



REPROGRAME

COMUNICAÇÃO, BRANDING E CULTURA NUMA NOVA ERA DE MUSEUS

LUIS MARCELO MENDES [ORG.]

REPROGRAME

COMUNICAÇÃO, BRANDING E CULTURA NUMA NOVA ERA DE MUSEUS

LUIS MARCELO MENDES [ORG.]

Uma seleção de artigos, entrevistas e palestras sobre práticas de excelência na gestão de relacionamento de museus com seus públicos.

EDIÇÃO 1.6, NOVEMBRO 2012

ESTE LIVRO FOI GENTILMENTE VIABILIZADO POR FINANCIAMENTO COLETIVO ATRAVÉS DO SITE CATARSE COM O APOIO DE:

Adriana Costa, Adriana Scorzelli Rattes, Ana Paula Gaspar, Fabiano Maciel, Gabriela Dias, Ilana Strozemberg, Jorane Castro, Mariana Varzea, Rara Dias, Silvio de Angelis Jr e Tecnopop.

Alejandro Tapia, Alice Chaves, Ana Carla Fonseca Cainha, Ana Cristina Gonzales Alves, Ana Cunha, Ana Elisa Carvalho Price, Ana Kemper, André Stolarski, André Noboru, Andréia Menezes, Bárbara Emanuel, Carlos Eduardo Pinto Ramos Junior, Claudia Tebyriçá, Coral Michelin, Débora Monnerat, Diana Dobranszky, Enrique Pessoa, Fernanda Assunção, Fernanda Martins, Francisco Linhares Frederico Coelho, Gabriel Patrocinio, Gabriela Moulin, João Bonelli, João Doria, João Vergara, Juliana Fernandes Silveira, Julio Silveira, Laura Taves, Lica Cecato, Luiz Augusto Pereira Fernandes, Luiz Camillo Osorio, Marcelo Pereira, Márcia Regina Guimarães, Marcus Vinicius Faustini, Maria Tornaghi, Marta Porto, Mercedes Lachmann, Nádia Almeida, Nathalie Larcier, Oona Castro, Paula Delecave, Paula Oliveira Camargo, Paulo Roberto Pereira Pinto, Raphael Neto, Renata Lanari, Ricardo Moras, Roberta Alencastro, Rodrigo Letier, Sarah Stutz, Simone Castro de Oliveira, Thaís Martino, Thiago Lacaz, Victor Barreto, Vinicius Rennó e Wilson Ricardo Baroncelli.

Claudia Bolshaw, Fernando Resende, Guilherme Kato, Hiro Kozaka, Rodrigo Melo e Viktor Chagas.

A todos vocês, muito obrigado.

E obrigado também a Bruno Porto, Jim Richardson, John Strand, Julia Hoffman, Kim Mitchell, Lori Phillips, Nina Simon, Olivier Neiva, Samuel Bausson, Suse Cairns e todos que apoiaram este projeto com palavras de incentivo, correções ou promoção através das mídias sociais.

ÍNDICE

INTRO

Todos estão convidados

Mariana Varzea
p. 8

De ilhas a plataformas

Luis Marcelo Mendes
p. 12

PARTE UM: BRANDING E CULTURA

Museum Next

Robert Jones
p. 27

New Museum: a volta por cima

Nancy E. Schwartz
p. 42

Uma ponte perto demais

André Stolarski
p. 52

Eu fui ao MoMA

Kim Mitchell e Julia Hoffmann
p. 62

Cultura de marca e equipes internas

Carlos Eduardo Stefano
p. 73

PARTE DOIS: MUSEUS ESTÃO MUDANDO

Reformando o museu: raízes e ramificações

Victoria Dickenson
p. 83

Escolhendo papéis: facilitador ou advogado?

Elizabeth Merritt
p. 99

A participação começa comigo

Nina Simon
p. 105

Kids in Museums

Dea Birkett
p. 118

A relação entre museus e jovens

Marcus Faustini
p. 123

OrsayCommons

Julien Dorra
p. 130

ÍNDICE

Associação sob medida no Whitney

Kristen Denner
p. 137

YBCA: YOU. Programa Diferenciado de Filiação ao Museu

Laurel Butler
p. 146

8 dicas para os museus conquistarem a Geração Y

Colleen Dilenschneider
p. 153

PARTE TRÊS: CRIANDO O MUSEU 2.0

Principais vetores das adoções tecnológicas em museus (2011/2016)

NMC Horizon Reports
p. 162

QR Codes e museus

Scott Billings
p. 178

To Wiki or not to Wiki: eis a questão

Lori Byrd Phillips
p. 186

Iniciativas digitais em museus

Ana Paula Gaspar
p. 194

Financiamento coletivo no Louvre: as Três Graças

Eléonore Valais de Sibert
p. 205

Coisas fáceis para fazer com as novas mídias

Jasper Visser
p. 216

Rede MMM: cooperação entre o Museu e o Público

Adriana Costa
p. 227

IMAGENS

CAPA

Olivier Neiva
Whitney Museum, NY
[flickr.com/people/olivierneiva](https://www.flickr.com/people/olivierneiva)

MIOLO

Istvan (p.27)
Olafur Eliasson: The Weather Project
[flickr.com/photos/i_csuhai](https://www.flickr.com/photos/i_csuhai)

darwinism (p.42)
new york: sejima + nishizawa /sanaa
[flickr.com/photos/darwinism](https://www.flickr.com/photos/darwinism)

Ana Kemper (p.52, p.194 e p.216)
[flickr.com/photos/anakemper](https://www.flickr.com/photos/anakemper)

PictureWendy (p.62)
MoMA
[flickr.com/photos/picturewendy](https://www.flickr.com/photos/picturewendy)

Aurelio Asiain (p.83)
The New National Art Center, Tokyo
[flickr.com/photos/ionushi](https://www.flickr.com/photos/ionushi)

Adriano Caheté (p.101)
UFO@Museu de Arte Contemporânea
[flickr.com/photos/nano_](https://www.flickr.com/photos/nano_)

Powerhouse Museum (p.105)
You can write your own label
[flickr.com/photos/powerhouse_museum_photography](https://www.flickr.com/photos/powerhouse_museum_photography)

Samuel Bausson (p.130)
#orsaycommons
[flickr.com/photos/samuelbausson](https://www.flickr.com/photos/samuelbausson)

Olivier Neiva (p.137, p.242)
Whitney Museum, NY
[flickr.com/people/olivierneiva](https://www.flickr.com/people/olivierneiva)

Thomas Hawk (p.146)
Lamp
[flickr.com/photos/thomashawk](https://www.flickr.com/photos/thomashawk)

Han Lee (p.153)
Swing Girl @ Seoul
[flickr.com/photos/xoundbox](https://www.flickr.com/photos/xoundbox)

byronv2 (p.162)
National Museum of Scotland
[flickr.com/photos/woolamaloo_gazette](https://www.flickr.com/photos/woolamaloo_gazette)

David Wilson Clarke (p.186)
Blades
[flickr.com/photos/davidwilsonclarke](https://www.flickr.com/photos/davidwilsonclarke)

Fuzheado (p.194)
Wikipedians
cc by-sa 3.0
www.flickr.com/photos/fuzheado

Lorena Biret (p.227)
Untitled
[flickr.com/photos/lorenabiret](https://www.flickr.com/photos/lorenabiret)

“UM MUSEU PODE TER UMA EQUIPE
MARAVILHOSA, UMA CONSTRUÇÃO
MAGNÍFICA, COLEÇÕES SOBERBAS,
UM ÓTIMO GERENCIAMENTO, ÓTIMOS
PROGRAMAS, ÓTIMO TUDO. MAS SE NÃO
MUDA NADA PARA NINGUÉM, SE NÃO
TEM IMPACTO, SE NÃO GERA NADA DE
BOM COM SUA ATUAÇÃO, ENTÃO TUDO O
QUE PODE SER É ÓTIMO. ENTÃO, E DAÍ?
UMA LINDA E RESPLANDESCENTE RODA
GIRANDO NO AR.”

STEPHEN E. WEIL
1928 - 2005

TODOS ESTÃO CONVIDADOS

MARIANA VARZEA

SECRETARIA DE ESTADO DE CULTURA DO RIO DE JANEIRO

Este livro não é um SPAM. É um convite de Luis Marcelo Mendes para você e para todos os pensadores de museus que queiram fazer parte do projeto *Reprograme: comunicação, branding e cultura numa nova era de museus*.

Resultado de uma importante reflexão sobre como a gestão da comunicação, o posicionamento da marca e as estratégias de relacionamento com o público têm um papel fundamental para o recondicionamento do museu ao seu lugar de centralidade no desenvolvimento cultural de um país.

Partindo da ideia de que os museus não são ilhas e sim plataformas, o autor reúne uma série de artigos publicados em blogs e ações de ativismo cultural na rede, que refletem sobre a comunicação como um processo privilegiado de mediação entre a cultura museológica e os seus públicos. E vai mais além, ao apontar como as estratégias de relacionamentos foram decisivas para reverter dificuldades financeiras que prejudicavam os museus em suas finalidades de pesquisa e formação cultural, colocando-os à margem da vida contemporânea.

A gestão da comunicação e da cultura no universo do museu é apresentada neste livro em toda sua complexidade. A partir das experiências criteriosamente selecionadas, vamos compreendendo como a apropriação da ferramenta comunicativa nos processos de administração museológica contribuem para a legitimação do museu enquanto um espaço de identidade cultural voltado para diversos públicos. Ou seja, é justamente na maneira como é comunicada a mediação do objeto cultural que se dá a potencialização da capacidade de fruição, interação e a apreensão repertório cultural do museu. Sobretudo em tempos globalizados, quando as identidades culturais são permanentemente

reformuladas, produzidas e representadas nas redes sociais, o museu é desafiado a reprogramar a sua linearidade histórica, como condição de possibilidade para se tornar espaço de memória e identidade.

A convocação de Luis Marcelo Mendes à reprogramação de pensamentos e de práticas de gestão na área museológica não poderia ter vindo em momento mais interessante, quando o Brasil ocupa seu lugar de potência mundial e vê surgir novos museus em suas capitais. Esses museus nascem não somente do desejo de criar um diálogo entre as tradições e territórios multiculturais brasileiros. São fruto de uma vontade legítima de inserir o Brasil nas estruturas econômicas do mundo globalizado, que orgulhosamente transformaram seus museus em símbolos de pujança arquitetônica, tecnológica e cultural.

Inspirados pela provocação de Robert Jones de pensar o museu não como uma catedral e sim como um bazar de trocas, vamos percorrendo as narrativas bem-sucedidas de museus que ousaram repensar sua vocação, criar e motivar equipes multidisciplinares, questionar seus acervos e ouvir seu público, como passos fundamentais para ocupar ou retomar um espaço diferenciado em sua cidade ou país.

Não há dúvidas que os museus estão mudando e não poderia ser diferente, pois o mundo está mudando. O que está em jogo, e este livro expõe isso de maneira contundente, é a forma como o museu se comunica e se relaciona com o seu futuro. Escolhas serão necessárias e uma participação decisória, não meramente contemplativa do público será crucial nesta jornada, se os museus quiserem ultrapassar verdadeiramente as suas barreiras insulares e se tornar plataformas culturalmente sustentáveis.

“A participação começa comigo”, diz Nina Simon, na voz de Luis Marcelo Mendes, coordenador deste projeto inovador que já nasce de forma colaborativa, gratuita e acessível em todas as linguagens digitais. Com DNA negociador próprio dos mineiros e formado jornalista com tempero carioca, Mendes reúne neste livro as mais interessantes discussões e experiências em andamento nos últimos anos nos museus do mundo. Um convite aos museólogos e aos profissionais que pensam e desejam o futuro dos museus, para reprogramarem sua formação e refletirem a comunicação como uma causa que traz uma nova razão para o museu existir no nosso mundo.

DE ILHAS A PLATAFORMAS

LUIS MARCELO MENDES

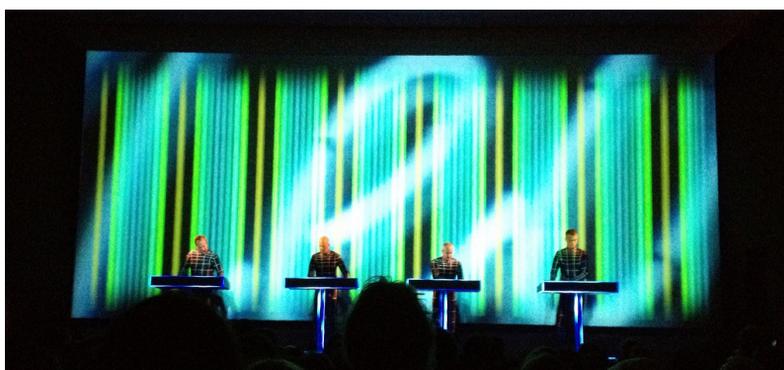
ORGANIZADOR

“HE SAID DECIDE WHAT YOU WANT.
DO YOU WANT TO EXPAND YOUR PARAMETERS?
OR PLAY MUSEUMS LIKE SOME DILETTANTE?”

WORK
MÚSICA DE LOU REED
SOBRE ANDY WARHOL

Em abril de 2012, a banda alemã de música eletrônica Kraftwerk realizou um projeto de residência inédito no Museu de Arte Moderna de Nova York (MoMA). *Kraftwerk-Retrospective 1 2 3 4 5 6 7 8* envolveu a execução integral, em ordem cronológica, dos oito sofisticados álbuns da banda no átrio do museu, com projeções 3D especialmente adaptadas para esse projeto pelo estúdio *Kling Klang*, em Düsseldorf, na Alemanha. As apresentações eram limitadas a uma audiência de 450 pessoas, mas também transmitidas simultaneamente para o Domo do PS1, espaço do MoMA na região do Queens.

O evento capturou a atenção de pessoas ligadas à arte em todo o mundo. Um dia depois do lançamento, a notícia já contava mais de 4 milhões de citações no Google, sendo replicada por diversos sites, blogs e mídias sociais. Os ingressos, disponibilizados para venda online a US\$ 25 cada, evaporaram em apenas duas horas. Mais que uma sequência de shows de sucesso, esse evento teve um tremendo impacto simbólico. As apresentações não estavam acontecendo no Rock in Rio ou em outro festival de música, mas no principal museu da mesma cidade de Nova York onde o Kraftwerk influenciou o hip hop no começo dos anos 80 e teria grande impacto na cultura visual e musical contemporânea assim como



Instalação e show da banda Kraftwerk no MoMA

no trabalho de um expressivo número de artistas, videoartistas, designers.

Ver a chancela de um museu gerar o mesmo tipo de interesse mediático para a programação que até então somente era obtido por artistas como Madonna ou Lady Gaga, é um dado novo nesse jogo.

Experimentos com um museu de arte

Mudando a lente de Nova York para a cidade de Denver, no Colorado, encontramos um museu que está realizando uma pequena mas poderosa revolução, com sua abordagem única de humor espirituoso, presente em todos os seus pontos de contato com seus públicos, seja na prática curatorial ou educacional.

Adam Lerner é o animador-chefe (chief animator) e diretor do Museu de Arte Contemporânea de Denver, uma instituição que vem surpreendendo o segmento desde 2009. É, por exemplo, o museu que se propõe a oferecer um desconto de cinco centavos nos ingressos para todos os físicos e metafísicos. O que promove coquetéis nas sextas-feiras de verão ou degustação de waffles durante os debates presidenciais.

Apesar do ótimo conjunto da obra, o que fez o MCA Denver realmente despontar no radar foi a criação da série *Mixed Taste: Tag-Team Lectures on Unrelated Topics* (Gostos Misturados: Palestras sobre assuntos não relacionados), uma das mais inovadoras programações em museus da atualidade.

A cada evento do *Mixed Tastes* são emparelhados dois tópicos aleatórios, como Wittgenstein e Dança Hula-Hula ou então Piratas e Conceitualismo Russo. Vinte minutos para cada tópico e outros vinte para o debate onde a diversão é garantida e tudo pode acontecer. O objetivo do programa é desativar as tensões prévias envolvendo as discussões em torno do universo da arte e das ideias. Aqui o museu atua como uma força para a criatividade dos artistas e dos públicos atrelados a ele.



Adam Lerner e Sarah Kate Baie, diretora de programação do MCA Denver

Qual é a relação daquilo que o MCA Denver faz com a definição tradicional de museus? Segundo Adam Lerner: “Para nós, o museu é um ideal. Fazer piadas em um museu de arte não é uma tentativa de tornar essa arte mais acessível ou mesmo competir com outras formas de entretenimento popular. Não é alterar a natureza básica do museu, mas compreender melhor essa natureza”.

Esses dois casos abordados, MoMA e o MCA Denver, são exemplos entre uma série de instituições que demonstram uma nova

atitude: a Reprogramação – um movimento que está diretamente ligado à forma como passaremos a entender a expansão de parâmetros do museu nesse século e seu novo papel na era da informação.

A Reprogramação tem sua base na inversão de foco. O sistema de exercício de autoridade sendo substituído pela busca de um amplo entendimento daquilo que é valor para o público. A colaboração e a troca em lugar da primazia do saber e da posse dos objetos. E até mesmo o questionamento do poder do curador e entusiasmo pelo engajamento participativo e co-curadorias na busca de investigar diversas culturas, diferentes perspectivas, múltiplas vozes.

Esse movimento acompanha as grandes transformações na cultura global e as novas formas de pensar, fazer e distribuir a produção artística. O segmento de música, por exemplo, passou por uma transformação radical no poderoso e lucrativo sistema de distribuição e venda aperfeiçoado ao longo do século XX: do single ao LP, às megastores e a um canal de TV dedicado a exibir o material promocional das gravadoras.

Da mesma forma as novas tecnologias de produção de filmes, mais profissionais e de baixo custo, permitiram não somente a concretização da utopia da câmera na mão e um filme na cabeça, mas que essa produção pudesse chegar instantaneamente a milhões de pessoas. E, finalmente, os editores também tiveram seu poder de controle de acesso posto à prova pelos novos suportes de produção, distribuição e consumo de livros.

Era inevitável que em algum momento os museus tivessem que se repensar nesse novo cenário onde o público não é apenas plateia mas produtor ativo de cultura ao seu modo.

Por isso, os líderes no conceito de Reprogramação dão um salto inspirador no imaginário global da nossa ideia compartilhada de museu, entendendo a importância de fazer aquilo que somente os museus podem fazer.

Reprogramar é uma ação institucional de rever conceitos e passar a entender os públicos não como visitantes sem rosto ou desejos com os quais não há compromisso, mas como clientes. Indivíduos com quem desejamos estabelecer relacionamentos, propor diálogos e ouvir com atenção para prestar o melhor serviço.

E ao mesmo tempo entender que o museu pode ser radical e abraçar as possibilidades de transgressão inseridas nos limites aceitáveis de ação em cada lugar e tempo.

Sétimo museu mais visitado do mundo (mais de 3 milhões de pessoas ao ano), o MoMA possui cerca de um milhão de fãs no Facebook e um número semelhante no Twitter, com os quais mantém uma relação frequente e inteligente. Apoiada numa trajetória coerente de aperfeiçoamento da sua marca, que estabeleceu uma forte identidade com a cidade, o museu vem apostando em relacionamento em suas ações de comunicação. Seja na residência da banda alemã ou na performance da artista sérvia Marina Abramovic; na criação de conteúdos expandidos em plataformas móveis; em ações de relacionamento com visitantes e na oferta de serviços de grande qualidade, programação de filmes e um diversificado portfólio de produtos de alta qualidade em sua loja. Reprocessando o que esperamos e acrescentando tudo aquilo que pode ser absolutamente inovador. O mesmo tipo de atitude que pode ser percebido nos brilhantes exemplos da Tate Modern e British Museum (Reino Unido), SFMOMA, de São Francisco e,

principalmente, no Walker Art Center, de Minneapolis (Estados Unidos).

Com uma administração focada em desenvolvimento de público, o Walker Art Center tem se superado na gestão de afetos pela capacidade de propor conversas, ouvir os visitantes, estabelecer relacionamentos e assumir riscos. Um exemplo disso é a realização do primeiro *Internet Cat Film Festival* em agosto de 2012, uma seleção de 70 filmes de gatos postados em sites como o You Tube e exibidos num megatelão nos jardins do museu para 10 mil pessoas. Como na visão de Adam Lerner, não há intenção de fazer piada, mas entender um determinado fenômeno cultural e propor um experimento social que discute o próprio conceito de compartilhamento, levando a fruição típica de um ambiente online solitário para a convivência analógica coletiva, em torno de uma coisa divertida. Esse é o entendimento do museu não mais como uma ilha, mas como uma plataforma.

Entre a preocupação e a euforia

Vivemos uma época realmente contraditória e excitante para os mais de 55.000 museus presentes em 202 países em todo o mundo. Ao mesmo tempo que lidamos com alertas preocupantes, como cortes de orçamento em instituições e nos Ministérios da Cultura da Europa; países do Oriente Médio, China e Brasil estão criando novos e excitantes museus, e apontam para mudanças muito significativas no amadurecimento e profissionalização do setor.

Dentro de uma área de 135 quilômetros quadrados os governos do Qatar e dos Emirados Árabes Unidos estão construindo sete megamuseus ao mesmo tempo, cujos investimentos somam mais

de US\$ 28 bilhões. Entre eles o controverso Louvre Abu Dhabi, franquia do museu de maior visitação do mundo.

Na China, o Shanghai Art Museum será o maior museu de arte e um dos maiores museus de qualquer tipo no mundo (200 mil metros quadrados de área). Ao mesmo tempo, o Museu de Arte Nacional da China em Pequim escolheu o arquiteto Jean Nouvel para criar a estrutura de quase 130 mil metros quadrados a ser construída ao lado do Estádio de Pequim, um dos novos marcos da capital. E esses são apenas dois exemplos de um país que, sozinho, construiu 395 museus nesta década.

De acordo com Jane Perlez, correspondente do The New York Times, o boom na construção de museus, que alguns especialistas comparam com a expansão ocorrida nos Estados Unidos no fim do século XIX, tem muito a ver com o orgulho nacional. Ele vem com o total apoio do governo nacional, como parte de uma estratégia cultural de expansão de cultura para os padrões ocidentais. No Brasil também lidamos com dados positivos do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), que comemora o crescimento de 980% dos investimentos em museus em uma década¹ e a expectativa de criação de dezenas de novos museus. O crescimento de público também foi expressivo em escala nacional em apenas nove anos, passando de 15 milhões/ano (2003) para uma projeção atual de 80 milhões/ano, refletindo uma sequência de exposições com recordes de visitação em cidades como Rio de Janeiro e São Paulo, onde a mostra *Impressionismo: Paris e a Modernidade* exigia do público a paciência de enfrentar filas de até cinco horas para visitação.

1. Pesquisa do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (Siafi)

Ao mesmo tempo, ainda lidamos com preocupantes pesquisas como a realizada em 2011 pela Federação do Comércio do Estado do Rio de Janeiro (Fecomércio-RJ/Ipsos), que aponta para uma participação menor de brasileiros em atividades culturais. De acordo com o levantamento, que ouviu mil pessoas em 70 cidades do país, 45% dos entrevistados estiveram envolvidos com alguma atividade cultural ante a 53% do ano anterior, sendo que desse percentual de envolvidos com cultura, apenas 16% indicaram priorizar a visitação de exposições. Outro estudo conduzido pelo Instituto de Pesquisas Aplicadas (Ipea) em 2010 constatou que 70% da população brasileira não frequenta museus ou centros culturais.

Há um vasto campo no desenvolvimento de público que necessariamente passa pela rota de uma comunicação de excelência com seus públicos, como é o processo de instituições museológicas inovadoras presentes nesse livro que se entendem como praças de troca, locais de convivência. Os urbanistas, arquitetos, gestores de cidades e pessoas de negócios entenderam essas mudanças e estão acelerando o processo. De patinhos feios da cultura, os museus passaram a ser as referências de sofisticação para as cidades. Isso vale para Bilbao, Rio de Janeiro ou Shanghai.

O fantasma na máquina

A mesma bipolaridade de euforia e preocupação acontece quando observamos que todo o elenco de novas tecnologias surge tanto como canal de aproximação das pessoas com os museus, como também coloca em questão a própria existência dessas instituições.

Entender o novo cenário *high tech* e suas tendências é condição fundamental para garantir a relevância a partir desse momento pelas suas consequências nos ambientes expositivos mas também na interação com os públicos e no entendimento das suas necessidades.

São essas tecnologias de partilhamento em mídias sociais, geoposicionamento, cookies, reconhecimento facial, perfil de intenção de consumo e uma série de outros mecanismos que permitem a compreensão sobre os públicos, serão ferramentas essenciais para sepultar o ditado “museu é lugar de coisa velha” – com problemas de gestão.

No entanto esse bravo novo mundo de novidades traz a reboque uma série de questões em relação à própria missão de conservação, preservação e difusão do patrimônio mundial. Estima-se que a humanidade tenha gerado cinco exabytes de dados (ou 5 milhões de terabytes) desde o nascimento da civilização até 2003. Segundo Eric Schmidt, CEO do Google, “atualmente o mesmo volume de informação é criado a cada dois dias - e o ritmo está se acelerando. As pessoas não estão preparadas para a revolução tecnológica que vai ocorrer com elas”. Com os museus, não é exceção. Quais os critérios que serão adotados para a manutenção da sua missão num mundo onde o volume de informações, produtos, manifestações artísticas geradas desafia as ideias tradicionais de preservação, conservação e difusão?

A construção de novos museus no mundo não significa, necessariamente, que os estamos criando como novas instituições, inseridas em novas perspectivas da contemporaneidade, prontas para a velocidade e agilidade dos tempos atuais.

O Smithsonian, com 165 anos de tradição e frequência anual de 30 milhões de visitantes, por exemplo, entendeu essa questão investindo em estratégia de marca que resultou na campanha para rejuvenescer a visão orulhosa de "sótão da nação". Segundo a apresentação da campanha *Seriously Amazing*: "colocar o foco naquilo que fazemos ao invés daquilo que guardamos". Novamente, a primazia do culto do objeto dando lugar à experiência possível a partir deste.

A nova geração

Da mesma forma que nos chamam a atenção os grandes movimentos institucionais, devemos comemorar o fato de que toda uma nova geração, sem vícios nem culpa, está gradualmente assumindo posições nas equipes dos museus.

Eles são os nerds, os geeks, os encenqueiros, os questionadores. Até recentemente você podia encontrá-los restritos aos ambientes da cultura pop, consumindo quadrinhos e séries de ficção científica, escutando música eletrônica ou esmerilhando no skate. Agora eles estão ocupando os espaços ao seu lado, questionando os modelos tradicionais de autoridade institucional e trazendo questões que provocam um misto de interesse e resistência. E eles têm razão para isso.

Depois de mudar o nosso comportamento cultural através da criação dos avançados mecanismos de busca, das redes sociais e da forma de produzir e partilhar cultura, talvez seja justamente através dos geeks que os museus encontrem uma rota de relevância e sustentabilidade no futuro.

Os indícios desse processo estão em todos os lugares, seja no Google Art Project, na iniciativa GLAM (acrônimo de Galleries, Libraries, Archives & Museums) da Wikipédia, na iTunes U, mas também, e principalmente, nos blogs, nos aplicativos de celular, nos projetos de *crowdfunding*, nos eventos do setor e, principalmente, na mudança de perfil das programações de museus.

A blogueira australiana Suse Cairns é um exemplo do tipo de jovem que está ocupando posições nos museus. Ela assina um blog chamado *Museum Geek*, trabalha como voluntária no Powerhouse Museum de Sydney, organiza as divertidas noites *#drinkingaboutmuseums* e estabelece um diálogo com seus pares em todo o mundo, como o holandês Jasper Visser e os norte-americanos Koven Smith e Nina Simon, esta indicada como uma das 50 pessoas mais influentes no ambiente das organizações sem fins lucrativos nos Estados Unidos.

Para Cairns, tudo está mudando, tanto os conceitos quanto a prática museológica, e isso é o que a atrai: "Museus são bastante estranhos. Eles existem, simultaneamente, como um lugar físico real, um espaço conceitual e ainda como um tipo de prática, o que significa que há constantemente um redesenho das fronteiras do que é um museu e para que ele é".

Um dos mais interessantes exemplos dessa nova prática, em que os geeks demonstram seu poder, é o projeto de financiamento coletivo para a construção do Nikola Tesla Science Center na cidade de Shoreham, Nova York, onde o cientista de origem sérvia montou o laboratório Wardenclyffe no começo do século XX, numa tentativa de levar energia gratuita para o mundo sem o uso de cabos.

Tesla é um herói no mundo geek, antítese de Thomas Edison, com quem o sérvio antagonizou na chamada *War of the Currents* (guerra dos modelos de distribuição de energia elétrica, direta e alternada). Edison, por sua vez, ocupa a representação do cientista inescrupuloso e do poder das corporações (General Electric). A mobilização tinha o objetivo de levantar a desafiadora soma de US\$ 850 mil em 30 dias que, adicionada a outros US\$ 850 mil ofertados pelo estado de Nova York, seria suficiente para a aquisição do terreno. Em apenas 20 horas foram levantados US\$ 400 mil com pessoas físicas de 102 países. Ao final da mobilização, 33.254 pessoas contribuíram com US\$ 1,370,511.

Muito além de um caso de sucesso de financiamento coletivo, esse pode ser apenas o começo de uma história exemplar de modernização de baixo para cima, usando a imagem do filósofo humanista norte-americano Marshall Berman, em que o público não é mais o visitante nem tem uma participação como co-curador. Agora vai ainda além: ele se torna acionista do museu. A seguir esse público passará a contribuir também para a montagem do acervo, para soluções tecnológicas avançadas de catalogação e preservação e, ainda, para a difusão desse conhecimento através de um contingente enorme de voluntários, dispostos a fazer a coisa acontecer.

Para os novos players desse jogo, a perspectiva da Reprogramação, ou seja, de pensar o novo papel dos museus na era da informação, é o caminho natural. O que importa não é o tamanho do museu, ou sua arquitetura exuberante e nem mesmo o acervo de milhares de itens únicos. O que realmente move as pessoas é a relevância, a causa que cada museu representa. No fundo, existem mil formas de Reprogramar um museu. Escolha a sua.

PARTE UM: BRANDING E CULTURA

**“A PROGRAMAÇÃO DEVERIA
MUDAR DE O QUE UM MUSEU
PODE FAZER PARA O QUE UM
MUSEU É.”**

DOMINIC WILLSDON
CURADOR DE EDUCAÇÃO E
PROGRAMAS PÚBLICOS

SFMOMA



MUSEUM NEXT

ROBERT JONES

WOLFF OLINS

Há um tradicional desconforto de gestores de cultura na conexão das palavras branding e cultura. Mas esse cenário está em transformação.

O texto a seguir lançou um holofote na discussão de reprogramação de museus, principalmente, no entendimento de que estamos no início de uma nova era onde a marca atua como o polo magnético da organização.

Escrito por Robert Jones, diretor de Novas Ideias (director of New Thinking) da Wolff Olins, uma das maiores consultorias de branding do mundo, é resultado da apresentação do autor na conferência *Communicating the Museum* realizada em Veneza em 2008 e inclui os resultados de um questionário entregue a uma centena de gestores de museus presentes no evento.

A Wolff Olins é responsável pelas marcas de instituições museológicas inovadoras como a Tate e o V&A, de Londres, e o New Museum de Nova York – um caso também detalhado neste livro.

Museu X Marca

Os conceitos de “museu” e “marca” não se relacionam de forma evidente. As pessoas tendem a associar “museu” com integridade institucional, e “marca” com exploração comercial.

Em muitos museus, não se discute sobre marca, ou fala-se disso apenas no departamento de marketing. Em nossa pesquisa, 23% de todos os representantes entrevistados disseram que marca é “uma palavra feia, comercial demais”. Essa postura é ainda mais forte nos Estados Unidos e no Pacífico Asiático. Mas a situação está mudando: 61% dos representantes disseram que a palavra é “OK – uma palavra útil da vida moderna”.

Alguns museus claramente se tornaram “marcas”: passaram a habitar o imaginário do público. Isso é ainda mais evidente nas grandes instituições, com suas construções icônicas, como o Tate e o Guggenheim. Nossa pesquisa confirmou isso. Os representantes do Communicating The Museum de 2008 citaram, sobretudo, cinco marcas de museus que admiravam: Tate (55 menções), MoMA (o Museu de Arte Moderna, Nova York, 19 menções), V&A (o Museu Victoria & Albert, Londres, 17 menções), Louvre (12) e Guggenheim (9). O Tate foi o mais citado em todas as partes do mundo, mesmo pelos representantes dos Estados Unidos.

A forma como essas marcas atuam varia. Uma delas é uma marca baseada em um tema: MoMA e modernismo. Duas delas possuem concepções de marca que abrangem uma variedade maior

de assuntos, com uma abordagem, uma postura diferentes, a Tate e o V&A. As três marcas dependem da arquitetura – a ideia da maior parte das pessoas sobre o Tate, o Louvre e o Guggenheim é fortemente influenciada pela imagem mental que têm dessas construções. Em todos os casos, em diferentes níveis, a marca engloba a atuação em múltiplos locais, sobretudo no caso do Guggenheim.

Com o surgimento dessas três marcas, o branding de museus tornou-se um tema em pauta. Margot Wallace faz uma introdução básica sobre o assunto em seu livro *Museum Branding*. Em *C/ID*, Angus Hyland e Emily King elaboram estudos de casos com um forte viés visual.

Mas nenhum desses livros reconhece todo o potencial do branding para museus, para além do marketing e da identidade visual.

Às vezes desconfiados, às vezes relutantes e, frequentemente, com muitos questionamentos, os museus adotaram a ideia de marca, ainda que quase sempre de forma limitada. É chegado o momento de abraçarem completamente o conceito.

Museus precisam de marcas

A marca, em sentido estrito, não é apenas o nome, a logo, o design gráfico e nem mesmo apenas o marketing. É o que uma organização representa, por meio de tudo o que faz. A marca de um museu deveria, portanto, ser trabalhada cuidadosamente em seu programa. Exposições, eventos, mostras da coleção: tudo deveria ser inspirado pela ideia específica que o museu pretende representar.

Marcas são essenciais para museus, claro, e para qualquer outra organização, mas por quê? Por que o público deveria visitar um museu, qualquer museu? Por que o governo deveria financiá-los? Por que as corporações deveriam patrociná-los? Por que os curadores deveriam se engajar? Por que alguém deveria se importar? Por que, afinal, existem os museus?

Esses “por quês” têm uma dimensão tanto externa quanto interna.

Presença externa

Agora, mais do que nunca, as pessoas têm uma gama imensa de opções e tempo limitado. Diante de tanta variedade, precisam saber rapidamente qual o vínculo delas com qualquer museu. Precisam saber por que deveriam investir tempo e dinheiro, ou criatividade e ideias nessas coisas.

Isso é evidente em museus privados, como nos Estados Unidos, mas é também cada vez mais válido para museus estatais. Os museus precisam reafirmar seus papéis no mundo.

Alguns museus, claro, já têm um prestígio indiscutível e, em nossa pesquisa, 21% dos representantes descreveram seus museus como “um dos melhores do mundo”.

O Tate, por exemplo, cuja marca é um convite a “olhar novamente, pensar novamente” (*look again, think again*), tem uma enorme visibilidade e, em sete anos, triplicou o número de visitantes para 7,7 milhões. Mesmo museus pequenos, como o New Museum, em Nova York, que se apresenta como um lugar de “nova arte, novas ideias” (*new art, new ideas*), pode ter uma visibilidade bem maior que seu tamanho físico.

Mas para outros museus, ainda há muito espaço a preencher. Quase metade dos representantes acreditam que seus museus carecem de uma presença mais marcante no mundo: quando questionados sobre como descreveriam seus museus atualmente, 47% disseram que “tem um enorme potencial, mas é pouco conhecido”.

Muitos museus estão preocupados pois, mesmo com boa visitação, ainda assim interessam a um público pequeno e, portanto, são raramente visitados por minorias étnicas ou visitantes locais.

E todos os museus competem. Não só por visitantes ou por financiamento, mas também por influência no mundo. As ideias mais recentes na prática artística, por exemplo, são frequentemente exploradas não por grandes museus, mas por galerias privadas, casas de leilão ou feiras de arte. Novas descobertas arqueológicas são logo divulgadas na televisão. O pensamento científico é difundido através de sites como o TED. Muitos museus divulgaram *online* milhares de páginas de informação sobre suas coleções, páginas jamais visitadas, uma vez que o conhecimento está mais acessível, e mais relacionado aos interesses das pessoas, em outros lugares.

Ao responder esses “por quês”, as marcas podem ajudar os museus a afirmar sua importância, aumentar sua presença e atingir seu potencial.

Propósito interno

Museus são instituições difíceis de serem gerenciadas. Muitos museus dedicam uma quantidade enorme de energia intelectual tentando alcançar seus potenciais. Estão interessados em explorar

todas as possibilidades. Querem fazer tudo, mas não podem. Tanto o tempo quanto os recursos são limitados. Precisam, portanto, saber o que fazer e o que não fazer. E a marca pode ajudar com isso também.

Internamente, a marca é uma ferramenta gerencial contemporânea. Determinar o que um museu representa ajuda a vislumbrar o que se deve e o que não se deve fazer. É uma ferramenta de gerenciamento muito mais sutil do que comando-e-controle (se é que de fato isso já foi possível com curadores intelectualmente independentes).

E, ao eleger uma ideia, ou mesmo um ideal para representar, ela estabelece padrões elevados. Muitos museus padecem de processos decisórios consensuais e, em diversos museus estatais, é muito difícil se livrar de pessoas com baixo desempenho, daí a prevalência da mediocridade. A marca combate a mediocridade.

Uma marca é muito mais do que a tradicional “missão” que muitos museus têm desde os primórdios. “Missão” é uma palavra fria, oficial, nada empolgante. Marca é atitude, a ação única do museu sobre mundo, é clima, é a pedra de toque, é o polo magnético.

É o que motiva o público, os curadores, os fundadores. E é o que desencadeia a evolução das ideias. Os melhores departamentos universitários sabem exatamente o que representam, por isso atraem as melhores pessoas e, juntos, fazem o tema avançar, de forma muito mais eficiente que acadêmicos conseguem fazer individualmente. O mesmo deveria ser válido para museus.

O Historic Royal Palaces, por exemplo, que gerencia a Torre de Londres e o Hampton Court Palace, representam a ideia de

“história” de como monarcas e os seus súditos moldaram a sociedade. Essa ideia muniu internamente a organização com um grande senso de propósito, e também ajudou a priorizar projetos e a elevar as expectativas.

Mas, para a enorme maioria dos museus, a marca ainda não tem todo esse poder intrínseco e o branding é apenas uma ferramenta de marketing, com muito pouca influência fora desse departamento. Em nossa pesquisa, quase dois terços dos representantes, 65%, disseram que suas marcas “determinam a aparência de artigos de papelaria, sinais e folhetos”. Apenas 23% disseram que ela “orienta nosso programa de exposições”, e somente 17% disseram que “orienta o comportamento de nossa equipe”.

Esses valores são ainda menores fora do Reino Unido, ainda que haja evidências de que, na Europa continental, a ideia de marca influencie de forma mais determinante a programação: 28% dos representantes afirmam que a marca norteia o programa de exposições.

Os museus podem e devem envidar esforços consideravelmente maiores para responder a esses “por quês”. Externamente, há um enorme potencial inexplorado: a sociedade poderia desfrutar muito mais de seus museus se pudesse entendê-los melhor. Internamente, o poder da marca continua mal compreendido. De fato, frequentemente há uma grande distância entre a mensagem externa e a realidade interna de um museu, hiato que tende a se tornar insustentável.

Os museus estão mudando

A marca, compreendida e usada adequadamente, é vital para os museus. E tanto os museus quanto as marcas estão mudando, tornando-se aliados, e não mais inimigos.

Nos museus, três mudanças estão claramente em curso. Primeiro, visitantes que costumavam apenas frequentar (ir e olhar), agora, querem participar (comentar, contribuir, criar). Segundo, museus que costumavam trabalhar de forma independente agora querem, ou precisam, colaborar com outras instituições, com vizinhos, com a mídia. E, por fim, museus que costumavam pensar de forma ocidentalizada querem agora exibir e investigar diversas culturas, diferentes perspectivas, múltiplas vozes.

