

# REPROGRAME

TECNOLOGIA, INOVAÇÃO  
E CULTURA NUMA NOVA  
ERA DE MUSEUS

LUIS MARCELO MENDES [ORG.]

# REPROGRAME

TECNOLOGIA, INOVAÇÃO  
E CULTURA NUMA NOVA  
ERA DE MUSEUS

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

**LUIS MARCELO MENDES [ORG.]**

**REPROGRAME É UMA INICIATIVA INDEPENDENTE, SEM USO DE RECURSOS PÚBLICOS, VIABILIZADA GENTILMENTE PELA COMUNIDADE POR MEIO DE CROWDFUNDING.**

**Agradecimentos especiais a:**

Adriana Rattes, Alexandre Fernandes, Anna Chiaretta Lavatelli, Armando e Ilana Strozemberg, Clarice Magalhães, Fernanda Assunção, João Vergara, Juca Worcman, Luiz Alberto Oliveira, Luiza Pinheiro, Magui Kampf, Marcos Ferreira, Maria Ignez Mantovani, Michael Peter Edson, Renata Motta, Ricardo Oria, Rosana Lanzelotte, Sônia Barreto, Silvana Andrade e Susan Chun.

**Muito obrigado pelo apoio:**

Adriana Lins, Alejandro Tapia, Amalia Giacomini, Ana Angélica Costa, Ana Cunha, Ana Grossman, Ana Linnemann, Bárbara Giacomet de Aguiar, Batman Zavareze, Bebel Abreu, Beth Pessoa, Billy Bacon, Bruna Costa Queiroz da Cruz, Bruna Helena Pereira Soares, Bruno Porto, Carla Branco, Carmen Ferreira, Carolina Bordinallo, Catarina Faria, Chico Dub, Chris Lima, Christina Lima, Clara Azevedo, Cláudia Porto, Dana Mitroff Silvers, Daniela Alfonsi, Daniela Chindler, Danielle Linzer, Danielle Machado, Deca Farroco, Dino Siwek, Eduardo Ramos, Enrique Pessoa, Fábio Prata, Fabiano Maciel, Fernanda Bellinaso, Flávia Nalon, Flavio da Costa, Gabriela Alevato, Gabriela Agustini, Gabriela Moulin, Gabriela Werneck, Henrique de Vasconcelos Cruz, Hugo Sukman, Humberto Baranek, Isabela Arruda, Itala Maduell, Ivana Barradas Figueiredo, João Bonelli, Joao Doria, Jorane Castro, Joy Chih-Ning Hsin, Juliana Gonçalves, Juliana Tinoco, Kátia de Marco, Larissa Graça, Leo Eyer, Léo Feijó, Leonardo Menezes, Liana Schipper, Lidia Vales, Liliana Magalhães, Livia Razente, Luciana Araujo

Lumyx, Lucimara Letelier, Manu Fantinato, Manuel Thedim, Mar Dixon, Marcelo Pereira, Márcia Guimarães, Marcos Oliveira, Maria Camargo, Maria de Oliveira, Maria Raquel Fernandes, Maria Tornaghi, Mariana Varzea, Marina Sartori de Toledo, Rafaela Zanete, Regina Miranda, Renata Salles, Renato Cardilli, Renato Salgado, Rosa Lavelberg, Rosane Carvalho, Rubens Ramos Ferreira, Sâmia Batista, Silvia Finguerut, Suzane Queiroz, Tatiana Levy, Theo Carvalho, Tiago Cacique, Valéria Boelter, Vera Lanari, Vera Saboya e Wilson Baroncelli.

**Esta edição foi viabilizada com o apoio institucional de:**

**curta!**

**EXPOMUS**



# SUMÁRIO

## INTRO

### Museus, hipertexto e promiscuidade

Marília Bonas

6

### O que faz o MoMA ser o MoMA?

Luis Marcelo Mendes

9

## PARTE UM: ABERTURA

### Matéria escura

Michael Peter Edson

25

### A Lua pertence a todos

Mike Murawski

48

### As virtudes da promiscuidade

Ed Rodley

64

### O GLAM e o mundo livre

Cory Doctorow

80

### Isto pertence a você

Merete Sanderhoff

100

### Democratizando o Rijksmuseum

Joris Pekel

135

## PARTE DOIS: DIGITAL

### Uma reflexão sobre o digital

Jane Finniss

153

### Fazer museus: Criando com tecnologias emergentes em museus de arte

Desi Gonzalez

166

## PARTE TRÊS: MUDANÇA

### Em direção ao museu sociocrático

Bridget McKenzie

192

### O que é que temos a ver com isso?

Maria Vlachou

205

### Construir uma comunidade: quem, como, por quê

Nina Simon

214

### Museus...e daí?

Robert Stein

224

# MUSEUS, HIPERTEXTO E PROMISCUIDADE

MARÍLIA BONAS  
MUSEU DA IMIGRAÇÃO

A minha geração usou, em 30 anos, o telefone com disco e o smartphone com conexão wi-fi e comando de voz. Partimos em velocidade impressionante do uso do que chamávamos de meios de comunicação para o de ferramentas que trazem novas estruturas de conexão entre seres humanos, seus saberes e desejos, em constante e retroalimentada transformação.

Nesse curto período de tempo, a forma como produzimos e organizamos o conhecimento mudou brutalmente – é só lembrar dos trabalhos de escola que saíam dos verbetes da enciclopédia da biblioteca do colégio e que hoje brotam dos milhares de resultados em sites de busca, com os comandos de copiar, colar, fotografar, editar e compartilhar em tempo real.

Saímos, como diria Pierre Levy, de uma forma de pensamento bidimensional e hierárquica, para uma tridimensional e hipertextual. O que imaginávamos antes em uma gaveta, hoje está em muitas ao mesmo tempo, organizadas em infindáveis teias de conexão personalizadas, iluminadas sob diversos ângulos. Se nada disso já não assusta muitos de nós, não é o que ocorre com boa parte das ditas instituições tradicionais da sociedade, como os museus.

Os artigos deste segundo volume da série *Reprograme* fazem uma série de provocações: qual o impacto dessas mudanças na prática das instituições que têm como missão preservar, pesquisar e comunicar o que é eleito pela sociedade como sua base identitária? Num mundo onde comunidades e identidades estão atomizadas em conexões não lineares, como e o quê preservar? Como encarar de verdade o desafio de compartilhar decisões e coleções?

Para o cenário brasileiro, tais provocações atingem pontos nevrálgicos: num mundo que não reconhece mais como entes distintos o produtor e o

receptor de conhecimento, em que medida os museus brasileiros usam a tecnologia — seja em exposições ou em mídias sociais — para o diálogo?

Considerando o alto custo e a rápida obsolescência de equipamentos e mídias digitais, será inteligente a decisão de produzir museus inteiros e/ou exposições de longa duração integralmente tecnológicas, mas não necessariamente dialógicas?

Será que não devemos investir em tecnologia na criação de possibilidades de experiências personalizadas — *in loco* ou à distância — calcadas no acesso às camadas de informações não comunicadas pelas frentes mais tradicionais de nossas instituições? E, afinal, quem de nós realmente tem como prioridade o compartilhamento de acervos e seu conhecimento a respeito delas?

Em nosso país, ainda nos cabe o desafio histórico de desenvolver uma cultura de preservação vinculada à materialidade e às camadas imateriais de informações sobre as coleções (e é preciso lembrar que repositórios digitais, por si só, não preservam em seu acúmulo). Mas partindo da reflexão trazida pelos artigos desta estimulante publicação, penso que neste mundo hipertextual a preservação é mais que o produto maduro do selecionar, documentar, pesquisar e comunicar aquilo que ocupa nossas gavetas e estantes. Preservar é irradiar conexões, eletriza-las, compartilha-las de uma maneira que elas gerem conexões derivadas e reversas, em novas teias e telas pessoais, afetivas e identitárias.

Em resumo, se *sharing is caring*, o que temos a fazer é mesmo estimular, por todos os meios possíveis, a promiscuidade de nossos museus e coleções com a sociedade a quem de fato pertencem, escancarando e introjetando suas ressignificações, usando e fomentando a inovação de toda e qualquer tecnologia disponível.

**O QUE FAZ  
O MOMA  
SER O MOMA?**

**LUIS MARCELO MENDES**

**ORGANIZADOR**

Folheando a primeira edição do *Reprograme* antes de escrever este novo texto, um dos artigos que salta aos olhos é a entrevista do francês Julien Dorra concedida à curadora, crítica de arte e blogueira belga Régine Debatty. Criador da microcomunidade OrsayCommons, Dorra protestava contra a norma estabelecida em 2010 pelo Museu d'Orsay, de Paris, de impedir os visitantes de fotografarem dentro do espaço do museu.

Por meio de um ativismo irreverente e performático, o grupo OrsayCommons realizava mobilizações de desobediência civil convocadas pelas mídias sociais onde seus integrantes combinavam de sacar câmeras ao mesmo tempo para fazer fotos no D'Orsay, levando a equipe de segurança à loucura. Dorra afirmava:

*Nós adoráramos 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 oficinas de fotografia no museu que proíbe fotografar! É isso que chamamos de museu como plataforma aberta.*

Já em 2015, o mesmo conceito de plataforma aberta é colocado em prática como um negócio lucrativo pela empresa norte-americana Museum Hack que oferece um tipo de reinvenção subversiva do tradicional tour de museu em algumas das principais instituições do segmento (como o Metropolitan e o Museu de História Natural). E com potencial para oferecer seus serviços para museus de todo o mundo.

Liderados por guias experientes e bem versados na história da arte, eles oferecem uma maneira nova de ver as obras, envolvendo os visitantes com histórias hilariantes e incomuns embaladas em sexo, escândalo e deboche sobre o mundo da arte com foco em pessoas que “não gostam de museus”.

A grande diferença em relação à experiência do OrsayCommons é que agora são os próprios museus como a National Gallery of Art que procuram a empresa para terem suas coleções ‘hackeadas’ como parte da estratégia de desenvolvimento de públicos.

Esse é apenas um exemplo do fértil e empolgante ambiente de transformações que está promovendo um debate global sobre o papel das instituições museológicas no mundo contemporâneo e seu posicionamento diante das demandas da sociedade.

## **Museus e marcas: como estamos?**

O que procuro fazer no projeto *Reprograme* é mapear e traduzir para português algumas dessas discussões surgidas especialmente nos ambientes de emergência: as palestras, posts de blogs e os artigos que circulam na internet e, de alguma forma, captam um determinado espírito do seu tempo.

A gênese desse projeto veio do texto *Museum Next*, de Robert Jones, diretor da Wolff Olins, uma das maiores consultorias de marca do mundo, sobre as conturbadas relações entre os conceitos de “museu” e “marca”, que costumam entrar em conflito no segmento cultural.

