

“Tá uma nortada!”: alteridades e confluências na implantação de um projeto de gestão museológica em Portugal

Nicole Costa

Resumo

Quais são os limites e as possibilidades encontradas na implantação de um projeto de gestão em museus? A partir da análise dos desafios vivenciados na gestão da unidade orgânica que compreende o Museu José Malhoa e o Museu da Cerâmica (ambos nas Caldas da Rainha – Portugal), e o Museu Dr. Joaquim Manso (na Nazaré – Portugal), este artigo reflete sobre a prática de conceitos atinentes à museologia social, por meio das recentes ações implantadas nestes locais. Permeadas pelo encontro de alteridades que marca esta gestão, bem como pelos caminhos para assunção de uma postura museológica empática e ativista nestas instituições, as análises focalizam as dificuldades e as propostas de soluções para construção de museus que valorizam a diversidade, a inclusão e a experiência dos visitantes. Para tanto, as observações da autora e os referenciais bibliográficos constituem o ponto de partida para as provocações que serão realizadas no artigo. Decantadas as vivências pelas quais têm passado os envolvidos neste processo de criação conjunta de novos museus, a que resultados temos chegado? Quais os novos caminhos a seguir? Como as aprendizagens decorridas neste processo podem inspirar e motivar outras instituições? As respostas a estas questões serão abordadas no texto, tendo como horizonte a percepção de que pessoas fazem os museus e, por isso, é a elas que estas instituições devem se voltar, sempre.

Palavras-chave:

gestão de museus; museologia social; comunidades.

“What a northerner!”: othernesses and confluences in the implementation of a museological management project in Portugal

Abstract: What are the limits and possibilities found in the implementation of a management project in museums? From the analysis of the experiences in the management of the organic unit that comprises the Museu José Malhoa and the Museu da Cerâmica (both in Caldas da Rainha - Portugal), and the Museu Dr. Joaquim Manso (in Nazaré - Portugal), this article reflects on the practice of concepts related to social museology, through recent actions implemented in these places. Permeated by the encounter of otherness that marks this management, as well as by the ways to assume an empathic and activist museological posture in these institutions, the analyzes focus on the difficulties and proposals for solutions for the construction of museums that value diversity, inclusion and experience. of visitors. Therefore, the author's observations and the bibliographic references constitute the starting point for the provocations that will be carried out in the article. Having decanted the experiences that those involved in this process of joint creation of new museums have gone through, what results have we reached? What are the new ways forward? How can the lessons learned in this process inspire and motivate other institutions? The answers to these questions will be addressed in the text, having as a horizon the perception that people make museums and, therefore, it is to them that these institutions must always turn.

Keywords: museum management; social museology; communities.

«C'est un vent du nord ! » : altérités et confluences dans la mise en œuvre d'un projet de gestion muséologique au Portugal

Résumé: Quelles sont les limites et les possibilités rencontrées dans la mise en place d'un projet de gestion dans les musées ? De l'analyse des défis rencontrés dans la gestion de l'unité organique qui comprend le Musée José Malhoa et le Musée de la Céramique (tous deux à Caldas da Rainha - Portugal), et le Musée Dr. Joaquim Manso (à Nazaré - Portugal), cet article propose une réflexion sur la pratique des concepts liés à la muséologie sociale, à travers des actions récentes mises en œuvre dans ces lieux. Imprégnées par la rencontre de l'altérité qui marque cette gestion, ainsi que par les manières d'assumer une posture muséologique empathique et militante dans ces institutions, les analyses portent sur les difficultés et les propositions de solutions pour la construction de musées qui valorisent la diversité, l'inclusion et l'expérience des visiteurs. Dès lors, les observations de l'auteur et les références bibliographiques constituent le point de départ des provocations qui seront menées dans l'article. Après avoir décanté les expériences vécues par les acteurs de ce processus de co-création de nouveaux musées, à quels résultats sommes-nous parvenus ? Quelles sont les nouvelles voies à suivre ? Comment les enseignements tirés de ce processus peuvent-ils inspirer et motiver d'autres institutions ? Les réponses à ces questions seront abordées dans le texte, ayant pour horizon la perception que les gens font les musées et, par conséquent, c'est vers eux que ces institutions doivent toujours se tourner.

Mots-clés : gestion muséale ; muséologie sociale; communautés.