Isso significa que os museus estão tornando-se menos autoritários, mais focados no engajamento, na exploração de ideias: não podem mais simplesmente afirmar. Estão também tornando-se menos autossuficientes, menos defensivos, mais colaborativos, mais modestos, mais extrovertidos. E estão ampliando seus horizontes.

Ou seja, estão cada vez menos parecidos com instituições (com um único ponto de vista estabelecido de forma hierarquizada), e cada vez mais organizados como plataformas (locais que permitem que diversas pessoas e organizações formem e compartilhem pontos de vista).

Ao mesmo tempo, as marcas estão mudando de forma surpreendentemente similar. Estão tornando-se ferramentas para as pessoas (pense nas novas grandes marcas como Google ou Wikipédia), elos entre as organizações (como Fairtrade), e múltiplas em

suas formas (mesmo a Pepsi e o Starbucks agora pretendem ser pluralistas, diferenciadas em cada lugar). Na medida em que os consumidores tornam-se também autores (os franceses os chamam *consommacteurs*) marcas são cada vez menos instrumentos de marketing para corporações, e cada vez mais plataformas à disposição de pessoas comuns.

No universo dos museus, essas mudanças são claramente visíveis em projetos como o *Long Weekend* (“Longo Fim de Semana”) da Tate, quando os visitantes tornam-se colaboradores. Ou em iniciativas como *History Matters* (um trocadilho que tanto pode querer dizer “Assuntos de História”, quanto “História Importa”) na qual o National Trust, o English Heritage e outras instituições colaboraram para tornar a herança um tópico de debate nacional. Ou em organizações pluralísticas como o Southbank Center, em Londres, que quer promover a maior variedade possível de práticas artísticas e cuja marca trata da nova “química” das “artes”.

Nossa pesquisa demonstra que esses não são casos isolados.

Participar

A maioria dos museus quer ativar seus visitantes: 62% dizem que pretendem “estimular visitantes a reagir e comentar”, e 63% querem que os visitantes “passem a ser defensores mais ativos”. Quase o mesmo número, 55%, pretende se tornar um recurso mais útil para as pessoas. Quase um quinto, 21%, “quer ser menos autoritário”. E 51% querem transferir o senso de propriedade para seus visitantes de forma que “sintam que o museu pertence a eles”.

Essa intenção de tornar os visitantes mais ativos é consideravelmente menos urgente na Europa continental, mas muito marcante no

Pacífico asiático (onde, por exemplo, 75% dos representantes querem que seus museus sejam um recurso útil). E, nos Estados Unidos, onde a tendência de aumento da participação do público, especialmente em relação ao conteúdo de internet gerado pelo usuário, é mais desenvolvida, os números são surpreendentes: 88%.

Multiplicando organizações

A colaboração está em todos os lugares: 64% dos nossos entrevistados dizem que querem “fazer mais trabalhos em colaboração com outros museus”. Mais do que a metade, 51%, “quer trabalhar em parceria com a mídia”.

A busca por colaboradores está em seu auge no Reino Unido e nos EUA, mas um pouco menor na Europa Continental e no Pacífico Asiático, onde os museus parecem estar agindo de forma mais independente.

Diversas perspectivas

Um número pequeno, mas ainda significativo de museus, quer ampliar seus horizontes culturais: 42% querem “ser mais multiculturais”, e 37% já “convidam pessoas de fora para a curadoria das exposições”.

O movimento em direção ao multiculturalismo é liderado pelos Estados Unidos, onde 88% dos representantes relataram que seus museus caminham nessa direção. Talvez porque o ambiente social seja diferente, ou porque as pressões governamentais sejam menores, esse movimento não é tão acentuado na Europa continental, onde os números chegam apenas a 28%.

Em todo o mundo, um grande número de museus quer ter influência global, para além de seus muros: 67% dizem que “estão expandido suas atividades”, e 65% querem “uma presença global, e não só nacional”.

Esse é o início de uma nova era para os museus: dar às pessoas uma plataforma, multiplicar juntos as organizações, criar novas perspectivas, todas guiadas pela marca como o polo magnético da organização. Com o crescimento do apetite do público pela exploração, pelo aprendizado e pelo comprometimento, os museus passarão a desempenhar um papel central, oferecendo lugares e coisas que inspirem novos pensamentos, e trazendo a “musa” de volta para o museu. Mas para alcançar tudo isso, para serem não instituições, mas locais de troca, não catedrais, mas bazares, os museus precisam de um novo tipo de branding.

A partir de agora

As oportunidades para os museus de construir marcas que os transformem em plataformas úteis são enormes e até mesmo vitais, para pessoas, tanto nas visitas reais quanto nas virtuais. Mas há um longo caminho pela frente.

Em nossa pesquisa, alguns representantes estavam muito confiantes, embora mais de um terço sentia que ainda não tinha firmado suas marcas: 38% disseram: “temos uma marca, mas ela não é muito bem definida”, 25% admitiram que “nunca fizeram um trabalho sério com sua marcas”.

Portanto, o ponto de partida para os museus é fazer essa definição. E, como o papel dos museus muda, a definição deve funcionar para o futuro, e não apenas para o passado.

A melhor forma de começar é olhando para dentro. Um museu pode mais facilmente explorar o que representa perguntando por que foi criado. A ambição de seus fundadores, muitos deles vitorianos visionários, costumam ressoar até hoje. É válido também investigar os princípios e as crenças atuais do museu, conversando com os diretores, curadores, colaboradores novos e veteranos. Uma boa pergunta a ser feita é esta: qual a intenção de nossa organização? E o que combatemos? A segunda pergunta frequentemente revela mais do que a primeira, para o estabelecimento do papel do museu na sociedade.

A estratégia atual do museu pode também ajudar aqui: o que ele pretende fazer mais? E menos? Qual caminho a organização está percorrendo, quais são os possíveis destinos? Mas a estratégia não deveria dominar: a marca vai continuar existindo por muito mais tempo do que a estratégia atual.

O segundo passo é olhar para fora. Com a ajuda de seus próprios especialistas, analistas, escritores, artistas, acadêmicos, o museu deveria lançar um olhar rígido para o mundo que habita, e perguntar o que está errado, o que falta. O que a sociedade precisa na esfera da arte, ou da arqueologia, ou da ciência, ou da história militar, ou da preservação, ou do transporte? Por que as pessoas estão interessadas nessas coisas? O que mais elas gostariam de saber, e de fazer? Quais outras organizações têm interesse nesse campo: a academia, a mídia, quais outras? Quais novas preocupações e interesses estão emergindo?

E mais importante, entender como isso pode ser útil para as pessoas. Não em um sentido simplesmente utilitarista, mas como as pessoas podem, ao interagir com você, fazer mais as coisas que realmente querem fazer?

Combinando a visão introspectiva com a visão extrospectiva, um museu pode começar a definir sua ideia essencial: a coisa que ele, e apenas ele, representa. Na medida em que a ideia torna-se mais precisa, é válido testá-la com as melhores mentes dentro do museu e com observadores bem informados fora dele.

A partir dessa ideia essencial, duas outras coisas ficam claras para um museu. Primeiro, o uso do jargão da marca, seu “propósito”, ou seja, que tipo de plataforma ele oferece para os visitantes, membros, fundadores, colaboradores, voluntários.

Segundo, sua “personalidade” - a personalidade característica da organização que será convidativa para as pessoas, que as engajará.

Então, e esse é o ponto mais importante, o museu precisará traduzir isso para sua programação, para toda a experiência de seus visitantes, antes de pensar na comunicação, na logo ou no projeto gráfico. O erro mais comum no branding de museus, assim como em todos os tipos de branding, é tentar mudar uma imagem descolada da realidade. Uma logo sempre será apenas uma bandeira: o que importa é o navio.

Os museus devem manter a ideia viva em suas mostras, exposições, eventos, políticas de coleção, interpretações, programas educativos e mesmo nas coisas à venda em suas lojas, antes de ter novas grandes pretensões no mundo de fora. Um museu não deveria tentar mudar sua imagem até que tenha comprovadamente mudado sua realidade.

Isso tudo pode parecer um enorme empreendimento, com uma grande exigência de recursos, demandando uma forma de

pensamento corporativa que levantaria suspeitas na equipe de curadoria. Mas não precisa ser nenhuma dessas coisas. O processo pode ser feito de forma sutil, e a reflexão pode ser muito estimulante intelectualmente. E o trabalho não é estritamente instrumental (como podemos convencer as pessoas a comprar algo?), ele é profundamente filosófico (o que representamos?). A reflexão deve ser conduzida pelo diretor, afinal é um ato de liderança. Mas deve envolver várias pessoas desde o início, principalmente os curadores, e deve estar verdadeiramente aberta aos pensamentos dessas pessoas.

E deve ser feita sem pressa: na verdade, deve ser compreendida como um processo ininterrupto de definição e compreensão, sempre em transformação, como o mundo e as pessoas dentro do museu.

O mundo dos museus precisa desse novo tipo de branding. Mesmo as maiores marcas precisam disso: o que o Guggenheim de fato representa? O Tate está pronto para a nova geração? Dezenas de museus menos conhecidos precisam firmar suas presenças no mundo. Não há mais uma incompatibilidade entre a integridade institucional do “museu” e a exploração comercial da “marca”.

No futuro, tanto o museu quanto a marca serão plataformas.



NEW MUSEUM: A VOLTA POR CIMA

NANCY E. SCHWARTZ

NANCY SCHWARTZ & COMPANY

O The New Museum é um dos melhores casos de reposicionamento da empresa Wolff Olins no segmento cultural.

Criado em 1977 como um lugar *prafrentex* numa Nova York em efervescência de novidades, o museu acabou caindo na mesmice com o tempo. Até que, em 2007, foi reaberto num prédio de arquitetura impressionante, num endereço novo, captando a atenção de artistas, críticos, arquitetos, designers, *drag queens*, modelos, celebridades e turistas.

No texto a seguir, a escritora e especialista em marketing de fundações e organizações sem fins lucrativos Nancy E. Schwartz conta como foi o processo de concepção e lançamento do reposicionamento (*new art/new ideas*, nova arte/novas ideias) e os resultados fantásticos que servem de referência para iniciativas similares no Brasil.

ORIGINALMENTE PUBLICADO EM MAIO DE 2008 NO BLOG GETTING ATTENTION, DE NANCY SCHWARTZ, COM O TÍTULO *HOW A MUSEUM RE-BRANDED ITSELF TO BOOST VISITORS BY 600%* (COMO UM MUSEU REINVENTOU SUA MARCA PARA AUMENTAR AS VISITAS EM 600%)

O desafio

Ainda que o New Museum seja o único museu na cidade de Nova York dedicado exclusivamente à arte contemporânea mundial, a maioria das pessoas simplesmente não sabia disso. O fato passou despercebido pelos olhos do público por quase dez anos.

Karen Wong, diretora de Assuntos Externos do New Museum, lembra de como o museu era às vezes confundido com a Neue Galerie (arte alemã e austríaca), no subúrbio nova-iorquino. Mas, na maioria das vezes, o New Museum simplesmente não era reconhecido. “Um museu carente de visitantes e de apoio é muito menos do que poderia ser”, diz Wong.

Wong atribui esse desconhecimento ao excesso de instituições culturais em Nova York e à falta de uma sede duradoura para o New Museum (a instituição mudou-se algumas vezes ao longo dos anos).

Outro fator que contribuiu para a obscuridade do museu foi, provavelmente, o desafio de uma instituição de arte exibir, em seu nome, o termo “new”. Isso pode ter feito sentido por um período específico de tempo (como nos anos 70, quando o museu abriu) mas não continua válido por muito tempo. Na verdade, lembra as lojas turísticas perto do Empire State Building com seus enormes letreiros dizendo “Queima de Estoque - Compre Agora”. As lojas

nunca fecham e os letreiros nunca mudam. O nome New Museum gerava por si só o mesmo tipo de ceticismo.

Apesar desses desafios, e talvez por causa deles, Wong e outros líderes do New Museum estavam determinados a aproveitar ao máximo o 30º aniversário do museu, assim como a sua nova sede: o primeiro museu a ser construído do zero, no centro de Manhattan. Estes foram os passos que percorreram para a construção de uma nova e notável marca.

Primeiro passo: definir claramente o processo de branding

O processo começou com a formação de uma Comissão de Marketing composta por membros do conselho que se reuniam regularmente com Wong e com a diretora do museu, Lisa Phillips. A comissão era “encarregada de coordenar e aprovar a estratégia geral relativa à abordagem criativa do branding e sua implantação”, diz Wong.

Uma de suas primeiras decisões foi a de dividir em duas partes o processo de desenvolvimento da marca: o desenvolvimento da marca em si, seguido por sua estratégia de implantação e execução.

Toda a equipe do New Museum foi informada e envolvida no processo, através de Wong e de outros membros da comissão. Não há melhor maneira de assegurar o apoio interorganizacional, múltiplas perspectivas, essencial para o sucesso do branding. Wong atribui o sucesso ao comprometimento de toda a equipe na colaboração com Phillips (a “diretora visionária” do museu), e também à dedicação de todos “para o excepcional talento curatorial do museu e à abertura de sua tão esperada nova sede”.

Segundo passo: elaborar uma RFP detalhada/realista e selecionar uma empresa

Depois, uma RFP (*Request for Proposals*, ou requisição de propostas comerciais de projetos) abrangente foi elaborada e distribuída para diversas empresas de branding. As finalistas apresentaram-se para a comissão de marketing, que selecionou a empresa de consultoria de marca Wolff Olins. Um encontro cara a cara é essencial para assegurar que as personalidades e as mentalidades combinem; já que desenvolver uma marca é um processo complicado e difícil. O ideal é que desde o começo o cliente confie na sua empresa ou consultor de branding, e que fique empolgado com o processo.

Wong lembra que “ao longo dos 18 meses seguintes, a agência organizou um processo de re-branding típico, incluindo uma análise da história do museu, e dos seus objetivos atuais e futuros. Sessões focadas no que a instituição representava, na sua abordagem e tom únicos”.

Terceiro passo: projetar uma estratégia de marca, identidade visual e tagline novos, envolventes e autênticos

Wolff Olins aconselhou que a nova marca fosse baseada nas palavras *new art, new ideas*. “Isso compreendia os mais relevantes princípios do museu quando fundado, 30 anos antes, e permanece sua maior aventura e desafio”, diz Wong.

A firma continuou a desenvolver diversos conceitos de logo, com a abordagem final aprovada no meio de 2006. A logo, surpreendentemente simples, fácil de digerir e de usar, é a peça central da nova identidade gráfica do museu, e ressoa o perfil da nova construção.

“A nova marca do museu é, por si só, uma metáfora da instituição; as palavras *New* e *Museum* representam a instalação atual da instituição. Essas linhas podem ser trocadas por nomes de exposições, frases ou outros conteúdos, tornando o sistema de identidade visual tão revolucionário quanto nossas mostras”, diz Wong. “Ele reflete conceitualmente os zigue-zagues do edifício, com as suas cinco linhas empilhadas. A forma do prédio, por si só, transmite nossa filosofia”.

A aplicação da marca à articulação da declaração de missão do museu (*new art, new ideas*) é excelente; um exemplo incomparável de “menos é mais”.

E, dessa forma, o New Museum tornou o conceito de nova arte parte integral da sua sede e da sua marca, e também a essência da sua curadoria. Isso é autenticidade.

Quarto passo: definir e executar a implantação da marca e relançar o museu

Com a marca em mãos, a comissão de marketing do museu precisava agora de uma abordagem inovadora e criteriosa para sua implantação.

“A campanha de implantação era muito importante. Não estávamos apenas anunciando uma estreia, estávamos anunciando um novo endereço, uma nova marca e uma nova logo para um público apenas parcialmente consciente da nossa existência”, lembra Wong.

Após um longo processo de RFP, Wong apresentou as finalistas para a comissão, que selecionou a agência independente de propaganda Droga 5. Desde o princípio, essa era claramente a escolha certa.



A agência explorou a silhueta do prédio como a imagem principal da campanha de lançamento. “Os resultados foram memoráveis e icônicos, o New Museum foi inaugurado e o novo edifício tornou-se um ponto de referência cultural de Nova York”, diz Wong.

O primeiro passo foi assegurar que membros fossem tratados de forma especial, tal como mereciam, recebendo os primeiros convites, e participando ativamente das comemorações de abertura.

O mix de marketing

A Droga 5 implantou perfeitamente essa imagem, focando um orçamento restrito em um público-alvo bem definido, de forma que os investimentos em marketing trouxessem o maior retorno

possível. “Os nova-iorquinos são bombardeados com informações visuais e a cidade é um dos mais competitivos centros de publicidade no mundo”, diz Wong. “Por isso focamos nossos anúncios pagos em um público muito específico, para que realmente gerássemos um impacto.”

“Pela força da nossa nova marca, era importante ressaltarmos nosso nome, endereço e sede de forma muito clara, sem dar margem a dúvidas”. Com nosso orçamento limitado e com nosso patrocínio corporativo agressivo, os gastos com mídia para a campanha de marketing tornaram-se uma combinação complicada de propaganda externa, impressa e online, anunciando a abertura do museu”, diz.

“A maior parte das mensagens foi entregue em um período de oito semanas, quatro semanas antes e quatro semanas depois da inauguração (1º de dezembro de 2007). Nossa campanha atingiu de duas a três milhões de pessoas com uma taxa de impressão (número estimado de vezes que um anúncio foi exibido para um público muito selecionado) de 16 vezes por pessoa.”

Patrocínio corporativo e site

O site reprojetoado, implementado uma semana antes da reinauguração do museu, foi outra estratégia de marketing importante. E o auge das comemorações de marketing foram as *30 Free Hours* (“30 Horas Livres”) no dia da inauguração, quando o New Museum permaneceu aberto por 30 horas seguidas – de graça – para celebrar seu 30º aniversário.

Mídia paga

Wong e seus colegas focaram em anúncios online já que, dessa forma, podiam transmitir conteúdo com eficiência para públicos específicos. Foram veiculados banners no site do New York Times (NYT) em dias em que o museu pode comprar todos os banners de anúncios do NYT. Anúncios impressos foram criteriosamente usados. A maior compra foi em um advertorial (um anúncio formatado como conteúdo editorial) na revista anual *Year of Ideas* do NYT.

As campanhas impressas e online foram complementadas por outdoors criativos na parte próxima do centro de Manhattan e Brooklyn, e por busdoors em linhas de metrô e ônibus selecionadas; mostrando a silhueta daquela incrível construção.

Mídia espontânea

Essas estratégias, além de um esforço intenso de relação com a imprensa, gerou uma combinação de mídia paga e espontânea raramente vista nas áreas sem fins lucrativos. Wong observou um aumento de 400% de mídia espontânea no noticiário.

Resultados

Wong e seus colegas ficaram satisfeitos com o impacto do lançamento, resultando num aumento de visitas (600%) e de novos membros (400%).

Todos os elementos da marca – desde a narrativa até a parte gráfica – foram cuidadosamente considerados e estão resistindo à prova do tempo.

Fui maravilhosamente surpreendida pela concisão e pela força da declaração de missão do museu. A sua logo também é surpreendentemente original.

Em resposta ao meu questionamento sobre os desafios de fazer uma logo de cinco linhas empilhadas funcionar (por exemplo, em um papel timbrado), Wong explicou: já teve que retirar duas linhas em algumas situações, como para escrever o nome do museu em lombadas de catálogos, mas a logo tem sido de forma geral fácil de integrar em vários projetos de design.

O museu está pronto para carregar sua marca para sempre

Wong acertou em cheio em seu comprometimento com a consistência da marca. Ela está acompanhando de perto para garantir que toda a atenção conquistada graças à inauguração não se perca, enquanto redefine-se o foco do marketing nas “exposições inovadoras e nas outras programações do museu”.

Mas o maior indicador na vitória da marca do New Museum é a energia e o entusiasmo que sua equipe continua a trazer para o processo. Agora, reforçado pelo *feedback* contínuo do público, o museu está firmemente posicionado para manter seu espaço nas mentes e nos corações dos frequentadores (e patrocinadores) de museus de Nova York e de todo o mundo.



UMA PONTE PERTO DEMAIS

ANDRÉ STOLARSKI

TECNOPOP

Em 20 anos, a Lei Rouanet de Incentivo à Cultura apoiou mais de 31 mil projetos que somaram um investimento acima de R\$ 9 bilhões até dezembro de 2011.

Por mais que bons projetos tenham sido realizados, a lei não promoveu um avanço significativo na aplicação de uma lógica de mercado ou mesmo na geração de políticas públicas inovadoras para a amadurecimento do segmento cultural. Os museus, por exemplo, não aproveitaram essa oportunidade para se estabelecerem como marcas fortes como outras instituições no mundo.

“A relação entre branding e cultura é marcada por mal-entendidos de ambas as partes. Enquanto muitos profissionais de branding veem a cultura simplesmente como um mercado esvaziado de recursos ou oportunidades de negócio, diversos profissionais da cultura veem o branding como uma intromissão espúria do pensamento capitalista em um âmbito por excelência destacado e avesso às questões de mercado”, afirma André Stolarski, mestre em Arquitetura e Urbanismo pela FAU USP e diretor da Tecnopop, empresa que desenvolve soluções integradas de branding e design para a gestão de marcas culturais.

Stolarski também é Coordenador de Comunicação da Fundação Bienal de São Paulo e possui diversos trabalhos premiados no Brasil e no exterior.

Visão distorcida

De uma forma geral, gestores e executivos de instituições culturais brasileiras veem o branding como um ataque final do capitalismo no campo da cultura – um dos últimos baluartes do livre pensar e agir. Nessa perspectiva, o objetivo primário do branding, como o nome sugere, seria levar marcas a todos os recantos possíveis dessas instituições, tratando-as como espaços meramente publicitários. Muitos investidores, de fato, compartilham dessa visão.

Essa concepção, é claro, têm algumas raízes legítimas, encravadas nas principais estruturas que permitem o investimento cultural no país – estruturas que tendem a minar a possibilidade de estabelecer relações verdadeiramente saudáveis entre investidores e atores culturais, ao mesmo tempo em que enfraquecem as políticas públicas. No entanto, se o branding for visto não apenas como um grande escoadouro de marcas, mas como uma forma de criar valor a partir delas, essas relações poderão ganhar um aspecto bem diferente no futuro, estabelecendo uma alternativa ao todo-poderoso modelo de isenção fiscal que configura o investimento cultural Brasil a fora.

O dilema da isenção fiscal

É inegável que os esquemas de renúncia fiscal controlados pelos governos federal, estaduais e municipais tornaram-se uma espécie de padrão não oficial da manutenção da cultura no país. Liderados pela Lei de Incentivo à Cultura, eles permitem que até 6% dos impostos devidos sejam dirigidos ao fomento de projetos

culturais previamente examinados por equipes de especialistas e burocratas. Nessas operações essencialmente livres de risco, os governos cedem a gestão de recursos públicos (e de boa parte de seu poder político para equilibrar e desenvolver políticas culturais) ao setor privado.

Desde sua concepção, a Lei de Incentivo à Cultura e suas congêneres tiveram êxito em promover o aumento nos investimentos em iniciativas culturais. Sendo leis, estão menos sujeitas às flutuações que assombram os orçamentos anuais do Ministério da Cultura. Contudo, as consequências positivas desse modelo têm fortes contrapartidas negativas, que produzem alguns resultados bastante perversos: os investimentos tendem a concentrar-se nos mesmos proponentes (e suas regiões de atuação), enquanto relações de investimento de longo prazo tendem a ser substituídas por abordagens centradas em projetos individuais, favorecendo iniciativas de curto prazo. Com o passar do tempo, grandes companhias tendem a criar e investir em suas próprias instituições culturais, cujos programas e políticas em muitos casos reproduzem em âmbito privado o que deveria ser público. Ao mesmo tempo, diversas iniciativas e instituições que não têm a sorte de estar diretamente atreladas a essas companhias sofrem para manter um fluxo de caixa suficiente para sustentar suas atividades e honrar sua história, não importa quão relevantes sejam.

Esses e outros problemas não são novidade. São bem conhecidos e têm sido debatidos há bastante tempo. Alguns têm melhorado através de mudanças gradativas nas leis, mas as falhas estruturais dessa abordagem neoliberal são muito difíceis de superar. Em resumo, se essas leis e ferramentas não podem ser julgadas como algo intrinsecamente maléfico, sua predominância como a forma hegemônica de financiamento da cultura através de investimento

privado pode. Não há nada de errado em tentar encontrar um meio-termo entre fortes políticas governamentais e o livre mercado, mas esse estado de coisas tende a reforçar os piores defeitos de ambos ao transferir responsabilidades públicas para mãos privadas e vice-versa.

Sem risco, sem diálogo

Um dos efeitos mais perversos do modelo brasileiro é que os setores privados acostumaram-se ao fato de que investimento cultural é algo que não custa literalmente nada. Sendo produto de pura e simples isenção de impostos, por que não fazê-lo? Não há nessa estrutura nenhum incentivo a considerações mais sérias, nenhuma motivação a ir além do gosto pessoal ao investir e nenhum encorajamento para que os investimentos culturais sejam vistos como algo digno de pensamento estratégico da empresa. O aumento de visibilidade de marca – a demanda mais fácil e portanto a mais forte dos investidores – vai frequentemente contra o ethos de muitas iniciativas e produtos culturais. Como não há nenhuma aposta real por parte dos investidores (a não ser em termos da escolha das iniciativas a serem financiadas) e nenhum desejo real por parte dos gestores culturais de ir além do que se requer para satisfazer os requisitos mais básicos desse mecanismo legal, não se estabelece um diálogo real. A longo prazo, as consequências são apavorantes.

Isso fica muito claro quando empresas e corporações investem dinheiro “livre” (em oposição aos recursos obtidos através de isenção fiscal) na cultura. Já que a isenção de impostos é a regra, esse tipo de investimento é muitas vezes visto como uma espécie de favor, colocando os investidores numa posição que lhes permite ignorar as formas mais básicas de respeito a um decoro

inerente às iniciativas culturais que financiam. Nesses casos, não há nenhuma intimidade estratégica entre aquilo que é central tanto para as empreitadas culturais quanto para as marcas investidoras. Logotipos gigantes pipocam por todo o lado e a propaganda desabrida reina enquanto artistas e produtores lamentam o inevitável. Embora os investidores pareçam levar a melhor e os atores culturais tenham seus recursos garantidos, nenhum dos lados experimenta um ganho real em termos mais profundos.

A ponte do branding

A descrição acima é um sintoma revelador do significado que o investimento cultural livre tem ganhado nos últimos anos sob o reinado das leis de isenção de impostos no Brasil. Para superar essa situação e chegar a um lugar no qual ambos os lados não apenas se respeitem reciprocamente mas vejam um ao outro de forma bem mais positiva, não é suficiente apenas ansiar por um melhor nível de educação para a cultura do lado corporativo ou vice-versa. O branding, considerado com seriedade, pode ser a ponte capaz de vencer este vão. É bom lembrar que as contribuições de um pensamento maduro centrado no comportamento de marca não se limitam apenas a resgatar o respeito e estimular o diálogo entre investidores e produtores. Elas podem ser vistas como parte de um conjunto de iniciativas capazes de estimular uma diversificação das estruturas de investimento cultural no Brasil.

Branding como cultura

Deixemos de lado as concepções que reduzem o branding ao universo da comunicação, da publicidade ou do simples desenho e da aplicação de logotipos em toda parte. Para produzir valor

tangível através de ativos intangíveis, o branding é, em última análise, uma atividade baseada no estímulo de uma espécie de pensamento e ação compartilhados que podem ser definidos como cultura. Com efeito, as melhores empresas e profissionais de branding o definem como uma forma de cultura. Seu maior interesse não está no tamanho e na frequência com que logotipos aparecem, mas naquilo que motiva as pessoas a investirem seus corações e mentes em algo que faz sentido. E apesar de todas as teorias da conspiração que esse propósito possa nutrir, essas motivações não se sujeitam facilmente a uma manipulação direta. Ao contrário, funcionam como forças dialéticas que, ao serem incorporadas às estratégias corporativas, modificam os contornos, o significado e a própria essência de produtos e corporações no processo.

Como o branding constrói valor

O mecanismo por trás dessa sofisticada operação é surpreendentemente simples. Nos últimos 50 anos, o mundo das finanças percebeu que a parte mais significativa do valor de mercado das corporações deriva de um tipo muito especial de avaliação subjetiva coletiva direcionada à sua marca (não o logotipo, não a companhia, mas algo sintético, claro e, ao mesmo tempo, muito intrincado e nebuloso). Quanto mais essas forças coletivas se relacionarem positivamente com a marca, maior o seu valor e os benefícios que dele decorrem. Como esse comportamento não pode ser arbitrariamente manipulado ou controlado, os profissionais de branding procuram por características genuinamente motivadoras, que podem ser encontradas em quase todo tipo de negócio. Essas características, por sua vez, ajudam a identificar o que esses profissionais chamam de stakeholders – aqueles que literalmente “apostam” na marca e em seus valores. Na inversão

de perspectivas que caracteriza o branding, a marca se define a partir do comportamento desses apostadores, adquirindo valor. Quanto mais genuíno for o processo, mais forte tende a ser a marca.

O valor de marca das instituições culturais

Como a contribuição da marca para o valor de uma empresa é quantificável, o branding possui um valor tangível. Como é sabido, muitas marcas são avaliadas a partir das flutuações de valor das ações de suas companhias no mercado aberto. Evidentemente, isso não pode ser feito com instituições culturais. Mesmo assim, existem parâmetros de avaliação de valor de marca que podem ser aplicados ao meio cultural. Expansão estrutural, faturamento bruto e potencial de investimento ou capacidade de captação de recursos são apenas alguns dentre muitos parâmetros que podem ser aplicados a iniciativas culturais tão diversas quanto bandas de rock e museus. O branding não deve ser um privilégio exclusivo das corporações, mas algo que pode ser utilizado de muitas formas para o benefício direto de diversas atividades de grande relevância, das quais as iniciativas culturais representam uma fração. Além de ser muito mais fundamentado no comportamento do público que o mero planejamento institucional, o branding também fornece um terreno comum onde a construção de valor recíproco pode ocorrer tanto para as empresas quanto para os atores culturais.

Curadoria de marca

Ao construir relações dessa forma, os gestores culturais podem avaliar com mais facilidade como suas ações influenciam o valor de marca do investidor. Além de estabelecer um solo bem mais

firme para a obtenção de investimentos maiores e para a construção de relações de longo prazo, essa prática pode ser uma forma de superar com sucesso a hegemonia da isenção de impostos. Como a relação entre iniciativas culturais e investidores corporativos pode enfim se basear numa avaliação mútua real, os investimentos podem deixar de ser simples apostas cegas (ou simples desvio de impostos) e tornar-se algo bem mais sólido em termos de retorno. Esse entendimento não apenas dá aos investidores as ferramentas necessárias para justificar seus gastos, mas também preserva aquilo que há de mais valioso do lado cultural.

Como o branding é um aparato, não uma ideologia, ele pode ser utilizado fora dos moldes competitivos tradicionais. Ao lidar com situações complexas, que requerem ferramentas sintéticas ao mesmo tempo conceituais, estratégicas e táticas, o branding pode ser um auxílio poderoso em contextos aos quais ele não tem sido tradicionalmente aplicado, ajudando no desenvolvimento de políticas públicas e empreitadas colaborativas. Se é inegável que o branding surgiu como um poderoso recurso competitivo, é preciso reconhecer que o embasamento humano de suas estratégias tem criado oportunidades para que ele seja usado para equilibrar a competição em vez de acirrará-la, apoiando governos e organizações sem fins lucrativos na concepção e implantação de projetos sociais e culturais complexos, nos quais os ganhos, sempre compartilhados, vão bem além da mera dimensão financeira.

Pelo amadurecimento do pensamento de marketing na cultura

Embora as considerações acima não tenham nada de absolutamente inovador, o fato é que elas não têm sido muito aplicadas à cultura brasileira, com exceção de alguns casos na indústria do

entretenimento. Para que isso ocorra, é preciso que o branding seja visto mais como uma ferramenta que pode ser utilizada para o benefício de todos que como um privilégio de grandes corporações. É preciso que os gestores culturais em todo o país encarem definitivamente o fato de que voltar as costas para o mercado, atendo-se unicamente ao modelo das leis de isenção de impostos, irá apenas desvalorizar perversa e continuamente a cultura brasileira, ano após ano.



EU FUI AO MOMA

KIM MITCHELL E JULIA HOFFMANN

THE MUSEUM OF MODERN ART (MOMA)

A equipe de marketing e design do MoMa esteve à frente de um dos maiores casos de sucesso na nova perspectiva de comunicação entre museus e seus públicos: a campanha *I went to MoMA and...* que incentivava os visitantes a descreverem suas experiências com o museu.

O texto a seguir, transcrição de uma palestra de Kim Mitchell e Julia Hoffmann, conta como a iniciativa resultou em milhares de mensagens, desenhos, poemas e momentos inusitados que foram exibidos no site e por uma estratégica veiculação em revistas, jornais e peças de mobiliário urbano na cidade de Nova York, que por sua vez, foram replicados diariamente para outras milhares de pessoas através das mídias sociais. No fim das contas, o que seria uma campanha de marketing se transformou numa poderosa ferramenta de relacionamento.

Devido ao sucesso, a campanha entrou em sua versão 2.0 trocando a urna onde os cartões eram inseridos por uma inovadora ferramenta de digitalização que envia o cartão do visitante ao site e exibe na parede do museu instantaneamente.

TRANSCRIÇÃO DE PALESTRA REALIZADA NA CONFERÊNCIA *COMMUNICATING THE MUSEUM* DE 2011. GENTILMENTE EDITADA PELAS AUTORAS PARA ADAPTAÇÃO AO TEXTO ESCRITO

Nós vamos falar sobre risco e de um problema que tivemos no MoMA.

Em 2010, estávamos no que se pode chamar de “uma tempestade perfeita”¹. Tivemos um ano fantástico de exposições especiais, incluindo Tim Burton, Marina Abramovic (*A Artista está presente*), William Kentridge (*Cinco temas*) e Henri Cartier Bresson (*O Século Moderno*), todas ocorrendo simultaneamente. Isso foi incrível. Uma enorme cobertura da mídia e filas dobrando a esquina. Foi um ano com recorde de público para nós. Quando acabou, como os grandes anos sempre acabam, tivemos que lidar com a questão do que fazer depois, ou seja, como mostrar para o público que eles poderiam ter uma experiência fascinante sempre que quisessem vir ao MoMA; que o MoMA é especial mesmo sem mostras especiais.

Como vocês talvez saibam, exposições especiais têm diferentes níveis de apelo junto ao público. São produções caras e, frequentemente, não se sabe que serão um grande sucesso até o meio do período programado para elas. Logo depois, a exposição acaba, e é impossível estendê-la o quanto gostaríamos.

Então, que tipo de campanha teríamos que bolar para suceder esse excelente ano? Sabíamos que visitantes de mais de cem países tinham vindo ao museu, e que ninguém teve essa experiência

1. Termo no inglês americano coloquial, significando um evento resultado de uma série de fatores agindo por sinergia.

mais de uma vez. Queríamos de alguma forma capturar essa miríade de experiências e apresentá-las de forma significativa. Mas como? Foi uma questão realmente trabalhosa.

Então, como sempre fazemos quando temos um problema, nos sentamos e escrevemos um *briefing* para a nossa equipe (fazemos todo o nosso trabalho criativo dentro do próprio MoMA) com a seguinte questão: como pedir para nossos visitantes contarem o que significa, para eles, vir ao museu. Tínhamos, além disso, que prometer não explorar as respostas e trabalhar com elas sem uma atitude marqueteira.

Entendemos que decidir o que fazer nas merecidas horas livres é uma tarefa difícil para nossos visitantes. Vir ao MoMA pode significar que não irão ver um filme, ir a um parque, ou apenas ficar em um bar por algumas horas.

Queríamos que nossa campanha refletisse a identidade na nossa marca, à qual dedicamos muito tempo de aperfeiçoamento. Mas também queríamos que ela tivesse um visual diferente, e que transmitisse um sentimento diferente. Queríamos que a campanha não fosse vinculada a uma temporada específica. E que ela atingisse, sobretudo, os milhões de turistas que visitam Nova York. Vários turistas vêm para o MoMA, mas a maioria é estrangeira. Não há tantos turistas americanos. Além disso, tínhamos mais este problema: como atrair mais turistas internos? Então usamos nosso *briefing* para começar um brainstorm.

Sempre observamos, enquanto trabalhamos e andamos pelo museu, como nossos visitantes parecem interessados. Nós não conversamos com eles tanto quanto deveríamos. Nos perguntamos o que passa pela cabeça deles quando estão no MoMA: o

que sentem e pensam, e o que têm a dizer para nós. Há maneiras formais de falarem conosco, claro, como por meio do atendimento ao cliente, quando têm uma queixa. Mas não chegamos a saber o que as pessoas pensam no dia a dia, quando chegam e quando saem do museu.

Então, após muita conversa e reflexão, chegamos a uma afirmação aberta: “Eu fui ao MoMA e...”. Decidimos oferecer cartões e lápis para os visitantes terminarem a frase. “Eu fui ao MoMA e...” tornou-se o tema da campanha.

Chegamos a esse conceito em uma conversa com o departamento interno de design gráfico, no qual utilizamos nosso resumo como ponto de partida, e o tema do poder do boca a boca veio à tona. O que acontece quando viajamos? Quando chegamos em casa, dizemos aos nossos amigos e para a nossa família “Eu fui à Nova York e vi isso... e descobri aquilo... e achei isso”.

E então nos perguntamos o que os visitantes do MoMA dizem para suas famílias e seus amigos quando chegam em casa? Seria maravilhoso se dissessem “Eu fui ao MoMA e isso mudou minha vida” ou “Eu tive tal experiência no MoMA.” Porque coisas realmente especiais podem acontecer em qualquer dia lá, como a performance de 20 minutos que Patti Smith fez no pátio². Pesquisamos no Google as palavras “Eu fui no MoMA e” e percebemos que as pessoas já utilizavam esse termo em blogs e no Facebook.

2. No dia 19 de dezembro de 2010, os visitantes do museu foram recebidos com uma performance da artista e compositora Patti Smith, em celebração do centésimo aniversário de nascimento do escritor e ativista francês Jean Genet.

Nosso desafio (e nossa preocupação) era como as pessoas reagiriam se fizéssemos perguntas, gravássemos suas respostas, e usássemos essas respostas em propagandas. Eles ainda seriam igualmente honestas? Ou se sentiriam traídas? Mas pensamos: ok vamos assumir o risco e começar a executar a campanha.

Já que estamos na era digital, imediatamente começamos a sonhar com grandes telas de LED na entrada, e quiosques onde as pessoas digitariam suas respostas. Mas dois novos problemas apareceram. Pelas conversas com os fornecedores, estimamos que seriam necessários milhares de dólares. Além disso, tínhamos muito pouco tempo, considerando que nosso primeiro anúncio no New York Times sairia em três semanas.

Rapidamente decidimos usar as ferramentas mais básicas de comunicação: papel e lápis. A tecnologia às vezes é uma barreira para os idosos ou para as crianças. Mas todo mundo entende e sabe o que fazer com um papel e com um lápis.

Imprimimos alguns cartões bem baratos, convencemos os curadores a liberarem uma parede por uma noite, onde poderíamos exibir algo que não fosse arte. Nossa primeira experiência começou em uma quinta-feira, em um dia em que o MoMA ficou aberto até tarde. Pusemos uma enorme urna de acrílico no lobby e disponibilizamos os cartões e os lápis. Os cartões não pediam os endereços de e-mail, apenas os nomes e a origem das pessoas. A resposta dos visitantes foi imediata e empolgada; ficaram extremamente entusiasmados em desenhar imagens e em escrever suas respostas.

De repente, tínhamos muito material de trabalho. Tivemos literalmente milhares de cartões preenchidos. As pessoas escreviam



Cartões e lápis e anúncio na revista New Yorker



Cartões expostos na entrada durante a primeira fase. Foto de Martin Seck

Cartões escaneados durante a segunda fase da campanha. Foto de Tammy Shell

sobre como elas acordaram cedo de manhã apenas para vir para Nova York e ver *A noite estrelada*³, de Van Gogh, e como isso as fez chorar. Ou como a criatividade deles foi despertada no MoMA. Algumas pessoas até mesmo relevaram suas dúvidas, dizendo coisas como, “Eu fui para o MoMA e quase entendi o cubismo”.

