10 de setembro. O conceito gira em torno da ideia de reconstrução do Palácio e do resgate das coleções nos escombros (vide o outro programa). Neste mesmo dia, o setor de comunicação dispara um e-mail para a comunidade interna da UFRJ com a logo e com orientação para utilização desse material pelas pessoas em suas comunicações. Nas mídias sociais, a #museunacionalvive começa a aparecer atrelada à divulgação das ações cotidianas.
12. Advocacy do Diretor junto à Câmara dos Deputados. O diretor usa o mote como justificativa para captar recursos. Depois de uma semana de reuniões e obtenção de apoio, o próximo evento marcante acontece com a ida do diretor na Comissão de Educação na Câmara dos deputados para captar apoio de políticos para a reconstrução da organização e recuperação de acervo. Aqui a logo aparece em botões utilizados pelo Diretor e Políticos que mediavam a audiência pública.
13. A logo Museu Nacional Vive é o principal objeto dentro do programa e é usado para engajar investidores, políticos, públicos etc. É um elemento único que serve para diversas audiências.

14. Ampliação do uso do símbolo por outros atores. A logo também passou a ser usada pela SAMN, UFRJ, Serviço de Assistência Estudantil (SAE) do museu, associada às publicações feitas nas mídias sociais, divulgada em todos os relatórios elaborados pelo Museu e estampada em camisas, broches e outros elementos visuais, para criar um senso de comunidade e pertencimento.
15. Frequência com uso de *lives*. O diretor do Museu, Alexander Kellner, se torna o principal interlocutor entre o Museu e a sociedade civil. Estabelece o tom do discurso e o ajusta conforme contexto e resultado de participação em outras arenas de debate. A frequência está associada à agenda que o diretor estabelece conforme o fluxo de eventos e convites. Entretanto, a regularidade não é clara.
16. Início da regularidade. O setor de comunicação aqueceu o uso de mídias sociais com divulgação regular de atividades educativas realizadas na Quinta da Boa Vista, descobertas científicas, exposições virtuais e presenciais realizadas em espaços fornecidos por parceiros do museu, divulgação de relatórios anuais e andamento das obras de reconstrução, a fim de mostrar que o Museu estava em plena operação.
17. Regularidade estabelecida. Com a pandemia, o diretor passa a redigir coluna semanal, que é divulgada no Facebook da instituição, sempre atrelando sua fala à #museunacionalvive. Em geral, a manifestação é transmitida online, em português, direcionada ao público nacional, mas contou com parceiros internacionais em algum momento.
18. 1º Ponto de conexão entre os dois programas de ação: Evento Balanço de um Ano do Incêndio. O evento apresentou o panorama sobre as doações recebidas no último ano e a lista de apoios científicos e institucionais recebidos pela instituição. Ainda durante o evento, foram apresentadas as próximas obras no palácio e o conceito para o projeto do novo Museu Nacional ([facebook.com/MuseuNacionalUFRJ/posts/2109025419399660](https://www.facebook.com/MuseuNacionalUFRJ/posts/2109025419399660)). A Reitora da UFRJ, profa. Denise Pires de Carvalho, o diretor do Museu Nacional, Alexander Kellner, e a Vice-coordenadora do Núcleo de Resgate apresentaram, em agosto de 2019, um balanço sobre o trabalho de resgate e as doações recebidas de diversas entidades.
19. O símbolo é transferido também para a organização do projeto de reconstrução do Palácio. Em agosto de 2019 um protocolo de intenções para parceria entre UFRJ, Fundação Vale, BNDES e UNESCO é assinado e implementa uma estrutura de governança responsável por operacionalizar as atividades de reconstrução do Palácio. O mote passa a ser usado como título do projeto – Projeto Museu Nacional Vive.
20. 2º Ponto de conexão entre os dois programas de ação: Celebração 500 dias de resgate com uma sequência de quatro *lives* no canal do Youtube do Museu para falar das experiências, memórias e etapas do resgate. Em um das *lives* foi apresentado o Livroto “500 dias de resgate: memória, coragem e imagem”, documento elaborado pela equipe de resgate, explicando como se deu o processo de formação das comissões, o processo de resgate em si e fotos das diversas etapas.
21. Divulgação da proposta conceitual da reconstrução do Palácio. Foi feita nas mídias sociais do Museu Nacional e na Coluna “Deu no Ancelmo” do jornal O Globo em fevereiro de 2021. Foram divulgadas imagens do projeto preliminar proposto pelo consórcio H+F Arquitetos e Atelier de Arquitetura e Desenho Urbano, que venceu a licitação e ficaria responsável por elaborar o projeto arquitetônico do Palácio São Cristóvão e seu Anexo.
22. Celebração da inauguração da fachada do bloco histórico e do jardim terraço, com foto de todos os envolvidos e divulgação de diversas mensagens. Inaugurada no dia 2 de setembro de 2022, dia da celebração do bicentenário da independência do Brasil, a entrega da fachada simboliza a entrega da primeira etapa do processo de reconstrução. “Quando entrei

