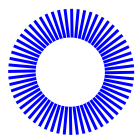


O museu urgente: ação para um futuro possível

Américo Castilla

Diretor e criador
da Fundación Typa

Argentina



Quando falamos de urgências, tocamos os alarmes e tememos prejuízos. E, com essa palavra, pedimos aos museus que saiam de seu estado de autossatisfação. Com a urgência, os museus são questionados sobre seu direito de continuar a ser aquilo que lhes foi atribuído como constitutivo de sua existência: uma instituição que conserva bens que, ao contrário do destino mortal de nós, humanos, evita a morte natural dos objetos; isto é, que eles continuem a ser funcionais para o propósito para o qual foram criados e que, no devido tempo, faleçam.

Em junho de 2020, três congoleses que viviam na França decidiram recuperar do Musée Quai Branly um poste funerário aparentemente saqueado durante o período colonial. “*On le ramène à la maison*”, repetia um deles enquanto caminhava com o poste, abraçando – o como se fosse uma criança, até a porta do museu. De qualquer forma, eles queriam que o objeto cumprisse seu ciclo biológico em seu local de veneração, em vez de ser observado como um objeto de arte com base em diretrizes normativas impostas como universais.

Curiosamente, a instituição do museu atribui um novo valor a objetos que anteriormente serviam a uma função (decorativa, marcial, social, industrial, religiosa, etc.), impedindo – os de desempenhar essa função no futuro e, em vez disso, armazenando – os em vitrines e gavetas. E, ao fazer isso, o museu se torna uma espécie de sumo sacerdote que não apenas cancela as funções de armas, retratos, bastões ou vasos, mas também parece se prender a uma vitrine imaginária e se recusa a se redefinir de acordo com os eventos do presente ou do futuro.



Casa Museo Sarmiento,
Tigre, Argentina.

Foto de Niels Mickers sob licença do
Wikimedia Commons.



Essa imagem não é falsa, ela existe como tal e é o Museo Casa de Sarmiento, no delta de Buenos Aires.

Sob essas hipóteses, o museu seria um recipiente disfuncional de objetos disfuncionais que os Estados e os indivíduos financiam como espelhos de sua própria existência disfuncional. Um absurdo.

Será que os museus se distanciaram tanto da sociedade à qual servem que se esqueceram de suas funções primordiais ao serviço do seu contexto? Ou será que, à força de repetir expressões declamatórias de supostos desejos, expressos com palavras como inclusão, democracia, museologia crítica, etc., o próximo passo que os aproximaria da prática de sua verdadeira missão, tanto por meio de suas coleções quanto institucionalmente, nunca é dado? A velha lenda da origem dos museus a partir dos gabinetes de curiosidades e das viagens estudadas dos transumantes europeus que vieram para a América no século XIX, apresentando seus espetáculos com descobertas paleontológicas, inúmeros objetos e a venda de remédios caseiros, nos fala de um culto ao exotismo (Podgorny, 2012). O exótico são nossos corpos e nossos hábitos, assim como as outras manifestações de vida na região – nossas plantas, animais ou paisagens – observadas como recursos para trabalho e utilidade comercial. Esses mascates foram acompanhados e até

precedidos pela criação de museus para fins científicos, cuja função estava intimamente ligada ao extrativismo e à dominação territorial. Olhar, saber, dominar (Penhos, 2018). Três verbos dentro dos quais o empreendimento colonial nas Américas encerrava outros termos: instituir o saber enquanto, ao mesmo tempo, descartava o saber existente; a construção de uma matriz de poder que subjogava a população dominada; sua superioridade moral sustentada por um novo conceito colonial moderno: o racismo, e novas taxonomias que classificam e qualificam tanto objetos quanto pessoas por suas características externas. Quanto de tudo isso continua a ser reproduzido, consciente ou inconscientemente, por nossos museus?