Houve apenas algumas respostas negativas. Nos preocupamos muito com elas no começo. Mas foram poucas (1%), e acabaram sendo dicas úteis para nós. Os visitantes procuraram a biblioteca, mas não conseguiram achar. Ou não conseguiam entender direito onde ficavam as entradas e as saídas. Nós, do departamento de design gráfico, podíamos rapidamente resolver isso, por exemplo, criando placas que esclareciam essas coisas. De repente, estávamos abrindo canais de comunicação com nosso público, e isso era muito poderoso em diferentes níveis.

Na mídia, nas ruas e na internet

Criamos anúncios utilizando os cartões e os exibimos pela cidade. Utilizamos alguns cartões na revista *New Yorker*, e montamos uma parede inteira com cópias dos cartões no centro da cidade. Pusemos também anúncios em pontos de ônibus e outros com animações, na internet.

Notamos como os cartões tinham temas em comum, como amor, inspiração, crianças, ou desenho. Mesmo o conteúdo específico, relacionado com as exposições, como a mostra com os violões de Picasso, que estava ocorrendo na época. Focamos, portanto, nesses temas no departamento de arte e nas postagens do blog

3. *The stary night* (em holandês: *De sterrennacht*) é uma tela do pintor pós-impressionista holandês Vincent van Gogh. O trabalho é um dos destaques da coleção permanente do museu desde 1941.

que começamos a publicar semanalmente. Utilizamos todos os que diziam “amor” na seção de casamentos do Sunday Times. Ou os desenhos das crianças na seção infantil da revista Time Out.

Era um projeto de exigia muita mão de obra. Montamos um posto no café do museu e disponibilizamos pessoas para recolherem esses cartões todos os dias. De noite, nossa equipe escaneava e subia os cartões para o site, onde as pessoas podiam navegar por eles e compartilhá-los com amigos pelo Facebook ou pelo Twitter. E foi aqui, no site, que alguém achou um cartão específico que acabou virando um viral na internet.

A mais jovem crítica de arte do mundo

Uma das coisas que não levamos em conta é que o MoMA não tem dinossauros. Não sabíamos que isso era um problema até que uma garotinha chamada Annabelle, de Nova York, nos disse isso de forma bem direta. Annabelle escreveu: “Eu fui para o MoMA e vi um armário, lixo, e dois chafarizes. Estou muito frustrada. Não vi um dinossauro. E vocês se consideram um museu!”.

Isso realmente chocou as pessoas. Especialmente a imprensa, e a blogosfera. Chegou a circular por mais de 200 blogs. O Smithsonian fez sua própria postagem em um blog intitulada “Por que o MoMA não tem dinossauros?” e recebemos algumas ligações de museus de ciência proeminentes com a oferta de alugar-nos um dinossauro, se quiséssemos.

Lições aprendidas

Essa campanha realmente nos ensinou uma lição sobre estar aberto ao inesperado e aceitar o risco. Nosso diretor sempre nos fala como os artistas assumem riscos diariamente e como a nossa função, enquanto comunicadores, é a de assumir riscos similares em nossas próprias áreas. Mas isso não é uma tarefa simples. Ao mesmo tempo, recebemos treinamento de relações públicas e marketing para controlar nossa mensagem, o ambiente e a resposta. E essa época de controle preciso da mensagem está com os dias contados, se é que já não acabou.

Nosso departamento de comunicação, após termos lançado a campanha, disse: “Talvez vocês não percebam, mas o que fizeram foi lançar um estudo qualitativo com perguntas abertas que podem ter outras utilidades se utilizarmos métodos de pesquisa tradicionais”.

Portanto, enquanto nós da comunicação e do design gráfico estávamos buscando cartões divertidos interessantes, e dinâmicos para utilizar em nossas campanhas de marketing, eles estavam buscando por temas de pensamentos e tendências. Então isolaram algumas dessas tendências nos milhares de cartões. Por exemplo, as pessoas que vinham ao MoMA queriam expressar sua criatividade e não apenas ver o museu, mas tinham também o desejo de estar do lado da produção do trabalho criativo.

As pessoas querem se sentir conectadas com o MoMA de um modo mais profundo do que apenas comprar uma entrada e passear pelas galerias. Elas querem estabelecer uma conexão e manter essa conexão após a visita. Elas querem se inspirar e usar essa inspiração em suas vidas e trabalhos.

Sabemos que muitos dos nossos visitantes vêm de áreas como educação, cinema, artes cênicas; e que muitos trabalham com publicidade, comunicação e relações públicas. Eles buscam inspiração no MoMA. Um cartão específico sobre essa conexão emocional nos fascinou. Foi feito por uma mulher de Atlanta, na Georgia, que disse: “Eu fui ao MoMA e tive aquele excelente momento de ficar surpresa com uma obra de arte. Isso só tinha acontecido uma vez comigo antes, e é uma sensação maravilhosa que transcende todas as barreiras de tempo, época, idioma, e nacionalidade”.

Quando lemos isso, pensamos: uau! Esse é um sentimento que também transcende os museus em geral, porque todos temos o potencial de oferecer essa forma de transcendência a nossos visitantes. Se acreditarmos no poder da arte e dos artistas de se conectarem com as pessoas, nossa tarefa como comunicadores é a de assumir os mesmos riscos que os artistas assumem, e oferecer às pessoas a oportunidade de se conectarem, já que é claramente isso que elas estão buscando. É isso, portanto, o que precisamos fazer.



CULTURA DE MARCA E EQUIPES INTERNAS

CARLOS EDUARDO STEFANO

Em sua experiência na análise do ambiente organizacional de pequenas e grandes empresas, Carlos Eduardo Stefano percebeu que a comunicação interna é um dos maiores desafios dos líderes que costumam falar muito e ouvir pouco, perdendo uma grande oportunidade de aprender com as pessoas e solucionar problemas com simples recursos. Algo a que os museus deveriam estar cada vez mais atentos.

Stefano é um apaixonado pela Comunicação em todas as suas expressões. Com formação em Letras e Publicidade, procura sempre observar o impacto da mensagem no receptor, elemento muitas vezes ignorado pelo individualismo dos geradores do discurso.

TEXTO ORIGINALMENTE ESCRITO PARA ESTA EDIÇÃO

Casa de ferreiro, espeto de pau. Santo de casa não faz milagre. Quantas vezes você já não se pegou lançando mão de provérbios como estes quando sua própria equipe não é capaz de realizar internamente aquilo que advoga para o mercado? O que parece óbvio muitas vezes é o mais difícil de se conquistar. Será que as equipes internas da maioria das instituições culturais deste país estão de fato alinhadas com os valores que sua marca representa para a sociedade brasileira? E, se não estiverem, com que ferramentas poderão promover este alinhamento?

Este é o ponto de partida deste texto que pretende colocar o foco em cima de uma questão muitas vezes negligenciada nos planejamentos estratégicos de marca: a comunicação interna.

Comunicação Interna: o patinho feio do glamuroso mundo da publicidade

Pergunte em uma sala de aula de qualquer curso de Publicidade e Propaganda quantos pretendem desenvolver carreira na Comunicação Interna. Pouquíssimos. Ou, melhor: percorra os classificados eletrônicos e observe a formação requerida de um candidato a uma vaga nesta área: vai encontrar de Desenho Industrial a Engenharia, passando por Marketing, Direito e Administração. A Comunicação Interna até hoje ainda está em uma zona cinzenta, ora pendendo para o lado do Recursos Humanos, ora atrelada ao setor de Comunicação Corporativa.

Desde a chegada da publicidade ao Brasil, nos anos 50, até a difusão quase que religiosa dos conceitos de Marketing de Philip

Kotler nos bancos escolares, a Comunicação Interna nunca conseguiu trilhar um caminho de formação estável no ambiente das organizações, muito menos em instituições culturais. Com a banalização do termo marketing, estratégias de produto, distribuição e precificação se confundiram com o planejamento de comunicação propriamente dito, e criou-se esta salada mista gerida por profissionais de diversas áreas, que na verdade deveriam ter como objetivo comunicar da melhor maneira possível uma gama infundável de ações que precisam chegar de forma plena e sem ruídos a todos os públicos.

Precisa mesmo comunicar?

Poucas empresas conseguem enxergar os seus colaboradores como um público primordial na sua estratégia de comunicação. Afinal, que retorno financeiro eles podem nos dar? Meu público é o meu consumidor: o resto é funcionário!

Gasto, custo ou investimento, o termo contábil não importa. A verdade é que toda instituição, principalmente as do segmento cultural, deve pensar na sua comunicação interna como um elemento fundamental na motivação cotidiana de suas equipes.

A comunicação organizacional se caracteriza preponderantemente por um fluxo descendente, ou seja, do topo para baixo. Em determinados ambientes, o retorno destas informações para a alta liderança sofre uma espécie de bloqueio. Então, “por falta de vazão para subirem ao topo, correm lateralmente, criando redes informais de comunicação”¹.

É este jogo entre comunicação formal e informal que provoca muitas vezes a falta de sintonia nas organizações, logo, a falta de

alinhamento com os valores e, conseqüentemente, a dificuldade em se cumprir as promessas de marca. Quando imaginamos um cenário formado por um misto de funcionários públicos alocados, equipes terceirizadas e profissionais autônomos prestadores de serviço, a situação é ainda mais grave.

O ser humano tende a se comunicar melhor com seus pares e, principalmente em momentos de crise, estas redes informais horizontais de informação se transformam em polo irradiador de notícias nem sempre confiáveis, “constituindo verdadeiros focos de tensão e alterando os comportamentos normativos”².

Neste panorama, a comunicação interna se consolida como uma atividade fundamental para garantir a unidade das ações, situada cada vez mais no foco de estudos acadêmicos e de investimentos do mercado:

“Temos acompanhado o surgimento de várias empresas que se especializaram em trabalhar os processos de comunicação prioritariamente para o público interno das organizações, na tentativa de compreensão de uma lógica diferenciada da relação com os demais públicos. As organizações são inesgotáveis fontes de informações e estas circulam por todos os seus públicos, de forma estruturada ou não, com intenção ou na informalidade. O desafio das organizações é estruturar os processos de comunicação por meio de programas e projetos alinhados ao planejamento estratégico considerando seu público interno. Hoje, os empregados estão no foco da alta gestão das organizações, pois o seu poder de construir, deixar de contribuir ou destruir valor já está mais do que comprovado. (...) Por ter também acesso às estratégias organizacionais, ninguém melhor do que ele conhecer as fragilidades e pontos fortes da empresa”³.

Então, o que fazer?

Ao terminar este texto, não corra de imediato para sua planilha orçamentária a fim de encontrar uma gordura nos recursos para abastecer uma nova rubrica para a Comunicação Interna. O que se tem visto nesta onda é uma série de ações equivocadas que confundem benefícios e práticas de cuidado com os recursos humanos com estratégias de comunicação.

Criar um mural de aniversariantes do mês, um almoço de fim de ano ou uma festa junina não é comunicação interna, isso é apenas uma forma de celebrar momentos especiais com o seu time. Produzir um jornal mensal, aleatório, com textos que não fazem muito sentido, implantar uma intranet que não passa de uma colagem de links ou distribuir folhetos com notícias requentadas também não é uma estratégia de cultura interna de marca. Portanto, “ter acesso a meios não basta. Multiplicar e sofisticar as mídias por onde passam as mensagens não garante que a mensagem seja recebida ou que esta seja a melhor mensagem possível”⁴.

O desafio dos responsáveis pela comunicação interna nas organizações é desenvolver conteúdos absolutamente relacionados aos valores da sua marca, repletos de significação e que compensem a ausência do calor humano, para garantir a atenção do seu leitor/funcionário. Assim, “o conteúdo e a forma podem surgir como um resultado de pesquisas dentro de todas as conformidades técnicas – meio e linguagem”⁵ – e curiosamente não alcançar os objetivos propostos. Afinal, “mesmo considerando que a qualidade dos meios seja excelente, que a forma e o conteúdo sejam produzidos em acordo com o entendimento do público, há a possibilidade de a mensagem não ser acolhida”⁶. Ou, o que é pior, ser recebida e interpretada de forma completamente dissonante.

Comunicar é como praticar um esporte: se não houver um planejamento, uma análise do cenário em questão e muito, mas muito treino, os resultados não chegam. E o pior, toda energia material, financeira e humana despendida nestas ações se dissipa no ambiente, não só representando um fracasso na estratégia, mas também gerando descrédito no emissor e contribuindo pouco para o posicionamento de sua marca.

Então, a primeira coisa é pensar como seus valores podem ser trabalhados no cotidiano das pessoas. Existem ferramentas de todos os portes e níveis de investimento e, sinceramente, os melhores casos que conheço costumam custar pouco ou quase nada para os cofres da organização. Se a sua instituição cultural não sabe por onde começar, proponho o seguinte roteiro:

1) Alinhamento: os líderes de todos os setores, terceirizados ou não, precisam estar alinhados sobre qual é o propósito desta marca e o que ela pretende entregar a seus públicos. Enquanto não chegarem a um consenso quanto a isso, nem adianta começar;

2) "Sinais" da marca: é preciso produzir um material básico e comum a todos. Pode ser um quadro de valores, material institucional, brinde de recepção a novos funcionários e outros tantos usos possíveis;

3) Planejamento de ações internas: antes de cada movimento externo da sua marca deve ocorrer uma ação interna com a equipe, seja ela qual for;

4) Treinamento: se vamos hospedar uma mostra do acervo de Portinari, que tal um workshop interno com todos os colaboradores para contar um pouco da história do artista, acompanhado de

um presente (uma agenda com reproduções de obras marcantes ou uma réplica em forma de cartaz, por exemplo) para que as pessoas levem para casa e dividam com a família a importância do seu trabalho.

5) Ações Exclusivas: se a sua instituição vai abrigar uma exposição de “parar a cidade”, ofereça um dia especial para os colaboradores trazerem os familiares. Isto reforça o orgulho e faz com que as pessoas se sintam especiais.

São cinco passos mínimos que podem – e devem – ser feitos pelos gestores das instituições culturais para motivar suas equipes e prepará-las corretamente para atuarem como verdadeiros advogados das suas marcas.

Em 2011, tive a oportunidade de visitar o Museu da Inconfidência, em Ouro Preto (MG), e assisti a um episódio curioso e ao mesmo tempo fascinante. Em uma das salas de exibição de peças de indumentária e mobiliário da época, um turista se posicionou diante de uma vitrine expositiva e pensou em voz alta, se questionando sobre a que momento histórico aquele setor fazia menção. Um guarda fardado, que cuidava da segurança, prontamente respondeu com uma aula simples e objetiva sobre a situação do Império na época da Inconfidência Mineira, em uma linguagem próxima das pessoas e de forma espontânea.

Pode ter sido um ato isolado, uma iniciativa do próprio funcionário, mas que causou uma ótima impressão. São iniciativas como essa que sustentam as promessas da sua marca, fique atento!

Comunicar não é seguir uma receita de bolo e ficar aguardando a massa crescer sem uma intervenção cotidiana. “A experiência

comprova que o fracasso de muitos programas dessa área prende-se à falta de sua inserção no planejamento estratégico, ao imediatismo de suas propostas e de sua execução".⁷

Transmitir de forma eficaz e dinâmica as informações de uma organização deve fazer parte da agenda de qualquer líder e estar integrada aos valores e aos propósitos da instituição. "A falta de liderança no fornecimento da informação permitirá que outras fontes levem dados não desejados aos públicos da empresa, gerando descontentamentos internos e disseminando contrainformação em relação aos princípios da organização".⁸

Pense sempre com muito carinho nos seus colaboradores. Eles podem não trazer diretamente receitas para sua instituição cultural, mas são eles que ajudam a mover esta engrenagem e os maiores pontos de contato da sua marca com o público.

Notas

1. Rego, Francisco Gaudêncio Torquato do. Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo, Summus, 1986. p.33.

2. Idem ibidem.

3. Soares, Paulo Henrique Leal. Mídia organizacional: o agendamento estratégico, in: Nassar, Paulo (org.). Comunicação Interna: a força das empresas. São Paulo: Aberje, 2008. p.99

4. Curado, Olga. Comunicação e Conflito, in: Nassar, Paulo (org.) Comunicação Interna: a força das empresas. São Paulo: Aberje, 2008. p.53

5. Idem. p.53

6. Id.Ibidem.

7. França, Fábio, Leite, Gutemberg. A Comunicação Como Estratégia de Recursos Humanos. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2007, p.165

8. Idem, p.169

PARTE DOIS: MUSEUS ESTÃO MUDANDO

**"É O ESPECTADOR QUEM
FAZ AS PINTURAS."**

MARCEL DUCHAMP



REFORMANDO O MUSEU: RAÍZES E RAMIFICAÇÕES

VICTORIA DICKENSON

MCMICHAEL CANADIAN ART COLLECTION

Um museu pode ser radical? Victoria Dickenson, diretora do McMichael Canadian Art Collection, pensa que os museus devem se libertar de restrições tradicionais para tornar-se lugares surpreendentes, posicionando-se para fazer uma contribuição significativa e provocante.

Dickenson tem uma experiência de mais 35 anos em diversos papéis, incluindo os de curadora, diretora de programas públicos, planejadora de exposições, consultora de tecnologia da informação e consultora interpretativa. Ao longo de sua carreira, tem sido uma defensora do acesso do público à informação histórica e tomou interesse particular no uso de novas mídias.

Até março de 2011 esteve ligada ao projeto do Canadian Museum for Human Rights, que está em construção na cidade de Winnipeg, Canadá. No texto a seguir ela conta a experiência de desenhar um museu radical.

PUBLICADO ORIGINALMENTE NO LIVRO *THE RADICAL MUSEUM: DEMOCRACY, DIALOGUE & DEBATE* LANÇADO PELA EDITORA MUSEUM IDENTITY (2011)

Gertrude Stein é famosa por ter dito em certa ocasião: “Você pode ser um museu ou você pode ser moderno, mas você não pode ser as duas coisas ao mesmo tempo”¹. Então, você pode ser um museu e ser radical? O que significa ser as duas coisas?

De acordo com o senso comum, radicalizar significa separar-se da tradição, reformar e transformar as instituições e os comportamentos, aproximando-os da “esquerda”. A esquerda, como percebida após a Revolução Francesa, é o lado do povo, portanto, o museu radical é, por definição, do povo, ou democrático. Democracia significa “governo do povo”. Como Donald C. Lummis nos lembra, trata-se de um princípio claro e simples, que também apresenta uma charada enlouquecedora e sedutora para a humanidade. Não há uma solução clara para a charada de como alcançar e perceber a democracia em nossa vida coletiva, há somente projetos históricos. Lummis sugere que a democracia pode ser, porém, um padrão crítico em relação ao qual nossos maiores esforços e nossas melhores instituições precisam ser pautados. O museu radical, portanto, deve ser pautado, em contraste, pelo padrão crítico da democracia e, além disso, em contraste com uma democracia radical, “democracia em sua forma essencial, democracia em suas raízes, precisamente a essência em si”².

Nesse sentido, “radical” não modifica muito a democracia, apenas intensifica o conceito. A democracia radical é intensamente inclusiva, de modo a não excluir ninguém de sua prática ou de seu alcance. É subversiva também por se opor a todas as expressões

de poder que não refletem a vontade do povo. Como o museu pode assumir esse papel? O museu pode ser radical em um sentido democrático, plenamente público e inclusivo, até mesmo subversivo? Caso a resposta seja negativa, o que pode ser feito?

Um retorno às raízes

O museu já foi radical? O que é o museu em sua origem, em sua essência? As origens do museu como instituição social estão profundamente enraizadas no rico solo do Iluminismo ocidental. O museu foi parte integrante do empreendimento iluminista de criação do novo conhecimento e de sua disseminação, fundado em uma ideia muito peculiar e inovadora que presumia que o mundo pudesse ser conhecido através de sua produção. A partir de uma organização dessa produção, novas interpretações seriam geradas. Isso foi também uma ideia radicalmente inclusiva. Os criadores dos primeiros museus, como os da Royal Society, requisitavam objetos avidamente, na esperança de construir um microcosmo universal espelhado na natureza³. Retornar às raízes do museu é resgatar o ideal inclusivo de que o mundo inteiro pode ser espelhado nas coleções, e de que esse conhecimento enciclopédico sobre o mundo pode ser refletido em um museu.

A forma original de um museu também contém outro conceito de vanguarda: a noção de acesso público. As cabines individuais e o depósito do Royal Society eram restritos a hóspedes ou membros, porém, de acordo com orientações contidas na escritura de herança do Sir Hans Sloane, as coleções deveriam estar disponíveis para a nação como um todo, provavelmente criando o primeiro museu público de fato. O parlamento associado aos membros do conselho diretor do recém-criado Museu Britânico decidiu que um espaço público seria oferecido “não apenas para

a observação e para o divertimento do letrado e do curioso”, mas também “para uso geral e benefício do público”. Essa inclusividade radical foi, a princípio, mal interpretada pelos membros do conselho diretor, que decidiram admitir somente “os letrados e aqueles de comportamento polido e com formação superior (sic)”⁴, mas aquele foi ainda assim um princípio fundamental para a forma do museu. Três décadas mais tarde, a Revolução Francesa escancarou as portas das coleções aristocráticas para o povo, tornando o Louvre o grande museu nacional. Como Thackeray descreveu, em 1841, o povo realmente lotava as galerias:

“Ontem havia no mínimo dois mil soldados rasos no local... examinando as pinturas em companhia de mil e quinhentas garotas francesas da classe trabalhadora, duzentos carregadores de folga, mil oitocentos e quarenta e um aprendizes de artistas, meia dúzia de serviçais uniformizados e muitas pessoas com bonés e jaquetas, e com semblante cor de cobre, e brincos de ouro, e mãos grandes e feias que passaram a semana inteira martelando, tecendo ou reparando buracos”⁵. Em meados do século XIX, as multidões de Londres também reivindicavam acesso mais fácil às exposições do Museu Britânico e, na grande democracia dos EUA, o Museu Charleston ficava “aberto todos os dias, a partir das 9 da manhã e brilhantemente iluminado todas as noites”⁶. Retornar às raízes, portanto, é retornar ao princípio do acesso público amplo, uma noção de inclusividade que caracteriza o museu como uma instituição essencialmente social e democrática.

O museu desenraizado: seleção e segregação

Se o museu foi fundado com um ideal de inclusividade, tanto em suas coleções materiais quanto em seu acesso público, é uma surpresa, portanto, que as críticas mais mordazes contra a instituição

foquem seu papel excludente. Críticos contemporâneos castigaram o museu devido a suas lacunas nas coleções, bem como a suas barreiras ao acesso. Como essa instituição que, em algum momento materializava a inclusão radical, tornou-se o perfeito exemplo do elitismo e da hegemonia estatal? Essa transformação ocorreu em parte devido à própria atividade que destacou o museu como criador de conhecimento – o ato de colecionar e, em parte, devido às articulações em torno do papel do museu na educação pública.

À medida que os produtos do mundo conhecido tornaram-se evidentemente variados, a ideia de um microcosmos visível tornou-se cada vez mais difícil de ser concretizada, a despeito dos esforços de colecionadores *omnium gatherum* que buscavam exemplares de cada pássaro, pedra ou concha, bem como armas exóticas, vestidos e objetos de arte. Confrontados com coleções vastas e de difícil acomodação, mantenedores de museus decidiram adotar princípios de organização baseados em novas teorias de seleção natural, de história da arte ou do estudo do desenvolvimento humano. Eles organizaram os objetos em séries, que igualmente ilustravam e definiam uma ideia particular de mundo, seja a evolução do cavalo, ou o desenvolvimento da pintura barroca. Cada seleção deliberada envolvia a exclusão de objetos que não ilustrassem a ideia, com as peças restantes sendo relegadas ao fundo de gavetas ou a cantos distantes de reservas vastas⁷. O espaço público era igualmente transformado pelo mesmo processo. As coleções eram divididas em séries de estudo e sinópticas ou em séries de exposições. Aquelas eram atrativamente instaladas em galerias públicas, enquanto estas eram removidas do olhar público.

Esse processo de seleção e de segregação, visto na época como uma abordagem inovadora da racionalização das posses e como um meio de comunicar claramente ao público as ideias principais

daquela época, levou a uma mudança fundamental dentro da instituição. O museu deixou de apresentar coleções que espelhassem a natureza – apesar de, imperfeitamente – e passou a apresentar ideias. George Brown Goode, secretário-assistente do Smithsonian, é famoso por ter dito, em 1888: “O museu do povo deve ser muito mais que uma casa cheia de espécimes em estojos de vidro. Deve ser uma casa cheia de ideias organizadas com atenção extremada ao sistema”⁸.

A natureza excludente das exposições organizadas de acordo com ideias sistemáticas conduziu quase que imediatamente, como Tony Bennett afirmou, a demandas por reforma por parte daqueles que viam a si mesmos e a suas ideias excluídos”⁹. Bennett sugere que essa crítica da “inadequação representacional” era inevitável quanto à forma do museu do século XIX, que revelou “a disparidade entre, de um lado, as aspirações universalistas do museu materializadas na reivindicação de que a ordem das coisas e dos povos concebidos era geralmente representativa da humanidade, e, por outro lado, o fato de que qualquer exposição de museu em particular pode ser sempre feita parcial, seletiva e inadequadamente em relação ao seu objetivo”¹⁰.

Para mantenedores de museus do século XIX como Goode, no entanto, a própria seletividade das exposições fazia do museu um dos instrumentos chave do Estado democrático. Serviria não apenas para educar, mas também para iluminar os cidadãos, sendo uma das principais agências da alta civilização”. A “alta civilização” era definida pelos “especialistas responsáveis por organizar, dispor e explicar os museus”, homens como Goode e outros com mente cívica, homens sérios¹¹. O museu do futuro “nessa terra democrática” não era, no entanto, direcionado a esses homens; na verdade, seria explicitamente adaptado às necessidades do

“mecânico, do operador de máquinas em fábricas, do trabalhador diarista, do vendedor e do balconista, do mesmo modo que de outros profissionais e do homem ocioso”¹². É precisamente esse trabalho “civilizador” que os críticos contemporâneos veem no desenvolvimento do papel do museu como agente hegemônico do Estado ou da elite cultural, usando o poder da visualização pública de uma visão de mundo específica para excluir visões conflitantes de sociedade¹³. Esse não era um museu do povo, mas uma instituição direcionada ao povo. Essa instituição criou um paradigma “eles e nós” que continua a permeiar o relacionamento entre muitos museus e as comunidades que eles tentam servir, constituindo, na verdade, uma barreira efetiva ao acesso”¹⁴.

Uma charada tentadora

Retomando a questão original: o museu pode ser radical em um sentido democrático, plenamente público e inclusivo? E, caso a resposta seja negativa, o que fazer? Como o museu pode ser verdadeiramente do povo e para o povo? A inadequação do museu como um instrumento para atingir suas próprias aspirações tem sido o cerne da crítica institucional quase desde o início. O museu não poderia espelhar a natureza e tenta usar suas capacidades limitadas para ensinar e informar; falhou devido à sua incapacidade de ser inclusivo, de privilegiar todas as histórias em suas apresentações reificadas. Convidou a muitos, mas exigiu que eles aceitassem as interpretações de poucos. Surpreendentemente, dadas essa história e essa forma, o museu persistiu e se proliferou, sendo até mesmo apropriado por culturas não ocidentais¹⁵. Por quê? Eu argumentaria que a forma social profundamente enraizada do museu público, sua premissa de acesso aberto ao conhecimento, é o que constitui a base para a continuação de sua utilidade social¹⁶. Robert Janes, em um artigo recentemente publicado na revista

Curator, enquanto preocupa-se que “sem perceber, os museus chegaram a um divisor de águas metafórico”, também admite que a forma em si tenha uma “posição privilegiada baseada na confiança pública, no respeito e no apoio”.¹⁷ A forma social do museu como um depósito respeitado, um mantenedor honesto aberto a todos, pode ser agora reformada para atingir sua própria premissa original de inclusão, de ser um museu radical?

Construindo um museu radical

Atualmente, estamos trabalhando para criar no Canadá um museu de ideias completamente novo, mas fora dos moldes de George Brown Goode. Nesse caso, as ideias são o próprio acervo do museu, as coleções em si. O Canadian Museum for Human Rights está sendo construído em Winnipeg, Manitoba, literalmente no coração do Canadá. O museu é uma instituição federal cujo ordenamento legislativo é: “Explorar o assunto dos direitos humanos, com referência principal, mas não exclusiva, ao Canadá, de modo a aumentar a conscientização do público quanto aos direitos humanos, a promover o respeito pelos outros e a encorajar a reflexão e o diálogo”.

Ademais, o Canadian Museum for Human Rights é a materialização do comprometimento do Canadá com a democracia, com a liberdade, com os direitos humanos e com o regimento das leis. Valores organizacionais como a objetividade, a inovação e a inclusão são a base para as atividades do museu de modo que as operações espelham e promovem nossa missão¹⁸. Esse novo museu nacional busca não apenas documentar e tornar a cultura global de direitos humanos visível na forma que ela é expressa nos corações, mentes e experiências vividas pelas pessoas, mas também para ser verdadeiramente inclusivo no seu conteúdo e

em sua acessibilidade. Escolher a forma do museu envolveu litígio¹⁹; houve, no entanto, uma percepção tácita de que o museu, apesar de ser definido por muitos como excludente, tem, como apontado por Janes, um poder profundo na imaginação coletiva²⁰. O Museu Canadense de Direitos Humanos tem o objetivo de ser radicalmente inclusivo, tanto em suas coleções quanto em seu acesso. Conforme apontado por Lumis, não há uma solução única para a democracia, e não há um caminho único para construir um museu radical. O Museu de Direitos Humanos busca as melhores práticas, mas há três áreas que estamos explorando que, a meu ver, guardam grande potencial de implementação de um museu intensamente inclusivo.

A primeira está centrada na narração de histórias. O Museu Canadense de Direitos Humanos é uma instituição fundada sem a existência de uma coleção física e, em seu ordenamento, está expresso que suas reservas sejam preenchidas com relatos de indivíduos sobre seus pensamentos e suas experiências. A documentação de direitos humanos é representada como ciência cidadã – todos têm uma contribuição de valor a fazer porque as próprias ideias dos direitos humanos são baseadas em nossas noções intuitivas de justiça e em como imaginamos os direitos humanos. Apesar da existência de teóricos de movimentos de direitos humanos e suas manifestações legais, o museu privilegia o conhecimento de pessoas comuns, bem como o dos especialistas. Atualmente, no Canadá, emerge uma compreensão nova da importância das histórias que os indígenas contam sobre quem eles são e como eles se relacionam uns com os outros. A Comissão da Verdade e da Reconciliação, fundada em 2009, e também localizada em Winnipeg, está pedindo a sobreviventes e a outras pessoas para contar histórias sobre a experiência em Escolas Residenciais, uma tentativa de assimilação cultural que aboliu os direitos humanos

dos povos indígenas no Canadá²¹. O museu não pode começar a executar sua missão sem incorporar essas histórias ao cerne da instituição; ademais, essas histórias e as vozes aborígenes que as contam devem ser ouvidas em todos os museus, devem ser incluídas no discurso nacional.

A segunda é sobre a importância do território. Os povos indígenas do Canadá dizem que, se você respeita o território, você não se engana muito. Respeitar o território significa levar a sério a afirmação de que conhecimento é derivado do território e do entendimento holístico dos relacionamentos entre as pessoas, a terra, a água, as plantas e os animais.

Reconhecer o território significa levar os moradores a sério em todos os aspectos. O local não é mais provincial. Quando analisamos mais detidamente um lugar específico, revelamos o mundo; e uma das benesses de nossa sociedade tecnologicamente mediada é entender que a história local é sempre nossa história, porque compartilhamos uma humanidade comum e temos um território comum. Robert Janes clama por um “museu consciente” e cita a discussão de Paul Hawkin de que soluções para problemas surgem de locais e da cultura, “quando pessoas autóctones são empoderadas e honradas”²². Há muitos modos por meio dos quais museus podem empoderar e honrar suas comunidades, desde levar a sério a documentação da rápida mudança da história de um local específico, até repensar o modo como os espaços dos museus podem servir às necessidades de residentes locais. O Museu Canadense de Direitos Humanos está sendo construído em território do Tratado 1. Funcionários do museu trabalham conjuntamente e ouvem o Conselho dos Anciãos para construir um museu cujos próprios materiais (madeira, luz, água) representem o território e cujas exposições reflitam o conhecimento vinculado à

terra. Quando o museu for aberto, visitantes ouvirão as vozes dos Anciãos também, à medida que esses descrevem suas perspectivas sobre nossos direitos humanos e nossas responsabilidades. Os funcionários do museu também têm se reunido com outros investidores da região de Winnipeg. Assim como a maioria das cidades canadenses, Winnipeg é uma comunidade altamente diversa em termos de cultura. Enquanto 10% da população é de origem aborígine, seus residentes refletem a história de imigração em massa para o Canadá. Ao trabalhar com as pessoas do local, nos conectamos com o mundo, ouvindo histórias de outras áreas onde os direitos humanos não foram respeitados e de lugares onde a luta tem sido bem-sucedida²³.

A terceira área altamente promissora é o engajamento público. Em 1990, Tony Bennett esperava que museus fossem se tornar “mais plenamente dialógicos... permitindo que o museu funcionasse como um instrumento para o debate público”. Ele viu o papel do curador ser alterado do especialista para o facilitador, “para auxiliar os grupos externos ao museu a utilizarem os recursos da instituição e a fazerem afirmações autorais dentro dele”²⁴. Em 2009, uma equipe do museu esteve em vinte cidades no país e realizou encontros com quase duas mil pessoas, pedindo para que contassem o que gostariam de ver no novo museu. O novo museu que, na medida do possível, “terá canadenses como curadores”, privilegiando as histórias e os sujeitos, que nos disseram o que gostariam de ver. Esse tipo de engajamento não pode ser extinto com um exercício único, e o museu está desenvolvendo estratégias próprias para tornar-se, como Nina Simon defende, verdadeiramente “participativo”. Para garantir que os visitantes e a comunidade exerçam papéis de governança em relação ao que o museu diz e como é dito²⁵.

À medida em que os museus se desvencilham dos obstáculos da seleção de especialidade, eles podem estimular a interpretação dos objetos a partir de perspectivas múltiplas. Como Sharon MacDonald apontou, “Os museus sempre tiveram – em diferentes proporções – uma boa dose de sorte, um tipo de lógica confusa que significa que haverá objetos nas coleções que podem ser prontamente rerepresentados em novas exposições, em exposições talvez mais conectadas”²⁶. Isso é o que muitos artistas têm sido capazes de fazer, como o famoso Fred Wilson em sua exposição *Mining the museum*. Além de toda sorte dos novos contextos, há o entendimento de novos papéis para os objetos. Em 1989, em sua exposição, James Clifford observou anciãos Tlingit usando artefatos como “notas sobre memória, em encontros para contar histórias e para cantar”. A partir dessa experiência, viu que o museu pode funcionar como uma “zona de contato” para “trabalhar as fronteiras entre diferentes mundos, histórias e cosmologias”²⁷. O novo Canadian Museum for Human Rights está sendo construído precisamente com esse tipo de zona de contato, utilizando como objetos do museu histórias contadas pelas pessoas sobre injustiça e sobre a luta global pelos direitos humanos; e encorajando os visitantes a ouvir as histórias e a contar suas próprias histórias, a partir do próprio ponto de vista. Também trabalhamos para oferecer, tanto aos visitantes quanto àqueles que acessam as histórias no site do museu, as ferramentas não apenas para refletir sobre os direitos humanos e para conversar a respeito, mas também para fazer algo, para tomar atitude própria, para tomar parte na atual luta global pela construção de uma cultura universal de direitos humanos. O museu também disponibilizará animadores e facilitadores no local e online, não para conduzir a experiência do visitante, mas para fazer com que a experiência seja o mais participativa possível.

E então, finalmente, o Canadian Museum for Human Rights será um museu radical? Se ser radical significa ser democrático, e ser democrático significa ser inclusivo, como Lummis gostaria que fosse, inerentemente subversivo da ordem aceita das coisas, a resposta é sim.

Notas

1. Stein estava se referindo a um Museu de Arte Moderna.
2. C. Douglas Lummis, *Radical Democracy* (Ithaca: Cornell University Press, 1997), p.25
3. Robert Hooke, o presidente da Society, descreveu sua ideia de museu ideal como um dicionário que permitisse que uma pessoa “lesse o livro da natureza”. Em Richard Yeo, *Encyclopaedic Collectors, Ephraim Chambers and Sir Hans Sloan*, 29-36 in R.G.W. Anderson, M. L. Caygill, L. Syson (eds) *Enlightening the British, Knowledge, discovery and the museum in the eighteenth century* (Londres: British Museum, 2003) p.29
4. Marjorie L. Caygill, *From Private Collection to Public Museum. The Sloane Collection at Chelsea and the British Museum in Montagu House*, 18-28, em Anderson et al (2003), p.19
5. Por William Makepeace Thackeray, *Of Men and Pictures: A propos a walk in the Louvre, Paris: junho 1841*, in *Ballads, Critical Reviews, Tales, Various Essays, Letters, Sketches, Etc.* (Nova York: Harper, 1899), p.365 (http://openlibrary.org/works/OL16248W/Ballads_critical_reviews_tales_various_essays_letters_sketches_etc; acessado em 6/9/2010).
6. Nos idos de 1824, um editorial publicado no Charleston Courier afirmava que “Nesses tempos de Iluminismo, um museu público é um apêndice tão necessário a uma cidade quanto um jornal público ou uma biblioteca pública”. Paul M. Rea, *One hundred and fifty years of museum history*, *Science*, New Series, vol. 57, nº. 1485 (15 de junho de 1923), pp. 677-681, 678; (<http://www.jstor.org/stable/1646860>; acessado em 4/9/2010).
7. As consequências disso para a criação de conhecimento foram descritas por Stephen Jay Gould em *Wonderful Life: The Burgess Shale and the nature of history* (Nova York: W.W. Norton, 1989).
8. Ele também disse: “Uma vez eu tentei expressar esse pensamento dizendo que um museu educacional eficiente pode ser descrito como uma coleção de rótulos instrutivos cada um ilustrado por um espécime bem selecionado”. George Brown Goode, *Museum history and museum of history*. Um trabalho lido na Associação Histórica Americana, Washington DC, 26-28 de dezembro de 1888 (Nova York, Knickerbocker Press, 1889) 262 (<http://bit.ly/OC1v1M> ; acessado em 1/9/2010)

9. Em 1913, por exemplo, a exposição de vanguarda Armory Show em Nova York era vista como um desafio às exclusões de instituições de arte estabelecidas. Para uma excelente revisão, visite o site criado pela Universidade da Virgínia: (<http://xroads.virginia.edu/~museum/armory/armoryshow.html> ; acessado em 05/09/2010). Essa crítica persistiu. Com a ascensão da “nova história”, iniciada na década de 1960, museus eram direcionados a historiadores sociais e do trabalho, a feministas e, posteriormente, a teóricos do meio ambiente e de estudos homossexuais, dentre outros, pela exclusão de objetos associados a mulheres e crianças, a pobreza, a história da classe trabalhadora e da classe baixa, e, posteriormente, a histórias de homossexuais e de gênero, entre outras áreas.

10. Tony Bennett, *The political rationality of the museum*, Continuum: The Australian Journal of Media & Culture, vol. 3 n° 1 (1990); (<http://wwwmcc.murdoch.edu.au/ReadingRoom/3.1/Bennett.html>); acessado em 1/9/2010).

11. Goode, p.263

12. Goode ecoa o zelo reformista de George Birkbeck, fundador do Instituto Britânico de Mecânica e de um número de filantropistas separados por um oceano que fundaram e equiparam museus que, de acordo com as palavras de Paul Rea, são “universidades populares”. Rea, p.680.