“¡Es un viento del norte!”: alteridades y confluencias en la implementación de un proyecto de gestión museológica en Portugal

Resumen: ¿Cuáles son los límites y posibilidades que se encuentran en la implementación de un proyecto de gestión en museos? A partir del análisis de los desafíos vividos en la gestión de la unidad orgánica que comprende el Museo José Malhoa y el Museo de la Cerámica (ambos en Caldas da Rainha - Portugal), y el Dr. Joaquim Manso (en Nazaré - Portugal), este artículo reflexiona sobre la práctica de conceptos relacionados con la museología social, a través de acciones recientes implementadas en estos lugares. Atravesados por el encuentro de alteridad que marca esta gestión, así como por las formas de asumir una postura museológica empática y activista en estas instituciones, los análisis se centran en las dificultades y propuestas de solución para la construcción de museos que valoren la diversidad, la inclusión y la experiencia de los visitantes. Por tanto, las observaciones del autor y las referencias bibliográficas constituyen el punto de partida para las provocaciones que se realizarán en el artículo. Habiendo decantado las experiencias por las que han pasado los implicados en este proceso de creación conjunta de nuevos museos, ¿a qué resultados hemos llegado? ¿Cuáles son los nuevos caminos a seguir? ¿Cómo pueden las lecciones aprendidas en este proceso inspirar y motivar a otras instituciones? Las respuestas a estas preguntas serán abordadas en el texto, teniendo como horizonte la percepción de que las personas hacen museos y, por lo tanto, es a ellas a las que deben dirigirse siempre estas instituciones.

Palabras clave: gestión de museos; museología social; comunidades.

Introdução: “Museu é o mundo, a experiência cotidiana”

Hélio Oiticica (1937-1980), artista brasileiro, proferiu a frase que abre esta introdução para abordar uma de suas ações mais emblemáticas, os “Parangolés”. Parangolé, na linguagem popular do Brasil, é a conversa desinteressada – mas também pode ser um improviso, algo que pode completar um objeto ou espaço. Na prática de Oiticica, vinculado às vanguardas desde a década de 1960, Parangolé é um conceito artístico, com conotações próximas da performance e da sociedade.

A primeira apresentação dos “Parangolés” ocorreu a 1965, no Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro (MAM-RJ), na coletiva “Opinião 65”. O MAM-RJ nas décadas de 60 e 70 foi um espaço aberto às manifestações de vanguarda, promovendo várias exposições e atividades. Mas a entrada dos Parangolés no museu foi proibida. A ação consistiu em capas vestidas por assistas da Mangueira, além de um estandarte, também carregado por um integrante da escola de samba. O mundo do samba da Mangueira, conforme Luciano Figueiredo (2002), sempre exerceu grande fascínio em Oiticica, que frequentava os ensaios e mantinha amigos entre o grupo. Naturalmente, participantes da escola de samba foram convidados por Oiticica a integrarem esta proposição artística em diversas ocasiões.

As capas que compunham os Parangolés eram feitas com diversos materiais e muitas cores. Em algumas delas lê-se textos como “incorporo a revolta”, “estamos famintos”, e outros, demonstrando a preocupação do artista com aspectos sociais do Brasil, em frases que exprimem a sua indignação². Segundo uma definição de Oiticica, “O Parangolé social é isto: homenagem aos nossos mitos populares, aos nossos heróis, que por muitos são considerados bandidos, e, sobretudo, protesto, grito de revolta.” (Oiticica, 1986).

A frase “museu é o mundo, a experiência cotidiana” (Oiticica, 1986, p. 79), impregnada da poética artística, de um sentido de mundo e de cultura de Oiticica – foi a epígrafe do projeto que propus durante o concurso público realizado pela Direção Regional de Cultura do Centro – DRCC³. Findos os trâmites concursais, a proposta foi aprovada e, a outubro de 2021, assumi as funções na gestão da unidade orgânica que compreende o Museu José Malhoa e o Museu da Cerâmica, nas Caldas da Rainha, e o Museu Dr. Joaquim Manso, na Nazaré⁴.

Cheguei às instituições com perguntas diversas: como funcionam estes museus? Quem são as pessoas que colaboram para sua preservação e atuação? Quais são seus públicos e como percebem estas instituições? Quem são os vizinhos destes museus? Onde estão aqueles que não frequentam tais lugares e por que não o fazem? Como se dá a conservação das peças das coleções? Quais são as necessidades destes acervos? Como as coleções podem ser mais amplamente difundidas? Como

tornar estes espaços significativos para uma parcela maior de públicos? Quais são as perspectivas futuras destas instituições?

Nas páginas a seguir, abordarei os caminhos que tenho trilhado para responder a tais questões, permeadas pelas alteridades envolvidas na implantação de um projeto de gestão nos Museus José Malhoa, da Cerâmica, e Dr. Joaquim Manso. Serão referências para este texto, especialmente, os relatos dos processos que estão a decorrer, aos quais se unem documentos públicos atinentes à gestão, bem como pesquisadores e conceitos com os quais tenho fundamentado as atividades.