O texto foi desenvolvido em 2008 a partir de uma pesquisa informal sobre gestão estratégica de marca junto a cerca de 100 gestores e lideranças de museus que participavam da oitava edição da conferência *Communicating the Museum*, em Veneza.

A rapidez e o alcance que notamos nesse momento de transformações me motivou a repetir essa pesquisa em 2014 para tentar descobrir se houve mudanças de percepção entre profissionais de museus sobre gestão estratégica de marca.

Para obter parâmetros de comparação entre esses dois exercícios de escuta, procurei ser o mais fiel possível à pesquisa original, seguindo basicamente o mesmo roteiro de perguntas.

A grande diferença formal entre as pesquisas foi a opção por uma sondagem online direcionada a profissionais das áreas de marketing, comunicação, desenvolvimento de públicos e mídias digitais de museus de todas partes do mundo. Portanto estamos lidando com uma amostra de indivíduos mais ampla e diversa da pesquisa original.

Com o apoio de equipes de museus, de comitês nacionais do ICOM (International Council of Museums) e de alguns grandes divulgadores nas mídias digitais, a pesquisa conseguiu gerar 2.913 visualizações, de onde foram apuradas 220 respostas de qualidade, sendo a maior parte dos participantes de países europeus (31%), seguidos de participantes da América do Norte (18%); América do Sul (18%); Oriente Médio (8%); Ásia (9%); Oceania (3%) e ainda outros 13% que não se viram representados nessas categorias.

Mesmo sendo esta uma pesquisa direcionada a indivíduos e suas percepções, procurei traçar um perfil das instituições onde as pessoas trabalham para entender o contexto profissional.

Do universo pesquisado, 84% das pessoas atuam em museus públicos. A maior parte em museus de arte (31%), seguidos dos museus dedicados à História (26%); Ciências (11%), museus de Cidades ou Patrimônio (5%). No entanto o que mais chamou a atenção foi o grande número de respostas assinalando a opção "Outros" (27%). E aqui temos a noção clara de um tipo de papel de representação por vezes atomizada (que provocou respostas como "Museu Etnológico", "Museu Tectônico", "Museu de Literatura", "Eco Museu" ou "Museu Monetário") ou destacando as complexas constituições potenciais de uma coleção (como nas respostas "Somos um museu de história cultural E natural"; "Museu de moda e patrimônio"; "Arte, Design e Patrimônio" ou ainda a sintética "Miscelânea").

A maioria dos participantes (60%) atua em instituições criadas ao longo do século 20, quando da grande proliferação de instituições museológicas no mundo, embora tenha sido notado na pesquisa um expressivo engajamento de profissionais de museus criados a partir de 2001 (26%).

## **Novos, maiores e mais ousados**

Em praticamente todas as grandes capitais do mundo há um grande museu recém-inaugurado, em construção ou em projeto de expansão. A Tate Modern, destacada por Robert Jones como um case de construção de marca (*Look again, think again* [Veja de novo, pense de novo]), está construindo uma pirâmide assimétrica de onze andares, projetada para aumentar em até 60% o espaço expositivo e também como um ambiente que favoreça a realização de atividades para a comunidade.

O mesmo cenário de expansão faz parte dos planos do Museum of Modern Art (MoMA), do British Museum, do San Francisco Museum of Modern Art (SFMoMA), do Metropolitan Museum of Art e do Whitney Museum, de Nova York, cuja nova sede no Meatpacking District integra-se ao parque público Highline, um dos projetos urbanos mais admirados dos últimos anos.

Mas ao mesmo tempo em que os museus da primeira divisão estão em pleno crescimento, entre as demais instituições também podemos medir uma percepção generalizada de que eles poderiam ter uma presença mais forte no jogo. Na pesquisa de 2008, ao descrever a posição atual da instituição em que eles trabalham, quase a metade dos participantes apontou seu museu como “desconhecido, mas com grande potencial”. Em 2014, esse número caiu um pouco para 41%, enquanto 15% declararam que seus museus estão em crescimento. Mas ainda assim um cenário bastante preocupante que nos faz pensar nos possíveis entraves para a transformação de toda essa potência em reconhecimento.

Uma das indicações da pesquisa é o fato que os museus não têm uma marca bem definida (29%) ou que nunca fizeram um trabalho sério em relação a sua marca (16%). E quando fazemos um recorte por aqueles museus “desconhecidos, mas com grande potencial”, chegamos a 60% de instituições onde a marca não é bem definida ou que não realizam um trabalho sério em relação a marca.

## **Marcas que admiramos**

Na pesquisa de 2008, constatou-se que, em 65% dos museus, “marca” era compreendido como o símbolo ou logotipo que

identifica a instituição, com seu universo de discussão restrito aos departamentos de marketing e de comunicação.

Já conseguimos perceber mudanças significativas nessa percepção, mas ainda há uma percentual elevado de participantes da pesquisa que ainda considera o termo *branding* “uma palavra feia, muito comercial” (23% em 2008, 21% em 2014: a mesma proporção em museus públicos e privados).

Mas o segmento cultural não manifesta resistência ao termo “branding” à toa, dada sua associação com práticas de mercado mais agressivas e distantes dos objetivos de organizações sem fins lucrativos. Segundo Jones:

*Se uma marca é aquilo que lhe representa, precisamos reconhecer que na verdade sempre houve marcas de museus com quem estabelecemos uma forte identidade, como as do British Museum, do Metropolitan e do Museu do Prado: reputações consolidadas e expectativas claras sobre o que você vai encontrar por lá. [...] Talvez seja por isso que, nos bastidores, alguns gestores e curadores continuam desconfiados em relação a essa ideia de marca – sempre associada ao ambiente corporativo, de controle e de conformidade.*

Podemos colocar o termo em cheque, abrindo caminho para a discussão de uma nova denominação, mais apropriada para a gestão estratégica de marca no segmento cultural. Ou, se preferirmos, fazer um *rebranding* do *branding*. Independente do nome, podemos confirmar que, de fato, há um reconhecimento claro de valor pelos profissionais do segmento em relação àqueles museus que operam a gestão de suas marcas com eficiência.

A pesquisa realizada em 2008 procurou sondar as marcas de museus mais admiradas no mundo através de um campo de livre resposta. É importante observar que não estamos tratando dos “melhores” museus, mas sim dos mais relevantes dentro dessa percepção. Na ocasião, Jones apurou a Tate (55 citações), MoMA (19 citações), Victoria & Albert Museum (V&A) (17 citações), Louvre (12) e Guggenheim (9) como os museus mais admirados, sendo que a Tate obteve o maior número de citações para todos os recortes de região do mundo, mesmo entre os delegados norte-americanos.

Já em 2014, procurei experimentar um caminho um pouco diferente para chegar aos corações e mentes, abrindo a possibilidade do participante da pesquisa escolher três marcas de museus em três campos distintos. Por esse caminho, podemos medir não somente o número total de citações mas a ordem dessas escolhas, para derivar algum tipo de hierarquia de valor, ou seja, estabelecer (ou especular) quais podem ser entendidas como as marcas *top of mind* entre o público pesquisado.

Dessa vez, o MoMA obteve a liderança das citações, sendo não apenas a marca mais citada no primeiro campo como também a citada com mais frequência no segundo campo. Portanto, sempre que o participante apontava um outro museu como primeira escolha, na grande maioria das vezes o MoMA era citado na sequência.

O mesmo comportamento foi observado em relação à Tate, segunda marca mais citada no primeiro e também segundo campo. E, em terceiro lugar, o V&A (Victoria and Albert), confirmando a primazia detectada em 2008 como as três marcas de museus mais relevantes no mundo.

A grande surpresa dessa pesquisa veio do virtual empate no quarto lugar entre o Metropolitan Museum of Art, de Nova York, e o Rijksmuseum, de Amsterdã, este um museu que esteve fechado para reforma por uma década até abril de 2013, quando ganhou a atenção do mundo pela qualidade do projeto da renovação e pelo impacto do *Rijks Studio*, plataforma online que publicou cerca de 150 mil imagens de acervo em alta resolução livres de direito autoral. Mais do que isso, encorajando pessoas a criarem leituras e compartilharem esse acervo, remixar as obras e a inventar todo o tipo de produto, para qualquer suporte.

## **Mudanças no comportamento**

A reflexão que devemos fazer diante dos dados da pesquisa é: se admiramos tanto essas marcas museológicas e identificamos que quase metade dos museus no mundo não opera conscientemente suas marcas, por que somos tão resistentes aos conceitos de *branding*? O que há por trás das marcas das instituições que podemos chamar da primeira divisão? O que faz o MoMA ser o MoMA? Como se cria uma identificação de valor tão inequívoca e tão coerente em profissionais de museus em todo o mundo? Se estimarmos que essas instituições da primeira divisão correspondem a 1% dos cerca de 55.000 museus do mundo, vale investigar se há algum tipo de receita ou fórmula que possa ser compartilhada para o engajamento dos demais 99%.

Quando deixamos de lado os fatores óbvios e mergulhamos fundo na análise do comportamento dessas instituições, encontramos um conjunto de práticas comuns, que podem ser executadas por qualquer museu e que são objeto de interesse de diversos autores deste livro.

Essas são marcas que conseguem se provar essenciais para pessoas em todo o mundo, partindo de um propósito claro, que produz significado. São instituições que se encaixam na definição do administrador de museus norte-americano Stephen Weil:

*O bom museu não é uma instituição orientada para a sobrevivência, mas para uma causa. As coisas que fazem um bom museu são: a sua missão de fazer uma diferença positiva na qualidade de vida das pessoas, a gestão de recursos, e uma liderança determinada para garantir que esses recursos estão sendo direcionados e eficientemente utilizados para esse fim.*

Seja em Nova York, Londres ou Amsterdã, esses museus trazem as formas de relacionamento com os visitantes, e entre os visitantes, para o primeiro plano por meio de suas iniciativas, programas e atividades. Mas sair do papel de ilha para atuar como plataforma é um exercício especialmente desafiador quando lembramos que os museus reservam para si, como sua primeira obrigação, a preservação, interpretação e promoção do patrimônio natural e cultural da humanidade — uma missão que vem sendo bem cumprida. Sem o cuidadoso trabalho dos museus e das suas dedicadas equipes, talvez boa parte do patrimônio histórico e artístico da humanidade já tivesse sido reduzida a pó — por descaso ou intencionalmente, como as estátuas históricas na cidade síria de Palmira demolidas pelos extremistas do Estado Islâmico.

Mas a questão que o mundo em transformação traz é a de entender como os museus podem avançar a partir desse ponto para compartilhar a preservação, abraçar novas interpretações e abrir possibilidades de promoção dos seus acervos por outras entidades. Em resumo, sair da posição de proprietários de um software e

entrar na era do software livre. O que nos leva a discutir profundamente a noção de poder e o significado de autoridade.

Um outro fator em comum a essas instituições líderes é a disposição a assumir riscos: por meio dos canais de comunicação, na abertura dos acervos e na busca de um engajamento profundo com suas comunidades.