13. Veja o excelente artigo de Sharon Macdonald sobre o papel dos museus em conformar identidades públicas: “Museus públicos, portanto, foram desde o início envolvidos na tentativa de levar cultura ao público e encorajar as pessoas a se imaginar e vivenciar o local como membros de uma nação ordeira, mas, não obstante, sentimentalizada... Eles ajudaram a exprimir sentidos tanto de estabilidade quanto de progresso. Eles ajudaram a provar um modo de ver “objetivo”, “científico” – um olhar fixo que poderia “esquecer” sua própria falta de posição. Eles ajudaram a pensar identidades imbricadas e coerentes.” Sharon Macdonald, *Museums, national, postnational and transcultural identities*, *museum and society*, 1 (1), 2003: p.1-16, p.5

14. Veja a descrição de Nina Simon sobre a linguagem usada pelos visitantes negros na exposição sobre Escravidão em Nova York na Sociedade Histórica de Nova York em 2005. Em Nina Simon, *The Participatory Museum* (Museum 2.0 2010), p.145-6

15. Para James Clifford, a dispersão global do museu faz dele o símbolo maior da nova “hegemonia global de instituições ocidentais aliadas aos mercados capitalistas e aos projetos das elites nacionais.” (9) Ele destaca, no entanto, que o mundo tribal também “se apropriou e transculturou” o museu para fins próprios. (212) James Clifford, *Routes: Travel and translation in the late twentieth century* (Cambridge, Mass. : Harvard Univ. Press, 1997)

16. A forma foi delineada no primeiro Ato do Museu Britânico em 1753. Era para ser um “depósito geral” com “acesso livre” para “todas as pessoas estudiosas e curiosas.” O propósito era o avanço e a melhora do conhecimento especulativo. Caygill, p.19.

17. Robert R. Janes, *The Mindful Museum*, CURATOR 53/3, julho de 2010, p.325-338, p.326

18. Veja *Sobre o Museu* no site do Museu (<http://humanrightsmuseum.ca/about-museum/mandate-vision-and-values>; acessado em 9/9/2010).

19. Já em 1920, John Cotton Dana apontou que o problema de ser um “museu”. Os Novos Museus dele seriam “instituições de utilidade tão grande que, em alguns casos, ofereceriam lucros justos em contraste aos custos, apesar de estar em desvantagem por carregar o fardo de ser chamados de museus.” John Cotton Dana, *A plan for a new museum, The kind of museum it will profit a city to maintain*, Elmtree Press, Woodstock, Vermont, 1920, 11. (<http://bit.ly/P66s66>; acessado em 05/9/2010).

20. Veja os dados sobre museus e confiabilidade nos Estados Unidos (Roy Rosenzweig and David Thelen, *The presence of the past*, Nova York: Columbia University Press, 1998; veja também <http://chnm.gmu.edu/survey/>, acessado em 10/09/2010), ou, no Canadá (Projeto Canadenses e seu passado: <http://www.canadiansandtheirpasts.ca/index.html>, acessado em 10/9/2010).

21. Para mais informações sobre a Comissão da Verdade e da Conciliação e sobre as Escolas Residenciais, veja o site TRC (<http://www.trc.ca/websites/trcinstitution/index.php?p=3>, acessado em 10/9/2010).

22. Janes, p.330.

23. Veja, por exemplo, a descrição feita por Marc Kuly de uma aula de contação de história: http://www.winnipegfilmgroup.com/cinematheque/the_storytelling_project.aspx; acessado em 12/09/2010).

24. Bennett, np.

25. Simon, idem.

26. Macdonald, p.11

27. Clifford, p.189, p.212. O Museu de Antropologia da Universidade British Columbia, na verdade, reconstruiu a instituição em torno do conceito de que as coleções devem estar visíveis e o conhecimento comunitário deve ser privilegiado (veja o site Reciprocal Research Network: http://www.moa.ubc.ca/RRN/about_overview.html).



**ESCOLHENDO
PAPÉIS:
FACILITADOR OU
ADVOGADO?**

ELIZABETH MERRITT

AMERICAN ASSOCIATION OF MUSEUMS

“Muitos museus aspiram ser ‘locais de diálogo’ onde pessoas com diferentes perspectivas podem se reunir para uma discussão civilizada. E agora os museus estão deixando de ser especialistas exclusivos e tornando-se moderadores e facilitadores do aprendizado e da descoberta”, pondera Elizabeth Merritt, fundadora do Center for the Future of Museums (Centro para o Futuro dos Museus).

Esta questão é interessante não só nos Estados Unidos, mas também em outros países que lidam com públicos diversificados, muitos deles com fortes crenças religiosas. Como podem museus de arte e ciência propor conversas e, ao mesmo tempo, respeitar as crenças, a fim de serem um mercado de ideias?

PUBLICADO ORIGINALMENTE EM FEVEREIRO DE 2012 NO BLOG DO CENTER FOR THE FUTURE OF MUSEUMS DA AAM

Você prefere ser amado ou salvar o mundo? Não pode ter ambos.

Refleti sobre essa escolha, e como ela se aplica a museus, numa conferência promovida pelo Museu Nacional de História Natural dos Estados Unidos, do Instituto Smithsonian¹, para desenvolver e difundir uma agenda de pesquisa colaborativa para informar como museus de história natural podem usar melhor os seus recursos no desenvolvimento de público no século 21.

Um dos documentos selecionados para participar deste projeto é uma confirmação da importância, do valor para o público, e do potencial das instituições de história natural. Ao definir “o que somos”, o documento afirma, diversas vezes, que o público “confia em nós”.

Uma das coisas que geram confiança é o amor, e é verdade que muitas pessoas amam museus. Museus de história natural, em particular, parecem candidatos naturais ao amor universal. Dinossauros. Múmias. Dioramas fascinantes. Pássaros, insetos, cobras (talvez esses dois últimos não sejam tão apreciados assim).

Mas não se trata apenas de animaizinhos fofos e peludos. Museus de história natural fazem mais do que refletir as práticas de documentação e de observação dos primeiros historiadores naturais. São instituições científicas, em uma época em que a ciência parece estar cada vez mais desvalorizada, especialmente no que tange a influência da ciência na política nacional.

1. Veja mais em <http://21centurylearningnmnh.wikispaces.com>

O rascunho atual da declaração de valores também afirma que as instituições de história natural podem (ou devem) assumir o papel de educadores, ensinando temas como a evolução e a influência da humanidade na mudança climática (“alteração dos processos naturais da Terra”).

Mas muita gente nos EUA não vai acreditar no que os museus dizem sobre evolução e mudança climática. Menos de 40% dos americanos acreditam na evolução², enquanto 25% simplesmente não acreditam (o restante é agnóstico, digamos assim). Trinta e cinco por cento acreditam que os efeitos do aquecimento global “nunca vão acontecer” (18%) ou “não vão acontecer enquanto estiverem vivos” (16%)³. Se os museus de história natural adotarem clara e agressivamente uma agenda de ensino da evolução e da mudança climática, aqueles que atualmente não acreditam nessas questões provavelmente não confiarão nos museus de história natural em absoluto.

Isso é válido, se os museus estiverem dispostos a descartar esse público (o que é provável) ou a conquistá-lo (o que é uma boa ambição, ainda que menos provável).

Mas como isso se reconcilia com tudo o que já foi escrito sobre a necessidade dos museus abraçarem a diversidade? Uma participante da conferência afirmou que a declaração de valores

2. Dados de pesquisa do Instituto Gallup em 2011. Segundo a Datafolha em 2010, 59% dos brasileiros acreditam que o ser humano é fruto de uma evolução guiada por Deus, contra 25% que acreditam no criacionismo (tese que afirma que o homem foi criado por Deus há menos de 10 mil anos) e 8% de evolucionistas (que não acreditam em interferência divina na criação do homem).

3.<http://wattsupwiththat.com/2011/03/16/gallup-poll-global-warming-concerns-down-feelings-of-exaggeration-up/>

devia aludir à necessidade de “respeitosamente envolver diversas comunidades”, e outro participante disse que os museus deveriam refletir “a pluralidade das vozes”. Isso inclui a diversidade política e a voz dos fundamentalistas religiosos, mesmo quando incompatíveis com os cânones científicos contemporâneos?

Muitos museus aspiram ser “locais de diálogo”, criando “espaços seguros” onde pessoas com diferentes perspectivas podem se reunir para uma discussão civilizada (e cívica). E agora os museus estão tendo que ouvir que, no século 21, eles podem ter de se adaptar à tendência da autoridade compartilhada, deixando de ser especialistas exclusivos e tornando-se moderadores e facilitadores do aprendizado e da descoberta.

Mas uma das coisas mais difíceis em ser um bom facilitador é não expor a própria opinião em uma discussão. Intermediários honestos não têm pautas próprias.

Portanto, a discussão na Conferência me fez pensar sobre a escolha que temos de fazer em relação ao papel que os museus desempenharão na sociedade. Queremos oferecer oportunidades de aprendizado, deixar que nosso público chegue às suas próprias conclusões, esperando que isso faça com que os museus sejam vistos como mediadores de informações neutros e honestos? Ou queremos propor uma agenda para salvar o mundo e, no processo, dizer “vocês não apenas estão errados, como estão pondo em risco o futuro da humanidade”.

E quem faz essa escolha, decidir que valores orientam um determinado museu, ou uma determinada área? Há muitos anos jantei com uns amigos próximos, que conheci no museu. O clima ficou tenso quando a diretora de um museu de ciência do meio-oeste

dos Estados Unidos revelou que havia recusado uma exposição itinerante sobre evolução porque ela geraria polêmica e diminuiria sua influência nas comunidades políticas e de financiamento naquela cidade. Ela era pragmática, mas também achava que o museu tinha a responsabilidade de refletir os valores da comunidade, o que não aconteceria nessa exposição. Seus colegas ficaram horrorizados. Para eles, os museus de ciência deviam refletir os valores dos cientistas, incomodasse a quem incomodasse.

A grande maioria dos funcionários dos museus de história natural pode assumir avidamente o papel de defensores da ciência, e partir em defesa do ensino da evolução, convencendo os americanos do papel da humanidade na mudança climática. E alguns diretores podem fazer o mesmo. Outros, como minha amiga, podem considerar a realidade do financiamento público e do patrocínio em um país onde grande parte do público não compartilha desses valores. Desconsiderando preocupações pragmáticas, alguns podem considerar mais importante que os museus sejam espaços neutros (e confiáveis), voltados para descobertas pessoais, ao invés de defenderem uma agenda específica.

Essa é uma discussão muito difícil. A escolha, facilitador ou advogado, deve ser feita caso a caso, no nível da instituição, e (se estivermos tentando criar uma definição unificada do que somos) coletivamente, para todos os museus.

*Copyright 2012 American Association of Museums,
www.aam-us.org. Reprodução autorizada.*

Write your own label

A PARTICIPAÇÃO COMEÇA COMIGO

NINA SIMON

MUSEUM OF ART & HISTORY DE SANTA CRUZ

Quando a equipe do Walters Art Museum, da cidade de Baltimore, teve a ideia de convidar os visitantes a criarem perfis próprios para uma exposição sobre mitos da Grécia antiga, optaram por um sistema simples e barato: plaquinhas de metal para grudar na roupa com oito personagens da mitologia grega (Aquiles, Helena, Hércules, Ulisses, Amazonas, Atenas, Poseidon e Esfinge).

Cada visitante escolhia um dos personagens e colocava a placa na camisa indicando aquele com quem mais se identificava. Esse exercício, barato e divertido, gerou muita conversa e descontração, como também ajudou as pessoas a buscarem conteúdos na exposição de seus heróis selecionados.

Esse é o tipo de história que interessa a Nina Simon, consultora, escritora e, mais recentemente, diretora-executiva do Museu de Arte e História de Santa Cruz, Califórnia. Ela é autora do livro *The participatory museum* (de 2010, disponível para leitura gratuita online) e do popular blog Museum 2.0, onde escreve com frequência sobre caminhos relevantes para os museus incorporarem o olhar do visitante nos seus programas institucionais.

No texto a seguir, Simon fala de como um museu deve ajudar os visitantes a sentirem-se bem-vindos, proporcionando-lhes experiências personalizadas.

ESSE CAPÍTULO FOI ORIGINALMENTE PUBLICADO NO LIVRO THE PARTICIPATORY MUSEUM, EDITADO PELA AUTORA EM 2010

No verão de 2009, fiz aula de vôlei de praia. No meu primeiro dia de aula, na turma dos adultos iniciantes, o instrutor, Phil Kaplan, disse: “Vocês estão todos um pouco nervosos hoje. Não conhecem ninguém. Não sabem jogar. Tudo bem. No final, vocês terão vários amigos para jogar vôlei”. Em uma semana, Kaplan aprendeu o nome de todos os seus trinta e cinco alunos. Ele nos dividiu em grupos de diferentes níveis e orientou cada grupo conforme suas necessidades específicas. Pediu que um voluntário organizasse uma lista de e-mails e nos encorajou a marcar jogos fora dos horários de aula. Algumas pessoas começaram a marcar encontros e, no outono, éramos um grupo forte de amigos que jogavam juntos todas as semanas. Quase um ano depois, eu ainda jogo vôlei e me encontro com vários desses amigos.

Deixamos de ser desconhecidos isolados liderados por um bom instrutor e nos tornamos um grupo autogerido, socialmente e substancialmente ligados uns aos outros através de uma nova atividade. Não saímos da aula, agradecemos ao professor e voltamos para nossas vidas particulares, que é o que costuma acontecer quando eu faço um curso, ou uma visita guiada. Como isso aconteceu?

Kaplan fez algumas coisas que diferenciaram essa experiência:

A aula era focada no público. Ele nos separou pelas nossas necessidades e habilidades, passando instruções específicas para cada grupo, e nos fez circular entre os grupos conforme evoluíamos.

Ele nos tratava como indivíduos, ao invés de um conjunto de alunos. Eu não via as outras pessoas da aula simplesmente como outras pessoas que queriam aprender a jogar vôlei. Eu via Pam, a remadora; Max, o dentista; e Roger, o dançarino. Kaplan estimulou nossa interação.

Ele nos deu meios de nos comunicar uns com os outros. Durante a aula, Kaplan pedia para formarmos duplas, e nos orientava constantemente a trocar de par, para jogarmos e aprendermos juntos. Ele tinha uma atitude amigável e sociável, na qual nos espelhávamos. Mas ele também facilitava nossa interação e nossa prática de vôlei fora da aula. Nos estimulava a manter contato, e a jogar e a aprender juntos.

Instituições culturais são como quadras de vôlei. Visitantes experientes e funcionários já sabem jogar. Sabem perfeitamente como utilizar o espaço, o que está disponível, e como se conectar com o que os interessa. Mas há diversos visitantes casuais e eventuais que gostariam de participar, mas que não sabem por onde começar. Essas pessoas precisam de anfitriões amigáveis como Phil Kaplan para atendê-las pessoalmente e ajudá-las a encontrar atividades, informações e pessoas adequadas às suas necessidades. Ao receber os visitantes pessoalmente e atender aos seus interesses específicos, pode-se criar um ambiente onde todos se sintam confiantes e interessados em interagir com a instituição e entre si.

O público em primeiro lugar

O primeiro passo para personalizar instituições culturais é adotar, nas experiências oferecidas, uma abordagem focada no público. Isso não significa descartar o que a equipe do museu considera

importante, e sim adaptar isso ao contexto do que os visitantes querem ou precisam. Em vez de descrever o que uma instituição oferece, projetos centrados no público começam com um mapeamento do público alvo e com um *brainstorm* das experiências, informações e estratégias que poderão ser relevantes.

Os pontos de entrada tradicionais, a recepção, o mapa, a visita guiada, não são planejados em relação ao público. A bilheteria às vezes oferece informações sobre ofertas do dia, mas não necessariamente sobre ofertas do interesse daquele visitante específico. Os mapas apresentam abstrações que refletem a organização institucional do conteúdo, e não os interesses ou as necessidades dos visitantes. Mesmo as interações da equipe, como as visitas guiadas, podem apresentar o conteúdo de forma impessoal (ou, ainda pior, egocêntrica). Ainda que alguns docentes saibam perfeitamente adaptar suas visitas ao público, intuir ou deduzir as necessidades dos visitantes pode ser um desafio.

Essa desatenção em relação aos interesses específicos dos visitantes afeta aqueles que não estão familiarizadas com as instituições culturais, visitantes que ainda não entenderam o que é a experiência de ir ao museu. Para novos visitantes, mapas e visitas não são pontos de partida óbvios, com informações úteis nas quais eles podem se aprofundar.

Essas supostas técnicas introdutórias induzem camadas mais profundas de abstração e de ritual para a experiência do museu que podem ser confusas ou desanimadoras. Os visitantes precisam entender como as instituições culturais são relevantes e valiosas para suas próprias vidas, e a forma mais fácil de fazer isso é por meio de entradas personalizadas que falam diretamente aos interesses e às necessidades individuais. As diferentes necessidades

dos visitantes, como acomodar crianças elétricas, buscar inspiração, ver algo original, são raramente representadas nos mapas institucionais ou nas programações. Rótulos como “Fase Azul” ou “Gente da Terra” não ajudam os visitantes a entender o que podem ver, fazer ou vivenciar em vários locais e programas. Como um visitante pode aprender a tirar suas próprias conclusões da experiência em um museu se não é capaz nem de tirar conclusões de um mapa?

Parques temáticos lidam bem com essa questão. Da mesma forma que os museus, eles criaram áreas com títulos abstratos (por exemplo, *Tomorrowland* – Terra do Amanhã) e, dentro dessas áreas, fizeram brinquedos com nomes só ligeiramente mais descritivos (*Space Mountain* – Montanha Espacial). Mas, nos mapas, ao lado do nome dos atrações, há uma pequena descrição, e para qual idade ele é adequado. Muitos mapas de parques temáticos também exibem, em destaque, listas de dicas para diferentes tipos de visitantes: adolescentes, pessoas que têm apenas três horas disponíveis etc. Essas recomendações não são apenas baseadas no que os visitantes gostam (montanhas-russas ou balanços) mas também em suas restrições e situações particulares. E os mapas sempre incluem informações sobre onde lanchar, ir ao banheiro, ou relaxar após atividades impactantes. Parques temáticos levam a sério a tarefa de ajudar os visitantes a descobrir quais experiências serão mais apropriadas para eles, em todos os níveis.

Em 2007, um conjunto de museus do nordeste da Inglaterra decidiu adotar uma abordagem focada no público em uma campanha de marketing chamada *I Like Museums*, um diretório *online* de 38 museus que encoraja os visitantes a explorar determinados museus – uma pequenas lista de instituições – com base nos interesses do público, e não no conteúdo institucional. Essa é a

premissa básica do *I Like Museums*: não importa qual experiência você procura, há museus no nordeste da Inglaterra que podem proporcioná-la. Sim, há listas focadas em coisas como “Gosto de história militar”. Mas também há listas como “Gosto de divertir as crianças”, para adultos que querem passear com a família, ou “Gosto de uma bebida quente”, para pessoas que querem relaxar, e beber um chá. As primeiras listas foram feitas pelos funcionários dos museus, e por pessoas envolvidas com o tema, de forma geral. Mas o site é constantemente alimentado com novas listas enviadas por visitantes.

Em uma pesquisa com 2.071 visitantes de nove instituições envolvidas com o *I Like Museums*, 36% dos visitantes que sabiam da campanha disseram que ela influenciou na decisão de irem aos museus. Essas listas são acessíveis e relevantes porque foram desenvolvidas a partir de quem as pessoas são, e não a partir do que as instituições oferecem. Como visitante, você não tem que se preocupar se o *Lady Waterford Hall* ou o *Centre for Life* ou qualquer outra instituição enigmática atende aos seus interesses particulares. Você pode encontrar um lugar para interagir, para se inspirar, para comprar. Esses todos são pontos de entrada personalizados para as experiências do museu. E, ao exibi-los todos juntos em um local, o *I Like Museums* estimula as pessoas a verem os museus como espaços multiuso, bons para diferentes pessoas, em diferentes dias, de diferentes formas. O site sutilmente apresenta mais e mais motivos para você visitar o museu além de simplesmente o de conhecer a coleção.

O Tate Modern fez algo semelhante em 2006, quando distribuiu panfletos peculiares sugerindo diferentes passeios no museu, dependendo de como o visitante se sentia. Os visitantes podiam escolher o passeio “Acabei de me separar” e mergulhar na

angústia, ou o “Eu estou com a macaca” e explorar seus lados mais selvagens. Como os passeios do *I Like Museums*, esses panfletos permitiam que os visitantes escolhessem um ponto de partida que, de alguma forma, refletisse seus interesses pessoais.

Obtendo significado

Esses exemplos convidam os visitantes a selecionar conteúdos que os interessam ao invés de consumirem conteúdos empurrados indiscriminadamente pela instituição. “Selecionar conteúdo” é um termo que os educadores usam para designar informações que os alunos ativamente buscam ou obtêm a partir do próprio interesse. Essas técnicas enfatizam o papel ativo dos visitantes na busca por informação. Os visitantes são sempre em algum nível ativos nas suas interpretações, optando por ler ou não uma legenda ou a interagir ou não com uma obra. Mas quando, em vez de simplesmente receberem o conteúdo, os visitantes são convidados a buscá-lo, isso confere a eles certo tipo de poder participativo. Eles escolhem o que explorar.

O dispositivo de seleção mais comum nos museus europeus e norte-americanos é o audioguia (tour de áudio de acesso aleatório), no qual os visitantes digitam o número num aparelho específico ou mesmo em seus celulares para escolherem o material interpretativo que querem ouvir. “Acesso aleatório” é um termo estranho para descrever o que, na verdade, é um acesso direto a informações que podem ser consumidas fora de ordem. O acesso aleatório foi uma inovação tecnológica que transformou as narrativas impostas das visitas guiadas nos museus em explorações abertas. Museus com múltiplos canais de audioguia, voltados para diferentes públicos, frequentemente usam diferentes ícones para cada tour, de forma que se possa constatar que determinada

pintura tem um comentário de áudio em um canal adolescente e em um canal conservador, enquanto outra escultura na mesma sala pode ter apenas um áudio para crianças. Você pode escolher o que quer ouvir graças ao acesso aleatório.

Tour definidos de áudio são também uma opção, como os panfletos do Tate Modern. As técnicas de seleção têm maior impacto quando se integram à experiência do visitante. Em 2004, por exemplo, uma equipe do Swedish Interactive Institute criou um mecanismo de seleção exclusivo para a exploração de um alto-forno histórico em Avesta, uma antiga cidade siderúrgica da Suécia. O lugar não apresentava nenhum material selecionável de interpretação. Nenhuma legenda ou mídia. Em vez disso, o visitante recebia uma lanterna especial que acionava materiais interpretativos quando apontada para *hotspots* (pontos de acesso) pintado no local. As lanternas ativavam experiências interpretativas, incluindo projeções, áudios e, às vezes, experiências físicas (como fumaça e calor). Havia dois tipos de conteúdo nos *hotspots*: educacional (como funciona o alto-forno, explicação sobre certos elementos, dados históricos) e poético (vídeos narrativos, do ponto de vista dos metalúrgicos, baseados em fontes históricas). Os visitantes podiam passear pelo alto-forno e não acessar nenhum material interpretativo, se assim desejassem, ou podiam usar as lanternas para ativar o conteúdo. As lanternas era tanto ferramentas figurativas quando literais, para os visitantes “esclarecerem” o alto-forno e suas histórias.

Essa técnica, assim como todas as iniciativas voltadas para o público, exige que os membros da equipe confiem que seus visitantes serão capazes encontrar o conteúdo mais útil para eles. Quando membros da equipe confiam dessa forma nos visitantes, isso demonstra que as preconcepções, os interesses e as

escolhas dos visitantes são bons e válidos no mundo dos museus. E isso faz com que os visitantes sintam-se donos de suas próprias experiências.

Tratar pessoas como indivíduos

Oferecer experiências culturais focadas no público é o primeiro passo para personalizar uma instituição. O próximo passo é adotar uma abordagem mais individualizada para identificar, reconhecer, e atender às pessoas e seus interesses.

Em alguns eventos sociais, como shows de rock, as pessoas gostam de se sentir parte de uma multidão anônima. Mas, na maioria das vezes, isso é solitário. Até mesmo assustador. *Cheers*, o bar fictício de uma série de grande sucesso da TV americana, era “o local onde todos sabem seu nome” por um motivo: ser tratado como um indivíduo é o ponto de partida para experiências comunitárias agradáveis.

Instituições culturais costumam ser péssimas nisso, especialmente em relação aos seus visitantes. Mesmo em museus dos quais sou membro, raramente sou recepcionada de forma diferente do que qualquer outra pessoa. Essa falta de personalização na recepção passa uma ideia de que não sou valorizada como um indivíduo pela instituição. Sou apenas uma visitante anônima.

Em alguma medida, resolver essa impessoalidade é uma forma simples de oferecer um bom atendimento ao visitante. Vishnu Ramcharan, gestor da equipe de recepcionistas do Ontario Science Centre, treina os recepcionistas com um princípio simples: todos os visitantes devem se sentir desejados. Como diz Ramcharan: “Os recepcionistas não devem ficar contentes apenas

porque os visitantes estão lá, e sim porque aquele visitante específico foi.” Ele precisa sentir que é uma honra para o Science Centre recebê-lo lá. Isso pode parecer banal, mas quando vemos o sorriso no rosto de Ramcharan, sentimos como se estivéssemos sendo recebidos em uma festa por um excelente anfitrião. Desejados, especiais, prontos para participar.

Perfis pessoais

Ainda que recepções gentis sejam um bom começo, não temos como tratar visitantes como indivíduos até que realmente saibamos o que é único em cada um deles. Para fazer isso, os visitantes precisam poder expressar suas próprias identidades relativas à instituição.

Tratar pessoas como indivíduos é a essência de uma rede social consistente. Seja online ou no mundo físico, a expressão pessoal – por meio da aparência, das preferências e dos atos – permite que as pessoas se diferenciem entre si. Todos usamos nossas identidades pessoais para demonstrar quem somos, quem queremos conhecer, o que não queremos. Quão mais clara e profundamente nos autoidentificarmos, mais fácil será para uma organização, para um líder comunitário, ou para um serviço *online* intermediar nosso contato com outras pessoas e experiências que sejam adequadas e atraentes para nós.

Em nossas redes sociais, a experiência do usuário é focada no perfil pessoal. Sites como o Facebook e o LinkedIn solicitam que o usuário preencha um perfil extremamente detalhado sobre seus interesses e afinidades. O objetivo desses perfis é agregar valor para o usuário, conectando-o com pessoas, produtos, instituições e ideias relevantes. O LinkedIn mostra explicitamente as

“ligações” - diretas e indiretas - que você tem com outros usuários. A ideia é que você não está interessado em todas as pessoas cadastradas no LinkedIn, e sim nos usuários relevantes para seus interesses pré-determinados e contatos pré-existentes.

Faço parte, por exemplo, de uma rede social *online* chamada *LibraryThing*, para obter indicações de livros para ler. Sou uma leitora ávida. Utilizo a biblioteca com frequência e sempre fico frustrada com a falta de recomendações personalizadas. Além de panfletos informando os vencedores do *National Book Award* ou os livros de suspense mais populares, tenho pouca informação que ajude na minha caça por bons livros. Não tem uma seção chamada “trama literária com personagens femininas fortes” ou “irônico e divertido, mas sem piadas exageradas”. Eu também não peço dicas para as outras pessoas na biblioteca. Os bibliotecários costumam estar atarefados, e não estão disponíveis quando eu consulto o catálogo *online*, de casa. Apesar de sempre haver várias pessoas que gostam de livros na biblioteca, eu não confio que um membro aleatório da comunidade de leitores fará parte da minha subcomunidade particular de interesses ou que reagirão receptivamente à abordagem de uma estranha.

Por isso eu confio no *LibraryThing* onde meu perfil é minha biblioteca. Eu digito os títulos que li, e o site elabora um catálogo dos meus livros. Meu catálogo pessoal é uma interseção na rede social, assim como a biblioteca de todos os outros usuários. O *LibraryThing* recomenda automaticamente livros para mim a partir dos livros que li. Ele me conecta a outros usuários com livros em comum, já que provavelmente temos o mesmo gosto para livros. Acabo frequentemente entrando em contato com outros usuários para saber mais sobre outros livros que recomendam. O meu interesse naqueles indivíduos é mediado pela rede que nos conecta.

A experiência resultante é extremamente poderosa. Quanto mais livros acrescento à minha biblioteca, melhores são as recomendações que recebo. É pouco provável que eu passe a utilizar outro sistema de catalogação de livros porque o LibraryThing se transformou em algo maior do que um programa funcional. O sistema é sensível. Valoriza meus interesses pessoais. E me conecta a outras pessoas que enriquecem minha leitura.

Claro que algumas bibliotecas têm equipes maravilhosas que podem ajudar as pessoas a encontrar livros compatíveis com suas preferências. Mas funcionários, ou mesmo voluntários, não são escaláveis. É como se eu tivesse que ligar para o meu instrutor de vôlei cada vez que eu quisesse organizar um jogo. É muito mais interessante para os usuários, e mais sustentável para todos, se o sistema for organizado para atender as pessoas individualmente e sob demanda.

A woman with short dark hair, wearing a floral patterned top, stands in front of a large, light-colored ancient Egyptian statue. The statue has a human face with a broad smile, a headdress, and a garment with a scale-like pattern. The background shows museum displays and informational panels. The entire image has a warm, orange-red color cast.

KIDS IN MUSEUMS

DEA BIRKETT

Em 11 de março de 2003, um menino de dois anos olhou com espanto para uma figura de Homem-Águia da exposição *Astecas* em exibição no Royal Academy of Arts, de Londres. “Monstro, Monstro!”, gritou para a estátua de barro e estuque.

O que poderia ser apenas uma história divertida de interação do público se transformou em indignação quando a família da escritora Dea Birkett, mãe do menino, foi imediatamente expulsa do museu pela equipe de segurança.

Dias depois Birkett relatou o episódio em sua coluna *Travelling with kids* (Viajando com crianças) no jornal inglês *The Guardian*. Imediatamente centenas de famílias escreveram para o jornal para dizer que estavam fartas com a sensação desagradável de não se sentirem bem-vindas nos museus e galerias da Grã-Bretanha.

Começava a história do manifesto *Kids in Museums* (Crianças nos Museus) uma organização independente sem fins lucrativos dedicada a tornar os museus em espaços abertos e receptivos para todas as famílias.

Conte histórias juntos das crianças e das famílias: compartilhe as narrativas de cada um. Ouça. Famílias e museus têm suas próprias singularidades.

Seja acolhedor e cumprimente cada visitante: informe aos visitantes o que eles podem fazer assim que chegam, não liste as coisas que eles não devem fazer. Curadores, voluntários, recepcionistas e atendentes da cafeteria: todos precisam estar envolvidos.

Jogue o jogo das gerações: avós são incrivelmente importantes e muitas famílias têm mais de duas gerações. O diálogo entre gerações deve ser a essência das suas ações.

Convide adolescentes para fazer parte da sua turma: providencie um lugar para se encontrarem, monte quadros de avisos para eles. Pergunte como gostariam de participar. Museus podem conscientizar as pessoas do potencial de contribuição que os adolescentes têm.

Tenha atividades, eventos e pacote de ingressos flexíveis: existem todos os tipos e tamanhos de famílias. Pense suas tarifas e programações considerando a diversidade.

Atinja outras esferas: pergunte às famílias como viabilizar suas visitas. Responsabilize-se pelos obstáculos externos, mesmo que não tenham sido criados por você.

Crie um lugar seguro para crianças e famílias: museus podem ser acolhedores e oferecer um ambiente propício para interações familiares.

Seja o coração da sua comunidade: com espaços e ambientes onde as famílias podem se encontrar.

Não diga “ssshhhh!”: se as crianças estão fazendo muito barulho, pergunte-se: Por quê? Estarão empolgadas? Ótimo! Então registre esse momento. Ou será que estão entediadas? Nesse caso, ofereça algo significativo para elas fazerem.

Diga “Toque, por favor”, sempre que puder: todo mundo adora objetos interativos. Dê às crianças objetos que possam manusear, e ensine-as o respeito, explicando por que outros objetos não podem ser tocados.

Ajude adultos, assim como crianças: às vezes não são as crianças que são tímidas – pais também precisam de auxílio. Desenvolva guias, trilhas e atividades para famílias aproveitarem juntas.

Preste atenção nas alturas e na linguagem: exponha as coisas em alturas adequadas para que pessoas de baixa estatura e crianças pequenas. Use sua imaginação para criar avisos, símbolos e palavras compreensíveis por todas as idades.

Aproveite ao máximo seus espaços internos e externos: cafés, jardins, escadas, corredores e recepção também são partes importantes do museu.

Leve em consideração as diferentes necessidades das famílias: portas automáticas, elevadores, acesso para cadeiras de rodas e informações em braile são imprescindíveis para que todos os visitantes possam usufruir de suas atividades e eventos.

Assegure-se de que todos estão confortáveis: mantenha os banheiros sempre apresentáveis, com espaços para troca de fralda. Esse é sem dúvida o lugar que toda família visitará. Providencie um espaço para as famílias guardarem casacos, bolsas, carrinhos de bebê, bicicletas e skates.

Providencie comida saudável e a um custo razoável, além de bebedouros: sua lanchonete deve ser “amiga das famílias”, assim como todo o resto do museu.

Venda itens que não sejam muito caros na sua loja: E não apenas besteirinhas, mas coisas que crianças vão valorizar e que as lembrarão da visita.

Tome conta de seu site (mantenha-o atualizado): Seja claro. Informe o que está disponível (e o que não está) para que as famílias possam se preparar para a visita.

Utilize mídias sociais para dialogar com as famílias: e não simplesmente poste mensagens sobre o que está acontecendo – dialogue!

Faça a visita durar: construa relações com as famílias visitantes e faça com que elas saibam que você quer manter contato. Envolve-as no processo de construção do museu no longo prazo, e não apenas no dia da visita. Convide-as para voltar!



A RELAÇÃO ENTRE MUSEUS E JOVENS

MARCUS FAUSTINI

Marcus Vinícius Faustini é cineasta, escritor e diretor teatral. Rebelde sem pausa, conquistou um espaço importante no cenário cultural do Rio de Janeiro trazendo para o primeiro plano uma série de importantes discussões sobre as noções de centro e periferia sempre em busca do ideal de radicalizar a democracia.

Fundou o Projeto Reperiferia, a Escola Livre de Teatro da Zona Oeste, a Escola Livre de Cinema de Nova Iguaçu e a Escola Livre da Palavra na Lapa. Foi Secretário de Cultura de Nova Iguaçu e Assessor especial de Cultura e território da Secretaria de Direitos Humanos do Rio de Janeiro.

Autor do *Guia afetivo da periferia (Aeroplano)*, foi também Superintendente de Cultura e Sociedade da Secretaria de Estado de Cultura do Rio de Janeiro e coordena atualmente a Agência de Redes para Juventude – um modelo que está começando a ser aplicado em países europeus.

TRANSCRIÇÃO DA APRESENTAÇÃO DE MARCUS FAUSTINI NO SEMINÁRIO MUSEUS E CIDADES CRIATIVAS EM MAIO DE 2012

Em algum momento na história do país o museu foi um lugar de distinção. Distinção de saber, de um hábito cultural em torno de uma elite, de algo que reiterava uma maneira, um pensamento cultural. Eu acho que qualquer iniciativa que abra campos novos para trazer pessoas que não são de museus para dialogar com os campos que são dos museus é positivo porque areja essa relação. Ainda estamos pouco acostumados a esse tipo de prática no país. Às vezes falamos: “temos que radicalizar a democracia”. Mas é difícil encontrar pessoas que propõem procedimentos de radicalidade da democracia. Misturar pessoas, atores sociais, de saberes diferentes para discutir uma determinada área, que não seja somente os especialistas, é um passo importante nessa radicalidade da democracia.

Então o público acaba sendo somente convidado para essa festa da cultura, de modo geral, como uma plateia que tem que ser disciplinada, educada. Entra no museu, olha tudo, fica quieto, faz cara de interessado, não faz bagunça, não toca, não mexe. É sempre uma tensão para o jovem participar de qualquer atividade cultural. Acho que esse campo às vezes é mais simbólico do que real porque existem hoje outras práticas de museu estabelecendo outros tipos de relação. Mas no imaginário da juventude, principalmente quando se pergunta ao jovem de origem popular, é considerado um campo de difícil entendimento.

Não está muito claro qual o assunto, do que se trata um museu. A única maneira em que um museu é apresentado para um jovem de origem popular é como um complemento do saber escolar:

“Vamos fazer uma visita àquela exposição temática para complementar o nosso conteúdo”. Esse é o único tipo de relação, que acaba hierarquizando a presença do museu dentro da vida desse menino. Ele não faz parte da descoberta subjetiva, a não ser num grupo muito pequeno de jovens de uma classe social que já cresce numa relação diferente com esse repertório.

Não estou aqui falando das experiências extraordinárias de museu, como o Museu da Maré, com programas educativos que tentam inventar outra relação. Estou falando de um modo geral da disciplina que é colocada para o jovem de origem popular: “Vê logo, perceba que isso vai aumentar teu conteúdo, você é um cara que tem pouco conteúdo. Vai lá ver um Van Gogh pra você melhorar a sua subjetividade, melhorar a tua vida”.

É quase um problema ir para o museu: “Eu vou porque preciso melhorar minha nota, tenho que fazer esse complemento”. É um dia muito disciplinado. A ideia de fruição ligada ao museu é o que cria pertencimento. Todos nós sabemos que o jovem de origem popular tem ligação com o funk porque ele tem fruição no funk. O funk está na esquina, está no baile. E o baile funk não é só o clamor discursivo das classes marginalizadas, mas a continuidade daquilo que a atriz norte-americana Judith Malina fez no Living Theater, nos anos 60, de fazer do estádio um espetáculo. Isso que é o baile funk. Não tem um artista ali como centro. Todos são artistas dentro do baile. O centro do baile está em toda parte e o jovem que está acostumado com esse tipo de fruição, quando entra pra participar de uma prática de museu, é colado onde a obra é a centralidade.

Esse lugar que foi destinado ao imaginário, quase essa catraca simbólica ao museu, afasta qualquer jovem que tem fruição em outras práticas. O museu é entendido como um lugar tedioso ou,

por outro lado, até engraçado de ir. Os programas educativos, em sua maioria, são programas reiterativos, onde esse jovem só é um objeto hierarquizado.

Eu venho de uma família de nordestinos, cresci nos conjuntos habitacionais do Rio de Janeiro. Então esse é o meu lugar de fala, meu lugar de mobilidade da cidade. É de onde eu penso a cidade e a tentativa de radicalizar a democracia, de mudar o imaginário do país. A apresentação da ideia de um museu é uma ideia que dá medo. Que reitera, que é distanciada. Algo que nunca se vai entender. Só passei a gostar de museu porque tinha namorada de classe média, e ali era uma maneira de gerar uma relação com ela, conversar um pouco sobre aquela obra. Nesse contexto algum tipo de pertencimento se criou.

Quando Daniel Dantas fala que estudou no Tablado para namorar as meninas, a gente acha charmoso. Gera pertencimento. Mas quando um jovem de origem popular coloca a mesma frase, reagimos: "Tá vendo como é difícil trabalhar com pobre? Como pobre nunca vai entender essa subjetividade?". Talvez seja preciso repensar a partir do ator social e não só da obra, a relação metodológica que se estabelece com o jovem dentro do museu. Não dá pra considerar só a obra como centralidade, mas quem é esse público. E o público não pode ser considerado só plateia. Essa é a superação do mundo digital. No mundo analógico a plateia observa. Já o mundo digital é o mundo das relações, o mundo de rede. Mas rede não é trabalhar entre os iguais, isso é cadeia produtiva. Um museu brasileiro se juntar com museu de Londres, por exemplo, é cadeia produtiva. Rede é o nível de interseção com camadas diferentes da sociedade. Então mesmo que você seja um museu de arte barroca, qual o tipo de relação que estabelece com um grupo de funk, um grupo organizado de jovens?

Talvez o desafio das instituições na democracia brasileira daqui pra frente seja a capacidade de trabalhar com os diferentes. E o ambiente de convivência das diferenças. Então me parece que a centralidade dessa discussão com a juventude é não tratar o jovem como uma plateia, mediado pela gestão. É impossível pensar num programa de juventude que não inclua a juventude na tomada de decisão do orçamento do museu. A democracia brasileira pra avançar, para ter público que se apaixone pelo museu, vai ter que ter participação no orçamento, participação na decisão. Vamos ter que romper com esse medo de participação da classe popular nas decisões.