“Tá uma nortada”: primeiros passos na implantação de um projeto de gestão

Os desafios iniciais (e, até ao momento, permanentes) com os quais os Museus José Malhoa, da Cerâmica, e Dr. Joaquim Manso necessitam de lidar passam – dentre outros, pela incerteza orçamental e necessidade constante de novos investimentos, em todas as áreas de atuação. Também se identifica a necessidade de renovação e valorização dos quadros de colaboradores – com imensa dedicação ao seu trabalho, porém já combalidos, muitos deles, pela convivência cotidiana com os desafios do trabalho nesses museus. Há, ainda, a demanda por responder às necessidades e expectativas de comunidades e parceiros, bem como a integração destas instituições a outros conceitos e formas de atuação. Apresentarei nesta seção estes problemas, e este brevíssimo panorama indica que vivenciamos uma nortada – para usar a expressão nazarena que se refere aos fortes ventos⁵.

Os Museus José Malhoa, da Cerâmica e Dr. Joaquim Manso apresentam um quadro geral de colaboradores que revela a necessidade de sua ampliação. A maior parte das pessoas que compõe a equipa é extremamente dedicada às suas funções, acumulando atividades as mais diversas. A elas se somam funcionários que estão há décadas no serviço público e, por este motivo, encontram-se desestimulados. Ao mesmo tempo, as equipas estão habituadas à autonomia, uma vez que a diretoria precisa de atuar em três instituições⁶ – duas nas Caldas da Rainha, uma na Nazaré, distante cerca de 30 minutos. Neste sentido, a independência favorece a solução autônoma de necessidades, porém prejudica a integração entre os espaços e a atuação coerente com as perspetivas da gestão, sobretudo no trato com os públicos.

Feitos os primeiros diagnósticos das equipas – a partir de reuniões individuais e coletivas versando sobre seus percursos e atuações, vê-se que é imperativo o aumento do quadro atual de colaboradores, bem como a inclusão de profissionais mais diretamente vinculados às carreiras ligadas a museus. Estes primeiros momentos revelaram, por um lado, a boa receção à implantação do projeto de gestão. Por outro lado, os encontros de alteridades estão sempre presentes nestas relações – com as equipas internas e, também, com parceiros externos aos museus.

Como brasileira a realizar gestão cultural em Portugal, algumas dificuldades – mútuas – dizem respeito às especificidades linguísticas de cada um de nós. Cotidianamente, também vivencio a necessidade de ampliar meus conhecimentos acerca de especificidades museológicas portuguesas – ou mesmo, daquelas que se referem aos hábitos locais em geral. Outros entraves, nestes encontros de alteridades, correspondem ao passado colonial português e à percepção – minha e dos portugueses, acerca deste fato⁷.

As premissas que fundamentaram meu projeto de gestão estão pautadas nas possibilidades de que museus e museologia promovam reflexões sobre a sociedade e seus problemas, inclusive que encararem o tema da decolonialidade. Neste sentido, alguns dos parceiros internos e externos aos Museus José Malhoa, da Cerâmica e Dr. Joaquim Manso precisam encontrar com o outro “colonializado” que aqui represento – na figura de uma gestora.

Entendo que o fato de que o projeto que estou a desenvolver, além de seus pressupostos conceituais, implica, também, numa oportunidade de que estas instituições possam perceber as possibilidades de autocritica a este passado tão recente (e presente) e, por isso, espero ampliar ainda mais as oportunidades de reflexão e construção sobre este tema. Concordando com Bruno Brulon,

“a descolonização do pensamento museológico significa a revisão das gramáticas museais, propiciando que patrimônios e museus possam ser disputados por um maior número de atores, materializando os sujeitos subalternizados no bojo de um fluxo cultural intenso que leve à composição de novos regimes de valor, a partir da denúncia dos regimes de colonialidade imperantes” (Brulon, 2020, p. 5)

Os processos a serem realizados no âmbito de instituições museológicas envolvem a reconstrução não apenas dos pensamentos sobre museus, mas também daqueles mesmos que pensam – e agem – em e com estas instituições. No mesmo texto, Brulon também analisa a construção do pensamento museológico e pergunta: “se os museus são dispositivos, quem os manipula? Quem está na posição de sujeito e quem é o objeto produzido por meio da musealização?” (Brulon, 2020, p. 23). Creio que a assunção de uma gestão integrada, em que são fundamentais as vozes de todos os envolvidos nos processos museais, é pressuposto essencial na construção de museus mais diversos, inclusivos e autocríticos.