Essa é a verdadeira origem dos museus na América: a mentalidade colonial moderna que replicou modelos europeus entre os crioulos e construiu classes dominantes que assumiram essas formas. Apesar do acima descrito, o observador ou visitante ocasional dos museus, e até mesmo os diretores nomeados para administrar os novos museus, não necessariamente ecoavam o discurso implícito em cada vitrine ou nas paredes cobertas de pinturas que, na realidade, instituíam uma estética. O que há de surpreendente e atraente na mente humana e em seu sistema de associações é que cada um pode interpretar à sua maneira e relacionar cada cena à sua própria experiência, capaz de diferir completamente dos discursos dominantes. Essa característica confere ao museu um interesse maior, pois facilita uma diversidade de conotações de linguagem que podem ser apoiadas em sua expressão dos objetos em exposição. Em outras palavras, o discurso institucional do museu que criticamos, o de suas origens e o do século XX, foi e ainda pode ser muito eficaz, mas não excludente.

Tomemos como exemplo um dos museus pioneiros da América: o Museo de Ciencias Naturales de la Universidad de La Plata, na Argentina, criado na última década do século XIX à imagem dos grandes museus de ciência europeus. A imponência de sua fachada já nos indica que, fisicamente falando, nós, pessoas comuns, não estamos à altura dos grandes homens esculpidos nos nichos que nos recebem nas laterais do peristilo neoclássico da entrada: Buffon, Humboldt, Lamarck, Cuvier, d'Orbigny, Darwin, Broca; como guardiões da escadaria íngreme, aparecem dois grandes felinos ameaçadores. A primeira mensagem é clara: somos pequenos e não estamos à altura do poder e do discurso que nos será dado lá dentro. Quando passamos pelo átrio, vemos que o andar térreo é dedicado a evidências da natureza, enquanto o andar superior é dedicado à



cultura, ou seja, aos restos de artefatos, roupas e coisas que testemunham a passagem dos seres humanos pelo mundo. Como observou Philippe Descola (2012) quando visitou o museu em La Plata, o modelo continua sendo aquele em que o andar térreo é dedicado ao mundo natural e o primeiro andar ao mundo humano:

Por mais caricatural que esse microcosmo de dois andares possa parecer, ele reflete bem a ordem do mundo que nos governa há pelo menos dois séculos. Sobre os majestosos alicerces da natureza, com seus subconjuntos ostensivos, suas leis inequívocas e seus limites bem circunscritos, repousa o grande mosaico de culturas, a torre de Babel de idiomas e costumes, o que é próprio do homem incorporado na imensa variedade de suas manifestações contingentes.

Essa citação ratifica o conceito de Lefebvre de que o espaço é uma construção social e que, em sua concepção, ele antecipa o uso futuro que será feito dele socialmente. Eu acrescentaria a essas ideias que o discurso implícito do museu nos diz que há, de fato, dois mundos: o da natureza, com suas características precisas, e o da cultura, que também tem suas hierarquias supostamente universais. Obviamente, o ser humano que se encontra no topo, de acordo com a estrutura do museu, deve fazer uso da natureza e extrair dela tudo o que é necessário para sua sobrevivência e, mais ainda, para seu enriquecimento. Ele pode até mesmo afetar a natureza de modo a modificar seu ambiente a ponto de destruí-la. Acho que essa lição foi claramente demonstrada e, se não foi pelo museu, infelizmente foi pela história.

Como eu disse antes, e apesar da autoridade imposta pelo edifício e do fato de pertencer a uma universidade de prestígio, essa disposição não nos obriga a interpretá-lo de forma acrítica e, como mostra o ensaio de Descola, pode servir como fonte para investigar os múltiplos cruzamentos entre natureza e cultura e inspirar mudanças na didática do museu. É até possível que nós, aqui reunidos em um mês de setembro na Cidade do México, venhamos a pensar que o que nos interessa sobre os museus é mais sua possibilidade de ser outra coisa do que coincidir no que eles são.