Um bom exemplo vem da norte-americana Nina Simon que, em 2011, assumiu a gestão de um pequeno museu regional de arte e história na cidade de Santa Cruz, Califórnia. Desde então, seu mantra de “participação” foi substituído por “comunidade”. Segundo Simon:

*Nosso museu é altamente participativo: uma abundância de oportunidades de cocriação para os visitantes, para os artistas e para os membros da comunidade. Mas quase todas essas oportunidades são facilitadas por pessoas. Ao longo dos últimos anos, eu aprendi que a participação pode ser altamente política. Quando você valoriza a sério a experiência e conhecimento dos membros da comunidade diversificada, você desafia a atribuição tradicional da autoridade do conhecimento. Nossos maiores defensores e nossos críticos mais ferrenhos concordam: nosso museu tornou-se um local de inclusão, do encontro da comunidade. Depende do seu ponto de vista entender isso como algo incrível ou um desastre.*

## As virtudes da promiscuidade digital

Um dos campos onde podemos experimentar essa radicalidade de trazer ações coletivas para o centro da ação, ouvir o outro e assumir riscos é o ambiente digital. De uma forma geral, caminhamos para uma cultura de abertura de informações pelos governos, indivíduos, empresas ou instituições culturais e isso nos pede uma mudança radical de compreensão de que o valor não está naquilo que você guarda no cofre mas na circulação de dados, ou seja, no que está disponível ao maior número de pessoas.

Elizabeth Merritt, diretora do Centro para o Futuro dos Museus, aponta no relatório TrendsWatch de 2015 o impacto do digital em museus:

*[...] desconstruindo o modelo autoritário que pressupõe o controle do que as pessoas veem, do que eles aprendem e como elas aprendem. A abertura dos dados acelera muito esta tendência, levando-nos a um mundo no qual os usuários podem ignorar os filtros e controles e ir direto à fonte. Essa perspectiva pode ser muito assustadora.*

Mas o quanto estamos sensíveis a isso? Em um dos campos da pesquisa de 2008, Robert Jones apresentou a pergunta “Como o seu museu está mudando?” com uma lista de 16 critérios onde o participante poderia escolher uma ou mais opções. “Desejamos expandir nossas atividades online” obteve 67% das respostas.

Para a pesquisa de 2014, procurei ir um pouco além com uma pergunta específica sobre o grau de envolvimento com essas atividades online. Aqui, apenas 34% dos profissionais indicaram que seus

museus têm uma intensa atividade online, enquanto 37% estão nas principais mídias sociais mas sem grande destaque e 21% estão apenas iniciando uma presença *online*.

Mas enquanto uma grande parte dos museus está ainda engatinhando no digital, Ed Rodley, diretor de novas mídias do Peabody Essex Museum de Massachusetts, nos faz, em seu ensaio *As virtudes da promiscuidade* [p.64], uma provocação. Segundo Rodley, em meio a um ecossistema cultural em rápida transformação pelas tecnologias, museus deveriam gastar mais esforço em criar e difundir o “DNA digital” de nosso patrimônio cultural comum, e menos em tentar controlar o acesso a esses testemunhos materiais do homem e de seu entorno, que tanto esforço empregamos em adquirir e conservar.

Museus tendem a derrapar ao tentar processar as mudanças de cima para baixo, do seu jeito e não do jeito que os visitantes desejam. E, com frequência, fecham-se ao atribuir os problemas de reconhecimento de valor ao público. Do ponto de vista da gestão estratégica de marca podemos argumentar que a questão principal não está na tecnologia e nem mesmo nos recursos materiais, mas na atitude. Conteúdo somente é rei (“content is king”) quando o público coloca sobre ele a coroa.

## **Do público e para o público**

Quando comparamos o nível de consistência das respostas obtidas nesses entre as pesquisas realizadas com um intervalo de seis anos, percebemos que alcançamos um ponto interessante para a discussão sobre *branding* em museus.

Os sinais das profundas mudanças nos museus já tinham sido identificadas por Robert Jones em 2008. Para ele:

*A marca, compreendida e usada adequadamente, é vital para os museus. 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.*

Durante a conferência anual da Associação de Museus do Reino Unido, em 2014, foi publicado um termo com 10 pontos de atenção para os museus aprimorarem seu impacto social. Todos eles apontam para a essência de construção de relacionamentos com a sociedade. Entre as palavras chave estavam: “compromisso”, “conexão”, “participação”, “inovação” e “assumir riscos” — cumprir sua missão moral de fazer a diferença na vida das pessoas.

E, mais uma vez, a prática ativista e mobilizadora do OrsayCommons surge como um apelo para observarmos que as questões relativas aos direitos do público de registrar, compartilhar e recriar as obras do acervo são apenas o ponto de partida para entendermos o museu não mais como instituições de elite, detentoras do

conhecimento e do poder sobre os objetos de seus acervos, mas como plataformas públicas, em nome do público e para o público.

É esta discussão que permeia essa edição que organiza os três pontos essenciais para compreender o cenário global dos museus: a pressão pela abertura dos acervos; a perspectiva digital como motor de transformação; e a pressão pela mudança do papel do museu como ilha de conhecimento para uma dimensão sociocrática, onde ele não apenas abriga as discussões da sociedade como também exerce um papel de ativador das suas comunidades.

É uma considerável mudança de atitude seja para eles seja para a realidade brasileira. Agora só falta você também cobrar essa mudança do seu museu favorito.

# **PARTE UM: ABERTURA**

**“COMO O DIGITAL E O FÍSICO  
PODEM TRABALHAR JUNTOS  
E GERAR UMA CONVERSA?  
TORNE O DIGITAL, FÍSICO”**

SILVIA FILIPPINI FANTONI  
INDIANAPOLIS MUSEUM OF ART

# **MATÉRIA ESCURA**

**MICHAEL PETER EDSON**

**SMITHSONIAN**

Michael Edson é uma liderança no pensamento da transformação digital no setor cultural com uma trajetória invejável de projetos premiados e participação em prestigiados fóruns globais, envolvido em praticamente todos os aspectos da tecnologia e das novas mídias para museus.

Além de ajudar a conduzir o desenvolvimento da primeira estratégia de novas mídias do Smithsonian, o primeiro blog e o primeiro jogo de realidade alternativa num museu, tem sido um dos principais defensores do conteúdo aberto de instituições culturais. Ele faz parte do Conselho de Bibliotecas e Recursos de Informação (EUA) e atua no conselho consultivo OpenGLAM da Fundação Open Knowledge.

O ensaio a seguir inaugurou a série CODE | WORDS, uma experiência editorial online que reúne um grupo de pensadores e profissionais para explorar questões emergentes relativas à natureza dos museus pela perspectiva do impacto contínuo das tecnologias digitais na sociedade. Dados atualizados pelo organizador em agosto de 2015.

Até os anos 1960, achávamos que fazíamos uma boa ideia do que o universo era feito. Você, eu, a Terra, os planetas, a Via Láctea, o *Déjeuner des canotiers* de Renoir, o plástico perolado na palheta da guitarra de Elvis, a grande pirâmide de Gizé, o bico do tentilhão, o som da voz de Maria Callas e tudo mais que há no Cosmos era, conforme se acreditava, feito de partículas e energia que conseguíamos ver, tocar, cheirar, ouvir ou medir diretamente com os instrumentos da ciência.



Mas estávamos errados. Não só um pouco errados; estávamos errados em uma escala estupenda, quase inimaginável. E o modo pelo qual erramos nos diz muito a respeito do modo como nossas instituições de memória estão usando tecnologia para cumprir suas missões, e da beleza e força que agora existe, além do seu alcance.

Em 1967, a astrônoma norte-americana Vera Rubin, recém-saída da faculdade e empolgada para iniciar sua carreira, começou a trabalhar em uma pesquisa abrangente das características rotacionais das galáxias espiraladas. Era um projeto demorado e extenuante, “um programa com que ninguém se importava”, como ela mesma descreveu — milhares de dias e noites trabalhando anonimamente, recolhendo dados para calcular a velocidade com que as galáxias espiraladas giram em torno de seus núcleos densos.

Porém, nas primeiras observações noturnas, ela notou algo alarmante. As galáxias espiraladas são belas e enormes estruturas com corpos achatados em forma de disco que, às vezes, cobrem milhões de bilhões de quilômetros e contêm centenas ou bilhões ou trilhões de estrelas. Porém, por mais maravilhosas que sejam,

delas se espera que obedecem às leis da gravidade, como tudo o mais no Cosmos. Tinha-se por dogma que as galáxias giravam em torno de seus eixos, como os planetas no nosso sistema solar giram em torno do sol, com os planetas mais próximos do centro do sistema girando mais rápido do que aqueles mais distantes.

Mas não foi isso que Vera Rubin encontrou. Ela descobriu naquela noite, e em todas as medições que ela, ou qualquer outro astrônomo já havia feito, que as regiões externas de todas as galáxias espiraladas giram tão rápido quanto as regiões internas correspondentes, não importando se as áreas medidas estavam próximas ao eixo galáctico ou a mil milhões de bilhões de quilômetros de distância.

Isso não poderia ser. Aquelas galáxias estavam girando tão rápido que, conforme decretavam as leis gravitacionais de Newton, elas deveriam se dispersar. Em uma das galáxias, Triangulum, as regiões externas estavam se movendo tão rápido que é como se houvesse 39 bilhões de sóis invisíveis — sete vezes a massa observável da galáxia — discretamente puxando adiante os longos e elegantes braços do sistema.

Onde estava a massa que faltava? De onde estavam vindo a energia e a gravidade? Como poderíamos explicar os 39 bilhões de sóis que estavam faltando?

O universo não mostra as cartas com frequência — exibindo uma realidade física que tão claramente contradiz as leis da natureza — mas lá estava a prova nas mãos de uma astrônoma júnior na primeira noite do primeiro projeto do seu primeiro emprego. E só havia duas explicações para o que ela viu: ou havia algo errado nas leis da gravidade, ou havia uma quantidade enorme de matéria invisível no universo.

Vera Rubin havia descoberto a matéria escura. Suas medições hoje já foram repetidas em mais de mil galáxias e o resultado é sempre o mesmo: a matéria escura — o que quer que ela seja — parece responder pela maior parte da massa do universo.

“Nos tornamos astrônomos pensando que estamos estudando o universo”, disse Rubin, “e agora aprendemos que estamos estudando os cinco ou dez por cento que são luminosos”.



Meus colegas e eu trabalhamos em instituições incríveis. Algumas delas são gigantescas, com missões épicas como “o incremento e difusão do conhecimento” (Smithsonian Institution, EUA), “um centro para aprendizado, diálogo, tolerância e compreensão” (Biblioteca de Alexandria, Egito) e “[para apoiar] cidadãos na defesa dos seus direitos e encorajar a produção do conhecimento científico e cultural” (Arquivo Nacional, Brasil). Alguns são pequenos, com uma equipe de meia dúzia e com missões humildes que são, mesmo assim, de profunda importância para as pessoas a quem eles servem.