aqui chorei quando vi pessoalmente essa fachada, e **agora a gente tem certeza que o Museu Nacional Vive**” (Denise Pires de Carvalho, Reitora da UFRJ, 2022).

II. Sequência de fatos e eventos do Programa “Resgate de Acervo”

1. No dia seguinte ao incêndio, surge o objeto sócio-simbólico resgate de acervos, intuitivamente, e se institucionaliza oficialmente seis dias depois.
2. Início do trabalho sócio-simbólico. Começa imediatamente após os bombeiros finalizarem o rescaldo dos focos de incêndio no Palácio. Quando pesquisadores entram na área atingida pelo incêndio e coletam objetos da coleção de mineralogia, passam a defender a ideia junto aos bombeiros e Polícia Civil de que “ali não se tratava apenas de escombros”, mas aquele espaço tinha se formado em um sítio arqueológico e peças poderiam ser recuperadas ao serem escavadas dos escombros.
3. Reunião entre líderes do Resgate, a UFRJ e fornecedor de serviços de construção civil. A reunião foi organizada justamente para convencer a reitoria e o fornecedor de serviços de que o prazo para o serviço teria de ser estendido. Não se tratava apenas de entrar com tratores pesados e limpar a área de madeiras queimadas, ferros retorcidos, cinzas e entulhos. Entre esse material (escombros) existiam peças de acervo a serem resgatadas. Foi oferecido treinamento aos funcionários da empresa para manuseio e identificação de objetos de coleções junto aos escombros (“eles eram nossos estagiários”).
4. Oferta de disciplina acadêmica “Arqueologia e Geopaleontologia” a estudantes de pós-graduação do Museu, a fim de prepará-los para atuarem no resgate.
5. 1º Ponto de conexão entre os dois programas de ação: Evento Balanço de um Ano do Incêndio. O evento apresentou o panorama sobre as doações recebidas no último ano e a lista de apoios científicos e institucionais recebidos pela instituição. Ainda durante o evento, foram apresentadas as próximas obras no palácio e o conceito para o projeto do novo Museu Nacional. (facebook.com/MuseuNacionalUFRJ/posts/2109025419399660). A Reitora da UFRJ, profa. Denise Pires de Carvalho, o diretor do Museu Nacional, Alexander Kellner, e a Vice-coordenadora do Núcleo de Resgate apresentaram, em agosto de 2019, um balanço sobre o trabalho de resgate e as doações recebidas de diversas entidades.