A classe popular não está aqui somente para ser educada. Tem um problema que se estabelece, que eu chamo de uma preguiça teórica, sobre o entendimento da classe como consumidora. Ela está pronta para participar das instituições. Basta criar um tipo de ambiente que a incorpore não como plateia, público alvo, contrapartida social, mas sim como alguém que vai se estabelecer uma relação concreta.

Esse é o desafio que tá colocado pra mim em relação à juventude de origem popular. Na gestão da Arena da Pavuna, adotamos cinquenta espectadores. Jovens que moram na Pavuna. Eles assistem a tudo que tem dentro da arena de graça, levamos para os museus, damos livros, telefonamos para dar bom dia. Em troca eles nos ajudam na divulgação da programação da arena.

Resultado: logo depois tivemos quinhentas pessoas pagantes na Pavuna pra assistir a um espetáculo. Por que o público não está sendo somente convidado para a ponta da cadeia, mas entrando para pensar junto a estrutura de gestão. É um campo difícil, não tem soluções dadas, existem experiências e podemos pensar numa gestão ampla dessas experiências para se tornar política pública.

A geração dos anos 60 e 70 lotava o museu porque essa geração via significado concreto para seu dia a dia. Museu era um lugar de resistência discursiva daquela geração. Se não conseguir estabelecer essa relação com a geração de agora, não vai ter jovem. Vai ter a juventude de escola, contrapartida social, passando de um lugar pro outro.

Eu fui pela primeira vez à Europa e vi um Van Gogh de perto pela primeira vez. O bagulho é doido. O cara tem textura e eu não imaginava que aquela parada da emoção estivesse na textura. Ver e apreciar um repertório de perto muda a sua relação com a arte. A questão é como você apresenta isso para o jovem. Eu já estava preparado, depois de muitos anos, para ver um Van Gogh pela primeira vez. Eu já fui preparado para gostar. Eu já fui para me emocionar. E às vezes desejamos que um menino de origem popular veja Tarsila do Amaral e entenda que isso é cultura brasileira, sem que você tenha criado nenhum estímulo para ele. O único estímulo foi o de civismo, o discurso de disciplina dos pobres para o mundo do trabalho. Ou pensamos em mais estímulos ou não estaremos ajudando a radicalizar a democracia no Brasil para trabalhar com essa juventude.



ORSAYCOMMONS

JULIEN DORRA

A proibição de fotografias em museus e galerias é um dos principais pontos de tensão atual com os visitantes, nesse momento em que, potencialmente, cada pessoa leva uma poderosa câmera digital nos bolso e um forte desejo de partilhar imagens na internet.

Trabalhando com outros blogueiros e ativistas culturais, o francês Julien Dorra fundou o *OrsayCommons*, que defende a liberdade do público fotografar acervos públicos. Para marcar posição, organizaram quatro eventos de mobilização para visitarem o Musée d'Orsay, de Paris, e tirarem fotos ao mesmo tempo.

O embate causou um intenso burburinho no ambiente das artes. Desde então, Julien Dorra tem feito apresentações pelo mundo discutindo as relações entre museus e público: “Nós adoraríamos ver as pessoas ‘hackeando’ seus museus favoritos: organizando visitas piratas que o museu não oferece; imprimindo catálogos alternativos; oferecendo melhores visitas áudio guiadas para *download*; e, é claro, realizando workshops de fotografia no museu que proíbe fotografar!”

A entrevista a seguir foi realizada pela belga Régine Debatty, autora do premiado blog *we-make-money-not-art.com*. Ela é curadora e crítica cujo trabalho está focado na conexão entre arte, design, ciência e questões sociais. Debatty também é co-autora do livro *New Art/Science Affinities* e está envolvida com a série de documentários *Resist Project*.

ENTREVISTA COM JULIEN DORRA, REALIZADA POR RÉGINE DEBATTY, EM DEZEMBRO DE 2010. PUBLICADA ORIGINALMENTE NO BLOG WE-MAKE-MONEY-NOT-AT.COM.

Em 2010, o Museu d'Orsay, em Paris, decidiu proibir fotografias das obras de arte bem como do interior do museu, segundo dizem, "para preservar o conforto dos visitantes e a segurança das obras".

OrsayCommons é uma performance pró-foto, pró-remix e pró-domínio público no Museu d'Orsay que protesta de maneira civil e ousada contra o que os seus participantes chamam de "uma medida não apenas contras as disparidades dos nossos tempos mas também contra a ilegitimidade, já que se refere ao patrimônio público". O Louvre tentou impor uma proibição semelhante em 2005, mas teve que retirá-la logo em seguida. É permitido tirar fotografias no MoMa. Até mesmo o venerável Museu Britânico reconheceu, como diz o New York Times, que "se não pode vencê-los, junte-se a eles" e começou a colaborar com a Wikipédia este ano.

O OrsayCommons convida as pessoas a deixarem uma mensagem de protesto no livro de visitantes online do Museu, a seguir de #OrsayCommons no twitter, e também a participarem de uma série de mobilizações, nas quais os visitantes se encontram no museu, tiram fotos das obras com suas molduras e as compartilham no Flickr, no Twitter ou no Facebook.

Considerei relevante a ação do OrsayCommons porque não importa se as fotos tiradas pelos visitantes são imperfeitas, elas possuem uma carga emocional que nenhum cartão-postal

comprado na loja do museu pode substituir. Mas também porque o OrsayCommons encontrou um eco na minha vida profissional. Por essa razão, convidei o renomado Julien Dorra para nos contar sobre a sua experiência:

Régine Debatty: Como começou esse projeto e como foi o primeiro OrsayCommons?

Julien Dorra: Éramos exatamente 10 pessoas! A equipe de segurança do museu facilmente diminuiu o número de participantes. Considerando que a chamada foi feita de forma anônima apenas 5 dias antes e que pedimos para as pessoas estarem lá às 11h30 da manhã de um domingo frio, sem saber se realmente aconteceria alguma coisa, foi um primeiro passo muito encorajador :-)

Há dois aspectos no OrsayCommons. O primeiro é estar lá no museu, tirar fotos e enviá-las para redes sociais. E o segundo é o que acontece quando enviamos essas fotos na rede. Gostamos de descrever isso como uma “aura” de fotografias que irradiam do museu e escapam dele pelos celulares via 3G.

Aquela pequena aura de fotografias, geradas por apenas 10 pessoas, fizeram muitas outras pessoas conversarem a respeito, trocarem ideias, twitarem, e escreverem sobre o papel do museu, o espaço da fotografia, a importância do domínio público, etc. Na verdade, fiquei completamente surpreso de a discussão ter durado mais de uma semana, e durar até hoje, sobre uma ação que durou apenas uma hora.

RD: Vocês fotografaram abertamente ou foi uma ação mais velada?

ORSAYC  MMONS

MONUMENTA 2011

Anish Kapoor

Samedi 11 juin 2011
14h15, Grand Palais

OrsayCommons em ação na Monumenta 2011

JD: Nós tiramos fotos de forma totalmente aberta. A razão toda da ação é essa, na verdade. OrsayCommons não é uma questão de resultado, é mais uma questão do processo, da própria ação de fotografar. Achamos válido relacionar isso a um local como um museu – é um modo válido, enriquecedor e produtivo.

RD: Como os seguranças reagiram quando vocês insistiram em continuar tirando fotos? Vocês discutiram com eles? Eles ficaram surpresos com a ação de vocês?

JD: Bom, os seguranças aproximaram-se de nós enquanto caminhávamos no museu, dizendo-nos que “é proibido tirar fotografias”. Então, geralmente respondíamos alguma coisa como: “Nós sabemos. É exatamente por isso que estamos aqui tirando fotografias”. E, é claro, eles ficaram totalmente confusos com aquela resposta, e não sabiam bem o que fazer. Aí, começamos a conversar com eles, explicando a ação. A gerente não gostou nem um pouco disso: nós a ouvimos falando expressamente aos funcionários para não conversarem conosco.

RD: O seu alvo principal são as coleções públicas nacionais, porque as obras de arte expostas ali pertencem ao município ou ao Estado, portanto, aos cidadãos. Você teve alguma experiência nas exposições em museus de arte contemporânea? Alguns anos atrás, eu quase fui expulsa do Museu de Arte Moderna de Paris, enquanto que em outros museus de arte contemporânea, que às vezes expõem exatamente as mesmas obras, os visitantes ficam à vontade para tirar fotografias. Será que essa é uma situação na qual o OrsayCommons gostaria de intervir ou ela é complexa demais?

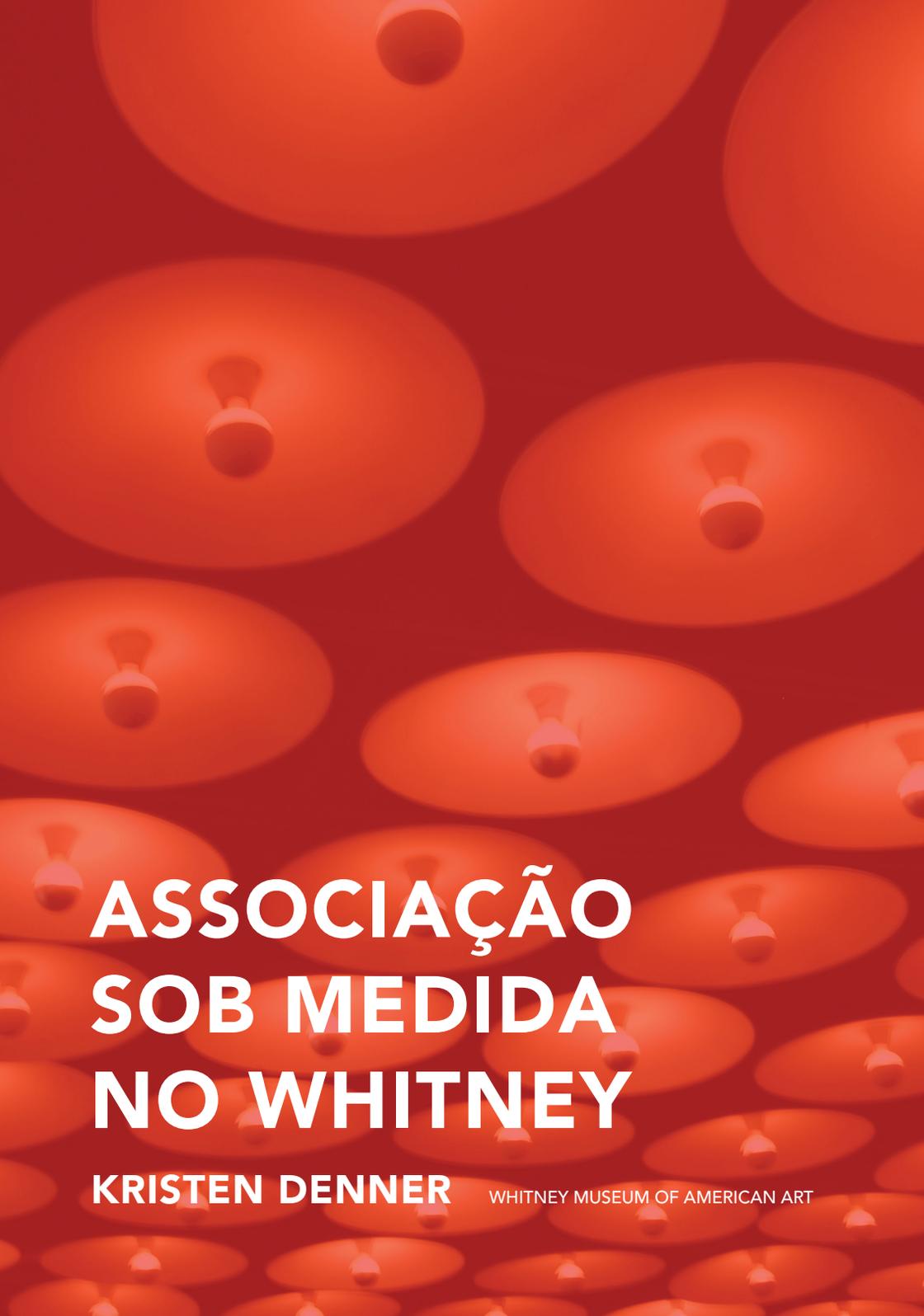
JD: Primeiro, o OrsayCommons não é um grupo, é um momento

coletivo particular. Existe um museu específico, o Orsay, com uma regra particularmente ridícula e injusta proibindo a fotografia. E fazer alguma coisa foi realmente, a princípio, um meio de lutar contra essa insensatez (e todas aquelas sinalizações ridículas em cada canto do museu também).

Depois da primeira ação, notamos que o Orsay é o melhor lugar agora para começarmos um importante debate: sobre o museu como uma plataforma aberta; sobre a fotografia como um meio para referir-se às obras de arte; sobre a oposição de conservação/conversaão; sobre os visitantes como participantes ativos; sobre o domínio público; livre, como em “livre para entrar”, versus livre, como em “livre para compartilhar”. A luta é tão clara no Orsay! Todo mundo odeia tanto aquela proibição, que a nossa tarefa se torna muito fácil. No entanto, acreditamos que exista algo mais generalizado no OrsayCommons.

Dependendo dos museus, pode haver ações semelhantes a conduzirmos, ou talvez ações diferentes. Nós adoraríamos ver as pessoas “hackeando” seus museus favoritos: organizando visitas piratas que o museu não oferece; imprimindo catálogos alternativos; oferecendo melhores audioguias para *download*; e, é claro, realizando workshop de fotografia no museu que proíbe fotografar! E melhor ainda, adoraríamos ver os museus sendo “hackeados” pelos seus visitantes – é isso que chamamos de museu como plataforma aberta.

Concluimos que essa é a forma pela qual os museus podem nos conectar à era da cultural digital, deixando de ser apenas cate-drais e começando a ser um pouco mais como bazares.



ASSOCIAÇÃO SOB MEDIDA NO WHITNEY

KRISTEN DENNER

WHITNEY MUSEUM OF AMERICAN ART

Uma das grandes diferenças entre os museus brasileiros e americanos é a forma como indivíduos podem se associar. Aqui um engessado modelo fiscal impõe um tipo de relação intermediada e, geralmente, pouco expressiva – sendo o programa *Amigos do Inhotim* uma das brilhantes exceções. Já nos Estados Unidos ou Reino Unido a captação direta de recursos com indivíduos é essencial e exige uma intensa fidelização de público.

Kristen Denner, diretora de captação do Whitney Museum of American Art, de Nova York, vem implantando estratégias de marketing inovadoras nessa área como a premiada iniciativa *Curate Your Own Membership* (onde a assinatura do museu dá direito a um pacote básico de acesso e cinco pacotes opcionais de vantagens) que completou um ano em agosto de 2012.

Segundo Denner, “no lançamento tínhamos uma meta de trazer 2.000 novos membros para CYOM. Ao final do primeiro ano do programa, foram conquistados 4.441 membros CYOM, dos quais 49% eram novas adesões. As pessoas parecem amar o programa e nós temos toneladas de *feedbacks* positivos”.

O sucesso do programa está diretamente ligado ao entendimento da segmentação e da pesquisa constante dos desejos do público para a oferta de produtos para diferentes perfis de público.

Nina Simon: Como esse projeto começou?

Kristen Denner: Há um ano, com algumas percepções que tivemos. Primeiro, notamos que nosso museu era diferente dos outros, mas nossos benefícios e estrutura de filiação eram semelhantes. Vimos uma oportunidade de nos diferenciar pela forma que fazíamos nossas exposições e nossos programas. Nosso programa de filiação precisava ser tão original quanto a instituição.

Segundo, em 2008 e 2009, quando a economia despencou e os números de renovação das filiações começaram a diminuir, começamos a pensar mais seriamente no fator emocional do apoio às artes na comunidade. Queríamos encontrar uma maneira de realmente nos conectar com nossos membros e compreender quais experiências eles mais valorizavam no Whitney. Também queríamos atender ao desejo generalizado por produtos e serviços personalizados. Acho que os visitantes estão prontos e ansiosos para que os museus adotem o ritmo do mundo capitalista e passem a reconhecê-los como indivíduos e não mais como um grupo homogêneo.

Então, iniciamos um enorme projeto de pesquisa qualitativa – o primeiro que fizemos com o foco em filiações. Começamos com discussões de grupos com membros atuais e com potenciais membros, perguntando sobre seus interesses e que experiências eles achavam que deveriam compor uma filiação ao museu. Eu queria testar a teoria de que deveríamos segmentar nossos membros não demograficamente, e sim por interesse, para promover essa

conexão emocional. E nós confirmamos essa hipótese. Algumas experiências não tinham a menor ligação com o fator demográfico – algumas pessoas gostam de festas, outras preferem experiências solitárias com a arte. E estes que preferem experiências solitárias podem ter tanto 20 quanto 80 anos. As pessoas têm maneiras um tanto particulares de vivenciar a arte. Queríamos, portanto, uma adesão segmentada, que refletisse as necessidades individuais dessas pessoas.

NS: Como você chegou aos cinco tipos de adesão – social, educacional, bastidores, familiar e filantrópico?

KD: Os grupos de discussão da pesquisa qualitativa revelaram esses cinco perfis entre membros e potenciais membros. Todos os cinco grupos tinham níveis de interesse fortes e bem definidos, e isso não é comum em uma pesquisa, que costuma definir só um ou dois grupos dominantes.

NS: De forma geral, quantos desses benefícios específicos, oferecidos a cada grupo, são novos para os membros Whitney?

KD: Vários, mas não todos. Depois da pesquisa qualitativa, trabalhamos com pessoas de todos os departamentos do museu, apresentando algumas das necessidades que ouvimos dos membros. Algumas ideias eram completamente novas, como as palestras para os membros sobre séries de aprendizado, que às vezes não estão relacionadas a nenhuma mostra, e são como propostas de aprofundamento na coleção permanente ou em algum tema da arte contemporânea. Não foi difícil para nós oferecer isso, mas nunca tinha tido a ideia de oferecer essas coisas como benefícios de adesão. Os “bastidores” são outro exemplo. Entendemos claramente que o que esses membros realmente queriam era saber

mais sobre o processo de curadoria e como funcionava o museu. Então oferecemos a eles um encontro exclusivo com os membros da curadoria, para que pudessem entender o processo curatorial.

NS: Houve interesses identificados no grupo de discussão que vocês não tenham conseguido suprir?

KD: Assistir ao processo de instalação foi um deles. Às vezes, o artista não gosta da ideia, ou há questões com o seguro ou de responsabilidade que geram dificuldades. Nós realmente tentamos resolver isso, mas concluímos que não seria possível.

Uma pessoa disse que gostaria de passar um tempo sozinho com uma obra de arte, em um tipo de sala de contemplação para membros. Isso geraria um problema de segurança; mas, no final das contas, o problema maior era que isso seria incompatível com a missão do Whitney. É importante para nós que a arte esteja disponível para todos, não apenas para alguns membros.

NS: Por que você segmentou os benefícios, ao invés de oferecê-los todos *à la carte*?

KD: Nós queríamos fazer isso (*à la carte*) inicialmente. Queríamos fazer como um verdadeiro cardápio chinês, talvez atribuindo pontos aos diferentes benefícios e permitindo que as pessoas tivessem dez pontos, esse tipo de coisa. Mas isso seria impossível realizar, logisticamente. Seria incrivelmente difícil rastrear quem tinha o quê.

Depois, fizemos um *brainstorming* de benefícios, fizemos pesquisas quantitativas e conseguimos ordenar benefícios diferentes para interesses específicos. Foi ficando mais claro que certos tipos

de benefício interessavam apenas a alguns segmentos. Os que eram comuns a todos viraram benefícios básicos – ninguém quer pagar entrada, por exemplo, e todos querem descontos. Em algumas instituições, os visitantes ficaram frustrados por terem sido rotulados como parte de um segmento específico. Isso pode ser visto como uma restrição.

Trabalhamos cuidadosamente para evitar que os diversos grupos de filiação fossem relacionados a palavras com tendências fortes de autoidentificação. Esse é definitivamente um desafio que aparece quando se trabalha com segmentação comportamental. Não queríamos utilizar termos como “vanguarda” para descrever pessoas. “Eu gosto desta bolsa, por isso eu sou antenado com a moda”? Eu acho isso suspeito.

NS: Quais são suas metas para o programa *Curate Your Own Membership*?

KD: Nossa base de adesão atualmente é de cerca de 12.500 membros, e por volta de 8 mil pessoas possuem um plano individual (US\$ 75) ou duplo (US\$ 120). O *Curate Your Own* (CYO) custa US\$ 85 para uma pessoa, e US\$ 125 para duplas.

Nosso objetivo não é aumentar as vendas, e sim conhecer melhor os clientes e oferecer uma experiência personalizada.

Muitos dos nossos membros atuais estão interessados, e querem mudar de plano. Essa conversão é realmente importante, e é apenas o começo. A meta é que, em algum momento, 100% dos nossos membros passem a ser CYO.

NS: Como se dá essa transição para os membros atuais?

KD: Os membros podem simplesmente mudar de plano, pagando um adicional de US\$ 10 (individual) ou US\$ 5 (dupla). Dessa forma, têm acesso a um pacote de benefícios CYO, além dos benefícios que já tinham em seus planos anuais. Ou podem pagar o valor integral de adesão ao CYO, estendendo por um ano seus prazos de renovação, já com os novos benefícios.

NS: As pessoas também podem comprar mais de um pacote, se quiserem – você espera que muita gente faça isso?

KD: Não espero que a maioria das pessoas faça isso, mas algumas pessoas já fizeram. Na verdade, o primeiro CYO a ser comprado foi para presente, e incluía três pacotes adicionais de benefícios (de forma que quem recebeu o presente pode escolher os pacotes que queria). Estamos tendo também casos de pessoas que escolhem um pacote adicional. As vendas de filiações, na entrada do museu, vão aparentemente ficar muito menos simples. De fato, serão necessárias conversas mais longas na hora da venda. Mas estamos desenvolvendo cartazes informativos e treinando os funcionários para que a transição se dê da forma mais tranquila possível.

NS: O que pretende mudar na sua estratégia de comunicação quando esses segmentos estiverem em vigor?

KD: Isso é o que mais me empolga. Atualmente, tudo que sei sobre os planos básicos é se são individuais ou duplos. Se é uma ou duas pessoas. Só isso. Quando o plano CYO se expandir, saberei quem está interessado no quê. Estamos adequando nossos comunicados e nossos convites aos diferentes grupos. Isso reduzirá os

desperdícios ambientais e financeiros, e seremos capazes de fornecer informações relevantes para nossos membros, melhorando a experiência para eles também.

NS: Na sua compreensão, esses segmentos são uma nova forma de estimular os membros a tornarem-se doadores? Por exemplo, é mais provável que saiam grandes doadores do grupo dos “filantrópicos” do que dos outros grupos?

KD: Na verdade, as séries filantrópicas foram feitas principalmente para pessoas que nos disseram, na pesquisa, que queriam apenas os benefícios básicos da adesão. Eles acham que outros benefícios são legais, mas que não vão utilizá-los. Querem só visitar o museu quando tiverem vontade, além de apoiar a nossa missão.

Em relação a tornarem-se doadores, alguns dos benefícios para nossos novos membros podem abrir caminho para benefícios de alto nível que costumavam não incluir os membros básicos. Por exemplo, membros “sociais” do CYO receberão quatro ingressos para nossa comemoração de estreias, no verão. O grupo de “amigos”, na categoria de US\$ 250, recebem ingressos para todas as nossas estreias. Portanto, se um membro “social” realmente gostar da festa, e quiser saber como participar de outras, a categoria “amigo” pode ser uma progressão natural.

NS: Você disse que esse foi um projeto realmente desafiador. Quais foram os maiores desafios?

KD: Organizar um projeto de pesquisa sério. Nós nunca havíamos feito pra valer um projeto de pesquisa sobre filiação. Foi um investimento que valeu muito a pena, principalmente porque o museu vai ser transferido para um novo prédio em breve.

E outra tarefa desafiadora foi a logística de coordenar todos os departamentos que se juntaram e fizeram tudo acontecer. Tínhamos muitas pessoas inteligentes na parte educacional, na curadoria, na área de internet, e na área operacional nos ajudando, e tínhamos apenas que garantir que o projeto estaria amparado institucionalmente e que conseguiríamos concretizá-lo.



**YBCA:YOU.
PROGRAMA
DIFERENCIADO
DE FILIAÇÃO
AO MUSEU**

LAUREL BUTLER

YERBA BUENA CENTER FOR THE ARTS

Laurel Butler, especialista em educação e engajamento, tornou-se recentemente uma “personal trainer” que lidera a inusitada iniciativa de “fitness estético” no Yerba Buena Center for the Arts (YBCA) da cidade de São Francisco, Califórnia.

Desde 2011 o programa YBCA:YOU capacita indivíduos a fazerem do aprendizado da arte uma força constante nas suas vidas e, de quebra, levanta interessantes questões sobre as relações entre pessoas e instituições culturais.

Envolvendo mais de 100 participantes, o programa é altamente personalizado e dinâmico. Cada participante tem entrada gratuita em todas as performances, filmes, exposições e eventos de participação comunitária. Eles são encorajados a utilizar este livre acesso como se fossem a um ginásio, tendo experiências profundas com a arte. E também são oferecidas oportunidades para participar de palestras de artistas e viagens de campo.

No texto a seguir Butler descreve como o programa é baseado num método de ensino orientado ao pensamento crítico e a competências linguísticas através de discussões de imagens visuais, ao invés de instrução acadêmica. Para participar não é necessário conhecimento prévio de arte contemporânea.

PUBLICADO ORIGINALMENTE EM SETEMBRO DE 2011 NO BLOG MUSEUM 2.0 COM O TÍTULO "GUEST POST: WHAT YBCA IS LEARNING FROM A PERSONALIZED MUSEUM MEMBERSHIP PROGRAM"

Dois desconhecidos estão lado a lado em uma galeria de arte, olhando a mesma obra. Secretamente, os dois desejam se virar e perguntar: "O que você achou?" Eles desejam se conectar para falar sobre arte. Mas não o fazem.

Se uma experiência artística não é compartilhada, ela ainda pode ser considerada transformadora? Ou estaremos perdendo uma parte essencial desse processo?

Sempre fui do tipo de pessoa que gosta de perguntar a opinião de desconhecidos. Então, quando fui contratada para gerenciar o programa piloto YBCA: YOU, o desafio era claro: Como transformar essas conexões efêmeras esquecidas em momentos significativos de conexão interpessoal? Ou simplesmente: Como fazer 100 amantes de arte tornarem-se amigos?

O programa YBCA:YOU é uma abordagem integrada e personalizada da experiência artística do YBCA, destinada a revolucionar o modo como a sociedade se relaciona com a arte e ideias contemporâneas. Aqueles que participam do programa têm acesso irrestrito aos nossos espaços e podem desfrutá-los de acordo com seus interesses. Eles também trabalharão com seus "técnicos de arte" particulares, para atingir seus objetivos estéticos e manter uma prática consistente.

É um pouco parecido com uma associação a uma academia, com uma pitada de estudo de caso personalizado e terapia. Não foi

por acaso que o YBCA: YOU surgiu de anos de pesquisa sobre o desenvolvimento do público e foi fortemente influenciada pela experiência do Diretor de Participação Comunitária, Joël Tan, no gerenciamento dos casos de AIDS e saúde pública.

Quantas intuições realmente dedicam seu tempo para se sentar com um de seus membros e falar sobre o tipo de arte que eles apreciam, ou qual tipo de arte eles realmente não gostam, ou como eles gostariam que suas experiências de contato com a arte fossem diferentes, ou melhores? Aparentemente, a ideia também despertou o interesse de outras pessoas: Um único comunicado à imprensa gerou o dobro do interesse que havíamos esperado. Primeiramente, estávamos preocupados com a quantidade. Seria viável estabelecer contato personalizado com 150 pessoas? Mas estávamos convencidos que nenhuma pesquisa, questionário, ou conjunto de dados poderia prover as nuances e sutilezas que surgem a partir do encontro pessoal.

Então nos sentamos com cada pessoa inscrita no programa e escutamos suas histórias, tomando notas sobre os tipos de programação artística que melhor atenderiam a seus interesses e objetivos. Henri, por exemplo, queria explorar seu crescente interesse em performance artística. Indicamos o espetáculo *Tempest*, da coreógrafa Lemi Ponifasio, a companhia de dança e teatro neozelandesa MAU, e a série de encontros *Second Sundays* no teatro de performances Counterpulse (ligado ao Museu da Arte Moderna de São Francisco). Jane, por sua vez, estava interessada na cena artística de East Bay. Recomendamos que ela conferisse o evento *Art Murrur* (que acontece na cidade de Oakland, Califórnia) na primeira sexta-feira do mês.

Os encontros pelo Planejamento de Desenvolvimento Estético, (*Aesthetic Development Planning*), foram bastante diversificados,

como era de se esperar de mais de 100 entusiastas da arte na região em volta de São Francisco. No entanto, houve um *feedback* recorrente: as pessoas queriam se conectar por meio da arte. Traci se sentia intimidada pela “cena” que circundava o meio artístico. Ela achava que não possuía a formação e o conhecimento específicos, e temia “dizer alguma bobagem”.

Anton sentia que sua interpretação da arte era excessivamente moldada pela crítica especializada e que era difícil articular uma resposta puramente intuitiva. Muitos sentiam a falta de um contexto ou local apropriado pra esse tipo de situação. Você não pode simplesmente virar-se para um estranho e perguntar: “O que você acha”?

Hávamos pensado no programa YBCA: YOU como um meio de desenvolver uma relação mais profunda e pessoal entre o YBCA e seus visitantes, mas e quanto a criar uma comunidade no âmbito do YBCA? O que é preciso para uma instituição conseguir conectar cada pessoa individualmente?

Começamos pela integração do nosso programa *Art Savvy* com o YBCA: YOU. O *Art Savvy* é constituído por visitas guiadas, em galerias, desenvolvidas com base nos princípios das Estratégias do Pensamento Visual, (*Visual Thinking Strategies*), com o objetivo de estimular observações e diálogos mais profundos diante de uma obra de arte visual. É uma ótima maneira de fazer com que aqueles dois desconhecidos na galeria dialoguem entre si. Realizamos sessões YBCA: YOU Savvy em nossas exposições, filmes, performances. Até mesmo em tours em galerias e passeios externos pela cidade. O pessoal que compareceu a esses eventos delirou com tanta diversão, eles enriqueceram e aprofundaram sua conexão com a arte. Ainda assim, conseguimos apenas que pouco mais de uma dúzia dos mais de 100 participantes em potencial comparecesse.

Portanto, em um determinado momento, decidimos ligar para cada um dos filiados ao YOU para discutir o progresso de seu desenvolvimento estético e falar sobre sua experiência com o programa até então. Novamente, as conversas foram tão complexas e diversificadas quanto o grupo em questão, mas um jargão foi recorrente: “O problema não é com você, é comigo”.

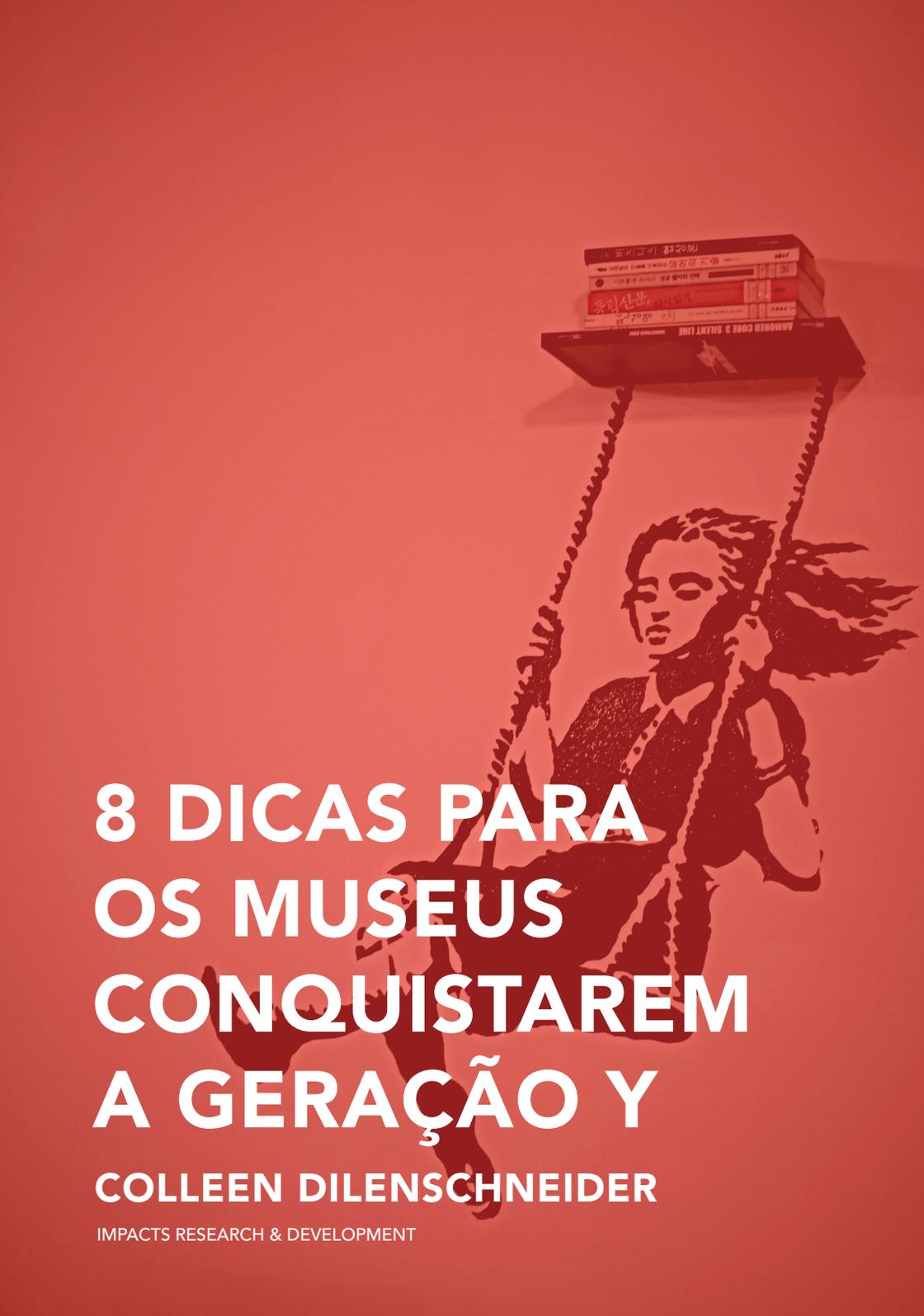
Esse pessoal deixou claro que o programa estava, de fato, motivando-os a fazer da arte um hábito, mas que eles necessitavam de mais tempo para incorporar a ideia do desenvolvimento estético nas suas vidas, em seus próprios termos. Percebi que estava sendo impaciente – além do mais, o programa não tinha nem completado 6 meses! Não dava para esperar uma transformação social imediata, era necessário, antes, que houvesse uma transformação pessoal.

Os benefícios de exercícios regulares na academia, ou de consultas a um dentista ou terapeuta, ou de encontros com amigos, são bem evidentes depois de seis meses. Mas como nos diz a Teoria dos Estágios do Desenvolvimento Estético de Abigail Housen, demora-se o mesmo tempo para desenvolvermos “músculos estéticos”, assim como os músculos do corpo, e os resultados nem sempre são percebidos com tanta rapidez.

Os filiados ao YOU, em sua maioria, fizeram da arte um hábito em suas vidas, mas não de forma drástica. Eles foram saindo de suas zonas de conforto, uma performance de cada vez, observando o mundo a seu redor com um novo olhar, descobrindo o potencial artístico intrínseco em suas vidas cotidianas.

Me parece agora que a capacidade de abrir espaço para arte na vida de alguém pode preceder o tipo de participação comunitária

que buscávamos, como um indicador de sucesso programático. Ainda acredito que, com tempo suficiente e contato personalizado consistente, uma programa como o YBCA: YOU pode revolucionar o modo como o mundo se relaciona com a arte e com as ideias contemporâneas. No entanto, assim como em qualquer revolução, o indivíduo deve ser o ponto de partida.



8 DICAS PARA OS MUSEUS CONQUISTAREM A GERAÇÃO Y

COLLEEN DILENSCHNEIDER

IMPACTS RESEARCH & DEVELOPMENT

Gradualmente, os membros da Geração Y ou *Millennials* (nascidos entre 1980 e 1992) estão começando a conquistar postos de trabalho nos museus.

“Uma coisa é certa”, afirma Coleen Dilenschneider, com conhecimento de causa, “Nós funcionamos de uma forma diferente no ambiente de trabalho. Temos um outro conjunto de valores (valorização do nerd, conectividade social e conhecimento tecnológico) e outros métodos de comunicação que as gerações que vieram antes de nós. Na verdade, se você é um Tradicionalista (nascido entre 1927-1945), um Baby Boomer (1946-1964) ou mesmo um membro da Geração X (1965-1979), pode achar que o comportamento e as prioridades dos membros da Geração Y estão diretamente em conflito com a cultura da instituição ou, pelo menos, sem alinhamento com as formas tradicionais de conduzir as coisas”.

No artigo a seguir Dilenschneider, diretora da empresa de pesquisa IMPACTS e uma liderança no envolvimento de público através de mídias sociais, fornece uma visão de como museus podem se conectar melhor com novas gerações em 2012. Alerta aos leitores: algumas posições são polêmicas.

POST PUBLICADO ORIGINALMENTE NO BLOG KNOW YOUR OWN BONE, EM 16/02/2012, COM O TÍTULO “TOP 8 TIPS FOR MUSEUMS AND NONPROFITS TO ENGAGE MILLENNIALS IN 2012”

1) Lembre-se do nosso consumo consciente ao vender ingressos.

Tina Wells, CEO da empresa de ativação de marketing Buzz Marketing Group, escreveu um artigo intitulado “Top 10 Generation Y Trends for 2012”. Ela aponta que os jovens continuam a consumir: mas consomem produtos que apoiam causas filantrópicas. Acabaram-se os dias das pretensas boas ações e do falso aprendizado. A gente curte quem ajuda as causas filantrópicas. Se o seu zoológico ou seu aquário está resgatando, reabilitando e devolvendo animais para a natureza, nos avise. Se o seu museu estiver lecionando aulas de arte informais em áreas carentes da nossa cidade, conte para a gente. Estudos comprovam que nos importamos com “fazer o bem”, e que somos os consumidores com maior consciência social de todos os tempos. Isso é uma boa notícia para organizações sem fins lucrativos que cobram ingresso, já que esses recursos são frequentemente aplicados em iniciativas sociais da organização. Lembre-nos disso para atrair visitantes da Geração Y.

2) Capitalize a experiência de visitar o museu, ou de envolver-se com atividades sem fins lucrativos.

Os Millennials valorizam experiências únicas e positivas. Wells argumenta que “aqueles que realmente entenderem a importância das experiências do tipo ‘uma vez na vida’ serão os verdadeiros

campeões do marketing voltado para esse grupo demográfico". Os profissionais de marketing não precisam vender experiências que transformem a vida, como "more três anos na África", para capitalizar com isso. É simplesmente uma questão de entender o que constitui a experiência única de visitar um museu ou um centro cultural. "Share the Love", uma campanha extremamente bem-sucedida do Aquário Monterey Bay, percebeu que, frequentemente, o que mais importa é a experiência de visitar o museu, e com quem você o visita. A principal motivação das visitas costuma ser a de compartilhar essa experiência com as pessoas que você ama. A campanha atingiu várias gerações por meio dos mais variados métodos, mas o resultado final trouxe lições essenciais sobre como estabelecer uma conexão com os Millennials: venda a experiência. Mostre para a Geração Y que esse lugar e que esse momento em particular são únicos e importantes, e destaque o que isso significa para eles, pessoalmente.

Combine isso com a dica acima e estará vendendo um produto no qual os Millennials veem um valor intrínseco (a "experiência única"), além de reforçar que essa experiência exclusiva ajuda ao bem comum (mais uma motivação ao consumo). Os museus que fizerem isso estarão na crista da onda em 2012.