Estou falando dos museus, das bibliotecas e dos arquivos — instituições de patrimônio, cultura, conhecimento e memória —, e não há nada na face da Terra igual a eles. E mesmo que a gente não tenha se dado conta, meus colegas e eu que trabalhamos com tecnologia nessas instituições estamos fazendo parte de um projeto extraordinário — a construção de uma rede de compartilhamento de informação em escala planetária em benefício de todos neste mundo.

Por mais de 20 anos seguimos cada passo no crescimento explosivo da tecnologia e seu impacto na sociedade. Digitalizamos

nossos acervos e os colocamos on-line. Construimos sites e apps; transmitimos palestras e performances em streams; publicamos livros eletrônicos, jogos e material educativo. Postamos em blogs, no Twitter, catalogamos, destacamos, tornamo-nos amigos, curtimos, fizemos *crowdsourcing*, *uploads*, *downloads*, licenciamos, vendemos e organizamos. Aprendemos HTML, CSS, Java, JavaScript, Ruby, PERL, PHP, Python, Drupal, ColdFusion, ASP, ActionScript, Applescript, C, C+, C++, C-sharp, Objective C, LAMP, RAMP, MAMP e dúzias de outras tecnologias e construimos coisas tão elegantes e estáveis que eram verdadeiras obras de arte — e tão obtusas e complicadas que trarão lágrimas de frustração e raiva a nossos colegas pelos próximos anos.

Alcançamos e, em grau variado, satisfizemos milhares de milhões de pessoas com nossos esforços, e, por mais de vinte anos, fizemos tudo isso com orçamentos apertados (isso quando tínhamos a sorte de ter um orçamento), em concorrência direta com algumas das maiores e mais agressivas empresas de mídia do mundo, atravessando três recessões globais, uma crise bancária mundial, guerras no Afeganistão e Iraque e o terrorismo (sem falar de outros 61 conflitos globais) e, no fim das contas, quase sempre geramos um impacto positivo na visitação, na reputação e na sustentabilidade financeira de nossas sacrossantas instituições.

Até que foi um bom serviço, feito por, praticamente, um bando de hackers autodidatas e designers que iam inventando o jeito de resolver o que viesse pela frente.

Porém, quando olho para as conquistas que tivemos e penso onde estamos hoje em dia; em como nossas instituições pensam a respeito da web 25 anos depois de ela ter surgido, e no grau com que compreendemos e tiramos vantagem de sua capacidade de servir,

educar, esclarecer e dar poder a nossos membros, quem quer que eles sejam, ou onde quer que eles morem, meu pensamento volta à história de Vera Rubin e da matéria negra.

Apesar dos esforços de nossos colegas mais talentosos ou visionários, viemos construindo, investindo e focando em somente uma pequena parte do que a internet pode nos dar de ajuda no cumprimento de nossas missões.

Noventa por cento do universo são feitos de matéria escura — é difícil de enxergar, mas tão poderosa que parece mover cada uma das estrelas, planetas e galáxias do Cosmo.

E noventa por cento da internet são feitos de matéria escura também — é difícil para as instituições enxergá-las, mas tão poderoso que parece mover a própria humanidade.



Vamos pular quarenta anos adiante, das medições de Vera Rubin sobre as galáxias espiraladas em 1967 até 1º de janeiro de 2007. Naquele dia, Hank Green, um escritor ambientalista e consultor da internet que morava em Missoula, Montana, subiu um vídeo no YouTube no qual ele apostava com seu irmão, o escritor John Green, morador de Nova York, que eles conseguiriam passar um ano inteiro sem mandar SMS, enviar e-mail, ou trocar palavras escritas entre eles, por nenhum meio. No lugar disso, Hank propôs que eles se comunicassem somente por meio do YouTube. Eles chamaram a empreitada de “Irmandade 2.0” (“365 dias de comunicação sem texto”), e você pode achar na internet um pequeno clipe das suas duas primeiras mensagens, bem como links para todo o acervo do “Brotherhood 2.0”.

Essas não são produções de alta tecnologia, e Hank e John Green não são astros de cinema. Basta assistir trinta segundos de qualquer um de seus vídeos para ver que os irmãos são nerds, e que eles se descrevem, orgulhosamente, assim. Se você anunciasse a seu chefe ou diretor no museu que você gostaria de contratar Hank e John Green para fazer uma série de vídeos, charmosos e *nerdescos*, sobre literatura, arte, aquecimento global, política, viagens, música ou qualquer um dos assuntos nos vídeos de Hank e John, você seria expulso do escritório e provavelmente seria “convidado” a procurar outro emprego.

Porém, ao longo dos mais de mil vídeos do Brotherhood 2.0 gravados até hoje, Hank e John Green — ou os Vlogbrothers, como eles denominaram a si mesmos e a seu canal do YouTube (um “vlog” é um vídeo blog) — fica demonstrada uma soberba maestria da matéria escura da internet. Eles não começaram montando um site. Eles não desenvolveram um app. Não tinham um orçamento de marketing, uma comissão de revisão de conteúdo ou uma estratégia de marca. Eles apenas se sentavam à frente das câmeras e começavam a falar das coisas que lhes interessavam e, assim, passavam a conhecer seu público. Seu trabalho é social, elegante, espontâneo, humilde, engraçado, criativo, humano e generoso. E, do ponto de vista das instituições formais, acostumadas a trabalhar com desenvolvedores profissionais de conteúdo, atores, videastas e web developers, tudo parece uma piada.

Mas veja o que acontece com o passar dos anos, à medida que os irmãos Green prosseguem com seu experimento.

- Eles criam o canal do YouTube *Vlogbrothers*.
- Eles descobrem que as pessoas estão interessadas no que eles fazem, e começam a interagir com seus seguidores.

- Começam a se referir a seus seguidores como “nerdcombatentes” — nerds que combatem para “reduzir a merdice do mundo”, quer dizer, as coisas ruins no mundo.
- Começam a notar que os nerdcombatentes estão interessados nas causas sociais.
- Encorajam os nerdcombatentes a doar dinheiro para determinadas instituições de caridade. (Os nerdcombatentes respondem com entusiasmo.)
- Eles constituem a Foundation to Decrease World-suck, Inc. [Fundação para Redução da Merdice Mundial Ltda.], uma organização de caridade baseada no estado de Montana, para receber e redistribuir as doações de caridade dos nerdcombatentes.
- Eles criam o Project for Awesome [Projeto Irado], um festival de filmes on-line nos quais os nerdcombatentes inscrevem filmetes do YouTube promovendo suas instituições de caridade prediletas. Em 2013, o Project for Awesome arrecadou 869.146 dólares para a Foundation to Decrease Worldsuck, que então redistribuiu o dinheiro para causas escolhidas pela comunidade dos nerdcombatentes.
- Eles começaram a falar sobre Kiva, uma organização sem fins lucrativos de microfinanciamento que permite que os indivíduos façam empréstimos baixos, de curto prazo, para empreendedores com pouca renda no mundo todo. Os nerdcombatentes responderam e, até hoje, o Grupo Kiva de nerdcombatentes fez mais de 133 mil empréstimos, totalizando quase quatro milhões de dólares.
- Hank Green, ao notar que não havia encontros para os criadores e fãs dos vídeos do YouTube, deu

início à Conferência VidCon. No seu primeiro ano, 2010, a VidCon esgotou seus 1.400 lugares no Centro de Convenções de Anaheim, Califórnia.

- John e Hank esgotaram o Carnegie Hall para um evento intitulado *An Evening of Awesome* [Uma noite irada] em 2013.
- Com uma bolsa do Google, eles criaram o Crash Course [Curso relâmpago], um canal YouTube para vídeos curtos com temas de educação, ciência e humanidades, dirigidos a alunos do ensino médio. Entre os assuntos estavam “Ofélia, Gertrude e regicídio — Hamlet II” e “É por isso que o carbono manda ver” — curso relâmpago de biologia. O Crash Course hoje conta com mais de 3 milhão de assinantes e 260 milhões de visualizações. (Dados de agosto 2015)
- Para manter o Crash Course depois que a bolsa do Google acabou, eles criaram sua própria plataforma de crowdfunding, Subbable. A Subbable permite que as pessoas apoiem projetos criativos de longo prazo com pequenas doações mensais — incluindo as doações de zero dólares. (John Green: “Porque as pessoas que estão em dificuldades financeiras já têm problemas suficientes em suas vidas para sentirem que não podem ser parte integral de assuntos que lhes interessam, somente porque não têm dinheiro.”) Uma semana depois do lançamento do Subbable, eles já tinham mais de 30 mil dólares mensais em apoios de assinantes, e mais de 70 mil dólares em pagamentos totais.
- Eles criaram a DFTBA Records [“Don’t forget to be awesome” ou “Não se esqueça de ser irado”], uma

loja on-line com mercadorias para fãs desenhadas por e para nerdcombatentes.

- A esposa de John, e colaboradora nos bastidores, Sarah Urist Green, curadora do Indianapolis Museum of Art, criou o Art Assignment [Tarefa de arte], um canal do YouTube (produzido pelos estúdios digitais do Serviço de Transmissão Pública), no qual ela e John ensinam as pessoas sobre os conceitos de arte contemporânea ao desafiar os espectadores a criar, compartilhar e discutir suas próprias obras e experiências. O Art Assignment tem 105.000 assinantes e 2 milhões de visualizações.

A rede Vlogbrothers de 32 canais (pare para pensar: dois nerds constroem sua própria rede, com 32 canais!) tem mais de 7 milhões de assinantes e recebeu mais de 1 bilhão de visualizações.

- Eles têm oito vezes mais visualizações e 25 vezes mais assinantes que o canal de televisão da Oprah Winfrey. Note que Oprah Winfrey é uma bilionária e celebridade internacional. (É verdade que John Green é um autor best-seller de ficção jovem, mas não é a Oprah Winfrey.)
- Eles têm 106 vezes mais visualizações e 759 vezes mais assinantes que o canal YouTube do Louvre. Note que o Louvre é o museu mais visitado do mundo.

Para resumir: em sete anos, dois nerds adoráveis usaram o YouTube e sua própria criatividade para construir o que se constitui em uma vasta comunidade de conteúdo educacional que qualquer museu ou instituição cultural do planeta teria orgulho de chamar de sua.

Eles têm milhões de seguidores ávidos, já ajudaram a dar milhões de dólares à caridade, suscitaram e mantiveram um debate sobre cultura, ciência, pensamento, sofrimento e existência — e estão se divertindo e fazendo as pessoas felizes.

Eles — dois nerds — fizeram tudo isso em sete anos. Estive em projetos de redesign de sites que duraram sete anos. Estive em comitês que levaram sete anos para escrever um relatório.