Figura 19 - Balanço após um ano de incêndio

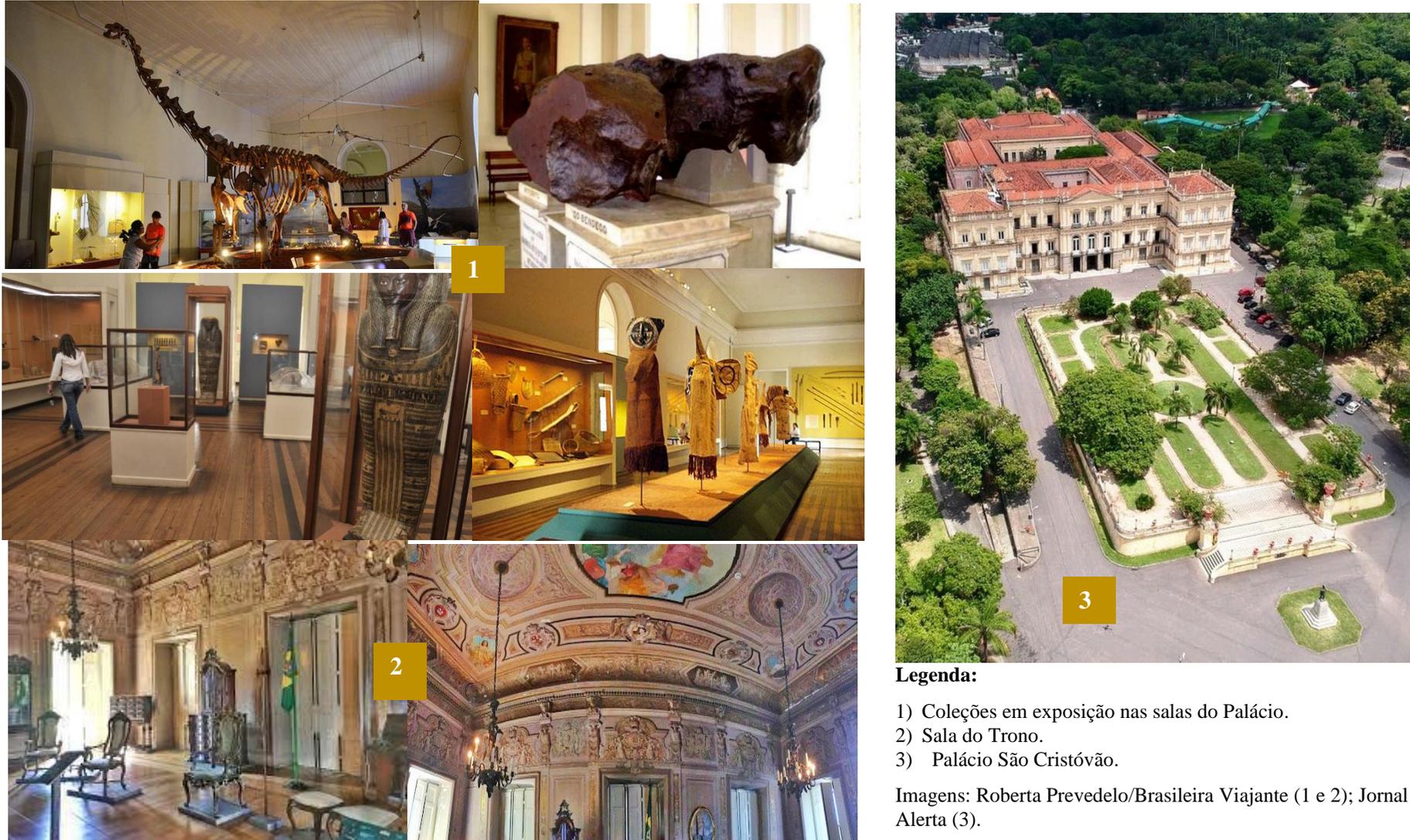


Fonte: Facebook do MuseuNacional/UFRJ (Post 273, agosto de 2019)