Para tanto, são imperativos os processos formativos no âmbito dos conceitos e processos atinentes à museologia, aliadas ao desenvolvimento de atividades que abordem problemas sociais e propostas de soluções, conforme abordarei a seguir. Nessa perspectiva – e, mesmo, a partir do reconhecimento das demandas de museus portugueses (como também aponta o Grupo de Projeto Museus No Futuro, 2020),

os Museus José Malhoa, da Cerâmica, e Dr. Joaquim Manso necessitam de incorporar novos pressupostos e práticas, o que passa pelo incremento de funcionários. As equipas que integram as instituições incluem profissionais dedicados, os quais serão enriquecidos muitíssimo com outros funcionários – vinculados, por exemplo, com pensamentos contemporâneos ligados à museologia e à animação cultural, propiciando mais trocas e aprendizados.

Além das renovações no que tange aos pensamentos desenvolvidos pelas instituições, a conservação dos edifícios e acervos afeitos aos museus da unidade orgânica também possui imensas necessidades. Estas instituições apresentam ausência de pessoal especializado e recursos financeiros necessários para as manutenções e reformas que os prédios demandam. No caso do Museu José Malhoa, por não contar com pessoal especialista em conservação e restauro, as reservas técnicas são cuidadas pela equipa da instituição – contando periodicamente com apoio de outras equipas da DRCC. Já no Museu da Cerâmica, além da conservação das coleções e espaços expositivos, o desafio concentra-se especialmente na área externa, jardins e lago, que demandam cuidado diário – inviável para o momento.

O Museu Dr. Joaquim Manso possui a pior situação acerca do edifício, uma vez que, por não oferecer condições adequadas à visitação, encontra-se encerrado desde março de 2020. Atualmente, seu interior está completamente desgastado pelas infiltrações de águas pluviais, bem como pela força dos ventos e demais intempéries naturais, o que conflui para que o prédio necessite urgentemente de reparações. Também há a necessidade de pessoal especializado na área de manutenção e jardins, bem como para conservação e restauro – especialmente porque a coleção possui acervos específicos, como aqueles referentes ao traje.

Este sobrevoos pelos problemas gerais das instituições apresenta alguns dos principais desafios atinentes à gestão museológica em Portugal. O Grupo de Projeto Museus No Futuro (2020) traz um conjunto de análises e recomendações que também abordam desafios como esses. No que se refere às reservas técnicas, por exemplo, o documento indica que “embora concentrem a maioria das coleções, as reservas sofrem também do desinvestimento de muitos anos neste sector, tanto financeiro e técnico como em recursos humanos.” (Grupo de Projeto Museus No Futuro, 2020, p. 64). Dentre outras análises, o documento também sugere a possibilidade de partilha de reservas, equipamentos e pessoal – algo que, no caso dos Museus José Malhoa, da Cerâmica e Dr. Joaquim Manso, tem sido realizado em diferentes atividades.

Perceber este tipo de desafio, bem como vivenciar a pouca receptividade em algumas situações nestas instituições deixou-me interessada em colaborar para que novos significados pudessem ser construídos neste encontro de alteridades que a implantação deste projeto de gestão tem gerado⁸. As dificuldades relativamente aos recursos financeiros ou estruturais não têm uma solução simples, mas me é possível principiar

pelas atividades realizáveis, e que estão a preparar (e confrontar) os funcionários e parceiros com outros pensamentos sobre o fazer em museus.

Para alguns dos funcionários, por exemplo, o dia da mulher era, apenas, mais uma data a celebrar, e as questões relacionadas aos direitos das mulheres não tinham espaço nos museus, que deveriam tratar tão somente de seus acervos. As equipas possuem, incontestavelmente, muito conhecimento sobre as coleções de cada instituição, porém boa parte não possui formação específica (ou, mesmo, interesse) em desenvolver percepções ampliadas das questões sociais que podem ser abordadas a partir das coleções.

Percebendo esta realidade, é necessário operar mudanças institucionais que principiêm por envolver, inicialmente, o quadro dos colaboradores dos museus. Seguramente, não adiantaria simplesmente chegar e implantar um novo projeto e uma nova visão institucional, sem que todos os participantes – e praticantes, comunicantes – não estivessem, por um lado, sintonizados com os conceitos a implantar e, por outro lado, integrados a estas novas perspectivas. Assim, comecei por estabelecer um calendário permanente de formação.

As formações têm incluído processos de reconhecimentos mútuos. Precisamos nos conhecer, uma vez que está sempre presente – seja nos museus dos quais sou diretora, seja noutras relações – o fato de eu ser brasileira. As implicações do que é ser brasileira ou português num momento de encontro sempre trazem observações, estranhamentos, novas significações.