Você provavelmente nunca ouviu falar de Vlogbrothers ou da Brotherhood 2.0. Hank e John Green ainda estão trabalhando e são parte de um tipo de produção na internet — um tipo de interação — que é difícil para as instituições considerarem legítima, suficientemente respeitável, educacional, acadêmica ou erudita.

Mas parece que o público não liga para isso. É provável que o público não considere o que as instituições de memória costumam fazer suficientemente acessível, esperto, divertido, interessante, generoso, acolhedor, imaginativo, ousado, educacional ou significativo para merecer muito de sua atenção.

Nos anos 1990, os pesquisadores do Urban Institute conduziram um estudo de participação de artes e cultura em comunidades carentes de Oakland, Califórnia. Quando eles entrevistaram moradores locais para descobrir de onde tiravam sua cultura, tiveram como resposta rostos inexpressivos e uma resposta geral de “não temos esse tipo de coisa por aqui”. Porém, quando os pesquisadores voltaram alguns meses depois e fizeram a pergunta de outro modo, “quem são as pessoas criativas nessa região?”, receberam um jorro de informações sobre artistas, músicos, escritores, dançarinos e outras pessoas criativas que viviam por perto.

O problema não era a falta de cultura na comunidade, era que as pessoas não estavam associando suas vidas criativas com as galerias, museus, salas de espetáculos e outras instituições formais de arte que foram criadas e operadas em seu nome.

De maneira semelhante, a organização UX for Good montou um workshop de “desafio de design” em Washington, DC em fevereiro de 2015, para ajudar a gerar novas abordagens para alcançar a missão do America’s National Endowment for Arts [Fundo Nacional para as Artes dos Estados Unidos]. Sete times de arquitetos da informação e designers de experiência do usuário foram convidados a inventar projetos, processos e programas para “apoiar as artes em todas as comunidades dos Estados Unidos”, como dizia o edital. Foi-lhes dito que eles teriam o equivalente ao orçamento anual do NEA, de 130 milhões de dólares, uma equipe de 162 pessoas e uma rede nacional de especialistas — mas não lhes foi dito que o projeto era para, e sobre, o NEA, nem que os agentes do NEA estariam presentes. Quando os times enviaram seus relatórios, nenhum dos conceitos propunha usar nenhum dos aspectos da infraestrutura cultural existente que o NEA havia nos últimos cinquenta anos ajudado a construir. Na cabeça daqueles designers, as Instituições Culturais dos Estados Unidos — museus, sinfônicas, óperas, balés, centros de artes dramáticas e outras atrações culturais — não pareciam ser um ativo que os ajudaria a apoiar a arte em cada comunidade dos Estados Unidos. (A presidente do conselho do NEA, Joan Shigekaw, e o cofundador da UX for Good, Jeff Leitner, ambos presentes no workshop, afirmaram que os resultados lhes humilhou e inspirou.)

On-line, pode não ser diferente. Os quarenta maiores centros culturais do Reino Unido atraem menos de 0,04% do tráfego da internet britânico, observou a diretora do Culture24, Jane Finnis, no Guardian,

ano passado, em um artigo intitulado “Porque seu site de cultura é uma porcaria”.

O fundador do Internet Archive, Brewster Kahle, disse sobre as bibliotecas acadêmicas e de pesquisa dos Estados Unidos: “as pessoas de quem se esperava abrir o acesso universal ao conhecimento, e que estão ganhando doze bilhões de dólares por ano para fazê-lo, não estão fazendo seu trabalho”.

Parte da desconexão entre o que as instituições poderiam fazer on-line e o que estão fazendo on-line pode ser atribuído ao paradoxo do varal, um termo cunhado pelo ambientalista pioneiro Steve Baer para descrever o fenômeno no qual a atividade que pode ser facilmente medida (por exemplo, o ciclo em uma lavadora) é mais valorizada do que atividades igualmente importantes que fogem à medição (por exemplo, secar a roupa ao ar livre). O mesmo pode ser dito pelo modo com que as instituições habitualmente valorizam atividades como visitas aos museus ou artigos de jornais publicados por seus acadêmicos acima de atividades tão significativas porém difíceis de mensurar, como o compartilhamento de conteúdo do museu na mídia social ou a criação de páginas Wikipédia.

Em *Measuring the impact of the sharing economy* [Medindo o impacto da economia do compartilhamento], Tim O’Reilly escreve:

*Ficou claro para mim que há uma nova economia do conteúdo que é possivelmente maior que a antiga, porém não tão bem mensurada, porque medimos o valor capturado, não o valor criado para os usuários.*

A pesquisa de Erik Brynjolfsson no Centro MIT para os Negócios Digitais indica que “o valor dos bens gratuitos na internet em 2011

era de cerca de trezentos bilhões de dólares — e aumentava à taxa de quarenta bilhões por ano”.

A oportunidade agora é imensa, e os experimentos que ocorrem na comunidade de museus, bibliotecas e arquivos são estimulantes. No momento atual, estou particularmente fascinado pela forma com a qual o Rijksmuseum está celebrando a reutilização de seu acervo de licença aberta; o compromisso cívico e a vigorosa execução da iniciativa DMA Friends no Dallas Museum of Art; os modelos de rede e liderança nas questões de propriedade intelectual demonstrados pela Digital Public Library of America e a Europeana. (Odeio ter que deixar projetos valiosos e inovadores individuais fora desta lista mas eu queria passar uma ideia do que venho admirando. Há dúzias de organizações menores e individuais que estão experimentando e inovando de maneiras assombrosas — você sabem o que são!)

Porém a questão agora é como fazer com que esses experimentos ganhem escala, para mais usuários, e expandir e espalhar por nosso setor. Os líderes da tecnologia cultural costumam me dizer que têm de lutar com unhas e dentes por cada dólar de verba e por cada “sim” de permissões de seus superiores. Mesmo para projetos que são considerados bem-sucedidos, os times de projeto têm a dolorosa consciência do quanto mais eles poderiam estar fazendo para exponenciar suas iniciativas, se tivessem o apoio adequado. Um diretor de um grupo de mídia de um grande sistema metropolitano de bibliotecas me contou sobre um recente projeto premiado que levou dois anos para concluir: “foi ótimo, mas deveríamos estar fazendo dez projetos como esse por ano”.

Isso não é só uma questão do copo estar meio vazio ou meio cheio. A desconexão aqui é que o copo — a internet e a matéria

escura da cultura aberta, social e de leitura e escrita — é tão maior do que estamos acostumados a ver e pensar. O copo é imenso, e fica cada vez maior, a cada dia.

No livro *Cognitive surplus* [literalmente “superávit cognitivo”, publicado no Brasil como “A cultura da participação”], Clay Shirky afirma que, entre as pessoas com educação, conectadas à internet, habitantes do planeta Terra, há um trilhão de horas livres a cada ano que poderiam ser usados para a ação comunitária, engajamento cívico e aprendizado. Porém, quando Shirky publicou *Cognitive Surplus* em 2010 havia apenas 2,1 bilhões de pessoas on-line. Quase um bilhão de pessoas aderiram à internet desde então. Em *A nova era digital*, Jared Cohen e o presidente do Google, Eric Schmidt, predizem que outras cinco bilhões de pessoas ficarão on-line na próxima década. Mesmo usando os números gigantescos que os astrônomos usam para descrever o universo, é difícil compreender as capacidades cognitivas combinadas, as expectativas, e o desejo por aprender, participar e autodesenvolver-se que seis, sete ou oito bilhões de pessoas na internet possam vir a ter.

Esta é uma questão crítica que as instituições terão de encarar pelas próximas décadas: há simplesmente um enorme, desconhecido, gigantesco público lá fora conectado à internet que está sedento por autenticidade, ideais e significado. Estamos tão acostumados à escala de atenção que recebemos dos visitantes aos nossos prédios de tijolos e concreto que é difícil compreender a dimensão da internet — e quanta atenção, curiosidade e criatividade uns dois bilhões de pessoas podem ter.

- Em 2011, o acervo de fotografias do Facebook já havia alcançado 140 bilhões de imagens, o que, afirmou-se, era cem vezes maior que o acervo on-line

da Biblioteca do Congresso dos Estados Unidos. Dois anos mais tarde, a Mashable informou que o repositório de imagens do Facebook havia alcançado um quarto de trilhão de fotos, com 350 milhões de novas fotos postadas a cada dia. Na edição de abril de 2015 da *Aperture*, Lev Manovich escreveu que “o universo da fotografia criado por centenas de milhões de pessoas pode ser considerado um megadocumentário, sem roteiro ou diretor”. (Dado o histórico de quase exploração da sua base de usuários, hesito em tomar isso como exemplo em uma discussão sobre práticas abertas e colaborativas, porém, a escala da atividade é tão impressionante que não pode ser ignorada. Além do mais, o Facebook é um canal importante para muitas instituições menores.)

- O site Reddit teve 195 milhões de visitantes únicos em julho de 2015, e assombrosos 8 bilhões de page-views. Isso não é apenas diversão popular; as principais discussões Ask Me Anything [Pergunte-me qualquer coisa] foram com Barack Obama, Sir David Attenborough e Bill Gates. Em 2013, o músico Moby distribuiu seu novo álbum como um pacote BitTorrent de licença aberta. O site TechDirt informou que ele teve espantosos “8,9 milhões de downloads de sua oferta — com 419 mil deles concordando em aderir à sua lista de correspondência e 130 mil deles dirigindo-se ao álbum no iTunes (resultando em muitas vendas)”. Os fãs criaram mais de 68 mil remixes das canções.
- Tumblr: 185,4 milhões de blogs; 83,1 bilhões de posts. É tudo o que vou dizer do Tumblr. Em dois

anos, o Pinterest cresceu de um conceito para serviço de dezenas de bilhões de page-views por mês. Em abril de 2014, foi divulgado que eles tinham 30 bilhões de “pins” em 750 milhões de “boards”.

- As pessoas subiram 1,2 bilhões de fotos para os quatro principais sites sociais mobile a cada dia. Libray.nu, um serviço de compartilhamento de livros peer-to-peer, talvez tivesse a maior biblioteca gratuita no mundo. (Em 2012, uma coalizão de editoras conseguiu que um tribunal alemão tirasse o site do ar por violação de copyright.) Um comentarista da Al Jazeera informou que a Library.nu continha entre 400 mil e um milhão de livros gratuitos, a maioria “livros escolares: didáticos, tratados secundários, monografias obscuras, análises biográficas, manuais técnicos, acervos de pesquisa de ponta em engenharia, matemática, biologia, ciências sociais e humanidades”.
- O bilionésimo vídeo do TED foi visto em 2013.
- A comunidade Kickstarter deu seu bilionésimo dólar para apoiar novos projetos criativos em 2014. Entre os projetos apoiados estava o delicioso Minimuseu de Hans Fex. A meta de arrecadação do sr. Fex era de 38 mil dólares; ele levantou 1,2 milhão de dólares de mais de cinco mil apoiadores.
- Wikipédia e os projetos Wikipédia receberam mais de 2,1 bilhões de edições de seus usuários. O site de história da arte Smarthistory, da Khan Academy, serviu a mais de dois milhões de alunos de duzentos países no último semestre.
- A própria Khan Academy alcança mais de dez milhões de alunos por mês com suas aulas on-line gratuitas.