Certamente, a função do museu do século XIX na América foi a de atribuir pertença aos colonos sob o rótulo da nova nação: ponto de partida e lugar de autoridade como fonte original da possibilidade narrativa dos acontecimentos. Em outras palavras, ajudou a criar cidadania, autoridade



e narrativa; a estabelecer regras urgentes de comportamento que tornariam possível um sistema de governo organizado. Era essencial. Em contrapartida, ao longo do século XX, as instituições culturais – o museu, juntamente com os arquivos, as escolas e as bibliotecas – deixaram de fornecer conteúdos para ajudar urgentemente os desafios que as sociedades enfrentavam. Os governos deixaram de vê-las como instrumentos fundamentais da boa governação, desculpavam-se por não fornecê-las adequadamente e, em muitos casos, abandonaram-nas e elas entraram em declínio. Nas últimas décadas, os particulares deixaram de doar peças aos museus de arte metropolitanos, preferindo construir os seus próprios museus, como fizeram as empresas comerciais em diferentes partes do mundo. E, junto com o interesse em promover a sua imagem ligada à cultura, as empresas trouxeram consigo o sistema de marketing, a fim de estudar melhor aquele público teimoso que ousava desafiar a mensagem estática do museu, e não se opuseram ao público, pelo contrário, propuseram conteúdos e formatos alternativos dentro de uma lógica de consumo que lhes era muito familiar. Os museus de ciência, por outro lado, geralmente sem a ajuda de particulares, tiveram dificuldade em se adaptar às regras do mercado e, como ficou dramaticamente demonstrado no Brasil, mas poderia acontecer em todos os nossos países, acabaram muitas vezes por ser incendiados.

Como podemos ver, no final do século XIX, o museu respondeu a uma necessidade e foi útil e até mesmo essencial para a urgência da construção da civilidade, mas com algumas exceções, e desde então, não foi chamado a modificar urgente e drasticamente suas ações. As narrativas fluíram por outros meios, muito menos confiáveis. Podem ser citados exemplos importantes, pelo menos demonstrativos, da tentativa de mudar os museus, como o trabalho exemplar da Mesa de Santiago em 1972, ou a iniciativa de criar a assembleia de nações que é IBERMUSEUS. Atualmente, e para nossa surpresa, quando fomos confrontados com as privações da pandemia, um autoexame indispensável e abrupto nos foi imposto. Para nós, estava claro que os museus educam, conservam e, em alguns casos, pesquisam, mas não havíamos experimentado suficientemente as estratégias digitais nem os sistemas alternativos de governança mais flexíveis que contribuiriam para a sustentabilidade da organização. Os grandes museus que dependiam da bilheteria ficaram paralisados pela ausência de turismo e foram forçados a voltar a atenção para o seu entorno e não tanto para o estrangeiro rico. E o que eles viram ao seu redor? Viam os graves



problemas sociais de desigualdade, pobreza, educação precária, migrações forçadas, violência... aos quais era difícil se sentir alienado. Alguns museus se esforçaram para resolver o problema, apesar das deficiências organizacionais de sua instituição, pois a imoralidade da inação foi exposta.

Diante de um mundo desequilibrado, beligerante e impiedoso, a impotência muitas vezes nos leva a nos refugiarmos em declarações, decretos, leis, e acabamos até acreditando que o que declaramos já está em vias de acontecer. Nessa linha, digamos que até o ICOM aprovar, depois de muita discussão, a definição de museus atualmente em vigor, o mandato do museu se limitava à conservação, educação, pesquisa e divulgação, o que alguns museus cumpriam muito bem e outros nem tanto. Certo ou errado, esse tem sido o critério atual de normalidade, e hoje aceitar a normalidade pré-pandêmica significa resignar-se antecipadamente ao que é conhecido, e o que é conhecido não nos satisfaz. Por outro lado, a nova definição ainda é uma expressão de desejos que exigirão, para serem atendidos, uma reestruturação dos propósitos do museu, ou seja, uma nova normalidade que exige uma desnormalização do museu como o conhecemos hoje.