Nesse cenário, além dos reconhecimentos, a equipa foi convidada a tecer considerações e reflexões sobre a nova missão⁹ a ser incorporada:

“Os Museus José Malhoa, da Cerâmica, e Etnográfico e Etnológico Dr. Joaquim Manso, possuem por missão salvaguardar acervos e envolver públicos, através das noções de comunidades, territórios e arte, em suas coleções, atividades educativas e reflexivas, para prosopetar, junto às populações atendidas, futuros e mudanças sociais, visando ao reforço da cultura e dos patrimônios como instrumento de promoção da diversidade e da solidariedade na sociedade contemporânea.”

A missão proposta para as instituições inclui seus conceitos balizadores (comunidades, territórios e arte), os quais são, também, suas linhas programáticas. Esta missão inclui, ainda, os macro objetivos institucionais. As linhas programáticas e objetivos compõem referências, a partir dos quais os estudos, atividades, parcerias e outras ações estão a ser realizadas – e, neste sentido, o entendimento e a colaboração de toda a equipa tem sido fundamental.

No que se refere a comunidades, a linha programática reforça, articula, dissemina e envolve os grupos que são, ao mesmo tempo, objeto e públicos dos museus. Ao

inserir a noção de comunidades na missão (e nas práticas) dos Museus José Malhoa, da Cerâmica, e Dr. Joaquim Manso entendendo que estas instituições podem catalisar os sentidos de pertencimento que os acervos proporcionam aos públicos – enquanto provoca-os a perceber o outro e suas singularidades, estimulando o reconhecimento e a valorização da diversidade.

Em relação a territórios, esta linha identifica, delimita, divulga e reúne as expressões das comunidades, enquanto localiza suas trajetórias e as situa, como especificidade portuguesa – com todas as implicações possíveis, inclusive no que se refere ao passado colonial. Trata-se de ativar dimensões de uma geografia afetiva e prospectiva, na qual as paisagens culturais representadas e ausentes em seus acervos serão as inspirações para proposições as interligam e as colocam em diálogo.

Quanto à arte, os referenciais advindos dos acervos e de suas correlações históricas, contemporâneas e da antropologia dos objetos compõem as fontes para esta linha programática, que valoriza, preserva, singulariza, e articula coleções e práticas artísticas. A proposta deste eixo é dar relevo aos aspectos artísticos das comunidades e territórios dos Museus José Malhoa, da Cerâmica, e Dr. Joaquim Manso, possibilitando diálogos com as produções de outras localidades, em Portugal e no mundo, estimulando a produção de novas narrativas para a história da arte.

Estas linhas programáticas buscam valorizar a função social dos museus e reconhecê-los como ferramentas que precisam “ser democratizadas e utilizadas a favor da dignidade humana e do desenvolvimento social”. (Declaração da Cidade do Salvador, 2007, p. 8). Neste sentido, comunidades, territórios e arte articulam-se tanto à programação, como à construção de uma visão institucional, que interna e externamente busca a consolidação dos museus enquanto entidades fortemente articuladas com a sociedade contemporânea.

“Segura o leme”, para navegar na gestão cultural

O vento norte que envolve a gestão de cultura deixa o mar dos museus bravio, altera as paisagens e as percepções sobre estas instituições. Em 2022, mais do que nunca, os museus precisam ser instituições relevantes para a sociedade, sob pena de estarem aliados dos processos sociais onde se inserem e, portanto, de não cativarem seus públicos. Hoje, no cenário imposto pela pandemia do covid-19, pelas guerras que decorrem ao redor do mundo, e pelas desigualdades sociais que diariamente se acentuam, os problemas cotidianos que se impõem às instituições museais, já antecipados acima, foram amplificados: como continuar a manter sua relevância para os públicos? Como garantir a segurança de pessoas e acervos? Como abordar institucionalmente os impactos sociais e econômicos que os acontecimentos atuais estão intensificando?

Creio que um dos caminhos para responder a tais questões, imperativas nas prospecções sobre museus, é assegurar que estas instituições sejam motivadas por provocar impactos nas sociedades onde atuam. As proposições das práticas que tenho desenvolvido – entendem que, mais além do que um “templo”, espaço sagrado e sacralizado – no qual as visões, percursos e discursos são únicos e emitidos por autoridades máximas, museus devem se posicionar como espaços onde o poder da memória (Chagas, 2003), do lúdico e do interpretativo seja utilizado a favor do coletivo que as comunidades articulam.

As atividades iniciais junto às equipas – tanto para consolidar a missão, como para fundamentá-los acerca das propostas e conceitos a serem desenvolvidos – partem do pressuposto de que provocar envolvimento será a tarefa dos Museus José Malhoa, da Cerâmica, e Dr. Joaquim Manso para os próximos anos. Todas as ações – interna e externamente – confluem para adensar a percepção de que esses museus podem ser inspirações para as comunidades onde atuam: ponto de encontro, lazer, reflexão, construção de conhecimentos.