- O projeto Open Courseware do MIT serviu a 100 milhões de pessoas em sua primeira década e sua meta é alcançar um bilhão de alunos nos próximos dez anos.

“Costumávamos definir o valor de uma obra de arte por sua colocação. Está em um museu. É validada pelos críticos. É precificada por um selo ou uma loja. É uma propriedade. E assim por diante. E já não é mais assim...” escreveu Matt Mason, Diretor de Conteúdo do BitTorrent. “Viemos observando nossos objetos de arte se tornarem objetos sociais. 2013 foi o ano que pegou. O conteúdo finalmente pareceu com a internet: valor = viralidade”.

O que fazem esses sites bombarem? Para muitos deles, é uma estratégia de abertura e generosidade — um respeito genuíno, ou interesse, ou admiração pelas pessoas que participam. É um compromisso a longo prazo para ouvir, respeitar, e solidarizar que se manifesta em cada decisão e escolha estratégica, e que beneficia tanto os participantes quanto quem os convoca.

O fundador do TED, Chris Anderson, expressou desta maneira:

*Então, no TED, nós nos tornamos um pouco obcecados com essa ideia de abertura. Na verdade, minha colega, June Cohen, passou a chamar de ‘abertura radical’, porque funciona para nós, sempre. Abrimos nossas conversas para o mundo e de repente existem milhões de pessoas lá fora, ajudando difundir ideias dos nossos palestrantes, e tornando assim mais fácil para nós recrutar e motivar a próxima geração de palestrantes. Ao lançar nosso programa de tradução, milhares de voluntários heroicos — alguns deles assistindo on-line*

*agora, e obrigado! — traduziram nossas conversas em mais de setenta idiomas, triplicando assim a nossa audiência em países que não falam inglês. Ao abriremos mão de nossa marca TEDx, de repente há mais de mil experimentos ao vivo na arte de espalhar ideias. E esses organizadores estão vendo uns aos outros, estão aprendendo uns com os outros. Estamos aprendendo com eles. Estamos recebendo grandes conversas de volta deles. A roda está girando.*

Mas seria uma palestra TED tão boa quanto uma visita a um museu? E uma experiência on-line, seria tão boa?

Há muitas dúvidas entre os líderes de museus sobre se as experiências on-line podem ser tão autênticas, tão impactantes, como uma visita ao museu. Mas tente googlar “Palestra TED me fez chorar” (minha preferida é *A story of knots and surgeons* [Uma história de nós e cirurgiões], de Ed Gavagan) e depois leia *Art Museums and the Public* [Museus de arte e o público], um relatório de 2001 do Smithsonian Institution Office of Policy and Analysis, que conclui:

*Um dos mais chocantes resultados dos estudos sobre o público de museus nesta geração é que os objetivos explícitos dos planejadores de exposição são raramente alcançados em qualquer grau significativo. Em estudos após estudos, os pesquisadores descobriam que as metas centrais da equipe de exposição (que são, geralmente, metas de aprendizado), raramente foram alcançadas por mais da metade dos visitantes, exceto nos casos em que a maioria dos visitantes entrava no museu já com o conhecimento que o museu queria comunicar.*

A historiadora da arte Beth Harris, reitora de arte e história na Khan Academy (junto com seu colaborador, correitor Stephen Zucker) e ex-diretora de aprendizagem digital no MoMA, contou suas impressões sobre o que é a realidade das visitas a museus:

*Não é uma experiência incrível, contemplativa, estética e transcendente. É acotovelar por multidões, é sentir forme, é ser perturbado pelas pessoas com quem você está, é se sentir desapontado por não poder ter a reação que o museu quer de você — que você não tem o conhecimento ou a formação para chegar lá. Quero dizer, é toda uma gama de complicações.*

Os museus e os sites de museus podem ser uma decepção para as pessoas acostumadas com ambientes abertos, participativos e ludicamente colaborativos que elas encontram na web, e algumas vezes elas tomam para si a ação. Aurora Raimondi Cominesi, Francesca De Gottardo e Federica Rossi (agora acompanhadas de Alessandro D'Amore e Valeria Gasparotti) estavam tão irritadas por conta de tão poucos museus italianos estarem on-line que criaram seu próprio movimento de mídia social, Svegliamuseo — literalmente, “Acorda, museu!” — para inspirar e encorajar a mudança. A historiadora da arte e escritora de viagens Alexandra Korey estava tão frustrada com a falta de material interpretativo nas Galerias Uffizi, tanto on-line quanto no próprio museu, que ela criou seu próprio app e e-book para preencher o vazio — apesar do fato de que não tinha qualquer experiência em programação. “Se há um museu no mundo que vale a pena passar um bom tempo, é o Uffizi. Infelizmente, não é um museu que ame os visitantes, e que os visitantes amam”, escreveu Korey. “É um museu que precisa desesperadamente de um guia... e eu assumi

a tarefa de escrever esse guia". As plataformas abertas, sociais e colaborativas de escrita e leitura na internet fazem projetos como o Svegilamuseo e o app e o e-book de Alexandra Korey sobre o Uffizzi serem inevitáveis, e mesmo as maiores e mais brilhantes instituições não podem igualar a esperteza e energia de seus seguidores, particularmente quando esses seguidores são parte de uma rede que conecta mais de um terço da humanidade. Ainda veremos inúmeros projetos como esses na medida em que a internet continuar a crescer, que as plataformas fiquem mais poderosas e fáceis de usar e que os cidadãos se tornem mais confiantes em suas habilidade de desafiar, ajudar e mesmo sobrepujar as conquistas do que antes eram sacrossantas instituições. Nossa escolha será entre ignorar ou desencorajar essas pessoas, competir com elas, ou dedicar-nos a garantir seu sucesso duradouro.

"Dei-me conta de que a comunidade nunca foi sobre nós, Hank", disse John Green em um recente vídeo da Brotherhood 2.0. "É sobre ter grandes conversas em torno de grandes questões, e promover as pessoas que precisam."



Até recentemente, achávamos que tínhamos uma boa ideia do que são feitos os museus. Museus — e com eles bibliotecas, arquivos e instituições culturais e educacionais de todos os tipos — eram feitos de prédios, acervos, equipe e de visitantes: coisas que podíamos enxergar, tocar, cheirar ou medir diretamente contando os ingressos vendidos e as pessoas que passavam por nossos portões.

Porém, estávamos errados. Não apenas um pouco errados. Estávamos errados em escala estúpida. Como o universo antes de

Vera Rubin descobrir a matéria escura, estávamos enxergando apenas a pequena porcentagem de atividade cultural que esperávamos enxergar, onde esperávamos enxergá-la. Mas hoje sabemos mais — há mais, agora — e é tremendamente empolgante pensar sobre o que podemos conquistar se começarmos a trabalhar com convicção sincera nas áreas da internet que são menos familiares a nós e mais familiares a nossos visitantes.

Museus, bibliotecas e arquivos — instituições de patrimônio, cultura, conhecimento e memória — podem desempenhar um papel imenso na história de como os sete bilhões de cidadãos da Terra levarão suas vidas, farão e participarão de sua cultura irão aprender, compartilhar, inventar, criar, chorar, rir e construir no futuro. Muitas vezes se esquece de que Tim Berners-Lee projetou a World Wide Web com uma característica central: todos que se juntassem receberiam automaticamente o direito a consumir e produzir — a ler e escrever — em igualdade de condições com qualquer outra pessoa.

“A ideia era que qualquer pessoa que usasse a web tivesse um espaço onde pudesse escrever, e assim o primeiro *browser* era um editor — era uma ferramenta de escrever tanto quanto de ler”, disse Berners-Lee. “Cada um que usasse a web tinha a habilidade de escrever alguma coisa”. Toda a arquitetura da World Wide Web é baseada nesses ideais humanistas e democráticos, e podemos fazer o bem com eles se fizermos as escolhas mais sábias e concentrarmos nossos esforços onde eles importam mais.

“De uma maneira bem real, a astronomia recomeça”, Vera Rubin escreveu após a descoberta da matéria escura. “A alegria e a diversão de compreender o universo que legamos a nossos netos — e aos netos de nossos netos. Com mais de 90% da matéria do universo para brincar, nem mesmo o céu será o limite”.

**A LUA  
PERTENCE  
A TODOS**

**MIKE MURAWSKI**

**PORTLAND ART MUSEUM**

Mike Murawski traz o olhar do educador para esta edição pautada pela tecnologia: na medida em que focamos cada vez mais no digital e na tecnologia, estamos colocando de lado os elementos do contato humano que está no centro da experiência educativa dos museus?

Murawski é PhD em Educação pela American University de Washington, DC, com pesquisa focada em teoria educacional e aprendizado de artes. Trabalhando atualmente como diretor da área Educativa e de Programas Públicos do Museu de Arte de Portland, no noroeste dos Estados Unidos, também é o criador do projeto ArtMuseumTeaching. Em ambas atividades ele procura nos mostrar como podemos entender os museus como espaços crativos de transformação do aprendizado, participação pública e de engajamento comunitário.

O ensaio a seguir também foi originalmente publicado na série CODE | WORDS. Dados atualizados pelo organizador em agosto de 2015.

Quando a série *Mad Men* transmitia seu episódio final de meia temporada em maio de 2014, mais de dois milhões de espectadores foram agraciados com uma performance de canto e dança do executivo de publicidade sênior, interpretado pelo ator e antigo astro da Broadway Robert Morse. Neste musical, equivalente a apertar o botão de pause em uma muito antecipada final de temporada que só voltaria na primavera seguinte, Morse cantou a letra escrita em 1930: “A lua pertence a todos; as melhores coisas da vida são de graça.”

Para mim, foi um dos mais intrigantes, belos e surpreendentes momentos da televisão dos últimos anos. A canção aparece nos últimos dois minutos do episódio no qual os dramas diários dos personagens do programa são superpostos, e entrelaçados, à alunagem da Apollo 11 em 1969. Em determinado ponto do episódio, todos se reúnem em torno da televisão, onde quer que estejam, para assistir Neil Armstrong dar seu pequeno passo na superfície lunar — uma das mais memoráveis experiências que os homens e mulheres comungaram no século 20 (estima-se que uns seiscentos milhões de pessoas no mundo todo estavam assistindo à alunagem ao vivo pela televisão naquele momento). A tecnologia, a engenharia e a nova mídia certamente agiram para criar uma profunda conexão. Em sua coluna no Los Angeles Times sobre o episódio de *Mad Men*, Meredith Blake escreve:

*Foi uma inesperada hora de esperança na televisão, que reafirma a possibilidade da experiência coletiva positiva, ao mesmo tempo em que contradiz a ideia de que o progresso tecnológico aconteça às custas da conexão humana.*

Este ponto de vista sempre ressoou na minha mente em uma época em que estava batalhando com os efeitos das tecnologias

e mídias digitais e no papel educacional dos museus. Seriam meus valores pessoais de conexão humana, experiência compartilhada e cocriação comunitária uma parte da transformação digital acontecendo nos museus? Quando desconfiamos demais das tecnologias digitais, estaríamos perdendo uma maior oportunidade de abraçar a mentalidade do “digital em todo o lugar” — um estado de espírito que junta o pensamento sobre tecnologias digitais e as novas formas pelas quais os humanos se conectam, compartilham e aprendem na era digital?