6. Divulgação do documentário “Resgates”, em setembro de 2019, com lembranças e depoimentos de pessoas que participam do resgate e explicação de como tem sido o processo de resgate do acervo e das histórias do Museu Nacional.
7. 2º Ponto de conexão entre os dois programas de ação: Celebração 500 dias de resgate com uma sequência de quatro *lives* no canal do Youtube do Museu para falar das experiências, memórias e etapas do resgate. Em um das *lives* foi apresentado o Livreto “500 dias de resgate: memória, coragem e imagem”, documento elaborado pela equipe de resgate explicando como se deu o processo de formação das comissões, o processo de resgate em si e fotos das diversas etapas.
8. Seminário Virtual “Relatos do Resgate: Conservação, Restauro e Coleção Imperatriz Teresa Cristina”. Evento realizado no dia 2 de setembro de 2020 para relembrar o incêndio no Palácio como “novo capítulo na nossa história. O capítulo de quando a gente recomeçou a nossa reconstrução” (Fernanda Guedes, 2020) e debater o processo de resgate, conservação e restauro dos acervos resgatados. Estão presentes nesse evento o diretor do Museu Nacional/UFRJ, Alexander Kellner; a arqueóloga do Museu Nacional/UFRJ e membro do Núcleo de Resgate e do Núcleo de Conservação do Resgate, Angela Rabello; a coordenadora do Núcleo de Conservação do Resgate de Acervos do Museu Nacional/UFRJ, Neuvânia Ghetti; e a diretora-executiva da Associação para Preservação do Patrimônio das Américas, Beatriz Haspo, para falar do processo de resgate.

APÊNDICE C

Figura C1 - Como era o Museu Nacional: coleções e edifício-monumento



Legenda:

- 1) Coleções em exposição nas salas do Palácio.
- 2) Sala do Trono.
- 3) Palácio São Cristóvão.

Imagens: Roberta Prevedelo/Brasileira Viajante (1 e 2); Jornal Alerta (3).

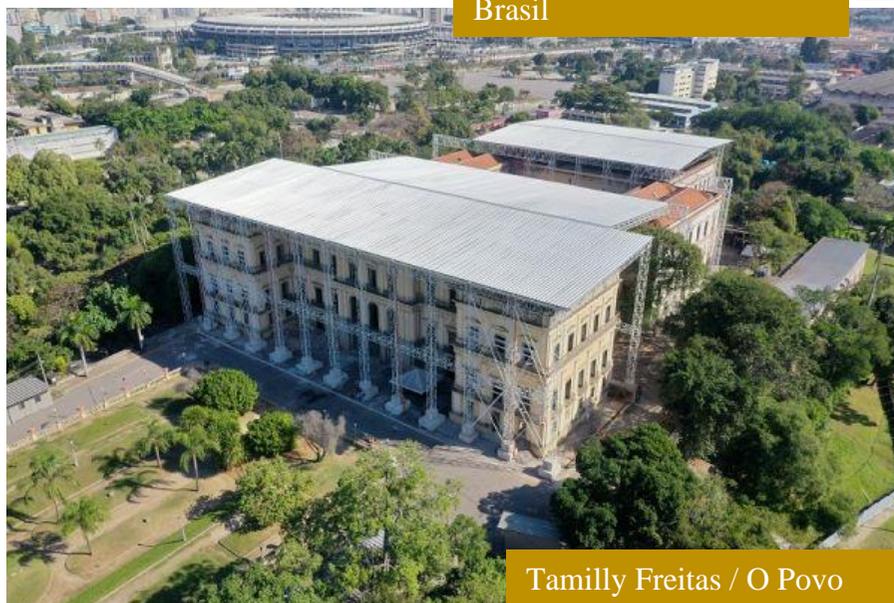
Figura C2 - Reconstrução do Palácio



Tânia Rego / Agência Brasil



Isabelle Saleme/ CNN Brasil



Tamilyl Freitas / O Povo



Arquivo do Museu

Figura C3 - Evento de lançamento da fachada



Legenda:

- 1) Entrega da Fachada Principal.
- 2) Celebração dentro do Palácio do processo de reconstrução.
- 3) Fachada do 'bloco histórico' reconstruída; inclui fachada frontal e laterais dos blocos 2, 3 e 4.

Imagens: Arquivo Museu Nacional.

Figura C4 - Fachada principal no passado: “O Palácio de São Cristóvão ao longo de sua história”



Imagens: Arquivo do Museu Nacional.