Situados entre as tradições, identidades locais e histórias que reúnem e condensam, os museus devem, também, colaborar ativamente com as sociedades que representam, além mesmo de agregar outros grupos em suas atividades, para que suas mensagens sejam amplamente percebidas. Neste sentido, a eleição do envolvimento como tema motivador – junto às temáticas comunidades, territórios e arte – se dá, também, pela necessidade de posicionamento propositivo dos museus frente às desigualdades que perpassam as sociedades.

As causas das questões de gênero, raciais, migratórias, das pessoas com deficiência, e outros ativismos são, neste sentido, fundamentais para que as instituições museais estejam sintonizadas com a sociedade em que estão inseridos. Deste modo, estão a ter lugar nas programações culturais atividades que tratem destes temas, construindo museus empáticos (Jones, 2020) e integrados às necessidades urgentes de reflexão e ação na construção de sociedades colaborativas e que respeitam e valorizam a diversidade. Museus são, ainda, instituições ligadas a uma elite privilegiada que os desfruta e, neste sentido, a empatia e o ativismo institucional colaborarão para diluição de fronteiras entre aqueles que visitam e não visitam museus.

As noções de comunidades, territórios e arte, como se vê acima, estão alicerçadas em uma perspectiva que entende os museus enquanto fenômenos intrínseca e indissociavelmente ligados à sociedade. Assim também percebem Mário Chagas e Vladimir Sybilla Pires (2018, p. 290): “o diálogo entre território, museu e sociedade aciona a possibilidade de uma museologia que, ancorada no social, critica e se aplica na transformação dos museus (...)”. Para os autores, é preciso que os museus e a museologia estejam engajados na construção de sociedades críticas e pensadoras, que possuam a esperança e o compromisso da inclusão, com a efetiva participação de todos. Este

tipo de perspectiva – como já explicitado páginas atrás – não é novo, mas continua urgente e necessário.

Paralelamente ao processo formativo desenvolvido com as equipas, iniciamos a atualização e revisão do corpo documental da instituição (Regimentos e Regulamentos Internos), os quais estavam desatualizados há mais de dez anos, em alguns dos casos. Esta é uma providência aparentemente simples, mas que envolve a incorporação de premissas conceituais e práticas em documentos que balizarão a atuação de todos. Tais documentos servirão, por um lado, como norte para as práticas a serem desenvolvidas e, por outro como registos dos fundamentos que estão a inspirar estes museus.

Cotidianamente, também tem sido realizado o reestabelecimento de elos com grupos, formalizados ou não, das comunidades de cada museu – tanto com novos coletivos, como com grupos que já colaboravam com os museus, as aproximações têm sido as mais diversas. A ideia, aqui, é consolidar um espaço cocriativo, por meio das parcerias e projetos conjuntos entre os museus e outras pessoas e instituições, num exercício de compartilhamento de responsabilidades e potencialidades.

Junto às equipas – com aqueles funcionários que têm demonstrado mais interesse e aptidão para o atendimento ao público, foram elaboradas as primeiras atividades de novos projetos educativos pra o Museu José Malhoa e o Museu da Cerâmica. Ampliando o repertório de ações possíveis de serem desenvolvidas dentro de instituições culturais, tornando-nos atentos e contemplando as especificidades de cada sujeito (criança, idoso, pessoa com deficiência, origem social/cultural), é possível converter uma visita em uma experiência transformadora na vida destes sujeitos. Partindo desse pressuposto, tenho construído com os funcionários a percepção de que as propostas de mediação devem se fundamentar no entendimento que cada contato com o museu é único – afastando-nos cada vez mais, da noção de “visita guiada”.

Um mesmo objeto pode e vai ser abordado de diferentes maneiras por diferentes pessoas, já que um objeto é uma fonte inesgotável de novas percepções, pois ele é percebido sempre num conhecimento aproximado (Bachelard, 2004). Portanto, os objetos contêm inúmeras possibilidades sob o olhar dos visitantes, uma vez que cada olhar sobre ele é uma das aproximações possíveis.

Para a elaboração das novas estratégias de mediação, buscamos estimular processos de descoberta e construção junto aos visitantes – inclusive partindo do pressuposto de que um guia-mediador realizará perguntas e provocações junto ao público, para amplificar os significados possíveis para as obras, e ao mesmo tempo estabelecer nexos afetivos entre arte e público. O guia assume, portanto, uma atuação de mediador, com um papel fundamental na promoção de qualidade deste contato podendo atuar de modo a transformar a visita, junto ao visitante, em uma experiência completa (Dewey, 2010), trazendo à tona a dimensão estética da experiência.