Sim. E sim.

### **Bem... mas como cheguei lá?**

Em maio de 2013 dei uma palestra no Museum of Contemporary Art em San Diego, Califórnia, intitulada *Museums Un/Plugged: Are We Becoming Too Reliant on Technology?* [Museus Des/ligados: estamos nos tornando dependentes da tecnologia?] que explorava as dúvidas sobre a ênfase crescente na tecnologia nos museus. Longe de ser antitecnologia, eu estava, no entanto, explorando algumas questões urgentes que eu, pessoalmente, tinha sobre o papel da tecnologia digital no aprendizado em museus e no engajamento dos visitantes através da polêmica dicotomia do “conectado” versus “desconectado”. Entre outras questões, eu me perguntava:

*Na medida em que focamos mais e mais no digital e nas experiências on-line, estaríamos nós sacrificando algum dos elementos centrados no homem que estiveram no âmago da educação em museus por mais de um século? Se seu museu perder força,*

*como isso afetaria as experiências de aprendizado no espaço expositivo, e na programação?*

Após ver alguns museus investindo mais em um único projeto digital que outros museus investiam em seu orçamento global anual, estava realmente preocupado que talvez estivéssemos perdendo de vista a interação básica “desconectada” humana no âmago do aprendizado que permitia que essas instituições e seus acervos tivessem valor público e significassem alguma coisa para a comunidade a quem serviam. Cheguei até a escrever: “quando me dirijo para as galerias para ser facilitador de uma experiência de aprendizado, a tecnologia muitas vezes fica de lado e eu me vejo focado completamente nos elementos análogos do ensino em museus”.

Ainda assim, acabei me dando conta de que não podemos mais desligar os efeitos das tecnologias digitais e a cultura da internet, do modo como pensamos e reimaginamos os museus hoje em dia. Se faltar luz no museu e os hotspots WiFi e as telas ficarem no escuro, talvez percamos a infraestrutura tecnológica física, porém não perderemos a cultura participativa, em rede, e de fonte aberta que criou raízes em nossos públicos e comunidades no século 21. A tecnologia digital simplesmente não pode ficar de lado. No recente relatório *Let's get real* [Vamos falar a verdade] desenvolvido a partir do segundo Projeto de Pesquisa Culture24 Action, envolvendo 22 organizações das artes e cultura, especialistas de todos os setores observaram que as instituições estão batalhando para abraçar as novas realidades do comportamento do público (via web, dispositivos móveis, mídia social etc.). Jane Finnis, diretora do projeto, observa, em seu prefácio ao relatório:

*Este desafio não é de modo algum sobre tecnologia, a qual muitas vezes nos sentimos culpados por idealizar como uma solução para os problemas. É primeiramente, e acima de tudo, sobre o público e os modos pelos quais as tecnologias digitais estão modificando seu comportamento: no trabalho, em casa, no caminho, aprendendo, jogando, questionando, socializando, compartilhando, comunicando. Para sempre.*

Para o museu no século 21, tornar-se mais atento e reagir a essas mudanças requer um câmbio no pensamento em todos os sentidos — um câmbio que abrace uma mais ampla “mentalidade digital”. Essa abordagem procura uma mais profunda fluência e compreensão do comportamento da web, do comportamento mobile, e do comportamento em mídia social em todas as práticas do museu, em vez de relegá-la ao setor de Tecnologia da Informação, ao acervo on-line, ou às funções de website de um museu. Em seu ensaio da antologia *Sharing is Caring* [Compartilhar é se importar], intitulado *Isto pertence a você* [p.100], a curadora de prática digital do museu, Merete Sanderhoff, lançou-se a definir “novas bases para nosso trabalho, uma que inclua a infraestrutura digital e a mentalidade digital na mesma medida”. Ela prossegue:

*A tecnologia não deve governar o trabalho dos museus. Porém, a fim de aprender e compreender como podemos usar as novas tecnologias e nos beneficiar das novas oportunidades que elas nos abrem, devemos explorar e incorporar não apenas as próprias tecnologias, mas também as mudanças no comportamento e as expectativas que elas despertam nos usuários. Devemos pensar como os usuários.*

Então, como poderíamos começar a pensar mais como usuários, e ver nosso público como usuários, também?

## Seja mais aberto

Com a ascensão da internet, o termo *open source* (“fonte aberta”) começa como um modo de descrever o acesso aberto ao código fonte do software e o modelo colaborativo pelo qual é desenvolvido. Os elementos-chave desse modelo de desenvolvimento têm sido: acesso livre universal e redistribuição do código fonte, abertura para que os usuários modifiquem e adaptem aquele projeto de qualquer jeito que desejarem, e uma ênfase na transparência e colaboração. Nos museus de hoje, um dos efeitos diretos desse movimento *open source* pode ser encontrado na maneira com que as instituições liberaram os dados de seus acervos. Como declara a iniciativa OpenGLAM (Galerias, Bibliotecas, Arquivos e Museus) coordenada pela Open Knowledge Foundation:

*A internet apresenta às instituições de patrimônio cultural uma oportunidade sem precedentes de engajar o público mundial e fazer seus acervos mais acessíveis e conectados do que nunca, permitindo que os usuários não somente desfrutem a riqueza das instituições de memória do mundo, mas também contribuam, participem e compartilhem.*

Em 2013, o Rijksmuseum liberou 150 mil imagens em alta resolução, livres de copyright, de obras de domínio público — um dos muitos museus de arte que disponibilizaram on-line seus acervos e imagens. Porém, eles foram além de simplesmente liberar imagens

e dados, e encorajaram ativamente as pessoas a compartilhar seu acervo, a remixar as obras de arte e criar acervos personalizados, reproduções impressas (incluindo de pôsteres e impressões sobre telas a canecas de café e cobertores) e permitir aos artistas liberdade total para criar alguma coisa nova. Em agosto de 2015 os visitantes já haviam criado mais de 215.000 novas exposições visuais pela plataforma do Rijksstudio. Ed Rodley, autor do ensaio *As virtudes de promiscuidade* [p.64], em CODE|WORDS faz uma interessante defesa de museus como o Rijksmuseum que são promíscuos com seus acervos.

Ampliando ainda mais o uso aberto de um acervo, em janeiro de 2014 o Walters Art Museum abrigou sua segunda *Art Bytes Hackathon* (maratona de hackers) para unir tecnologia e comunidades criativas para usar os recentes API [interface de programação de aplicativos] do museu para criar jogos, bots [rotinas automáticas de postagem] de Twitter, caças ao tesouro, impressões 3D, apps de internet, e-books, docentes digitais etc. A competição não apenas utilizou os dados do acervo para inspirar um novo pensamento criativo em torno do Walters por toda a comunidade, mas levou a uma série de incríveis adaptações, recreações e experiências de visitantes com o acervo no seu âmago.

Um dos principais advogados de IT da Dinamarca, Martin von Haller Grønbæk, escreveu em seu ensaio *GLAMorous Remix: Openses and Sharing for Cultural Institutions* [Remixagem GLAMorosa: Abertura e Compartilhamento para Instituições Culturais] da antologia *Sharing is Caring*:

*Todas as instituições culturais devem se dedicar a ser tão abertas quanto o possível no sentido de que o maior número possível de pessoas deve ter*

*o acesso mais fácil possível ao conteúdo da instituição. Ao mesmo tempo, as instituições devem procurar garantir que o conteúdo livremente disponível seja compartilhado, enriquecido, e processado pelos usuários, não importando se eles são cidadãos, estudantes, acadêmicos, pesquisadores ou empreendedores comerciais.*

Se pensarmos no conceito de “aberto” no sentido mais amplo possível (além do de liberar os dados do acervo), temos o potencial de desafiar museus a abrir mão de alguns de seus controles e limitações que vêm com esse controle. Abraçar uma mentalidade de abertura muda nossa maneira de pensar a prática dos museus, inspirando uma mentalidade mais participativa focalizada em torno de criar, transformar e adaptar — sem as tradicionais restrições que têm limitado as formas de aprendizado cultural do público.

## **Redefina autoridade**

“Com a web veio uma nova abordagem colaborativa para a geração de conhecimento e compartilhamento, um reconhecimento de múltiplas perspectivas, e uma expectativa pelos usuários de que eles poderão contribuir e adaptar/manipular o conteúdo para atender suas necessidades” (Graham Black, *Transforming Museums in the 21st Century* [Transformando os museus no século 21], p. 6).

Há cem anos, as pessoas confiavam em museus como repositório de conhecimento e informação relacionados a seus acervos culturais. Se você quisesse aprender mais sobre o artista, as obras de arte, as culturas e os lugares dos acervos, você teria de entrar nos

grandes salões do conhecimento de um museu. Hoje, isso mudou completamente. Os visitantes podem acessar muito mais informação por meio de seu smartphone ou dispositivo móvel do que os museus jamais puderam (87% das pessoas nos Estados Unidos usam a internet, 67% possuem smartphones e têm acesso a mais de 672 bilhões de gigadatas de mais de um bilhão de sites).

Durante uma recente visita ao Nelson Atkins Museum of Art, em Kansas City, encontrei-me sentado diante de uma incrível pintura de Franz Kline intitulada *Turim*, em seu acervo de Expressionismo Abstrato. Enquanto a etiqueta de menos de 100 palavras oferecia alguns nacos de informação (“Kline usou tintas de pintar parede” e que a pintura tinha recebido “o nome de uma cidade no norte da Itália”), eu prontamente fui ao meu iPhone para pesquisar mais — estava faminto por mais. Das mais de 350 mil respostas do Google, eu instantaneamente encontrei vídeos, fotos, verbetes da Wikipédia, ensaios curatoriais, músicas, comentários de visitantes, reflexões ponderadas e links para dúzias de outros museus que tinham trabalhos de Kline em seus acervos. Ainda que eu estivesse no prédio do Nelson Atkins, vi-me extravasando suas paredes e me conectando digitalmente com uma rede ampla de autoridades e comunidades de conhecimento — e chegava mesmo a compartilhar meu próprio conteúdo para essa mistura com meus tweets e fotos do Instagram. Quando eu me sentei com os docentes diante dessa pintura para uma conversa mais profunda, abrimos ainda mais camadas de pensamentos, insights e questões que não faziam parte o repositório de conhecimento e autoridade do museu.