3) Na comunicação de marketing com os Millennials, vá direito ao ponto e seja rápido.

"Instanity" é um termo que se refere ao "desejo insano da Geração Y em ter tudo agora". (Mescla os termos "instantaneous", instantâneo; e "insanity", insano; ambos em inglês). A tecnologia evoluiu muito nos últimos dez anos e processos que costumavam levar horas (ou nem eram possíveis) são quase instantâneos agora - como tirar uma foto e compartilhá-la com o mundo através de

uma rede social. Além disso, os Millennials segmentaram o engajamento, ou seja, há virtualmente milhões de porções de informação lutando pela atenção das pessoas. Quando comunicamos mensagens importantes para a Geração Y, o conteúdo ainda é o principal, mas torne esse conteúdo conhecido e faça isso rápido. “A incrível história do XYZ no século XVIII” não vai ser uma história ou título de link envolventes, e é pouco provável que seja muito acessado. Conte histórias, mas garanta que elas sejam oportunas, orgânicas, e que tenham um tom acessível.

4) Crie exposições com foco tecnológico, voltadas para iniciativas sociais.

Primeiro, os Millennials costumam ser grave e irremediavelmente viciados em tecnologia. Como Wells observa, somos “completamente consumidos pela tecnologia”. Avanços tecnológicos são vistos pelos Millennials mais como acontecimentos cotidianos do que como raras proezas da inteligência e da tecnologia. Esperamos inovações tecnológicas e costumamos lidar muito bem com elas - especialmente quando queremos conversar com amigos ou organizar experiências (ver ponto nº 5).

Segundo, somos mais aptos a usar a tecnologia, de uma forma geral, do que a geração anterior a nossa. Além disso, adolescentes e pré-adolescentes estão intercambiando gadgets com seus pais, que são menos fanáticos por melhores e mais novos itens tecnológicos, conta Wells. Se estiver desenvolvendo uma nova exposição de arte com as mais recentes tecnologias, pense nos Millennials.

5) Deixe que todos sejam curadores (e entenda que o seu próprio curador é menos importante).

Os curadores não são mais as célebres estrelas de rock do mundo dos museus. O título agora pertence aos visitantes. Essa mudança de foco do produto para o consumidor aconteceu em todo o mundo dos negócios, mas o papel do curador, e mesmo essa palavra, passou por uma evolução particularmente rápida no último ano. Os Millennials desempenharam um papel essencial nessa mudança cultural. E é provável que o “Warholism” (busca ininterrupta por fama) continue a agitar os ânimos. Wells explica que os Millennials sabem que, atualmente, a fama pode ser facilmente obtida. Além disso, Wells prevê que os Millennials valorizarão cada vez menos as celebridades. O que isso significa para os museus? Ter uma equipe reconhecida e celebrada pela academia pode ser extremamente importante para a precisão do conteúdo, entre outras coisas. Mas para essa geração ultra informada, a “fama” do curador célebre não é o mais importante. O mais importante é a abordagem individualizada, e ceder o controle e a criação do conteúdo para as pessoas.

6) Leve o público para os bastidores física e virtualmente e mostre “como é que se faz”.

Essa dica têm sido testada e experimentada nos últimos anos. Não é uma previsão para o futuro, e sim uma realidade atual e duradoura. Levar o público para os bastidores é uma prática comum e recomendada para empresas de redes sociais. Mas é uma prática recomendada fora da rede também. De acordo com o artigo escrito por Tina, a Geração Y está mais interessada no processo de fazer o bolo do que em, por exemplo, comprar o bolo. Nós apoiáramos esse processo de “visitar o museu ou um centro cultural”, ou de unir exposições e programas? A resposta, aparentemente, é positiva. E isso provavelmente será uma tarefa mais fácil para museus do que para outros negócios que podem mostrar

os bastidores (“Nosso escritório diz ‘Bom Dia!’”) mas não podem facilmente levar o público para lá (“Venha ver pessoalmente esse Duchamp, cujo processo de aquisição você acompanhou”).

7) Disponibilize a coleção online e torne os recursos compartilháveis.

A cultura dos Millennials não tem interesse em “possuir” a informação, e sim em “aluga-la e compartilha-la”. Wells usa o Spotify para ilustrar essa tendência da Geração Y. Ela observa que os Millennials se importam com a música que gostam, mas não querem compra-la. Eles preferem aluga-la e compartilha-la com seus amigos. Isso pode ensinar algo para os museus, guardiões do conteúdo privado. As informações são mais valiosas para essa geração quando podem ser compartilhadas. Para o museu, isso não é ruim. Compartilhar o conteúdo de um museu frequentemente significa compartilhar informações e recursos educacionais que auxiliam na realização da missão do museu. Do ponto de vista do marketing, significa melhorar a reputação do museu como uma fonte de informação confiável.

8) Aproveite o nosso desejo de “motivação justa”, tornando as doações mais personalizadas.

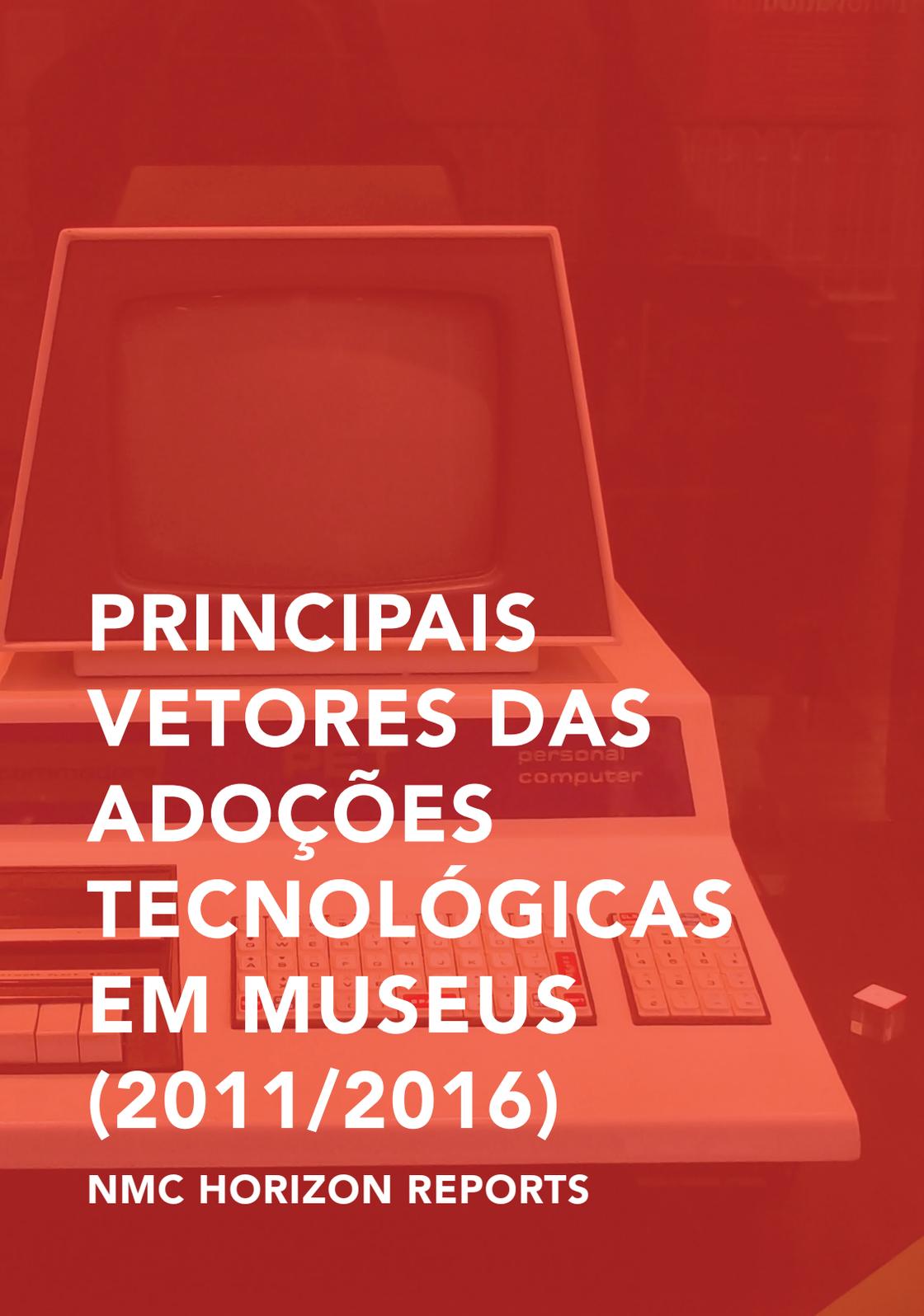
Somos motivados por serviços filantrópicos, e estamos dispostos a atender pedidos de doações de organizações sem fins lucrativos, quando feitos de forma pessoal. Esse ponto engloba muitos dos pontos acima. “Os Millennials querem sentir uma conexão pessoal com as marcas que apoiam”, diz Wells. Esses potenciais doadores não querem apenas doar dinheiro (ao participarem), querem doar seus corações. Isso parece simples, mas significa que organizações sem fins lucrativos precisam conhecer os

desejos e as necessidades dessa geração e trabalhar duro para atingi-los, conectando-se com potenciais doadores da Geração Y e engajando-os pessoalmente por meio de experiências, interações, e narrativas eficazes. Ah – e quanto a pequenas doações, elas devem poder ser feitas online.

PARTE TRÊS: CONSTRUINDO O MUSEU 2.0

**"COMO SERIA UM MUSEU
CONSTRUÍDO DO ZERO,
VOLTADO PARA VELOCIDADE E
AGILIDADE, EM VEZ DE PARA
ESTABILIDADE E LONGEVIDADE?"**

KOVEN J. SMITH
DIRETOR DE TECNOLOGIA
DO DENVER ART MUSEUM



**PRINCIPAIS
VETORES DAS
ADOÇÕES
TECNOLÓGICAS
EM MUSEUS
(2011/2016)**

NMC HORIZON REPORTS

O NMC Horizon Report: 2011 Museum Edition é uma publicação dedicada a entender os impactos das novas tecnologias no ambiente museológico e o possível uso em ações educacionais nos próximos anos.

Realidade aumentada, tablets, publicações eletrônicas, mecanismos digitais de preservação. As tendências apresentadas são uma guia importante para apoiar gestores de museus em decisões gerenciais e consideram os principais desafios e restrições que os museus enfrentam ao adotar novas tecnologias.

ESTA É UMA SEÇÃO DO RELATÓRIO ORIGINALMENTE PUBLICADO SOB
A LICENÇA CREATIVE COMMONS BY 3.0 EM AGOSTO DE 2011

As tecnologias apresentadas em cada edição do NMC Horizon Report: Museum Edition estão integradas a um contexto contemporâneo que reflete a situação atual, tanto na esfera da educação de museus quanto no resto do mundo. Para assegurar que esse contexto seja bem compreendido, o conselho consultivo se engajou em uma análise extensiva dos recentes artigos, entrevistas, trabalhos e novas pesquisas para identificar e classificar as tendências que afetam prática educacional e educativa dos museus nos dias de hoje. Uma vez detalhada, essa lista de tendências foi então classificada de acordo com a importância que cada uma delas pode vir a ter para os museus nos próximos cinco anos. As tendências no topo da lista foram as definidas pelos membros do conselho consultivo como os principais vetores de adoção tecnológica em museus no período entre 2011 e 2016. Os principais desafios apontados estão listados aqui, na ordem estabelecida pelo conselho consultivo.

Cada vez mais, visitantes e funcionários esperam uma experiência diferenciada em cada dispositivo.

Seja vendo objetos nas galerias, comprando ingressos, interagindo com a loja online, ou simplesmente navegando pelo site do museu, os visitantes esperam que o museu ofereça uma ampla variedade de recursos e de conteúdo digital, assim como esperam que a experiência de interação com esse conteúdo seja consistente entre os diferentes dispositivos. Os visitantes virtuais, em particular, desejam realizar rápida e facilmente algumas tarefas *online* simples, independentemente do dispositivo que estão utilizando - mas isso é válido também para os visitantes no espaço

físico do museu, onde é comum ver pessoas interagindo com seus *smartphones* para decidir que parte da galeria visitarão em seguida.

Mídias polivalentes relacionadas ao conteúdo estão se tornando ferramentas cada vez mais valiosas para a interpretação digital.

Os museus estão começando a compreender a importância de desenvolverem estratégias formais de captura de mídias de documentação com alta qualidade a cada oportunidade. Curadores e especialistas em conteúdo estão trabalhando cada vez mais junto a educadores e a tecnólogos para aproveitar as oportunidades oferecidas pelos recursos digitais, com o objetivo de aumentar o aprendizado multimodal *online* e nas galerias. Vídeos, áudios, e animações não são mais vistos como reflexões interpretativas posteriores e sim, cada vez mais, como componentes essenciais de um plano interpretativo. Essa tendência é benéfica para profissionais e para visitantes dos museus, já que encoraja uma compreensão mais profunda dos objetos, da ideias e do público.

A abundância de recursos e de relações facilmente acessíveis via internet nos desafia cada vez mais a repensar nossas atuações como educadores.

O acesso a todos os tipos de materiais educacionais nunca foi tão fácil e tão generalizado quanto hoje, e essa tendência não para de aumentar. O modelo do curador ou do educador de museu que se posta do lado de um objeto e interpreta seu significado para um público passivo simplesmente não é mais realista neste mundo de acesso instantâneo. Os profissionais de museu devem reagir alterando seus papéis de forma a refletir a nova necessidade de

guiar e treinar os visitantes para que eles próprios possam encontrar, interpretar e construir suas próprias conexões com coleções e ideias. Os museus estão também mais dispostos agora a se verem como aprendizes, tirando proveito do conteúdo gerado pelos usuários para aumentar a compreensão das coleções.

Há uma demanda crescente por uma papel mais ativo dos visitantes na determinação do que o museu deve fazer.

Na medida em que as pessoas se habituem a utilizar ferramentas que as capacitam a fazer coisas que costumavam exigir um grande volume de conhecimento técnico (como edição de vídeo ou publicações online), elas começam a apreciar as habilidades criativas envolvidas na produções científica, artística ou afim. Os “produtores” são uma categoria emergente de visitantes de museus, sobretudo nos museus científicos, que querem não apenas apreciar o conteúdo técnico ou histórico, mas também entender como ele foi produzido. As experiências de “produtor”, que engajam visitantes de todas as idades em experiências coletivas e individuais de exploração, produção e descoberta, são uma tendência crescente, e há espaço em todas as categorias de museu para abarcar e encorajar esse tipo de experiência.

Projetos de digitalização e catalogação continuam a demandar uma parte significativa dos recursos dos museus.

Os museus se distinguem pelo conteúdo que eles abarcam e interpretam. Cada vez mais os profissionais dos museus entendem que os visitantes esperam poder acessar prontamente informações precisas e interessantes, além de mídias de alta qualidade. Isso exige que os museus planejem estrategicamente a digitalização e a catalogação das coleções. Tais projetos frequentemente exigem

investimentos (dinheiro, funcionários, e tempo) para que os objetivos de longo prazo sejam alcançados.

Expectativas de participação cívica e social estão significativamente transformando o escopo, o alcance e as relações de museus.

Cada vez mais, os museus integram abordagens e tecnologias emergentes - as mídias sociais, o conteúdo aberto, e o financiamento coletivo - como meios de engajar interna e externamente suas comunidades em um nível mais profundo. Ao acatar essas inovações, os museus oferecem mais oportunidades imersivas para que os frequentadores se tornem parte da arte. Cada vez mais, pessoas que não podem se deslocar até um museu podem acessar as coleções e participar e contribuir significativamente para as discussões sobre o que pode estar acontecendo no espaço físico, redefinindo o que isso significa para os visitantes do museu.

Principais desafios

Qualquer discussão sobre adoção tecnológica deve considerar os principais desafios e restrições que os museus enfrentam ao adotar novas tecnologias. Vários desafios relevantes foram especificados a seguir, mas o que ficou evidente após o estudo foi que as restrições específicas dos museus são provavelmente os fatores mais importantes em qualquer decisão de adotar - ou não - determinada tecnologia.

Mesmo instituições que anseiam por adotar novas tecnologias podem ser bastante restringidas pela falta dos recursos humanos e financeiros necessários para implementar suas ideias. E ainda há outras localizadas em edifícios que simplesmente não possuem

a “transparência” de radiofrequência necessária para tecnologias sem fio, e portanto não podem adotar várias das opções tecnológicas disponíveis. Por perceber que são várias e significativas as barreiras locais para adoção de tecnologia, o conselho consultivo focou suas discussões nos desafios comuns aos museus e à comunidade de museus de forma geral. Os principais desafios apontados estão listados aqui, na ordem estabelecida pelo conselho consultivo.

A produção de conteúdo fracassou na tentativa de acompanhar a tecnologia em uma época em que o público espera ter acesso às informações quando e como desejar.

Frequentemente, os museus tem que investir recursos adicionais para reaproveitar as informações criadas para catálogos de museus ou mesmo para sites, ao tentarem atender as demandas de conteúdo da crescente variedade de formatos de mídia. Não basta mais, hoje em dia, disponibilizar conteúdo impresso e na internet. Versões eletrônicas das principais publicações, adaptadas para Kindles, iPads e outros leitores de publicações eletrônicas, também são necessárias. Além disso, há necessidade de conteúdo para redes sociais, que costumam ter a forma de pequenos vídeos ou pequenas publicações multimídia. O desafio enfrentado pelos produtores de conteúdo em todos os setores, e não apenas em museus, é o de renovar os fluxos de trabalho de produção e as licenças de conteúdo, para que possam dar vazão simultaneamente a qualquer uso possível. A pressão para que os museus façam isso aumentará conforme os produtores de conteúdo comercial começarem a resolver essas questões em suas respectivas áreas, criando expectativas de que isso seja feito outras partes da economia, inclusive em museus.

Uma estratégia digital abrangente se tornou uma parte extremamente importante no planejamento das sustentabilidade institucional no longo-prazo.

Esse tipo de estratégia deve incluir não apenas os elementos tradicionais de um planejamento tecnológico (por exemplo, hardware, software, redes, etc.), mas também formas eletrônicas de marketing, filantropia, geração de lucro, além de tarefas importantes como digitalização, preservação digital, e infraestrutura tecnológica para o longo prazo. Esse planejamento deve ser, na medida do possível, “resistente ao futuro”, levando em conta todas as estruturas necessárias. Além disso, é evidente que um museu não pode simplesmente planejar uma presença virtual como planejar um livro ou um catálogo - a presença virtual de um museu hoje em dia inclui não apenas o site, mas também mídias sociais, ferramentas e aplicativos eletrônicos, interações com comunidades online, captação eletrônica de recursos, vendas online, e muito mais. Tudo isso deve ser considerado, o que significa que novos tipos de habilidade sempre serão necessários.

Recursos para projetos tecnológicos, mesmo para projetos de interpretação e exposição, continuam a ficar de fora da parte principal dos orçamentos operacionais.

A crise atual praticamente extinguiu o que vinha sendo uma tendência promissora: a alocação permanente dos recursos operacionais dos museus (ao invés de fundos para investimentos ou projetos específicos) para projetos de pesquisa experimentais e para projetos tecnológicos permanentes. Os museus precisam de iniciativas de planejamento estratégico institucionalizado voltados para infraestrutura e para projetos tecnológicos, e as equipes de tecnologia da informação precisam ser mais capacitadas

e ter melhores oportunidades de expressar a relevância de uma estratégia digital adequada. Canais abertos de comunicação e o uso linguagem simples podem permitir que os administradores tenham uma compreensão clara do que precisamente deve ser operacionalizado ao invés de relegado a fundos de projeto.

Os Conselhos de Curadores e a gerência executiva frequentemente não reconhecem a importância da tecnologia na geração de retorno financeiro dos investimentos, ou no auxílio da concretização da missão do museu.

Integrar e reconhecer o papel da tecnologia para conquistar e manter o interesse dos visitantes, em para a sustentação financeira da empresa é essencial para o sucesso de qualquer museu no mundo de hoje. Há um medo crescente nos Conselhos de Curadores e nas gerências executivas de que o custo do investimento em tecnologias emergentes (treinamento, implementação, etc.) não trará retorno. Entretanto, já foi mais do que comprovado que as aplicações práticas e criativas - como cursos à distância, coleções virtuais, aplicativos, etc. - criam novos públicos e novos fluxos de lucro em potencial. Além disso, os custos de treinamento são cada vez menores, ao mesmo tempo que novos dispositivos, de uso fácil, são cada vez mais a norma.

Em muitos casos, os museus podem não ter a infraestrutura necessária para disponibilizar o ensino digital para seus visitantes.

Só nos Estados Unidos, há quase 17 mil instituições que se auto-denominam museus (no Brasil, pouco mais de 3 mil). Muitas delas têm uma equipe reduzida, e recursos escassos. Ao passo que é praticamente impossível não reconhecer o valor do aprendizado

virtual no mundo conectado de hoje, a realidade nos museus é que a vasta maioria das instituições não tem a infraestrutura técnica necessária para atingir satisfatoriamente as metas de aprendizado digital. O tempo que têm disponível não é suficiente para concatenarem seus pontos de vista, e muito menos para terem uma compreensão clara dos mesmos. Os museus que de fato têm os recursos podem ter de optar por realocar fundos de iniciativas educacionais não digitais para implementar a infraestrutura técnica necessária.

É necessária uma maior compreensão das relações, das diferenças e das sinergias entre a tecnologia a ser usada dentro dos museus e das tecnologias voltadas para o público, como sites, redes sociais, e aplicativos de celulares.

Poucos administradores de museus veem as oportunidades filantrópicas, de marketing especializado e de captação de recursos que os visitantes virtuais do museu podem criar. A dicotomia entre o visitante virtual e o visitante físico do museu está rapidamente desfazendo, e os dois públicos têm altas expectativas em relação ao acesso online a serviços e informações. Ainda assim, a noção de que museus devem fornecer informações e serviços online abrangentes é um desafio genuíno, especialmente para museus menores. Em instituições maiores, entretanto, o fornecimento de tais serviços aumentou as expectativas do público visitante.

Aprimorar a habilidade de medir o impacto por meio das novas tecnologias digitais é uma necessidade extremamente relevante, ainda que raramente suprida.

Os museus são bons nas avaliações tradicionais de programas, mas determinar o impacto das novas tecnologias no conhecimento,

nas atitudes e nas habilidades é mais desafiador, especialmente quando os educadores dos museus estão tentando medir o sucesso de tecnologias que podem ser ainda desconhecidas para eles. Ao mesmo tempo, há um pouco da questão do “ovo e da galinha” quando se tenta entender o ambiente tecnológico em constante mutação. Deve-se encontrar o equilíbrio entre tentar coisas novas e o desejo muito prudente e sensível de investir em estratégias comprovadas. Há a necessidade de projetos demonstrativos para avaliação. Em alguns casos, os dados para medir a eficácia simplesmente ainda não estão disponíveis. E outros critérios, como o desejo de ser o primeiro a lançar uma ideia no mercado, devem ser considerados na tomada de decisão.

Esses desafios e tendências são um reflexo do impacto da tecnologia em quase todos os aspectos das nossas vidas. Eles indicam a natureza instável da forma que nos comunicamos, acessamos informações, e nos conectamos com nossos pares e colegas. Considerados juntamente no contexto de pesquisa do Horizon Project, eles fornecem ao conselho consultivo uma orientação para avaliar o impacto potencial de cerca de 50 tecnologias emergentes e das práticas relacionadas que foram analisadas e discutidas para possível inclusão nesta edição da Horizon Report. Seis delas foram definidas como principais e estão resumidas a seguir.

Tecnologias para se estar atento

As seis tecnologias destacadas no Horizon Report da NMC: 2011 Museum Edition estão distribuídas em três horizontes de adoção, que apresentam prováveis projeções temporais para a adoção ampla das mesmas na educação e interpretação em museus. O horizonte de curto prazo aborda as tecnologias que podem ser amplamente adotadas por museus nos próximos doze meses;

no médio prazo, nos próximos três anos; e no longo prazo, dentro de quatro a cinco anos. Deve-se observar desde de já que o NMC Horizon Report não tem a intenção de fazer previsões para o futuro. Pretende, na verdade, destacar tecnologias emergentes com potencial considerável para nossas áreas de interesse na educação e na interpretação. Cada um dos seis já é o foco de trabalho em algumas organizações inovadoras no mundo, e os projetos que apresentamos aqui revelam a promessa de um impacto mais amplo.

Curto Prazo

No horizonte de curto prazo - ou seja, dentro dos próximos 12 meses - estão os tablets e os aplicativos. Esses dois tópicos tornaram-se parte integral da vida cotidiana, pelo menos no mundo desenvolvido, e o público do museu tem expectativas cada vez maiores de poder aprender por meio desses dispositivos onde e quando quiserem. Este ano, pela primeira vez, os tablets se separaram dos celulares como uma categoria distinta, mantendo os telefones no grupo dos dispositivos portáteis projetados para realizar ligações telefônicas.

• Aplicativos para Celulares

São os recursos de celulares mais relevantes para os museus no momento. Os celulares apareceram no horizonte de curto prazo no NMC Horizon Report: 2010 Museum Edition, com ênfase nos dispositivos de internet permanentemente conectados com 3G e redes móveis similares. Este ano, o foco do interesse são os "apps" - particularmente os aplicativos que aproveitam os recentes desenvolvimentos de reconhecimento de local e de GPS. Museus e galerias podem agora projetar experiências móveis adaptadas à localização física de seus visitantes. A introdução de recursos de comunicação à curta distância (Near Field Communication) em

alguns dispositivos móveis garante que esta tecnologia permanecerá interessante por algum tempo.

- **Tablets**

Apresenta novas oportunidades para aumentar as experiências dentro e fora de galerias de maneiras que simplesmente não são possíveis com outros dispositivos. Telas de alta-resolução permitem que os usuários de tablets como iPads acessem imagens e vídeos na tela e facilmente compartilhem conteúdo entre si. Uma vez que as pessoas costumam usar tablets como um complemento - e não como um substituto - para smartphones, os tablets são vistos como ferramentas menos dispersivas (já que não recebem telefonemas, mensagens de texto etc.), o que faz deles ferramentas ideais para o aprendizado. Os docentes, por exemplo, estão começando a utilizar tablets nas excursões com grupos pequenos, ao invés de confiar nos quiosques de informação, e museus estão experimentando aplicativos de iPads voltados para o público infantil para os dias que costumam ter visitas de famílias.

Médio Prazo

O segundo horizonte, entre dois a três anos, é quando começaremos a observar adoções amplas de duas tecnologias que estão ficando mais populares dentro da comunidade do museu: a realidade aumentada e a publicação eletrônica. Educadores de museus sempre estiveram indiscutivelmente no negócio da realidade aumentada, criando pontes entre objetos, ideias, e visitantes; mas tecnologias estão agora permitindo que isso aconteça de forma mais fluida e fácil do que sempre.

A publicação eletrônica permite que os museus compartilhem conteúdo com seus visitantes, ao mesmo tempo em que atingem um público completamente diferente. Ao estabelecer fluxos de

publicação eletrônica, os museus podem facilmente atualizar seus livros eletrônicos e lançar diferentes versões de publicações sem ter de passar pelo caro e árduo ciclo de impressões.

• **Realidade Aumentada**

Tornou-se algo que todos podem usar, graças a convergência destas três tecnologias - GPS, vídeo, e reconhecimento de padrões - e as oportunidades de aplicação parecem infinitas. Já em processo de convergência com a tecnologia móvel, a realidade aumentada não é destinada a desktops. É uma ferramenta portátil para o aprendizado baseado na descoberta que pode ampliar as informações disponíveis para os patronos, em suas visitas a galerias, a instalações ao ar livre, ou ao interagir com objetos do mundo real.

• **Publicação Eletrônica**

Gerou tanto novas oportunidades quanto novos desafios para museus. Novos formatos digitais, como o HTML5, permitem que os museus disseminem conteúdos multimídia dinâmicos em uma ampla variedade de dispositivos, diminuindo o tempo e os recursos necessários para criar múltiplos formatos. Espera-se cada vez mais que os museus experimentem esses novos formatos, com os tipos de fluxo de trabalho de publicação que são parte do mundo da publicação comercial.

Longo Prazo

No horizonte de longo prazo, uns quatro ou cinco anos depois da adoção generalizada, temos a preservação digital e os objetos inteligentes. Por anos, os profissionais dos museus têm experimentado formas de conservar objetos e documentos digitais ameaçados de tornarem-se obsoletos, devido à rápida transformação das tecnologias. Enquanto a teoria da preservação digital é cada vez mais bem estabelecida, o processo de enraizamento

da prática nas instituições de herança cultural desenvolve-se de forma lenta.

Os objetos inteligentes - mecanismos por detrás da “Internet das Coisas”, de Vint Cerf - já estão bem estabelecidos no setor comercial e variam desde os mais simples códigos QRs até as mais complexas Near Field Communications (NFC). Todo esse espectro de possibilidades têm aplicações óbvias nos museus, e é apenas uma questão de tempo para que a Internet das Coisas comece a incluir objetos nas coleções dos museus. Esses tópicos tecnológicos ainda não têm exemplos de projetos ou de pesquisas específicas para museus bem documentados, mas o crescente interesse nessas duas áreas indica que vale apenas acompanhá-las de perto.

• **Preservação digital**

Não é um tema novo, mas sua aplicação prática sistemática ainda é. Várias pesquisas realizadas nos anos 90 serviram para formar uma sólida base teórica, mas profissionais de museus ainda enfrentam enormes desafios tanto em acompanhar os desenvolvimentos tecnológicos, quanto em avançar na direção de objetos digitais, documentos e obras de arte “resistentes ao futuro”. Ao longo dos próximos cinco anos, à medida que mais profissionais se tornarem mais capacitados nessa área de conservação, os museus começarão a sistematicamente incorporar metadados de preservação ao digitalizar suas coleções, de forma que cada parte do conteúdo digital seja sustentado por importantes detalhes que facilitarão sua preservação no longo prazo.

• **Objetos Inteligentes**

São uma categoria de pequenos dispositivos ou métodos que viabilizam três coisas: primeiro, permitem que um objeto possua uma identificação única; segundo, podem agregar informações

como a idade, prazo de validade, dados ambientais (temperatura, umidade, etc.), e várias outras coisas; terceiro, podem transmitir informações sob demanda, ópticamente ou através de frequências eletromagnéticas. Os avanços na tecnologia de objetos inteligentes estão viabilizando sensores com custo muito baixo, e comunicações orientadas pela proximidade geográfica. Com a popularização desses microdispositivos, os museus poderão facilmente monitorar as condições nas galerias, nos depósitos, etc. E em tempo real. A tecnologia de objetos inteligentes está cada vez mais integrada com telefones celulares, e o potencial do comércio eletrônico criado pelas Near Field Communications permitirá que os visitantes façam tranquilamente suas compras nas lojas de lembranças do museu, ou mesmo solicitem que suas compras sejam enviadas para suas casas, com um clique em celulares equipados com NFC.

Cada uma dessas tecnologias é descrita em detalhes no relatório completo disponível para download gratuito, onde uma discussão sobre o que é tecnologia e por que ela é relevante para educação e para a interpretação de museus pode também ser encontrada. Considerando o foco prático do relatório, uma lista de exemplos das tecnologias sendo usadas, sobretudo nos museus, é um componente essencial de cada um desses seis tópicos principais. Nossas pesquisas indicam que todas essas seis tecnologias, combinadas, terão um impacto significativo nos museus e em outras instituições culturais nos próximos cinco anos.



QR CODES E MUSEUS

SCOTT BILLINGS

Entre as novas tecnologias de baixo custo disponíveis, os QR Codes, utilizados por diversos museus e galerias de prestígio no mundo como a Fundació Joan Miró, de Barcelona, e o Brooklyn Museum, de Nova York, têm conquistado um espaço de interesse.

Veja o caso do aplicativo QRpedia, um leitor de códigos QR que detecta instantaneamente a linguagem do usuário do telefone e o direciona a um tópico da Wikipedia no idioma correspondente.

Tudo isso substitui o custo de audioguia pela simplicidade de apertar um botão e receber um conteúdo formatado para aparelhos de telefonia a custo zero.

No texto a seguir, o jornalista Scott Billings, colaborador de publicações como o Museums Journal and Marketing, fez uma interessante análise sobre o uso de códigos QR em museus.

A Internet das Coisas¹ é uma ideia atraente com a sua promessa de uma ligação contínua entre os objetos do mundo físico e os meios sociais associados no mundo online. As implicações podem ser profundas: um objeto deixará de ser uma entidade isolada para tornar-se o ponto focal numa rede de informações conectadas. Pense na sua mesa de jantar como um exemplo. Se a mesa tiver uma pequena etiqueta de identificação que esteja ligada a uma base de dados central online de “coisas”, a leitura dessa etiqueta abriria o conteúdo desta base de dados revelando, talvez, a história da mesa, as especificações do fabricante, os materiais usados na sua construção, os seus proprietários anteriores, o vídeo de um gato da família roubando a comida deixada num prato em cima dela, a memória escrita de alguém que na infância caiu e partiu um dente na sua quina – e assim por diante.

Tudo que é necessário para ligar este meio digital – fotos, textos, vídeos ou sons – a um objeto real é um identificador que pode ser lido por um aparelho conectado à Internet. Tal sistema, desenvolvido no Japão, já em 1994, é o código QR. QR significa Quick Response (Resposta Rápida) e o código em si é uma grelha de blocos quadrados pretos e brancos, mais ou menos equivalente ao código de barras encontrado nas embalagens dos produtos. Porém, ao contrário de um código de barras que liga um produto à base de dados de uma loja ou retalhista, um código QR liga o objeto a uma página web ou a qualquer outro conteúdo online. Estes códigos são então lidos pela câmara ou pelo software de um leitor de QR

1. Internet of Things, conceito de uma identificação única de coisas pode ser obtida através de meios tais como códigos de barras.

num telefone celular ou aparelho semelhante conectado à Internet, permitindo assim ao aparelho abrir o link.

A atração dos museus pelos códigos QR – e pela internet das coisas – é imediatamente óbvia: os meios digitais podem ser “ligados” aos objetos físicos através da impressão de um código de pequenos quadrados. Embora os códigos QR sejam eles próprios essencialmente links para endereços web, quando conectados a uma base de dados online de objetos as suas possibilidades tornam-se muito poderosas. Um objeto no mundo real – um item do museu – pode ser ligado permanentemente a um repositório crescente e editável de material online para ser revelado aos visitantes através dos seus smartphones ou aparelhos similares.

Uma versão inicial beta de tal sistema foi desenvolvida pelo consórcio de pesquisa TOTem da Brunel University, University College London, University of Dundee, University of Edinburgh e da University of Salford. Tales of Things é um sistema gratuito baseado em QR que liga um objeto aos seus “contos” – isto é, ao material deixado pelos utilizadores que têm algo a dizer acerca do objeto em questão. Tales of Things é usado em itens da galeria Tales of a Changing Nation no Museu Nacional da Escócia, assim como no QRator, projeto co-produzido pelo Grant Museum of Zoology da UCL e pelo The Petrie Museum of Egyptology.

“Embora haja uma grande quantidade de leitores de código QR e sites onde você pode gerar códigos para ligar a outros sites, nesse aplicativo o elemento chave é a capacidade de adicionar o seu próprio conto ao código QR, para que não apenas possa consultar as informações mas também responder e enviar algo de volta”, diz Jane MacDonald, administradora da TOTem.



QR codes instalados na exposição *Egypt Reborn* do Brooklyn Museum, que leva os visitantes a páginas da Wikipedia com informações complementares.

Numa época em que a co-criação e o compartilhamento – dois princípios de qualquer museu com os olhos postos no futuro – este tipo de sistema é seguramente um tiro certo. Ele permite às pessoas registrar as suas reflexões pessoais sobre os objetos do museu e “anexa” estas reflexões aos objetos para que outras pessoas possam vê-las e responder a elas. Alison Taubman, gestora de comunicação no Museu Nacional da Escócia vê certamente potencial nos códigos QR porque permitem abrir um novo tipo de diálogo com os visitantes do museu e rompem com o habitual “tráfego unidirecional de informação”. Porém, ela também reconhece que o diálogo de duas vias tem sido até agora escasso no projeto *Tales of Changing a Nation*.

Parece que os museus ainda estão descobrindo que os códigos QR, embora atraentes, sofrem com algumas restrições tecnológicas na implementação e, talvez mais significativamente, com uma falta generalizada de consciência. “Eu não tenho certeza se pessoas sabem o suficiente sobre o que é um código QR ou se têm o seu próprio aparelho (para ler um) de forma a ser possível torná-lo interessante para as massas nesta fase”, diz MacDonald. “Estamos à espera de que isto se altere, à medida que eles, lentamente, tornem-se mais comuns. Quanto mais os museus e atrações turísticas utilizarem os códigos QR, mais as pessoas vão interagir com eles. Eu vejo-os realmente como uma maneira brilhante para os museus serem capazes de criar uma experiência verdadeiramente democrática e interativa com os visitantes”.

Kathleen Tinworth, diretora de pesquisa do visitante e da avaliação de programas no Denver Museum of Nature & Science, apresentou um código QR a um pequeno número de visitantes para descobrir quantas pessoas conseguiam identificá-lo e explicá-lo. Quase nem um terço conseguiu e nenhuma dessas pessoas alguma vez utilizou um.

“Para aquelas que não reconheceram o código QR, as respostas variaram entre um “Design indígena” a um “puzzle”, diz Tinworth. “Então o que isso significa para a utilização de software de identificação QR ou similar em museus e espaços culturais? É fútil? Sem valor? Não. De forma alguma. Precisamos estabelecer algumas bases junto aos visitantes mas o retorno poderá ser elevado. Com o tempo, talvez não seja necessário fazer o download de um app ou usar um determinado tipo de telefone mas por enquanto a curva de aprendizagem pode precisar de ser integrada no design”.

O Powerhouse Museum, em Sydney, Austrália, também realizou experiências com os códigos QR. Depois de constatar que poucas pessoas tinham um leitor adequado instalado nos seus celulares, o museu decidiu construir um leitor numa aplicação móvel feita sob medida para servir como uma base de dados de objetos e um leitor de código QR. Este app foi usado na exposição Love Lace, permitindo aos visitantes acesso a um catálogo de objetos através da leitura direta do código QR.

Todavia e apesar da simplicidade deste sistema, ele esconde armadilhas tecnológicas. Se os quadrados de código forem impressos num tamanho demasiado reduzido, as câmaras do telefone e o software do leitor terão dificuldade em entendê-los. Se existem sombras, reflexos ou pouca luz sobre os códigos o problema agrava-se, como descoberto por Powerhouse em experiências anteriores realizadas com QR. A existência do Wi-Fi público gratuito ao longo do espaço do museu apresenta outra dificuldade potencial.

Por outro lado, apesar destas questões técnicas relativamente pequenas, os códigos QR são extremamente fáceis de produzir e igualmente fáceis de acessar, assumindo que o visitante tem um leitor instalado no telefone e uma boa ligação à Internet à sua disposição na área da exposição (idealmente sem limitações).

Porém, à semelhança da introdução de qualquer tecnologia a um museu ou galeria, tem de haver benefícios claros para os visitantes e departamentos do museu para que eles utilizem os códigos QR. Enquanto o ato de usar um telefone para “magicamente” ler um código pode atrair alguns (é o caso dos visitantes mais jovens da exposição Tales of a Changing Nation, de acordo com Taubman), o problema real é o que está ligado ao código. Mesmo sem fazer

referência a uma base de dados co-criada de “coisas”, ainda existem muitos outros usos bastante atraentes para os códigos QR nos museus. Eles podem fornecer links rápidos e imediatos ao material que dá suporte à interpretação, à educação ou a uma campanha de marketing, por exemplo.