Para ouvir as sugestões e críticas dos professores das Caldas da Rainha, bem como para estimulá-los a manter e ampliar as parcerias com os Museus José Malhoa e da Cerâmica, foi iniciado, a março de 2022, um grupo de trabalho. Num ambiente virtual, professores e diretora encontram-se periodicamente, quando as atividades dos museus são apresentadas e expostas à análise e construção dos professores. São os inícios de um processo de criação conjunta, que espero adensar ainda mais, uma vez que, com os desafios cotidianos de cada instituição, tem sido difícil manter a periodicidade dos encontros. Contudo, acredito que as comunidades escolares são parceiras fundamentais para instituições museais, e os professores necessitam ser valorizados enquanto agentes essenciais para estas comunidades – e para os museus.

Finalmente, os museus têm passado pela implantação de novas estratégias de comunicação e de ativação de públicos. Enquanto estratégia inicial, o uso das redes sociais dos Museus José Malhoa e da Cerâmica têm sido intensificado, além de sua participação em estratégias locais, como no “City Guide” das Caldas da Rainha. Entretanto, será fundamental estabelecer a identidade institucional dos museus – anseio, ainda, por conseguir, uma vez que os recursos para esta área são ainda mais limitados que os demais. Planeia-se, ainda, intensificar as pesquisas de públicos, que fornecerão os dados necessários para criação e melhoria contínua das atividades e do plano de comunicação.

“Tanto mar”: uma conclusão é apenas o começo

Entre o que se planeia e a prática efetiva, um longo caminho precisa ser navegado, como o demonstram as páginas anteriores. Desafios cotidianos que, antes da implantação de meu projeto, já eram presentes nas gestões anteriores, em maior ou menor grau. Trata-se de rotinas que perpassam os museus, e que se constituem como entraves à sua consolidação como espaços a serviço do público e da construção de sociedades mais diversas, justas e empáticas.

Continuarão como metas a serem buscadas a ampliação e a qualificação das equipas, o incremento dos recursos financeiros para as instituições, a intensificação das estratégias de comunicação, a acessibilidade universal, física e de conteúdo. Muitos outros objetivos poderiam aqui ser listados, mas menciono estes que se apresentam como os mais urgentes – junto com a requalificação do Museu Dr. Joaquim Manso.

Os meses têm passado rapidamente, para quem deseja realizar os museus com que sempre sonhou. Assim pensei quando propus implantar um projeto institucional nos Museus José Malhoa, da Cerâmica e Dr. Joaquim Manso: sonhei, impregnando a vida profissional de um elemento vivencial que lhe é inerente – como tenho feito sempre. Como destacou Boaventura de Souza Santos no “Manifesto do Bem Viver/Buen

Vivir” (2022, p. 37), “sentipensamos e sentiagimos. Pensar sem paixão é fazer caixões para as ideias transformadoras e agir sem paixão é encher os caixões.”