Mas será que o museu, como organização, está disposto a mudar? É capaz de fazê-lo ou está sujeito a um rigor institucional que o impossibilita? Com base na necessidade de ativar respostas ao dramático panorama social e se quisermos dar validade à nova definição de museu, é necessário estudar a organização do museu e fazer um diagnóstico adequado. No momento, temos um nicho de públicos regulares que satisfazemos principalmente com nossas capacidades instaladas. Se quisermos expandir para novos públicos e facilitar a participação das comunidades na tomada de decisões, a inovação e o estímulo de novas habilidades entre a equipe do museu são indispensáveis. Essa seria uma solução adaptativa com efeitos concretos no setor.

Vejamos o exemplo dos jornais, que foram confrontados com a escolha de inovar ou fechar, pois o público parou de ler e, portanto, de comprar o jornal de papel. Com urgência, foram implementadas fórmulas organizacionais renovadas, sujeitas a ensaios e erros, porque o conteúdo jornalístico, sua publicação impressa, na *web* e nas redes sociais, com suas modalidades e linguagens específicas, precisavam se adaptar a essa realidade mutável e incerta. Alguns testes, como os realizados pelos museus, chegaram ao fim, responderam a uma situação específica, como a pandemia, ou não produziram os resultados esperados, embora tenham proporcionado



experiências muito valiosas que serviram para definir estratégias e combinações organizacionais para atingir os objetivos. Embora não tenham progredido muito em termos de credibilidade, alguns jornais produziram mudanças notáveis: um deles, na Argentina, atingiu meio milhão de assinantes, superando assim as receitas de publicidade. O exemplo vale para mostrar que os hábitos dos visitantes mudam mais rapidamente do que nossas organizações, e precisamos mudar se quisermos manter o relacionamento com eles. Para isso, precisamos de estruturas flexíveis e eficientes.

Algumas organizações, por sua natureza, têm muita dificuldade de se ajustar a novas circunstâncias. Essas são as organizações de ajuste rígido (pense numa empresa de navegação, uma usina nuclear ou uma represa) e muitas exigem maior complexidade, além de rigidez organizacional. Outras são de configuração flexível, como linhas de produção numa fábrica, uma escola e, no extremo dessas configurações flexíveis, estão as universidades e os museus. Esses últimos não podem mais ser autossuficientes com suas exposições e suas funções habituais, como se fosse uma produção seriada estagnada.

Em vez disso, vemos a necessidade de prosseguir com as interações com outras instituições, interações que podem trazer novos significados para o propósito do museu a partir das ciências sociais, da experiência de ativismo social e das práticas de solidariedade. Novas alianças de conhecimento podem nos ajudar a explicar as novidades do campo social. A experiência digital nos coloca frente a frente com um público mais fragmentado e horizontal; o público se torna complexo e exige outras estratégias. Ao mesmo tempo, a produção de conteúdo é empolgante. Hoje, os produtores de conteúdo têm uma ajuda extraordinária: podemos conhecer o que observam e como os leitores e visitantes o fazem; como eles se movimentam e quais são seus níveis de satisfação com o que está sendo oferecido. Não dependemos mais do olfato: métricas bem utilizadas distinguem o conteúdo mais valorizado e, portanto, os valores em discussão, e esses guias indispensáveis estão à disposição.