Mas, como observa Tinworth, conseguir obter o conteúdo desses links corretamente é vital, seja para sites de terceiros ou para o material gerado pelo próprio museu. “O código QR é apenas um veículo”, diz ela. “Eu acredito que para os QRs ou tecnologias similares alcançarem o sucesso nos museus, é preciso garantir que acrescentem algo de valor e que não sejam apenas brinquedos. Independentemente de se tratar da história por trás de um objeto ou um vídeo de um artista instalando a sua escultura, o que importa é o valor agregado através desse conteúdo. Os códigos QR são simples de produzir e baratos, o que apresenta uma atratividade massiva para o setor cultural. Mas será que nós estamos melhorando a experiência do visitante da maneira que as pessoas querem?”



TO WIKI OR NOT TO WIKI: EIS A QUESTÃO

LORI BYRD PHILLIPS

WIKIMEDIA FOUNDATION

Em 2010, o australiano Liam Wyatt propôs ao British Museum uma ideia tão ousada que mobilizou o departamento jurídico da instituição numa ampla avaliação de risco antes de ser aceita. Wyatt sugeriu que ele trabalhasse internamente no museu como um “Wikipedista residente”. O novo papel permitiu a ele colocar em prática o conceito de que instituições culturais deveriam partilhar seus conhecimentos e acervos com a Wikipédia, enciclopédia multilíngue livre, cujos 19 milhões de artigos são escritos de forma colaborativa por voluntários ao redor do mundo.

A adoção do British Museum foi decisiva para impulsionar o movimento GLAM-WIKI (que envolve Galerias, Bibliotecas, Arquivos e Museus) que hoje envolve instituições como Chateau de Versailles, Museu Picasso de Barcelona, Archives of American Art e o The Children’s Museum of Indianapolis, onde a inquieta Lori Phillips atua como wikipedista e coordenadora de marketing digital.

O entusiasmo de alguns museólogos com esse tipo de projeto, segundo Phillips, é sempre seguido da dúvida de como começar. “Comece com o que você tem”, ela diz, “seja integrando a Wikipédia aos seus programas existentes ou integrando seus recursos à comunidade de colaboradores”. A dica é especialmente valiosa no Brasil, onde há poucos recursos financeiros e humanos disponíveis para pesquisa, catalogação e digitalização de acervos.

Com 400 milhões de visitantes por mês, a Wikipédia é atualmente o site mais acessado no mundo. A enciclopédia virtual soma 22 milhões de artigos em mais de 285 idiomas, sendo quase 800 mil artigos em português. Não é apenas um meio de encontrar informações, mas também de compartilhá-las com o resto do mundo.

Ainda assim, apesar desse incrível alcance, a maior parte dos museus mantém a Wikipédia à distância. Você pode ocasionalmente usá-la como ponto de partida para encontrar informações básicas, mas se seu museu é como a maioria dos outros, é provável que existam inúmeras preocupações ao se fazer uma contribuição para um tópico da Wikipédia. É suficientemente confiável? A integridade institucional seria ameaçada por esse ambiente, com um controle compartilhado da informação? Qual museu profissional tem tempo para aprender os códigos, regimentos e trabalhos internos da comunidade Wikipédia?

Essas são boas perguntas, mas a falta de conhecimento, o preconceito e as críticas antiquadas não deveriam encobrir os benefícios da distribuição de conhecimento cultural pela Wikipédia. Mais instituições deveriam considerá-la um meio de compartilhar gratuitamente os recursos institucionais.

Diversos museus, como o Museu Britânico, o Palácio de Versalhes, o Museu Picasso de Barcelona, o Museu de Toulouse, o Museu do Brooklyn, o Smithsonian e o Arquivo Nacional dos EUA, já começaram a colaborar com a Wikipédia. Várias dessas instituições estão se associando à GLAM (Galleries, Libraries, Archives and



Liam Wyatt, Lori Phillips, Benoît Evelin e Sarah Stierch.
Wikipedistas Residentes em vários países do mundo

Museums), uma comunidade da Wikipédia que fornece assessoria e recursos para o setor cultural. Projetos piloto incluíram a melhoria sistemática dos artigos, das traduções, das doações de conteúdo visual e da implementação do código QR (Quick Response) em exposições.

Em Indianápolis, trabalhei com três projetos que abordavam a apreensão dos museus com relação à Wikipédia, ao mesmo tempo em que demonstraram o grande valor da colaboração digital. A parceria do Wikipedista residente, entre um projeto público de arte da Wikipédia e um programa voluntário de contribuição com a Wikipédia, demonstrou como as contribuições podem ajudar diretamente um museu a aumentar o acesso a seus acervos e recursos.

Os museus podem parar de se preocupar com a confiabilidade da Wikipédia, e adotar uma abordagem proativa: usando o conhecimento que têm para melhorar o conteúdo. A residência no Children’s Museum de Indianápolis – onde trabalho atualmente – tem colaborado com diversas iniciativas desse tipo. Ela foi inspirada pelo primeiro projeto piloto *Wikipedian-in-Residence*, de Liam Wyatt, que ocorreu no Museu Britânico, em 2010. O estágio no Children’s Museum, no começo de 2011, incluiu uma doação de conteúdos de pesquisa e de imagens. Estudantes do ensino fundamental e médio do *Museum Apprentice Program* se dividiram em grupos para pesquisarem objetos de destaque no Museu e criar um total de 5 novos artigos para a Wikipédia, incluindo uma entrada sobre a icônica locomotiva a vapor de Reuben Wells. Enquanto criavam novos artigos, os estudantes puderam trabalhar nos bastidores, com a equipe, aprimorar suas técnicas de pesquisa, e aprender sobre a importância de citações e da neutralidade em uma enciclopédia. Ao mesmo tempo, os curadores escolheram fotografias de propriedade da instituição, livres de direitos autorais, para preencherem lacunas na Wikipédia. Essas doações foram feitas não somente para atrair maior movimento para o site do museu, mas também para difundir o material para um público mais amplo.

Com uma ligação *in situ* entre o museu e a Wikipédia, o Wikipedista permite que a equipe do museu monitore a veracidade das contribuições com mais facilidade. No caso do Children’s Museum, os curadores se envolveram bastante na escolha do conteúdo e na verificação das informações durante todas as fases do projeto. Ao trabalharem tão próximos do Wikipedista, os curadores ficaram convencidos da confiabilidade da informação digital. Eles aprenderam a respeito dos processos usados pela Wikipédia para manter a qualidade dos artigos, incluindo um rigoroso

processo de seleção do artigo a ser publicado, artigos certificados (conhecidos como *Featured Articles*), e equipes que monitoram alterações recentes e a habilidade de proteger artigos reconhecidamente controversos.

Profissionais dos museus frequentemente se preocupam com a falta de controle, a partir do momento em que a informação é publicada na Wikipédia. Mas o compartilhamento do controle do conteúdo pode motivar o público dos museus, em esfera local e global, a se envolverem com a manutenção contínua dos acervos. Associando-se à comunidade Wikipédia, os museus podem monitorar mais prontamente as informações sobre os acervos, em tempo real, e em um espaço público virtual. Adrienne Wadewitz, professora da Universidade de Indiana, argumentou que “na maioria das vezes, suas brilhantes contribuições serão ainda mais aperfeiçoadas, e não prejudicadas”.

Certamente esse é o caso do *WikiProject:Public Art*, um dos vários Projetos Wiki que buscam expandir o alcance de algum tópico específico (nesse caso, trabalhos artísticos públicos) dentro da enciclopédia. O projeto oferece recursos para encontrar, listar e criar artigos sobre arte pública na Wikipédia. Estudantes de graduação em Estudos de Museu na Indiana University-Purdue University Indianapolis (IUPUI) criaram o projeto, em 2009, sob a tutela da Professora Assistente, Jennifer Geigel Mikulay e do mantenedor do Museu de Arte de Indianápolis, Richard McCoy. Os estudantes trabalharam juntos na pesquisa e elaboração de 80 artigos sobre obras de arte distintas, e organizaram as coleções de arte pública da IUPUI e da Indiana Statehouse na Wikipédia. Os recursos desenvolvidos para o projeto ainda são usados na pesquisa de outros locais públicos, campus universitários e coleções de arte pública em cidades como Washington, D.C.; e Milwaukee, Wisconsin.

Ao passo que a experiência do museu é transferida para o meio virtual, o conceito de “E-Volunteer” torna-se especialmente intrigante para os museus que procuram engajar suas comunidades virtuais. O Indianapolis Museum of Art (IMA) tem utilizado a Wikipédia como a estrutura de um programa de voluntariado que incentiva a pesquisa e a criação de artigos sobre as obras de arte do IMA. O programa, que ajudei a desenvolver como voluntária dentro do Departamento de Conservação do Museu, utiliza recursos criados no Projeto Wiki de Arte Pública para ensinar os participantes como editar a Wikipédia. Os voluntários virtuais podem utilizar os recursos online no site da IMA para criar artigos mais completos na enciclopédia online. O voluntariado virtual, “E-Volunteering”, pode promover experiências enriquecedoras e participativas para o público de museus, local ou não, incluindo aqueles que são editores ativos da Wikipédia. Ao estimular a comunidade da Wikipédia a realizar uma colaboração coletiva (ou seja convidar a comunidade da Wikipédia a colaborar) para as contribuições de conteúdo, o programa de voluntariado virtual é a solução de todos os museus para a pergunta “Quem tem tempo?”.

O potencial para as contribuições de conteúdo sobre museus na Wikipédia é infundável. A interconectividade da Wikipédia com outros aplicativos Web 2.0, como Facebook e o Qwiki, onde as informações são automaticamente atualizadas na Wikipédia, aumenta ainda mais o seu alcance. Além disso, a proliferação de aplicativos para celulares, como programas de localização geográfica e códigos QR, permite que os artigos da Wikipédia sejam acessados diretamente das exposições, fornecendo camadas de informação mais profundas para os visitantes no local. Ao acrescentar conteúdo à Wikipédia, museus frequentemente expandem seu alcance para além do seu campo de percepção.

Discussões dentro do campo da museologia a respeito das tendências em colaboração, acessibilidade e tecnologia sugerem uma participação maior da Wikipédia no futuro dos museus. O artigo "AAM's Museum & Society 2034" aponta para um renascimento criativo e colaborativo derivado de uma sociedade tecnologicamente engajada. O Institute of Museum and Library Services incentiva museus a disponibilizarem ferramentas para que as comunidades aprendam habilidades importantes para o século 21, incluindo informações sobre colaborações e mídia. O relatório do NMC Horizon: Museum Edition (com trecho publicado neste livro) descreve importantes tendências tecnológicas nos museus que aumentarão a interação e a acessibilidade dos visitantes. A Wikipédia corresponde a cada uma dessas tendências, tanto como uma comunidade colaborativa virtual, quanto como uma plataforma global para expansão do acesso ao conteúdo dos museus.

Os profissionais dos museus deveriam superar a intimidação ou a indiferença em relação à Wikipédia para refletir sobre como suas instituições podem contribuir com esse processo. Para os museus, a Wikipédia se tornará mais relevante somente quando for usada como um meio para a expansão do acesso das nossas comunidades a recursos institucionais, tanto in situ como virtualmente. Todos sabemos que cada museu possui recursos únicos. Por que não compartilhá-los com o mundo através Wikipédia?

*Copyright 2012 American Association of Museums,
www.aam-us.org. Reprodução autorizada.*



INICIATIVAS DIGITAIS PARA MUSEUS

ANA PAULA GASPAR

MUTZ

Historiadora que mergulhou de cabeça e alma no mundo da cultura, Ana Paula Gaspar atua há alguns anos como profissional de museus nas áreas de educação e comunicação. Desde 2011 é empreendedora do *Mutz - Guia Colaborativo de Museus* e ativa colaboradora de blogs e sites de expressão na cena brasileira.

Gaspar levanta o ponto crucial: onde está e qual é o mercado dos museus? Em 2010, um estudo realizado pelo IPEA (Instituto de Pesquisas Aplicadas) constatou que 70% da população brasileira nunca foi a museus ou centros culturais. Isso tem uma relação direta com a sustentabilidade dessas instituições. Como manter os espaços, suas atividades e seus projetos?

No texto a seguir, ela aponta o empreendedorismo criativo digital como elemento chave para os museus e defende um olhar estratégico das instituições culturais em relação às oportunidades trazidas pela internet e pelas mídias móveis de rentabilizar conteúdos e encontrar parcerias na inovação das tecnologias da informação para a sustentabilidade.

O TEXTO A SEGUIR FOI ESCRITO PARA ESTA EDIÇÃO

Em meio aos debates sobre as mudanças na mais conhecida lei de incentivo à cultura do Brasil, a Lei Rouanet, a fim de gestar uma nova legislação para o fomento do setor, interessa-nos aqui um modelo inerente às discussões: o financiamento de mercado aos museus. Entendemos aqui como sentido de mercado: “a comercialização de produtos, serviços e ideias para pessoas, governos e organizações, investidores, empreendedorismo”¹, entre outros. Isto quer dizer que algumas iniciativas empreendidas nos museus podem e devem se preocupar com a inserção no fluxo econômico fechando o ciclo de produção, distribuição e demanda. Ousaria dizer que museus são as mais caras iniciativas culturais devido às suas especificidades de espaços físicos, manutenção, recursos humanos, acervos e pesquisas. Seus modelos de financiamento mudam pouco ao redor do mundo mesclando verbas advindas dos governos, patrocínios de empresas privadas, associação de amigos e iniciativas próprias.

Na Europa e nos Estados Unidos a parcela depositada pelos governos tem sido cada vez menor desde a última crise econômica mundial eclodida em 2008. E, obviamente, empresas que tem não no patrocínio sua principal atividade de negócios também se retiraram em tempos difíceis. Demissões de funcionários, fechamentos de instituições, fim de gratuidade na entrada, redução nas verbas para pesquisas e até saques às obras foram reflexos da política de saída dos estados. Um cenário um pouco diferente tem sido construído nos países em desenvolvimento, onde as economias crescentes favorecem os investimentos públicos e privados em cultura e os órgãos competentes anunciam pacotes especiais para o estímulo de criação, manutenção e produção artística nos museus

nacionais como no caso do Brasil² e da China³. E, também, em nações nas quais a economia pujante baseada em *comodities* de energia já vislumbram um futuro próximo de esgotamento de reservas naturais e começam a investir em um novo cenário de atração de divisas com o turismo cultural, como no caso de alguns países árabes⁴. Ainda assim, os recursos públicos investidos em cultura em alguns desses países envergonham e não alcançam o mínimo proposto pela UNESCO. Apesar do cenário, existe uma chamada atual aos gestores culturais de museus que é para a inovação e a criatividade a fim de encontrar soluções sustentáveis para o incremento das finanças e não esperar que o Estado e patrocinadores deem conta de todo aporte necessário⁵.

Economia criativa

Mas onde está e qual é o mercado dos museus? As escassas e pouco aprofundadas pesquisas sobre o consumo cultural em muitos países não nos permite aferir com precisão o tamanho e potencial dos museus na economia, como em outros setores há muito tempo estabelecidos como a agricultura e indústria automobilística, por exemplo. Foi nos anos finais da década de 90 que, recém-eleito, o Primeiro-ministro Tony Blair encomendou um grande e aprofundado diagnóstico que envolveu órgãos públicos e empresas privadas sobre os potenciais produtivos criativos na Inglaterra e começou-se a estudar sobre a chamada Indústria Criativa. Para o país, estavam englobados setores como: música, cinema e demais setores do audiovisual, arte, design, festivais, editoras, patrimônio, turismo, moda, design, propaganda, arquitetura, publicações eletrônicas e softwares de lazer. Em sua maioria, áreas que têm seu gerador produtivo advindo da criatividade individual, é dificilmente transferível e monetizado por meio de direitos de propriedade intelectual. Na década seguinte a Inglaterra publicou estatísticas das

indústrias criativas que revelaram que estas representaram 7,3% do PIB, em 2005 e com cresceram significativamente 6% ao ano, no período 1997-2005, frente a 3% do total.

Na Argentina, segundo Facundo Solanas, estima-se que o setor tenha gerado, em 2004 com 7,8% do PIB de Buenos Aires e 4,3% do emprego. E, entre 2000 e 2005, a Unctad (United Nations Committee of Trade and Development) divulgou que os produtos e serviços criativos mundiais cresceram a uma taxa média anual de 8,7%⁶.

Apesar de dados relativos aos impactos econômicos divulgados pela própria Inglaterra e outros países, as estatísticas não revelam especificidades setoriais e regionais, fazendo-se necessário o estudo aprofundado sobre os elos de valor de cadeia de cada área da cultura em cada local em que se deseja empreender.

Como aponta a obra *Economia Criativa como estratégia de desenvolvimento*, "a economia criativa compreende setores e processos que têm como insumo a criatividade, em especial a cultura, para gerar localmente e distribuir globalmente bens e serviços com valor simbólico e econômico. Por que então incluir alguns setores de tecnologia, como o de software? Por serem fundamentais para sustentar a dinâmica de processos e modelos de negócios que se estabelece em parte dessa economia. Do mesmo modo, iPods são considerados parte do mercado musical, aparelhos de TV do audiovisual e livros do editorial. Além de serem suportes de conteúdos culturais, possibilitam urdir novos modelos de produção e distribuição desses conteúdos." (REIS, 2008)

E é no aspecto das oportunidades digitais e da cultura que queremos nos concentrar aqui, afinilando nossas discussões para o setor de museus.

Cauda longa

No paradigma da economia criativa tal como colocada pelos principais autores citados acima no qual a cultura é a essência e a tecnologia é o meio de produção, distribuição e acessibilidade, queremos trazer à luz o trabalho de outro autor que destacou a importância do tratamento de nicho que as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) possibilitaram nos mercados atuais gerando novos negócios e oportunidades de acesso.

Este ambiente propicia o surgimento de comunidades que estabelecem ligações no espaço virtual pelos meios de comunicação à distância. Estas comunidades aglutinadas em torno de interesses específicos em comum que trocam experiências e informações no ambiente virtual foram estudadas por Chris Anderson, autor da obra *A Cauda Longa*, lançada em 2006. Neste espaço a dispersão geográfica dos membros passa a ser fator favorável que potencializa o uso das TICs e minimizam as dificuldades relacionadas a tempo e espaço, promovendo o compartilhamento de informações e a criação de conhecimento coletivo⁷.

Para Chris Anderson, a possibilidade de distribuição pela web diminui significativamente os custos e amplia as oportunidades de produção para nichos antes não contemplados pelo mercado de massa. Isso muda o foco da economia que passa a privilegiar menos os relativamente poucos casos de sucesso estrondoso e começa a enxergar atratividade em múltiplos setores bem menores. Esta tendência toca em pontos primordiais da Economia Criativa: o atendimento à diversidade da produção artística e cultural, o exercício da liberdade de escolha de consumo e fruição artística e a manutenção de suas singularidades transformadas em ativos econômicos.

Como um exemplo de prática temos o fenômeno do tecnobrega na região norte do Brasil, que foi visitada pelo próprio Anderson quando esteve no país em 2007. O estilo musical, sua produção e distribuição foram pesquisadas pelo brasileiro Ronaldo Lemos que publicou o livro *Tecnobrega – O Pará reinventando o negócio da música*. Para o autor a importância da obra está em comprovar o deslocamento, já antes apontado por Anderson, das grandes gravadoras para a apropriação popular de suas criações e comercialização por meio de constantes inovações tecnológicas, de modelos de negócios e criação artística, propriamente dita.

Para os museus, queremos propor aqui novas formas de negócios que atendam à produção artística, à salvaguarda da memória, à pesquisa histórica e à comunicação museológica que, segundo o ICOM⁸, são os pilares da existência dessas instituições sem fins lucrativos.

O grande desafio dos museus torna-se então a atração de parceiros de negócios que empreendam ideias, projetos e inovações para o setor. Percebemos que na cultura e, em específico, nos museus residem grandes oportunidades de empreendedorismo digital ligadas à exploração comercial dos conteúdos e sua distribuição no mercado por meio da internet ou mídias móveis. Esses conteúdos: obras, acervos físicos e digitais, documentos, histórias e conhecimentos são ativos pouco lembrados nos modelos de sustentabilidade financeira das instituições e se bem trabalhados podem aumentar a parcela representada pelas ações próprias gerando riqueza ao distribuí-los nos mercados locais e internacionais ganhando escala e vantagem competitiva ao focar em sua marca, ativo não imitável. Vemos exemplos bem sucedidos nos Estados Unidos, como no caso do MoMA⁹ e do SFMOMA¹⁰ que conseguem tangibilizar este ativo na concepção e design de

produtos e serviços e, na Holanda no Van Gogh Museum¹¹ que promove as *Friday Nights* com muita música e diversão para o público jovem.

Museus e startups

As novas empresas digitais e inovadoras e com alto potencial de crescimento, chamadas em sua maioria de *startups*, e compostas por uma nova geração de empreendedores podem ser excelentes parceiras dos museus na hora de criar novos produtos e serviços com base em tecnologia.

Esses jovens empreendedores são apaixonados pelo risco, pelo ineditismo, pelos grandes problemas de mercado, e sonham em construir riqueza com propósitos coletivos.

Ao transitar por este campo conseguimos enxergar perspectivas e possibilidades que se revelam merecedoras de investimentos e pesquisas na área de empreendedorismo digital para museus, como:

1. A produção de web sites e blogs, assim como o planejamento de estratégias em canais de comunicação digital em geral;
2. A produção de softwares de lazer destinados ao público de museus como, mediaguídes, aplicativos e soluções em mídias sociais para exposições temporárias, games para consoles ou para a web, novas redes sociais;
3. Uso dos espaços virtuais em web sites e aplicativos para venda de produtos e serviços como ingressos, produtos da loja, cupons de cafés e restaurantes e doações;

4. Uso dos espaços virtuais em web sites e aplicativos para venda de produtos digitais como E-books, anúncios, coleções virtuais, imagens, vídeos e áudios;

5. Criação de estratégias de business intelligence e comportamento do consumidor em museus como captação de endereços mail marketing, pesquisa de perfil de público, preferências artísticas, percursos mais visitados e padrões de consumo.

Não haveria campo mais fértil para atrair essas cabeças que não fosse o da própria cultura. No entanto, os desafios para os empreendedores estão, basicamente, em dois pontos: na questão dos direitos autorais dos conteúdos e no financiamento às iniciativas empreendedoras para o setor.

O universo digital provocou grandes discussões sobre o direito autoral em todo mundo e, com certeza, qualquer iniciativa que vise a geração de renda por meio de conteúdos artísticos em museus levantará grandes pautas de discussão. A necessidade de renovação da atual da legislação que rege o direito autoral em todo mundo é premente, não só pela própria discussão em torno das formas de distribuição de renda a autores como pelo advento da internet e das novas formas de monetização de conteúdos. Não é em vão que assistimos em sequência a discussões mundiais sobre a circulação da informação na web, como no caso do SOPA (Stop Online Piracy Act, legislação em debate nos Estados Unidos).

Em um recente caso com o Guggenheim em Bilbao, o museu foi obrigado a retirar imagens que estavam disponíveis para venda em dispositivos móveis¹². Esta questão jurídica torna-se um ponto essencial no planejamento de custos de empresas que queiram

investir na área, além dos custos com o desenvolvimento de novas tecnologias e outros talentos criativos como design gráfico, roteirização e usabilidade. A dificuldade em se conseguir financiamento, seja público ou privado, para negócios nascentes torna-se maior quando falamos do setor de economia criativa e museus.

Na área de *startups*, empresas jovens nascentes e com alto potencial de crescimento, investidores e empreendedores criativos pensam em polos opostos o que dificulta a aproximação e efetivação de investimentos. Em recente iniciativa, o Ministério da Cultura da mesma Inglaterra que foi pioneira nos estudos sobre o assunto criou um fundo de investimento incentivado de capital semente destinado a empresas em início de operação, para *startups* na área de cultura com base em pesquisas indicando que empresas na área de Economia Criativa sobrevivem mais que as de outros setores¹³.

Esta aproximação entre museus e empreendedores digitais torna-se extremamente necessária e propícia para um novo cenário de financiamento às artes no cenário mundial. No entanto, acreditamos que a grande responsabilidade dessa atração está com os gestores, profissionais de museus, instituições de ensino e governos. Um exercício quase da mesma ordem da preocupação em se abrir para o público jovem, só que agora como parceiros de negócios.

Notas

1. PINHO, Minon e MARTINEZ, André. Guia do empreendedor sociocultural – Reflexões orientações, metodologias e práticas para amparar o desenho e a gestão de projetos socioculturais sustentáveis. Disponível em: <http://ow.ly/alzCO> Consultado em: 05/05/2012.

2. MinC destinará R\$ 7,3 milhões do FNC para a área de museus. Disponível em: <http://ow.ly/alzFq> Consultado em 05/05/2012.

3. THE NEW YORK TIMES. China Extends Reach Into International Art. Disponível em: <http://ow.ly/aloZi> Consultado em 05/05/2012.
4. THE NEW YORK TIMES. Cultural Jewels in the Gulf. Disponível em: <http://ow.ly/aKND4> Consultado em 05/05/2012.
5. CULTURA E MERCADO. Empreendedorismo para museus. Disponível em: <http://ow.ly/alzQX> Consultado em 05/05/2012.
6. REIS, Ana Carla Fonseca (ORG.) Economia criativa: como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento. São Paulo: Itaú Cultural, 2008. Disponível em: <http://ow.ly/aIA5R> Consultado em: 05/05/2012
7. ANDERSON, Cris. A Cauda Longa: do mercado de massa para o mercado de nicho. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
8. International Council of Museums (ICOM). Museum Definition. Disponível em: <http://ow.ly/alApw> Consultado em 05/05/2012.
9. MoMA Store. Sky Umbrella Aniversary. Disponível em: <http://ow.ly/alpGq> Consultado em: 05/05/2012.
10. SFMOMA. Coffee Bar – Blue Bottle Coffee Bar. Consultado em: <http://ow.ly/aIADw> Consultado em: 05/05/2012.
11. VAN GOGH MUSEUM. Friday Nights. Disponível em: <http://ow.ly/alAlj> Consultado em: 05/05/2012.
12. EL MUNDO. Prohiben al Guggenheim vender imágenes de obras para Ipad y Smartphone. Disponível em: <http://ow.ly/aIANo> Consultado em 05/05/2012.
13. THE ECONOMIST. Finance in the creative sector. Money for fun - Shunned by investors, creative firms are looking forward to a new tax break. Disponível em: <http://ow.ly/aIAQ5> Consultado em 05/05/2012.



**FINANCIAMENTO
COLETIVO NO
LOUVRE:
AS TRÊS GRAÇAS**

ELÉONORE VALAIS DE SIBERT

MUSÉE DU LOUVRE

Com a tradição de patrocínio estatal das artes, os franceses não têm hábito de depender dos doadores individuais para garantir sua sustentabilidade. Mas o paradigma começou a mudar com a aquisição da obra-prima *As três graças*, do pintor renascentista alemão Lucas Cranach, o Velho.

A pequena tela datada de 1531, que retrata três mulheres nuas, seria vendida a um colecionador particular por 4 milhões de euros (cerca de R\$ 9,2 milhões) em novembro de 2010. Ao contrário do que aconteceu com o *Abaporu*, de Tarsila do Amaral, tela brasileira mais valorizada no mundo, comprada pelo colecionador argentino Eduardo Costantini em 1995, o governo francês declarou o trabalho “tesouro nacional” e deu três meses ao Museu do Louvre para levantar os fundos necessários e cobrir a oferta. Nesse momento, uma pequena equipe do museu criou uma campanha inédita convidando o público francês a “participar na aquisição de uma obra-prima”.

No texto a seguir, Eléonore Valais de Sibert descreve a mobilização que tomou conta do país, ganhando as páginas dos jornais, a mídia eletrônica e as ruas de Paris. Em apenas um mês, surgiram mais de 7 mil doadores. Por menor que tenha sido a contribuição, cada indivíduo foi citado nos agradecimentos da exposição especial montada entre março e abril de 2011 e passou a ter seu nome associado à obra para sempre.

VERSÃO IMPRESSA DA APRESENTAÇÃO DE ELÉONORE VALET DE SIBERT NA CONFERÊNCIA COMMUNICATING THE MUSEUM, EM 2011

Quando cheguei ao museu, não fazia a menor ideia do que era financiamento coletivo. E, na verdade, o Louvre também não, especialmente o financiamento coletivo de indivíduos. Mas eu tinha uma forte intuição de que isso tinha a ver com um valor universal, que é a sedução. E eu vou contar uma história sobre a sedução como uma ferramenta poderosa de persuasão: conhecer o desejo de alguém, ser capaz de se adaptar e satisfazer esse desejo específico, não apenas com palavras, mas também com emoção. É isso o que eu tento criar: uma experiência diferente de envolvimento. A financeira.

Isso era muito desafiador. Quando eu cheguei ao Louvre, há sete anos, o patrocínio corporativo estava começando a crescer e não havia nenhum tipo de captação de recursos de indivíduos. Então nós tivemos de ser criativos e assumir riscos, já que estávamos começando do nada.

Tínhamos uma sociedade de amigos do Louvre, mas o museu não tinha acesso ao banco de dados da sociedade. E o contexto não era dos mais favoráveis, já que o Louvre é um museu público. Isso indica que o financiamento do museu vem de subsídios governamentais, ou seja, dos impostos que as pessoas pagam. Então, se perguntar para um francês: "Você daria dinheiro para o Louvre?", a resposta óbvia seria "Eu já dou, quando pago meus impostos. E ainda pago pela entrada".

Na verdade, o Louvre tem muitos recursos. Antes de mais nada, somos o museu mais visitado do mundo. A taxa de satisfação é

alta, de forma que podemos engajar as pessoas a partir de suas experiências como visitantes. Além disso, o Louvre é universal. Ele fala a todos, e a maioria dos visitantes são estrangeiros. Mesmo considerando essas vantagens, estávamos de fato enfrentando um grande problema: a forma que as pessoas veem o museu.

Sedução tem a ver com criar um elo mais estreito. Reduzir a distância. Mas, no caso do Louvre, é possível que um visitante ache o museu grande demais. Quando você chega, entra em um hall que parece a Grand Central Station, de Nova York, explodindo de gente e enchendo todos os cantos daquele enorme museu que, na verdade, não parece precisar de ajuda financeira. Na verdade, parece até bem rico.

Então começamos a desenvolver essa relação um tanto frouxa, e um grande problema que tivemos de enfrentar foi a falta de experiência dos franceses em dar dinheiro para um museu. Isso tem muito a ver com as diferenças entre a cultura latina e a cultura anglo-saxã. É óbvio para um visitante americano que pode-se fazer uma doação para o museu, mas, na França, e em muitas outras culturas latinas, isso não é nada óbvio. Portanto, tivemos que desenvolver isso.

A primeira coisa que tivemos de fazer foi uma pesquisa, para entender melhor a ideia, a intuição que as pessoas tinham em relação ao que significa doar para um museu. A maioria disse: “ah, é dar obras de arte para eles”. Isso é ótimo, mas precisamos de dinheiro vivo.

E percebemos como o público não tinha noção das necessidades financeiras de um museu. Eles não faziam ideia de como funcionava esse modelo econômico, e do fato de que o museu poderia

buscar apoio privado. Mesmo se soubessem, em relação ao Louvre, podiam ter a impressão de que uma pequena doação seria apenas uma gota no oceano, já que ser um patrono das artes significa ser alguém muito rico, que pertence a uma elite social e cultural.

Tivemos que criar uma experiência, do zero, para estimular o desejo de se envolver financeiramente com o museu.

Portanto, eu gostaria de falar das duas abordagens que usamos. Uma delas foi bem específica, inspirada no modelo anglo-saxão. A segunda foi uma experiência única, que foi muito além de qualquer outra abordagem anterior.

A primeira coisa que fizemos foi adotar uma abordagem segmentada e criar um programa direcionado: o Cercle des Jeunes Mécènes, um grupo de pessoas que paga uma taxa anual de dois mil euros, de forma que vai um pouco além de uma filiação normal. Foi o primeiro programa do gênero na França, voltado para uma faixa etária específica, de 26 a 40 anos.

Criamos uma comunidade, e a ideia por detrás disso era resolver esse problema de comunicação que tínhamos, que gerava uma ideia de que filantropia estava ligada a uma elite social ou a pessoas mais velhas.

Pensamos em vários nomes metafóricos para o programa, como “O grupo da Mona Lisa” ou “O Círculo da Pirâmide”, que evocariam o museu. Mas decidimos chamar o programa de “Jovens Mecenas” para que as pessoas soubessem que todos podiam financiar o Louvre, que isso não era reservado a velhos colecionadores patriarcais de arte, queríamos rejuvenescer a filantropia,

dar uma lufada de ar fresco. Esse envolvimento específico torna a filantropia um tanto *rock and roll*, saborosa, jovem, inovadora e de cabeça aberta.

Claro que continua sendo um programa de filiação, mas o moldamos pensando em uma categoria específica de visitantes. Há muitos jovens profissionais, muito ativos, que são muito ocupados e não têm tempo de ir ao museu. Eles costumavam ir quando eram mais novos e adoravam mas, uma vez no mercado de trabalho, deixaram de frequentar.

E, através desse programa, oferecemos uma grande variedade de eventos programados para horários compatíveis com os deles. Em pequenos grupos, tanto no Louvre quanto fora dele, em viagens para o exterior, com a intenção de demonstrar a variedade da arte no Louvre e em um ambiente mais amplo. A ideia era criar uma relação mais íntima, não apenas com as coleções, mas com os atores do museu.

E descobrimos que as pessoas estavam muito curiosas para saber que tipos de emprego existiam em um museu. Não apenas os curadores, mas pessoas que fazem restaurações, que trabalham em programas pedagógicos.

A segunda coisa era fazer parte de uma comunidade coerente, que compartilha a mesma paixão pelo Louvre e a mesma limitação de ter uma vida ocupada. Eles ficaram muito empolgados com o conceito, viraram verdadeiros embaixadores do programa, de forma que acabamos precisando fazer pouca propaganda. Focamos em satisfazer o desejo deles, e eles convenceram outras pessoas a participar.

Tivemos, dessa forma, uma abordagem muito focada, que aumentou o orçamento anual do Louvre para projetos voltados para a arte contemporânea, renovando os ares do museu; além de ter contribuído para um objetivo antigo, de identificar grandes doadores em potencial no grupo. Um deles, que tinha 37 anos na época, doou um milhão de Euros para o museu.

Mas tínhamos que atingir um público maior e conseguimos isso recentemente, através do primeiro apelo público francês para adquirir uma obra-prima renascentista, de Lucas Cranach, por 4 milhões de Euros. Começamos como costuma-se começar em projetos especiais: buscamos patrocinadores corporativos que fazem grandes doações.

Conseguimos levantar 3 milhões de Euros e tínhamos 3 meses para conseguir o restante. Nenhum dos patrocinadores corporativos estava disposto a doar mais.

Tínhamos tido algumas experiências de arrecadar dinheiro online para alguns projetos de restauração específicos (20 mil Euros) com resultados muito bons. Então pensamos: “por que não aproveitar a oportunidade dessa fantástica pintura, com o prazo chegando ao fim, para engajar os franceses financeiramente no projeto?”. Uma oportunidade não apenas de adquirir a pintura, mas também de aumentar a conscientização sobre a possibilidade de fazer uma doação em dinheiro para um museu.

Para falar a verdade, no começo da campanha, tínhamos pouca segurança em relação aos resultados. Ir ao público, projetar uma campanha voltada para indivíduos, isso seria um teste, algo muito experimental. No final, o que esperávamos era que os patrocinadores corporativos que não se interessaram inicialmente

passassem a integrar o projeto e fizessem as doações necessárias. Mas a história foi outra.

Para nossa surpresa, a participação dos franceses foi massiva. E em menos de um mês conseguimos o milhão que faltava de mais de 7 mil pessoas e, no final da campanha oficial, de três meses, tínhamos juntado 1.5 milhão.

Isso foi realmente inédito e eu acho que em nenhum outro lugar do mundo uma campanha de museu desse tipo tenha conseguido motivar pessoas em tão pouco tempo e para um objetivo tão ambicioso.

O Louvre é uma marca fantástica. Mas não foi só isso. A causa em si era única. A pintura, claro, é sensacional. Mas, além da qualidade da pintura, foi a primeira vez que pedíamos colaboração para uma causa tangível, e uma causa muito positiva, alegre, diferente de outros apelos públicos ou das tradicionais causas sociais e ambientais. Tínhamos aqui uma causa relacionada a emoções estéticas, prazer, e isso é algo que toca as pessoas. E eles compraram a ideia porque era algo tão novo.

Nós desenvolvemos um forte plano de marketing e de comunicação, já que teríamos apenas três meses para alcançar nosso objetivo. Tínhamos que ser muito inovadores, por isso lançamos uma mensagem muito simples e direta: *precisamos de você para adquirir essa obra para o Louvre.*

Era algo muito novo, foi a primeira vez que o Louvre disse que precisava do público, com um convite pessoal. O slogan *Tout mécènes* passava a ideia de que qualquer um podia patrocinar as artes, mesmo doando pouco dinheiro. Você é parte da história e sua doação pode fazer a diferença. Criamos um sentimento coletivo.



Film présenté

LE RELHEUR DUTERS

Leur général brieuc Grievet et Stesentant du gouvain à l'ONU charir les crimes de xprimés dans la o, celle-là même otamment Herdolf Hess, Albert ron Ribbentrop, domine désord-audience du elle-ci n'a été que ménagée. Les boivent les murs ju'en 1945, et les

en 1943, l'homisième poss-criminels herchés, éta-Simon Wiesensospitalisé quel-

terwelle a rappélé le chemin parcouru. « Voir les ministres des affaires étrangères russe, français, américain, britannique et allemand au ou d'une mémorable ne va pas desol. Serencontrer ni comme vainqueurs et vaincus, ni comme venant de l'Est ou de l'Ouest n'a rien d'évident non plus. »

Documents saisissants

Le discours le plus émouvant fut prononcé par un homme de 90 ans, Benjamin Ferencz. Né en Roumanie, il émigra aux États-Unis avec ses parents peu après sa naissance. Débarquant en Europe avec les troupes américaines, ce diplômé d'Harvard reçoit une mission: se rendre le plus vite possible dans les camps de concentration pour saisir les documents avant que les nazis ne les détruisent. Dachau, Buchenwald, Mauthausen...

A 25 ans, il est l'un des premiers Américains à découvrir de ses propres yeux l'horreur nazie. A Nuremberg, il est nommé procureur dans le dossier des Einsatzgruppen, les unités qui perpétrèrent les premiers massacres massifs de juifs. Depuis, Benjamin Ferencz milite, sans relâche, pour la justice pénale internationale, et critique son propre pays qui, comme la Russie, n'a toujours pas ratifié la création de la Cour pénale internationale (CPI). Les visiteurs de l'exposition permanente aménagée sous les combles du palais de justice entendront M. Ferencz témoigner devant des étudiants allemands.

D'autres documents sonores sont saisissants, que ce soit la défense des accusés ou les premiers témoignages de victimes, dont la résistante française Marie-Claude Vaillant-Couturier. Sur les vingt-deux nazis jugés, douze furent condamnés à mort, sept



TOUS MÉCÈNES !

Pour acquérir *Les Trois Grâces* de Lucas CRANACH, chef-d'œuvre de la Renaissance, le musée du Louvre a besoin de vous.



Lucas Cranach, 1497-1551, Les Trois Grâces, 1530, Musée des Beaux-Arts de Berlin, musée du Louvre, Angèle Pélissier

Les Trois Grâces de Lucas Cranach vont entrer au musée du Louvre

à partir du 2 mars 2011

J-51

Liens d'or
Photos

trilograc@louvre.fr
+33(0)1 40 20 99 30

Plan de l'exposition

Grâce à son don, Les Trois Grâces de Lucas Cranach vont entrer au musée du Louvre.

Le don a été annoncé le 14 novembre 2010. Les documents de la campagne ont été publiés sur le site du Louvre le 17 décembre 2010.

La campagne | L'œuvre et l'artiste | Remerciements

Campanha em ação nos jornais e no website

Também focamos em mostrar para as pessoas como esse presente seria imediatamente útil. Algumas pessoas diriam: “há causas mais importantes que precisam de financiamento”. É importante dar razões para que as pessoas doem, e havia um risco de o quadro ser vendido para outro país e de nunca ser exposto ao público.