Notas

- ¹ Fundamental lembrar que, entre 1964- 1985, o Brasil esteve sob ditadura militar, recrudescida entre 1968-1978, período de vigência do Ato Institucional no. 5 (AI-5), que retirou ainda mais os direitos da população e intensificou as perseguições e a violência política, torturando e exilando ainda mais pessoas.
- ² Concurso internacional OE202007/0294, realizado entre 2020 e 2021 pela DRCC.
- ³ Agradeço imensamente a generosa e cuidadora acolhida que tive por parte do dr. Carlos Coutinho, anterior diretor da unidade orgânica, e da dra. Dóris Santos, anterior coordenadora do Museu Dr. Joaquim Manso, então funcionários dos Museus aquando de minha chegada.
- ⁴ Sobre as expressões nazarenas, a dra. Dóris Santos realizou um belo trabalho no Museu Dr. Joaquim Manso, que pode ser consultado em: <http://mdjm-nazare.blogspot.com/p/dizeres-da-nazare.html>
- ⁵ Ainda à época da candidatura ao concurso, identifiquei a previsão de passagem do Museu da Cerâmica e do Museu Dr. Joaquim Manso para as Câmaras de Caldas da Rainha e da Nazaré, respetivamente. Este é um processo previsto no âmbito da Modernização do Estado e da Administração Pública, como se pode consultar em <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/22-2019-118748849> Todavia, apesar de publicadas em 2019, as transferências não foram concretizadas até ao momento. Tanto para efeitos do projeto que submeti aquando do concurso, como em termos práticos, uma vez que não há previsão da efetiva passagem destas instituições para as Câmaras, mantenho uma atuação que as considera como partes integrantes e constituintes da unidade orgânica de que ora sou diretora.
- ⁶ Importante destacar o fato de que não correspondo ao “perfil” de brasileira imigrante: sou branca e fui aprovada num processo seletivo para desempenhar um cargo diretivo. Estes privilégios, no entanto, não impedem que observações de cunho discriminatório estejam presentes em muitos diálogos que aqui vivencio: “então é brasileira de onde? e foi aprovada num concurso?” Essas e outras perguntas – algumas muito mais incisivas – revelam olhares sobre os imigrantes que imprimem desafios para a convivência nos mais diversos ambientes. Coloco-me no lugar de quem não possui tais privilégios, e aqui vem em busca de outras oportunidades de trabalho, formação – exercendo o direito de circular, de buscar viver onde lhe apetece – como atesta a própria Declaração dos Direitos Humanos, em seu artigo 13º: <https://dre.pt/dre/geral/legislacao-relevante/declaracao-universal-direitos-humanos>
- ⁷ É fundamental que sejam realizadas cada vez mais atividades de reconhecimento e apoio aos imigrantes, de todas as nacionalidades – especialmente as mulheres negras, haja vista a frequência com que a discriminação e a misoginia perpassam as relações em Portugal e noutras partes. Na matéria a seguir, é possível ver registado, um aumento de mais de 430% nas denúncias sobre xenofobia e racismo contra brasileiros: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-61241139>
- ⁸ Como o viajante de José Saramago (1981), que descobre Portugal e a si mesmo em seus percursos, esta tem sido também uma viagem de autoconhecimento. Assim, este é um relato, em certa medida, autobiográfico. As instituições museológicas são feitas de, por e para pessoas, portanto, entendo que aqui estou a relatar um processo do qual sou coparticipante, encontro este permeado assimetrias as mais diversas. Um dos antropólogos que comenta sobre isso é Clifford Geertz, para quem há uma assimetria moral inerente ao trabalho de campo (Geertz, 2001, p. 40). Porém, diferentemente desse pesquisador, aqui apresento uma espécie de relato de experiência, posto que reuni observações assistemáticas sobre um processo que está a decorrer.
- ⁹ Uma missão institucional precisaria ser construída conjuntamente. Entretanto, as premissas para o concurso solicitavam, desde a candidatura, a proposição de uma missão a ser adotada pelo gestor selecionado. Destaque-se, ainda, que esta proposição contempla as três instituições – algo que me desafiou a construir uma missão abrangente, que contivesse os conceitos principais e norteadores daquilo que virá a ser a prática das instituições.

Referências Bibliográficas

- Bachelard, G. (2004). *Ensaio sobre o conhecimento aproximado*. Contraponto.
- Brulon, Bruno. (2020). Descolonizar o pensamento museológico: reintegrando a matéria para repensar os museus. *Anais Do Museu Paulista: História E Cultura Material*, 28, 1-30. <https://doi.org/10.1590/1982-02672020v28e1>
- Chagas, M. (2002). Memória e poder: dois movimentos. *Cadernos de Sociomuseologia*, 19. <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/367>.
- Declaração da Cidade do Salvador. (2007). I Encontro Iberoamericano de museus. IBERMUSEUS, Salvador. www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2010/02/DeclaracaoSalvador.pdf
- Dewey, J. (2010). *Arte como experiência*. Martins Fontes.
- Figueiredo, L. (2002). *Hélio Oiticica: Obra e Estratégia. Catálogo*. Museu de Arte Moderna.
- Geertz, Clifford. (2001). *Nova luz sobre a antropologia*. Jorge Zahar.
- Grupo de Projeto Museus No Futuro. (2020). Relatório Final – Versão preliminar –https://704a06ef-c151-4ad7-b67c-50cf9846cda5.filesusr.com/ugd/ee1de0_1e578b890f1b4e9db954045897e90ceb.pdf
- Jones, A. (2020). *Empathetic Audience Engagement During The Apocalypse*. <http://www.peakexperienancelab.com/blog/2020/3/25/empathetic-audience-engagement-during-the-apocalypse>.
- Oiticica, H. (1986). *Aspiro ao grande labirinto: seleção de textos por Luciano Figueiredo, Lygia Pape e Waly Salomão*. Rocco.
- Santos, Boaventura de Sousa. (2022). Manifesto do Bem Viver/Buen Vivir. In: *A Gramática do Tempo - Para Uma Nova Cultura Política*. Edições 70.

Nicole Costa

Doutora e mestra em antropologia, especialista em arte/educação.
Diretora da Unidade Orgânica Museu José Malhoa,
Museu da Cerâmica e Museu Dr. Joaquim Manso
Email: nicolenmcosta@gmail.com ; nicolecosta@drcc.gov.pt
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1602-3632>

Correspondência

Nicole Costa
Parque D. Carlos I, 2500-109
Caldas da Rainha

Data de submissão: Março 2022
Data de avaliação : Abril 2022
Data de publicação: Novembro 2022