Propomos que os museus abandonem suas características atuais de organizações de configurações flexíveis e lineares e se esforcem para interagir com outras instituições que facilitem sua transição gradual para uma organização complexa e integral. Posso citar exemplos como a iniciativa Museo Situado del Reina Sofía, em Madri, que se aliou a



organizações sociais do bairro de Lavapiés para promover não apenas o acesso ao museu, mas para obter os direitos de cidadania de uma comunidade multiétnica. Na América Latina, também não faltam bons exemplos, como o Museo de Arte Textil de Oaxaca e seu maravilhoso trabalho com as diversas comunidades têxteis, ou o caso do Museo Ferrowhite na Argentina, baseado na coprodução com as comunidades abandonadas ao seu destino após o desmantelamento desse transporte; o Museo de la Solidaridad no Chile, que assumiu um papel de liderança durante as revoltas de 2019, ou o Museo de la Memoria em Medellín, um modelo no uso narrativo da metáfora para abordar a tragédia da migração forçada de populações. Essa é a base sobre a qual novas estratégias digitais podem ser desenvolvidas, pois não se trata de tecnologia sem conteúdo, nem de conteúdo sem escopo e vocabulário eficaz.

Em outras palavras, a instituição museu pode ser reconhecida como uma organização flexível o suficiente para variar suas funções, desenvolver estratégias abrangentes e servir como uma instituição essencial. O problema surge de sua dependência de uma autoridade rígida que muitas vezes ignora as necessidades de flexibilidade, treinamento constante, transparência orçamentária, incentivo à equipe e planejamento de longo prazo.

Um especialista em sistemas organizacionais, Ernesto Gore (1999), cita Charles Handy (1981), segundo o qual existem quatro culturas organizacionais: a do poder, a da ordem, a das tarefas e a das pessoas. Ele chama as culturas de poder de seguidores de Zeus e as representa graficamente por uma teia de aranha, no centro da qual está o poder incontestável, geralmente uma pessoa reconhecida como detentora de poderes absolutos. A cultura da ordem é a dos seguidores de Apolo e é tranquilizadora para as pessoas que gostam de saber exatamente o que têm de fazer e o que se espera delas, pois não há necessidade de adivinhar o que o chefe quer. As culturas de tarefas são inspiradas em Atena e são orientadas para a resolução sucessiva e contínua de tarefas e julgadas pelos resultados. A organização seria uma rede de equipes bem unidas. As culturas de pessoas são presididas por Dionísio. Cada um é responsável por sua própria vida e ninguém pode exigir dos outros o que não aceita que lhe seja exigido.

Essas culturas podem conviver lado a lado nos diferentes setores de um museu, impossibilitando sua gestão, ou com tamanha rigidez hierárquica



que impeça que os profissionais coloquem seus talentos a serviço dos interesses do todo. Cada organização é diferente, mas se levarmos em conta as características dessas diferenças, podemos tentar respeitar as pessoas e, ao mesmo tempo, estimular sua motivação para a mudança que desejamos.

Nesse sentido, é interessante considerar os exemplos de administrações híbridas público-privadas nas quais eu estava pessoalmente interessado a ponto de organizar uma reunião internacional com a Fundación Antorchas para discuti-las. O resultado foi uma publicação (1999) e, anos depois, o estímulo para um estudo comparativo dos regimes organizacionais em vigor em muitos países da região.

Esse último estudo revelou a variedade de possíveis regimes de gestão que operam simultaneamente em um mesmo país. Em outras palavras, não existe um sistema organizacional único, mas sim modelos alternativos de acordo com os usos e as características das organizações. Um país tradicionalmente estatista como a França aplica hoje cinco modelos diferentes de acordo com o tipo de museu em questão, ciente da importância de suas instituições culturais e da necessidade de que elas sejam capazes de se autogovernar com eficácia.

Dessa forma, elas continuam a gerar aceitação entre o público e a obter rendimentos para sua administração. Na América Latina, destaca-se o exemplo do regime misto das Organizações Sociais no Brasil, em vigor por lei desde 1997, que instituições importantes como a Pinacoteca do Estado de São Paulo tornaram evidente.