Não tínhamos um orçamento grande para começar, mas conseguimos utilizar recursos de outros projetos. O site foi um presente de um designer. Mas utilizamos também o Facebook, e isso acabou sendo uma ótima escolha. Muitos doadores surgiram do Facebook. E a imprensa gostou da ideia de ter três mulheres nuas, e do ideal de graça. E um exemplo desse grande sucesso foi um cartum no jornal francês Le Monde que mostrava o presidente Nicolas Sarkozy apaixonado pelas três graças, sem dar atenção à crise econômica. Tornou-se uma causa nacional.

Para quem arrecada fundos, mais importante do que pedir, é agradecer aos doadores. E nós realmente trabalhamos no reconhecimento das doações para expressar nossa gratidão. Fizemos isso através da imprensa, pondo anúncios na mídia, e uma cenografia específica no museu. O quadro era muito pequeno. Mas decidimos exibi-lo por três meses em uma das galerias mais prestigiadas. Uma exposição especial para os doadores, na qual agradecíamos pessoalmente a cada um, exibindo seus nomes nas paredes do museu, como fazemos com os grandes patronos corporativos. Independentemente do valor da doação, escrevemos não apenas o nome dos doadores, em ordem alfabética, mas permitimos que dedicassem a doação a alguma outra pessoa, o que acabou sendo uma excelente ideia, que acabou humanizando a doação.

Cada doação estava ligada a uma história pessoal. Alguns dedicaram a seus netos. Outros a seus avós. Alguns dedicaram à arte, a Cranach. E alguns dos doadores nunca foram ao Louvre, mas fizeram uma doação para o que ele representa.

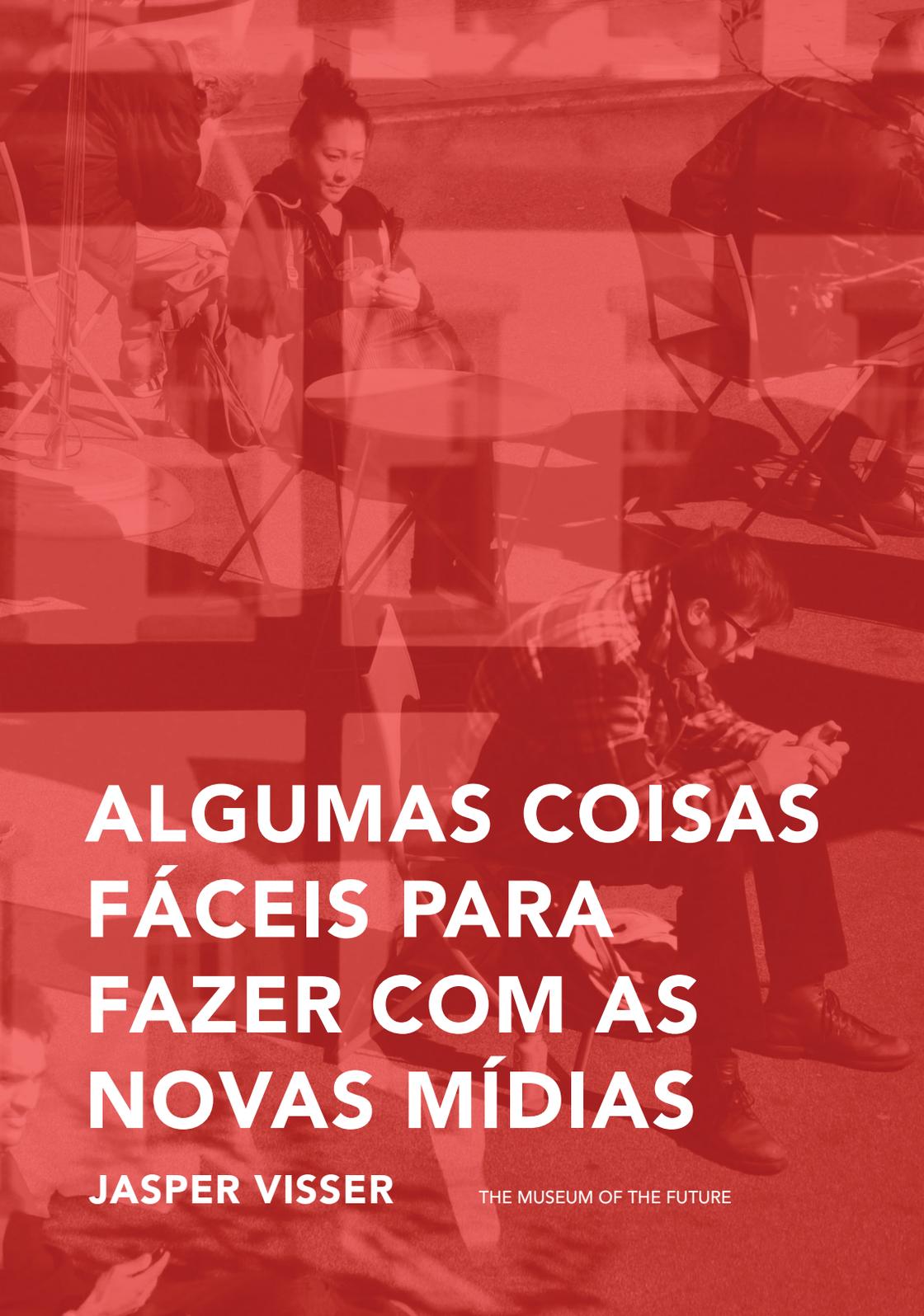
Isso revelou um grande potencial, tanto de comunicação quanto de captação de recursos. As pessoas entenderem que podem fazer doações é um marco que pode inspirar outros museus menores a adotarem o caminho de uma abordagem mais participativa.

Tudo isso retorna ao ponto de que, mesmo se estamos pedindo dinheiro, isso tem a ver com os princípios básicos da arte.

Arte é compartilhar, e fazer parte de uma comunidade de amantes da arte que reúne as pessoas, disponibiliza coleções e cria um senso de propriedade coletiva. Todos podem ter um pouco de uma pintura. Recebemos cartas de pessoas que apenas podiam fazer pequenas doações, mas que diziam o quanto a arte é essencial para as nossas vidas, quando temos de superar dificuldades.

Isso foi emocionante. Esse processo foi tão gratificante que os próprios doadores estavam agradecendo por os termos convidado a participar.

Não tenha medo de comunicar suas necessidades financeiras. Mas faça isso de uma forma inspiradora e criativa. Para engajar as pessoas, você precisa contar uma história.

A red-tinted photograph of a film set. In the center, a woman with her hair in a bun sits at a round table, looking down at her phone. To her right, a man in a plaid shirt and glasses sits on a director's chair, also looking at his phone. The background shows other people and equipment, all under a strong red light.

ALGUMAS COISAS FÁCEIS PARA FAZER COM AS NOVAS MÍDIAS

JASPER VISSER

THE MUSEUM OF THE FUTURE

O holandês Jasper Visser é um bom exemplo da mentalidade de um novo tipo de profissional que está chegando aos museus: um cara de cabeça inquieta, curte literatura, viagens, cultura, tudo o que tem a ver com a Espanha, bom café e, ninguém é perfeito, Lady Gaga.

Depois de um tempo trabalhando como webdesigner e professor de inglês, Visser entrou por acaso no Museu de História Natural da Holanda — onde entendeu rapidamente as necessidades e oportunidades de projetos digitais e participativos.

Atualmente lidera uma empresa de consultoria estratégica para museus (Inspired by Coffee) e assina o blog *The Museum of the Future* (O museu do futuro), onde escreve sobre inovação, novas mídias, tecnologia e novos modelos de negócios em museus.

O texto a seguir mostra como fazer uso das ferramentas (a maior parte gratuitas) disponíveis na internet para incrementar a relevância do seu museu na internet, estabelecer uma comunicação constante e criar um relacionamento profundo com o seu público: não apenas informando o que você faz, mas envolvendo as pessoas naquilo em que você acredita.

ESTA É UMA COMBINAÇÃO DOS ARTIGOS *28 LOW-BUDGET, EASY-TO-DO THINGS TO DO WITH NEW MEDIA FOR CULTURAL INSTITUTIONS* E *PRACTICAL ADVICE ON DEVELOPING YOUR PRESENCE ON SOCIAL MEDIA WEBSITES*, PUBLICADOS ORIGINALMENTE EM 2010 NO BLOG MUSEUM OF THE FUTURE

Preparei essa lista de 32 coisas simples que podem ajudar as instituições culturais a se beneficiarem das novas mídias.

1) Tire fotos dos seus eventos e coloque no Flickr

As pessoas adoram se ver, então conte para elas onde encontrar as fotos. O Flickr é um serviço grátis de hospedagem de fotos. Há alternativas, como o Picasa ou mesmo o Facebook.

2) Faça um vídeo de seus debates ou palestras e coloque no YouTube

Vídeos online podem atingir milhões, mas mesmo se apenas 25 pessoas assistirem a seu vídeo, o momento foi registrado e o conteúdo nunca será perdido. Há alternativas para o YouTube, como o Vimeo.

3) Comece um grupo no Flickr para reunir fotos relacionadas à sua instituição

Um grupo no Flickr é uma coleção de fotos tiradas por outras pessoas, sobre um tema específico. Esse tema pode ser a sua cidade, a coleção, instituições. As pessoas gostam quando suas fotos são acrescentadas a um grupo e podem interessar-se pelo seu trabalho¹.

1. Considere também o Pinterest, mídia social baseada em compartilhamento de imagens que foi lançada após a publicação original do texto.

4) Crie um blog pessoal sobre qualquer tema de que você realmente goste, relacionado com a sua instituição

Não importa se é sobre as dificuldades de gerenciar uma instituição cultural, sobre um item obscuro da sua coleção, ou sobre a melhor coisa que encontrar online que tenha a ver com o seu trabalho. Fale sobre isso no blog. Se é interessante, as pessoas vão gostar. Você pode fazer seu blog de graça no Blogger ou no WordPress².

5) Alimente algumas páginas da Wikipédia relacionadas com coisas que a sua instituição conhece

A Wikipédia tem uma profusão de informações, assim como a sua instituição. Procure páginas relacionadas com a sua instituição e veja se há qualquer coisa que possa acrescentar. Não se esqueça de adicionar um link para a sua página, na lista de referências.

6) Tenha um backchannel para tudo o que faz

Um backchannel (conversa paralela que acontece ao mesmo tempo que um palestra, por exemplo) concentra as atividades online sobre um determinado evento. Crie um backchannel para estimular as pessoas a participarem através das novas mídias.

7) Acrescente um link “curtir” do Facebook no seu site

Você não precisa estar no Facebook. Tenha um botão “curtir” no seu site e na sua página de eventos, para que as pessoas possam compartilhar isso com os amigos.

8) Acrescente o botão do Twitter no seu site

Você não precisa estar no Twitter. Tenha o botão na sua página de eventos, de forma que as pessoas compartilhem isso com seus amigos.

2. Existem ainda outras ferramentas alternativas gratuitas como o Tumblr e o Wix.

9) Caso seja possível fazer comentários no seu site, instale o Disqus para agrupar a discussão

O Disqus (sistema de discussões e comentários) torna muito fácil reunir as conversas de todas as plataformas online em um só lugar: o seu site. É de graça, mas um pouco complicado para instalar.

10) Entreviste seus visitantes e publique essas entrevistas online

Pergunte para as pessoas por que elas vieram, do que elas gostaram e tudo o que quiser perguntar. Tire fotos das pessoas, ponha a entrevista no seu site e envie o link para elas por e-mail. As pessoas gostam disso.

11) Tire fotos de seu livro de visitas e exponha no seu site

Deixe que futuros visitantes saibam a opinião dos visitantes anteriores, compartilhando com eles o seu livro de visitas. E também: imprima os comentários e deixe-os perto de seu livro de visitas.

12) Participe de iniciativas internacionais como o #askacurator

Mesmo que você esteja no Twitter por apenas um dia, participar nessas iniciativas pode ajudar a atingir um público completamente novo.

13) Adicione seus eventos e exposições a calendários online de outros sites

O escritório de turismo local, o maior blog da comunidade, o site da sua cidade provavelmente têm algum tipo de calendário. Adicione seus eventos a esses calendários para atingir um público mais amplo.

14) Adicione suas exposições e eventos como locais no Foursquare

Você pode fazer isso da sua conta pessoal no Foursquare. Isso ajuda a manter um controle de seus visitantes. Informe-os que sua exposição ou evento está no Foursquare exibindo um pequeno aviso, na entrada.

15) Deixe dicas sobre seu evento e sobre sua instituição em locais populares no Foursquare

Um lugar perfeito é em uma grande estação de metrô. Deixe uma dica que diga algo como, "Procurando por algo para fazer em um dia chuvoso? Venha nos visitar!" Seus amigos no Foursquare serão lembrados de você a cada vez que visitarem sua cidade.

16) Pesquise o nome de seu evento no Google (exposição, debate, etc.) no dia seguinte e reúna bons resultados

Use o Google para ver o que as pessoas podem ter escrito e selecione os melhores resultados. Outros bons mecanismos de pesquisa podem ser o Flickr (para fotos), o Twitter (para mensagens curtas) e o YouTube (para filmes).

17) Compartilhe o que encontrar sobre seu evento ou site

Adicione links na sua homepage e/ou à sua página de eventos dos principais resultados da pesquisa no Google. Você pode também compartilhar os resultados em sua newsletter.

18) Adicione comentários motivadores em blogs ou outras páginas que tenham escrito sobre você

Agradeça as pessoas que adicionaram conteúdo sobre seu evento, especialmente se eles forem adolescentes. Não se esqueça de incluir um link para sua homepage, onde poderão encontrar mais informações.

19) Em seus eventos, conte para os participantes o que você está fazendo com as novas mídias

Você está fazendo fotos do evento ou vai compartilhar uma apresentação em PDF ou PowerPoint? Diga para as pessoas onde elas poderão vê-las depois. Isso pode ser facilmente feito, exibindo na saída um cartaz que informe aos visitantes onde encontrar um resumo e fotos do evento.

20) Instale Google Alerts e Mediafunnel em todos os seus eventos, obras/artistas/tópicos principais, e no nome de sua instituição

Ao fazer isso, você receberá e-mails automáticos informando onde as pessoas estão falando sobre você ou sobre os temas que podem lhe interessar. Faça comentários interessantes (veja o tópico 18).

21) Convide blogueiros locais para seus eventos e estimule-os a escrever sobre isso

Há centenas de blogueiros na sua região. Eles podem atingir um público pequeno, mas é provável que esse público apareça no seu evento nas próximas ocasiões. Pesquise no Google “blog + nome da sua cidade” ou confira os nomes das pessoas que postam comentários com frequência para encontrar blogueiros locais.

22) Instale Google Analytics no seu site para ver de onde seus visitantes estão vindo

Google Analytics é uma ferramenta grátis que informa não apenas o número de visitantes, mas também o site em que estavam antes de visitarem o seu site. Isso ajuda a descobrir quais páginas mencionam você e o que as pessoas procuram quando visitam o seu site.

23) Abra sua rede wifi gratuitamente para seus visitantes

Se você oferece wifi para os funcionários, por que não compartilhar a rede com seus visitantes? Poucos irão usá-la, mas aqueles que usarem considerarão isso um ótimo serviço.

24) Tenha uma fonte para iPhones na recepção

Visitantes com iPhone costumam compartilhar as experiências de suas visitas com amigos, a menos que estejam sem bateria. Eles podem recarregar seus aparelhos, e devem saber que podem.

25) Ofereça o máximo de conteúdo possível sob a licença Creative Commons

As licenças Creative Commons tornam seu conteúdo acessível para mais pessoas, para maior variedade de usos. As suas fotos no Flickr e seu site podem se beneficiar muito de uma licença CC, já que as pessoas podem começar a compartilhar seu conteúdo.

26) Organize uma reunião interna sobre novas mídias com colegas e membros da sua comunidade

Diga que está tentando aproveitar melhor as novas mídias, e convide-os a discutir ideias sobre como fazer isso. Você pode conseguir adicionar umas 10 novas ideias nesta lista.

27) Some forças com outras instituições perto de você hospedando um "tweet up"

Um "tweet up" é uma reunião de pessoas no Twitter. Você pode também convidar blogueiros e fotógrafos para uma pequena reunião social. Fale para eles sobre suas aspirações com as novas mídias. Eles podem estar dispostos a ajudar.

28) Participe de conferências sobre novas mídias

As melhores ideias vêm de pessoas que experimentaram as coisas. Essas pessoas podem ser encontradas em conferências e workshops sobre novas mídias, onipresentes hoje em dia. Visite alguns deles.

29) Escreva em outros blogs

Escreva um bom post (artigo) sobre o tema que quiser, e envie-o para um blog apropriado (ver 21). A maioria dos blogueiros gosta de artigos de convidados, especialmente quando são pertinentes e de alta qualidade.

30) Atualize regularmente a homepage do seu site

Importante e autoexplicativo: Assegure-se de que a primeira página que seus visitantes veem está atualizada e contém informações relevantes sobre os eventos, exposições e atividades da sua instituição.

31) Reivindique o seu local no Foursquare e adicione um especial

O seu local foi adicionado no Foursquare? Reivindique o seu local na página de locais e adicione um especial, usando Foursquare para Empresas.

32) Inicie (ou se junte a) um grupo no LinkedIn para discutir sobre os tópicos da sua instituição

O LinkedIn é uma rede social para profissionais. Lá, você pode abrir grupos de discussão. Frequentemente, esses grupos são focados em temas bem específicos. O foco principal da sua instituição pode ser o tópico de um grupo do LinkedIn. Envolve-se na discussão para demonstrar seu conhecimento e para ajudar os outros, ou inicie seu próprio grupo, caso não haja nenhum sobre o seu tema.

A maioria dessas ações é de graça, não exige conhecimento tecnológico e nem uma grande equipe para ser implementada. Ainda que eu encoraje todos a experimentarem todas essas opções, eu recomendo fortemente que reflita sobre sua estratégia antes de mergulhar no maravilhoso mundo das novas mídias.

Escolha seu “nome do usuário” cuidadosamente. Na maioria das redes sociais, seu nome do usuário é uma coisa quase irrelevante que é vista apenas na URL. Ainda assim, é bom que seja consistente. Portanto, use um serviço como NameChk para ver quais dos nomes que você gostaria de usar estão disponíveis. Lembre-se que o Twitter tem um limite de 15 caracteres para nomes de usuário.

Escolha uma boa senha padrão. Todas as redes sociais têm exigências diferentes em relação à senha. Escolha uma senha padrão que tenha, no mínimo, oito caracteres, e que contenha números e letras. Acrescente algumas letras maiúsculas para que a senha fique mais segura.

Assegure que a sua logo cabe em um quadrado. Sites como o Flickr exigem uma logo quadrada. Tenha uma versão quadrada da sua logo disponível em diferentes tamanhos quando começar a abrir suas contas. A sua logo retangular pode ser usada, quando for possível (no Facebook, por exemplo).

Tenha diferentes descrições disponíveis. O Twitter tem um limite máximo de 160 caracteres, já o LinkedIn exige pelo menos 250 caracteres. Escreva diferentes descrições, de uma linha a alguns parágrafos, que possam ser adequadas para todas as redes sociais

Tenha algum tipo de conteúdo básico. Nada pior do que uma página de perfil vazia. Portanto, assegure-se de que tem algum tipo de conteúdo básico para postar. Importe seu feed RSS quando possível. Tenha algumas fotos reservadas para postar. Pense sobre algumas questões para discussão. Poste alguns eventos.

Conecte a sua presença nas diferentes redes sociais. As atividades nos diversos sites de mídia social devem ser relacionadas. Portanto, cada vez que registrar uma nova conta, veja se ela está conectada às contas que possui em outros lugares.

Tenha alguns amigos em quem você sabe que pode confiar. Se sua página no Facebook tem apenas quatro fãs, ela não parece muito confiável. Portanto, tenha um grupo de pessoas que certamente se tornará fã, amigo ou seguidor da sua página. Eu não sei quantos são necessários, mas percebo que, no Twitter, quanto mais seguidores você tem, mais seguidores você consegue.



**REDE MMM:
COOPERAÇÃO
ENTRE O MUSEU
E O PÚBLICO**

ADRIANA COSTA

MUSEU DAS MINAS E DO METAL

A internet e os novos suportes tecnológicos da informação tornaram possível uma nova relação entre os museus e seus visitantes.

O uso de mídias sociais tem aumentado o nosso conhecimento dos perfis e interesses dos públicos, bem como as possibilidades de participação na produção de conteúdo utilizado pelo museu.

Este artigo explora o impacto das mídias sociais, enfatizando a experiência de criação e ativação de uma plataforma interativa do Museu das Minas e do Metal (Museu das Minas e do Metal) chamada de Rede MMM.

De acordo com o espírito colaborativo da rede, o texto foi escrito em colaboração por Adriana Costa, Anna Paula Costa, Ana Paula Gaspar e Helena Mourão.

VERSÃO ATUALIZADA DA APRESENTAÇÃO REALIZADA NO SEXTO ENCONTRO DE MUSEUS DE LÍNGUA PORTUGUESA EM LISBOA, 2011

O Museu das Minas e do Metal – MMM – foi aberto ao público em 22 de Junho de 2010 e abriga um importante acervo sobre mineração e metalurgia, documentando duas das principais atividades econômicas do estado de Minas Gerais. O Museu utiliza a tecnologia, de forma lúdica e criativa, como principal linguagem expositiva para apresentar esse universo, tendo sempre o patrimônio histórico, artístico e cultural como contextos. O Museu das Minas e do Metal faz parte do Circuito Cultural Praça da Liberdade, em Belo Horizonte, e sua implantação é resultado da parceria entre o Governo do Estado de Minas Gerais e a EBX Investimentos, empresa privada com sede na cidade do Rio de Janeiro, em sintonia com o desenvolvimento de um projeto de Economia Criativa para a região.

O site do Museu das Minas e do Metal foi pensado durante o processo de concepção do Museu, ou seja, foi elaborado ao mesmo tempo em que se planejavam e se executavam as obras de adaptação arquitetônica, de restauração e de implantação da museografia. Mais do que possibilitar uma visita virtual, o que comumente os sítios eletrônicos de museus oferecem, a intenção foi expandir a experiência museal, abrir novas janelas de exploração dos temas por meio de roteiros hipermediáticos, estimular a colaboração dos visitantes com postagem de conteúdos relativos à temática do Museu e, no sentido específico das redes sociais, permitir interação entre os visitantes. Esse diferencial foi planejado para se realizar na criação da Rede MMM, uma rede social digital própria do Museu integrada ao site e com o objetivo principal de ampliar e de democratizar o acesso às informações de

preservação, de conservação e de promoção do patrimônio cultural por meio da internet.

Museus e mídias sociais

Mídias sociais é um termo utilizado para designar as ferramentas e as plataformas que as pessoas utilizam para publicar, para conversar e para compartilhar conteúdo on-line. As ferramentas incluem: blogs, podcasts (gravações em áudio), redes sociais, wikis (projetos de conteúdos colaborativos) e sites para compartilhar fotos e marcadores. As redes sociais são locais virtuais onde os usuários podem criar um perfil para si e, em seguida, socializar com os outros, usando uma variedade de ferramentas de partilha de informações.

O interesse dos museus por atividades de comunicação com o público surge principalmente a partir das décadas de 80 e de 90. Os desafios educativos de constituir ambientes de aprendizagem e de inclusão social levaram os museus a ampliarem o seu diálogo com o público.

Com o advento da internet, os cenários museológico e educativo se ampliaram, dando destaque às novas oportunidades de expansão dos canais de diálogo com o público. Segundo as estatísticas da Biblioteca Virtual de Museus¹, em 1995, havia 120 sites de Museus na Web e, em 1997, aproximadamente 1200. Atualmente, as redes sociais têm sido uma fonte cada vez mais utilizada pelos museus. Existem sites especializados em acompanhar as estatísticas de visitação das páginas dos museus no Facebook e no Twitter. Exemplo dessa prática é o site Social Bakers.²

EXPOSIÇÕES CONSTRUTIVISTAS	MÍDIAS SOCIAIS
Livre escolha	Livre escolha
Muitos pontos de entrada	Muitos pontos de entrada
Sem caminho especificado (sem começo/sem fim)	Sem caminho especificado (sem começo/sem fim)
Controlado pelo usuário	Controlado pelo usuário
Geralmente o tempo de visita é determinado pelo visitante e é parte de uma experiência educacional estruturada	Geralmente o tempo e o lugar de visita são determinados pelo visitante e pode ser parte de uma experiência educacional estruturada assim como de lazer
Apresenta variados pontos de vista e de perspectivas, o museu é visto como a autoridade	Apresenta variados pontos de vista e de perspectivas, mas a autoridade pode ser questionada
Dispõe materiais que possibilitam a experimentação, a confabulação e conclusões	<i>Websites</i> interativos podem dispor programas e informações que permitem experimentar, confabular e tirar conclusões
Utilizado como lazer, entretenimento e aprendizado	Utilizado como lazer, entretenimento e aprendizado
Pode ser difícil manter atualizado	Geralmente atualizado, mudanças constantes

Figura I – Comparações entre exposições construtivistas e mídias sociais

Fonte: HEIN, George E.1998. Learning in the Museum.

1º Edição, Routledge. London.

George Hein, em seu estudo *Learning in museums*³, apresentou as correlações possíveis entre a aprendizagem construtivista e as ferramentas de mídias sociais, conforme descrita na Figura I.

Percebemos muitas semelhanças entre os ambientes, com destaque para a maleabilidade da hipermídia que, por sua imaterialidade e interatividade constantes, gera mudanças numa velocidade maior.

“Sob a perspectiva histórica mais ampla, a sociedade em rede representa uma transformação qualitativa da experiência humana”.⁴

A busca para compreender essa nova forma de interação entre o Museu e o público e a preocupação com a democratização do acesso ao Museu foi o que levou nossa equipe a aceitar este desafio.

Mídias sociais e o MMM

Atualmente, existem, no Brasil, 3.118 museus e prevê-se a criação de mais 250, mas o índice de não visitação a museus é altíssimo, cerca de 70%, segundo a última pesquisa do IPEA ⁵. Em paralelo, temos uma alta taxa de penetração da internet na sociedade brasileira. Cerca de 99% das pessoas que acessam a internet tem perfis nas redes sociais digitais, segundo a ComScore.

Todos esses fatores nos levaram a acreditar que a internet é o ambiente ideal para se estimular, para desenvolver, para democratizar e para ampliar significadamente o acesso a museus, a exposições e a espaços culturais no Brasil.

Objetivando potencializar os recursos patrimoniais do Museu e trabalhar de forma integrada e diversificada com o público, desenvolvemos a Rede MMM.

Rede MMM

Uma rede de pessoas que colaboram com conteúdos relativos às visitas ao museu (virtual ou presencial). Um ambiente não linear de aprendizagem em colaboração. A Rede MMM é composta por colaboradores ligados a instituições, por roteiros em hipermídia e pela midiateca que abriga as colaborações. Os roteiros são elementos estruturantes, provocadores de discussão, são educativos, ilustrados e animados, e apresentam, de maneira lúdica, os conteúdos integrantes da temática do Museu das Minas e do Metal. Foram criados para expandir os conteúdos abordados no Museu, para ampliar possibilidades de conhecimento e aprendizagem, para incentivar as postagens de novas mídias e para a alimentação da Midiateca, local de abrigo e de divulgação da informação e do conhecimento produzidos.

A Rede MMM é destacada no menu principal do site e, junto a outras redes sociais, possui em seu submenu três opções de organização: Colaboradores, Roteiros e Midiateca. Na primeira, conhece-se a Rede MMM, acessam-se as últimas contribuições e visualizam-se todos os colaboradores cadastrados na Rede. A segunda contém os roteiros interativos: dois deles lançados em 2010, um terceiro, em janeiro de 2011, e o quarto em atual processo de construção.

O primeiro roteiro lançado foi o Mama África, que mostra a relação do Brasil com a África, fala da origem do próprio homem e dos metais e tem como personagens principais Luzia, o fóssil humano mais antigo encontrado na América, e Chica da Silva, a mulher negra que virou lenda e, contrariando os padrões da sociedade de sua época, conseguiu se libertar e se tornar uma das personagens mais ricas e poderosas da sociedade mineira do século XVIII.

O segundo roteiro, *Viajeiros*, narra a chegada da corte portuguesa ao Brasil junto a outros viajantes que aqui estiveram e atuaram em nossa abertura para o mundo. A história perpassa por um jardim imaginário, onde se encontram viajeiros que trilharam a história do Brasil. São personagens de diferentes épocas, de Debret e de Dom Pedro II a Bule Marx e a própria Praça da Liberdade, que destaca o Prédio Rosa e suas memórias. A edificação de 1897, um dos monumentos mais significativos do conjunto arquitetônico e paisagístico da Praça da Liberdade, é hoje o endereço do Museu das Minas e do Metal.

O terceiro roteiro, *Horizonte Secreto*, que por sua vez explora códigos antigos e belos que sempre intrigaram o homem, desvenda os novos mistérios do mundo, o micro e o macro inteligíveis das personagens Djalma Guimarães, geocientista brasileiro reconhecido internacionalmente e Eliezer Batista, ícone da história da mineração no país. O roteiro trata do conhecimento científico especializado, da busca pelo entendimento do invisível, do micro ao macro.

Nos três roteiros já lançados, é possível estabelecer relações com o conteúdo presencial do Museu, além de estabelecer links externos na internet. Por meio dessas “suscitações” introduzidas pelos roteiros ou por outra inspiração relacionada ao patrimônio cultural, os colaboradores são estimulados a postar conteúdos entre textos, áudios, vídeos, imagens e links, que são abrigados na Midiateca para manter viva a discussão. E, para ampliar cada vez mais o potencial desses conteúdos sobre o patrimônio cultural, abaixo de cada postagem estão inseridos botões de compartilhamento em outras redes sociais, Facebook, Orkut e Twitter, principalmente, o que amplia exponencialmente o raio de alcance da informação.

Roteiro 4: Em construção

Sabemos que, na Rede, o leitor integra-se de modo assequencial num contato veloz com fragmentos de informações de natureza diversa, criando e experimentando na sua interação o potencial dialógico da hipermídia.

A construção significativa, na esfera digital, implica operações com informações vinculadas, interconexões narrativas, multiplicidade numa estrutura não linear. Essa natureza labiríntica e fugaz da interatividade on-line deve ser trabalhada com cuidado para que as aprendizagens virtuais tenham consequências reais e produtivas na interação com o Museu.

Estudiosos do tema, tais como Nina Simon⁶, destacam a fundamental importância de articulação das estratégias das mídias sociais com as iniciativas educativas off line, buscando relacionamentos colaborativos de longo prazo e permitindo a criação conjunta de projetos e de valores.

Destacamos dentro dessa perspectiva, nosso recente projeto de criação coletiva de um novo roteiro digital para o MMM, denominado provisoriamente Roteiro 4.

Essa estratégia híbrida de colaboração on-line e encontros presenciais com instituições educativas parceiras do Museu têm sido enriquecedores. O quarto roteiro está em construção e a proposta é que por meio de uma temporada de produção colaborativa, lançada na 9ª Semana Nacional de Museus, em maio de 2011, faça-se o caminho de criação conjunta dos conteúdos.

As pessoas e as instituições que se engajarem nessa ideia terão o desafio de replicar a proposta e, junto a seus amigos e a seus alunos, no caso de escolas, e a demais participantes do seu grupo de convivência e, desse modo, realizar pesquisas e outras atividades investigativas a serem compartilhadas com outros grupos, por meio da Rede MMM.

Como elemento norteador, sugerimos um dispositivo que estimule e que organize a produção conjunta de conteúdo. Trata-se de um texto inicial com três categorias, por meio da própria identidade do Museu das Minas e do Metal. Encontros presenciais com o grupo para promover o intercâmbio de experiência e para estimular as produções estão programados no decorrer do processo.

Conclusões

Atualmente, o número de postagem na Rede MMM já ultrapassa a marca dos 400 conteúdos e mais de 30.000 acessos à Rede e a suas páginas.

A experiência com as mídias sociais tem apontado o quanto podemos aprender, através da interação direta com o público, sobre seus interesses e seus modos de colaboração.

Por meio da realização de estatísticas, entendemos melhor suas características demográficas e incentivamos sua participação criativa.

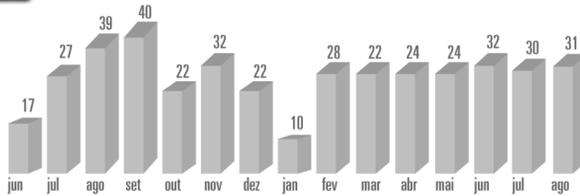
Esse novo paradigma da Web 2.0 tem alterado a forma como os museus interagem com seu público e essa interação tem exercido mudanças no modelo de gestão dos museus.

PERFIL COLABORADORES

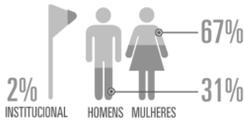
DE 22/06/2010 ATÉ 25/08/2011



TOTAL: 400 COLABORADORES



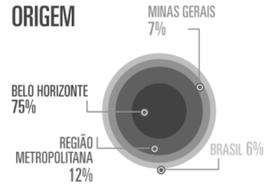
SEXO



OCUPAÇÃO



ORIGEM



ROTEIROS



ASSINANTES DO BOLETIM



PÁGINAS MAIS ACESSADAS

Do website www.mmm.org.br



CONTEÚDOS MAIS ACESSADOS DA REDE MMM

google analytics



Figura II – Perfil dos Colaboradores da Rede MMM

Figura III – Resultados da Rede MMM

Na última conferência do “Museums and the Web”, realizada em abril de 2010 na Filadélfia, foi constituída uma mesa para discussão do tema: “Mudanças Institucionais e as Mídias Sociais”⁷. E, em recente pesquisa realizada pela crítica de cultura Marlene Dixon⁸, revelou-se que as mídias sociais trabalham no alcance de audiências dificilmente atingidas pelas formas tradicionais de divulgação, tem custo relativamente baixo, abrem o diálogo com outras instituições e ajudam na promoção dos museus.

O diálogo sobre o tema continua on- line, mas uma coisa poucos contestam: a mudança veio para ficar e precisamos compartilhar experiências entre os museus para potencializar e para possibilitar que o trabalho da área de Mídias Sociais concretize o seu real papel: a democratização dos saberes.

Notas

1. Virtual Library Museums Pages. (2010) The Latin American Museum Pages. Acessado em: 30 agosto de 2011 em: <http://archives.icom.museum/vlmp/latin-america.html>
2. Social Bakers. (2011) Facebook Pages Statistics for Museum / Art Gallery. Acessado em: 30 agosto de 2011 em: <http://www.socialbakers.com/facebook-pages/type/119-museum-art-gallery/>
3. HEIN, George E. (1998). Learning in the Museum. 1º Edição, Routledge. London.
4. CASTELLS, Manuel. 2007. A Sociedade em Rede. 10º edição, Ed.Paz e Terra. São Paulo. p.505
5. IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2010) Sistemas de Indicadores de Percepção Social. Cultura. Acessado em 30 agosto de 2011, em: http://www.ipea.gov.br/portal/imagens/stories/PDFs/SIPS/101117_sips_cultura.pdf
6. Nina Simon. 2009. Museum 2.0. Acessado em 18 de agosto de 2011 em: <http://www.archimuse.com/mw2009/papers/simon/simon.html>

7. Dana Allen, Greil, Susan Edwards e Jack Ludden. (2011) Social Media and Organization Change. Acessado em 23 de agosto de 2011 em: http://conference.archimuse.com/mw2011/papers/social_media_and_organizational_change

8. Marllene Dixon. (2011). Does Social Media Work for the cultural sector? Acessado em 26 de agosto de 2011 em: <http://www.mardixon.com/wordpress/2011/08/does-social-media-work-for-cultural-sector-survey/>

Agradecimentos

À equipe Voltz e, em especial, Cláudio Santos, diretor do núcleo de mídias interativas da Voltz Design, vice-presidente da Fábrica do Futuro que foi o responsável pela concepção, direção criativa de design e de produção. À equipe do Museu das Minas e do Metal, destacando os profissionais de design, mídias sociais, comunicação e ao setor educativo. Ao Grupo EBX, patrocinador da implantação e manutenção do Museu das Minas e do Metal.

LINKS RELACIONADOS

PARTE UM: BRANDING E CULTURA

Robert Jones

Apresentação de PDF original
<http://bit.ly/SI9oVY>

Branding de Museus: How to Create and Maintain Image, Loyalty, and Support, de Margot A Wallace
<http://bit.ly/RLPd8Q>

New Museum

Estudo de Caso por Droga 5
<http://bit.ly/Rr6X7u>

André Stolarski

Palestra no evento
Museus e cidades criativas:
<http://vimeo.com/47587039>

Kim Mitchell e Julia Hoffmann

Palestra original
<http://youtu.be/B2-rVXK32No>

Site da campanha I Went to MoMA
<http://www.moma.org/iwent>

PARTE DOIS: MUSEUS ESTÃO MUDANDO

Nina Simon

Blog
<http://museumtwo.blogspot.com>

Palestra em dezembro de 2009:
<http://vimeo.com/9367082>

Marcus Faustini

Palestra no evento
Museus e cidades criativas:
<http://vimeo.com/47954344>

Julien Dorra

Palestra sobre o OrsayCommons:
<http://bit.ly/SJfB60>

OrsayCommons no Flickr:
<http://www.flickr.com/search/?q=orsaycommons>
OrsayCommons at Monumenta 2011

Kristen Denner

Apresentação sobre CYOM
<http://bit.ly/VScYO6>

Laurel Butler

Vídeo sobre o YBCA: YOU
<http://vimeo.com/27918174>

LINKS RELACIONADOS

PARTE TRÊS: CRIANDO O MUSEU 2.0

NMC Horizon Report

Versão integral do relatório em PDF
<http://bit.ly/PjX6UD>

Scott Billings

Uso de QR Codes pelo Derby Museum
<http://vimeo.com/28583289>

Eléonore Valais de Sibert

Palestra Original
http://youtu.be/WRsa_4gSLwc

Veja As Três Graças
<http://f24.my/RLRlgX>

Jasper Visser

Palestra na conferência MusemNext
<http://vimeo.com/26569329>



A maior parte do conteúdo desse livro foi publicado originalmente sob diferentes licenças Creative Commons. Se você gostou do conteúdo, reserve um tempo para agradecer os autores e fotógrafos pelo compartilhamento.

Choosing a side: Facilitator or Advocate? e To Wiki or not to Wiki

© Copyright 2012 American Association of Museums, www.aam-us.org.

Reproduzido com permissão.

Reforming the museum: Root and branch

© Copyright 2010 Museum Identity Ltd.

Reproduzido com permissão.

How a Museum Re-Branded Itself to Boost Visitors by 600% (Case Study)

© 2002 - 2012 Nancy E. Schwartz.

Publisher – GettingAttention.org / President – Nancy Schwartz & Company

Todos os direitos reservados.

Tradução	Julia Nemirovsky
Revisão	Itala Maduell
Design	Rara Dias
Capa	Rara Dias e Paula Delecave
Foto	Oliver Neiva
Organizador	Luis Marcelo Mendes

Agradecimentos: Ana Paula Gaspar, Ana Kemper, André Stolarski, Bruno Porto, Jim Richardson, John Strand, Julia Hoffman, Julio Silveira, Kim Mitchell, Lori Phillips, Mariana Varzea, Olivier Neiva, Oona Castro, Paula Delecave, Rara Dias, Samuel Bausson.

Este livro é dedicado aos Beastie Boys
a Neil DeGrasse Tyson
e a Marcia Bibiani.

*Disponível em português e inglês
na iBookstore e Kindle Store*

Entre em contato

Luis Marcelo Mendes

web reprograme.com.br

email luismarcelomendes@gmail.com

fb facebook.com/reprograme

twitter twitter.com/reprograme

NOTA IMPORTANTE

Reprograme está disponível para traduções em outros idiomas para atingir um público maior em versões digitais. Entre em contato com o organizador para mais informações.

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

M538 Mendes, Luis Marcelo

Reprograme : comunicação, marca e cultura
numa nova era de museus – Rio de Janeiro,
2012, 000 p; 21 cm.

ISBN 978-85-64528-48-2 (brochura)

1. Comunicação. 2. Museu. I Título

CDD 746.1
CDU 659.125.6



Ímã Editorial | Livros de Criação

www.imaeditorial.com