APÊNDICE D

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada "Cooperação na reconstrução de organizações pós-acidentes", sob a responsabilidade dos pesquisadores Prof. Dr. André Carlos Busanelli de Aquino e Gislaine Aparecida Santana Sedyama, vinculados ao Programa de Pós-graduação em Controladoria e Contabilidade da Universidade de São Paulo (PPGCC/FEA-RP/USP). Por favor, leia com bastante atenção as explicações a seguir, antes de preencher e assinar este documento.

Objetivo e Justificativa: Esta é uma pesquisa científica que objetiva explicar como a mobilização de diferentes grupos profissionais influencia a capacidade de uma organização pública de cultura lidar e se recuperar de situações extremas. Analisaremos o caso do incêndio no Museu Nacional por ter havido significativa mobilização de diferentes grupos em torno de sua recuperação. O estudo ajudará a entender como a cooperação é construída e mantida em situações delicadas, como o pós-incêndio do Museu Nacional. Você é convidado a participar de uma entrevista que será feita de forma remota, em ambiente virtual, com duração estimada de 50 minutos. Durante a entrevista estarão presentes na sala virtual apenas os pesquisadores. Antes da entrevista pediremos sua permissão para gravar (som e imagem). Antes da gravação repetiremos este TCLE, para ter seu consentimento oral, que ficará gravado. Após seu consentimento, iniciaremos a gravação da entrevista, com uso exclusivo na pesquisa. A gravação será arquivada em nuvem, protegida com senha, e apenas os pesquisadores terão acesso. Em nenhum momento do relatório final da pesquisa você será identificado(a) entre os participantes, a menos que seja autorizado de forma expressa por você. Garantiremos a descaracterização de eventuais informações que possam identificá-lo, com o uso de códigos ou pseudônimos fictícios. Nos textos que divulguem os resultados da pesquisa em eventos acadêmicos ou revistas científicas, manteremos a confidencialidade e preservaremos sua privacidade e sigilo. Sua participação não implica responsabilidade civil, despesas, pagamentos ou quaisquer benefícios associados. Seu benefício é meramente social. Garantimos o ressarcimento de eventuais despesas decorrentes de sua participação nesta pesquisa. Você tem liberdade para se recusar a participar, ou interromper a participação na entrevista a qualquer momento ou mesmo retirar seu consentimento após a entrevista, sem necessidade de se justificar, sem sofrer qualquer sanção por isso. Em eventual comprovação de danos decorrentes da sua participação na pesquisa, você terá direito a indenização conforme as leis vigentes no Brasil. Os riscos de sua participação, apesar de pouco comuns, podem ser de origem psicológica, intelectual ou emocional, uma vez que relembrar ou descrever fatos e eventos pode gerar sentimentos desconfortáveis ou emoções negativas, como angústia, medo, vergonha. Apesar da curta duração da entrevista, pode surgir cansaço ou estresse, dado o tema em questão. Caso isso ocorra, o(a) senhor(a) poderá interromper a participação a qualquer momento. Caso o(a) senhor(a) precise conversar, estaremos à disposição para oferecer-lhe acolhimento.

Se precisar de ajuda especializada, ofereceremos informações sobre o serviço de saúde público que poderá procurar. Sempre que quiser solicitar informações ou esclarecer dúvidas, você pode entrar em contato diretamente com os pesquisadores pelos e-mails: gislainesedyama@usp.br e aquino@usp.br.

Em caso de denúncia e/ou reclamações referentes aos aspectos éticos da pesquisa, você pode entrar em contato com o *Comitê de Ética em Pesquisa da FFCLRP USP*. Avenida Bandeirantes, 3900, Bloco 01, Sala 7, Prédio da Administração FFCLRP/USP, CEP 14040-901, Ribeirão Preto – SP. Fone: (16) 3315-4811, **atendimento de 2ª a 6ª das 13h30 às 17h30**. E-mail: coetp@listas.ffclrp.usp.br e homepage: <http://www.ffclrp.usp.br>