Se estamos falando de urgências, o que podemos dizer sobre a situação do Chile há 50 anos? Um governo socialista que saiu das urnas e se propôs seriamente a estabelecer políticas públicas de justiça social sem recursos econômicos, mas com vontade política, apoio solidário de seu povo e a boa vontade de muitos países que acreditavam que a meta era possível. Fico feliz em saber que as sessões da Mesa Redonda de Santiago de 1972 são lembradas. Cinquenta anos depois, não só a ideia do museu integral ainda se mantém, como parece ainda mais urgente. Naquelas sessões não havia internet nem telefones celulares e as palestras, como a que tratava da necessidade urgente de moradia para um crescimento demográfico sem precedentes nas Américas, eram exemplificadas com giz numa lousa. O convite feito às principais figuras das ciências sociais das Américas para que apresentassem as questões prementes aos profissionais de museus



foi exemplar e surpreendeu as delegações de outras regiões, inclusive o próprio Hughes de Varine, então presidente do ICOM, que chamou a reunião de revolucionária.

Hoje em dia é muito mais fácil estabelecer contato por meios tecnológicos, mas não vamos nos enganar, o simples contato não é suficiente. Um dos idealizadores do encontro de Santiago, Paulo Freire, parte da ideia, em sua Pedagogia do Oprimido, de que a pessoa é um ser de relações e não apenas de contatos. Em outras palavras, ela não está apenas no mundo, mas com o mundo. Estamos falando da integração das pessoas em seu contexto e não da simples adaptação, acomodação ou ajuste, comportamento típico da esfera de contatos que a desumaniza. Sua integração é enraizada e aperfeiçoada na medida em que sua consciência se torna crítica e acessa a marca da liberdade. Ela realizará sua vocação natural por meio da integração, superará a atitude de mero ajuste ou acomodação, ao compreender as questões e tarefas de seu tempo. Essa é a chave.

A Fundación TyPA vem propondo a discussão dessas questões em nosso Laboratório para treinamento e articulação entre profissionais de museus nas Américas, e também de forma mais ampla, no que chamamos de El Museo Reimaginado – Encuentro de Profesionales de Museos de América (O Museu Reimaginado – Encontro de Profissionais de Museus das Américas). A primeira reunião desse Congresso foi realizada em Buenos Aires em 2015, a seguinte em Medellín, Colômbia, em 2017, e a terceira em Oaxaca, México, em 2019. A boa notícia é que há mais de dois anos a TyPA vem trabalhando com a Universidade de Leicester, que possui o mais prestigiado curso de estudos de museus, com a qual estamos programando conjuntamente um curso de pós-graduação que aborda os problemas atuais e socialmente integrais dos museus. Em um futuro próximo, lançaremos um curso virtual assíncrono, aberto e gratuito em espanhol para profissionais de museus de língua espanhola: Reimaginando museus: um novo futuro. Um curso para repensar os propósitos dos espaços culturais e expor seu potencial, útil para a melhoria da vida de toda a população.

Abordar essas questões, como fazemos hoje, que motivam nossa criatividade ao demonstrar modelos práticos a caminho do futuro, não pode esperar. E mesmo se as coisas não saírem como esperamos, a esperança não se apagará.



Referências

Descola, P. (2012). *Más allá de la naturaleza y la cultura*. Buenos Aires: Amorrortu.

Fundación Antorchas, Fondo Nacional de las Artes (1999). *Lo público y lo privado en la gestión de museos. Alternativas institucionales para la gestión de museos*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina.

Gore, E. (1999). El museo como organización. Em *Lo público y lo privado en la gestión de museos. Alternativas institucionales para la gestión de museos*, pp. 41-70. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina.

Handy, C. (1981). *The Gods of Management*. London: Century Books.

Penhos, M. (2018). *Ver, conocer, dominar. Imágenes de Sudamérica a fines del siglo XVIII*. Madrid: Siglo XXI de España.

Podgorny, I. (2012). *Charlatanes. Crónicas de remedios incurables*. Buenos Aires: Eterna Cadencia Editora.