Ultrapassamos rapidamente a era do consumo passivo de conteúdo selecionado por uns poucos especialistas, e os museus agora têm uma oportunidade de ativamente reconfigurar sua própria autoridade nessa nova equação. A era digital não nega

a autoridade do museus e da expertise curatorial, mas, em vez disso, ele coloca esta autoridade em conversa pública e dialoga com uma rede mais ampla de conhecimentos, vozes e experiências. A autoridade cultural não é algo simplesmente estabelecido pela etiqueta de “didático”, por ensaio curatorial ou por catálogos impressos; ela é negociada por meio de discussões e participação coletiva, e compartilhada com nossa comunidade e os usuários (sim, eu disse “usuários” no lugar de “público”) com quem nos conectamos. Em seu ensaio de 2009, *A Manual for the 21st Century Gatekeeper* [Um manual para os donos do portão do século 21], o curador novaiorquino Michael Connor explora as formas com as quais a internet, a mídia social, e as novas formas de trabalho colaborativo estão mudando fundamentalmente as relações entre organizações de arte e seus públicos. Ele escreve:

*A autoridade do curador empalidece em comparação ao vasto acúmulo coletivo de conhecimento e paixão. Como podem os donos do portão redefinir seu papel de forma que capturem a força dos públicos sem perder o sentido de subjetividade e risco pessoal que estão por trás das decisões estéticas?*

Na medida em que os museus vão em direção ao compartilhamento de autoridade, podem começar a permitir que as vozes de comunidades específicas e do público possam ser ouvidas dentro das paredes dessas instituições — para falarem por si mesmas. Em seu prefácio, como editora convidada, para a edição de julho de 2014 do *Journal of Museum Education*, centrado no tema de “autoridade compartilhada”, Elizabeth Duclos-Orsello incluiu uma poderosa citação da historiadora Karen Halttune que ressoa no papel que as equipes dos museus desempenham nestas instituições públicas

*Devemos nos destituir da autoridade especial que nos foi conferida... [e devemos] entrar em parcerias democráticas com outros membros de nossas comunidades.*

Para mim, o projeto *Memory Jar* [Jarro da memória], do Santa Cruz Museum of Art and History, realmente se destacou em termos de trabalho em museus para renegociar as tradicionais e monolíticas estruturas de autoridade (usando uma “mentalidade digital” de forma análoga). Parte de um projeto de exposição baseado na comunidade chamado *Santa Cruz Collects* [Santa Cruz coleciona ou recolhe], os visitantes foram convidados a “engarrifar” uma memória em um jarro, a etiquetá-lo e deixá-lo como uma peça em exposição a ser compartilhada com outros.

A iniciativa *Object Stories* [Histórias dos objetos] do Portland Art Museum também continua a batalhar em direção à autoridade compartilhada e a múltiplas vozes (cf. *Sharing Authority/Sharing Perspectives: Native Voices* [Compartilhando autoridade/Compartilhando perspectivas: vozes nativas]). Ao redefinir autoridade por meio destes processos de cocriação de conhecimento e significado na comunidade, um museu tem o potencial de ser bem mais que somente um lugar que comporta e dissemina conhecimento.

## **Conecte-se**

No âmago da era digital estão novos caminhos para nos relacionarmos, novas formas de interação, novos tipos de grupo, e novas maneiras de compartilhar, aprender, colaborar e conectar. Em seu

livro de 2012, *Networked: The New Social Operating System* [Em rede: o novo sistema operacional social], Lee Rainie e Barry Wellman argumentam que os vastos círculos sociais on-line de plataformas familiares como Facebook, Twitter, Pinterest etc. realmente expandem as oportunidades de aprendizado, de solução de problemas e interação pessoal. Seu trabalho no *Pew Internet Project* e o *NetLab* (especialmente as pesquisa para o projeto *Connected Lives* [Vidas conectadas]) sugere que as tecnologias digitais não são sistemas isolados (ou isolantes), mas sim sistemas em rede construídos sobre essas plataformas de rede social, bem como as tecnologias de dispositivos móveis:

*As relações pessoais permanecem fortes — mas agora estão em rede. Vizinhos e vizinhanças ainda existem, é certo, mas elas ocupam uma porção menor da vida das pessoas. É difícil conseguir uma caneca de açúcar de um amigo do Facebook a dois mil quilômetros, mas se tornou mais fácil socializar, se aconselhar e compartilhar apoio emocional, não importando a distância. Há ainda quem diga que a internet iria esgarçar os laços pessoais, mas ficou claro que ela os fortalece e estende.*

Por inúmeros projetos digitais e atividades em mídia social, os museus estão aderindo a redes globais e se tornando mais conectados a essa crescente comunidade virtual (que, em muitos casos, tem de fato um relacionamento forte com a comunidade física de um museu). Como declarou Paola Antonelli, curadora sênior de arquitetura e design do Museum of Modern Art, em recente artigo ao *New York Times*: “Não vivemos no digital, nem no físico, mas no tipo de caldo que nossa mente faz dos dois.” Por meio do recente *#captureParklandia*, projeto do Portland Art Museum, podemos

explorar eficientemente a rede interconectada das comunidades de mídia social baseada em interesse (via Instagram) e as comunidades físicas da própria cidade de Portland.

O alcance geral deste projeto por meio do Instagram foi bem maior que a visitação anual do museu, nos motivando a repensar como definimos nosso público e as novas formas com que poderíamos reunir a todos em momentos de trocas. Rob Stein explora ideias relacionadas a estas em seu ensaio em CODE|WORDS, *Museus... e daí?*[p.224], ao escrever:

*... o diálogo presencial que acontece na vida real no museu é criticamente importante, mas continuo a pensar sobre todas as formas que poderíamos aprimorar este diálogo digitalmente, on-line. E se pensássemos em como poderíamos detectar quando conversas significativas ocorressem em nossa mídia social e nas atividades on-line?*

O projeto *Question Bridge* [Ponte da pergunta] é um exemplo particularmente interessante do uso das tecnologias digitais em uma forma participativa de reunir as pessoas em diálogo e troca. Organizado pelos artistas Chris Johnson e Hank Willis Thomas em colaboração com Bayeté Ross Smith e Kamal Sinclair, este inovador projeto transmídia tem por meta facilitar um diálogo de pergunta e resposta entre homens negros de origens variadas e desprivilegiadas, e criar uma plataforma para representar e redefinir a identidade negra masculina. Além do seu site interativo on-line, o projeto foi instalado ao longo de 25 museus e galerias, incluindo o Brooklyn Museum, Fabric Workshop and Museum, Milwaukee Art Museum, Oakland Museum, Cleveland Museum of Art, the Exploratorium e o Missouri History Museum, contando com uma

instalação de vídeo em múltiplas telas, bem como um currículo de desenvolvimento da juventude e eventos especiais de engajamento da comunidade. O projeto (sobre o qual eu recomendo que você procure saber mais) trata de diálogo e de ouvir, e se conecta tanto à tecnologia quanto à mentalidade digital para poder aprimorar a experiência conectiva e coletiva dos participantes em uma era digital.

Eu seu recente livro *Museums in the Digital Age* [Museus na era digital], Susana Smith Bautista discute como as ideias de lugar, comunidade e cultura estão mudando para os museus na era digital. Em sua conclusão, ela escreve:

*Para os museus se manterem relevantes, vitais e significativos, eles devem se adaptar a uma sociedade em mudança, o que significa não apenas reconhecer e incorporar novas ferramentas digitais para comunicação, mas, e mais importante, reconhecer as novas necessidades e aspirações da sociedade e seu reflexo nas comunidades de visitantes físicos e virtuais.*

Na medida em que o comportamento de nossos públicos vai mudando, mudam também as maneiras com que aprendemos. Uma parte fundamental dessa transformação digital nos museus (cf. *Museums Morph Digitally* [Museus em metamorfose digital]) envolve expandir nossos conceitos de aprendizado e engajamento para responder a uma cultura da internet definida por participação — e não apenas “participar por participar”, mas como um sério envolvimento nas formas profundas e conectadas de aprendizado cultural e criativo que podem ocorrer nos museus.

Abraçar uma mentalidade digital de abertura, participação e conectividade permite aos museus a chance de estenderem as fronteiras do possível, e serve a foruns para profunda conexão humana no século 21 — da mesma forma em que as novas tecnologias trouxeram as pessoas para mais próximo uma das outras, naquele poderoso momento compartilhado há 45 anos para testemunhar o “passo gigante” de Neil Armstrong.

Afinal de contas... a Lua pertence a todos.

# **AS VIRTUDES DA PROMISCUIDADE**

**ED RODLEY**

**PEABODY ESSEX MUSEUM**

É difícil ficar ao lado de Ed Rodley por dez minutos e não se deixar seduzir pela sua paixão por museus e pelo potencial que ele identifica nas mídias digitais de transformar positivamente a prática e experiência museológica.

Rodley começou cedo nesse meio. Aos 11 anos já era voluntário em museus durante as férias de verão. Desde então já são mais de 25 anos criando exposições, websites, audio tours, quiosques multimídia e aplicativos para celulares.

Atualmente ele é o Diretor Associado de Mídias Integradas do Peabody Essex Museum, na cidade de Salem, Massachusetts, e um dos pensadores mais ativos nos fóruns de discussão de tecnologia e museus: sempre mantendo a crença que o aprendizado informal é o coração da experiência museológica.

O ensaio a seguir, originalmente publicado na série CODE | WORDS, é um eixo central dessa edição e, de alguma forma, dialoga com todos os demais textos. Dados atualizados pelo organizador em agosto de 2015.

O artista holandês Theo Jansen passou os últimos 24 anos criando esculturas cinéticas eólicas que ele chama de *Strandbeests*. Essas construções caminhantes recolhem energia do vento para ganhar impulso pelas praias de Scheveningen e podem caminhar, guardar energia e detectar mudanças atmosféricas. Jansen trabalha na interessante interseção entre arte, engenharia e ciência e sua prática artística é profundamente influenciada pelas metáforas biológicas. Ele se refere a suas criações como “criaturas”; e o sempre presente conduíte de PVC do qual ele as constrói, como “proteína” de suas *Strandbeests*. Elas se tornam “fósseis” quando ele para de trabalhar nelas, e as novas *beests* herdaram traços das antigas, “evoluindo” das formas primitivas. Jansen pensa muito a respeito de sobrevivência.

A web forneceu uma plateia global para suas criações específicas de um lugar. Há cerca de 14 mil vídeos de Youtube das *Strandbeests* em ação. Você pode achar versões de suas criações em laboratórios de robótica em Berkeley e Cambridge. Você pode encomendar kits “faça você mesmo” do Japão, e você agora pode até encomendar *Strandbeests* impressas em 3D diretamente do artista. Sucesso, não é? Por enquanto. Porque Jansen está olhando mais à frente, para o futuro de suas criações depois que ele morrer. Pergunte a Jansen sobre o futuro das *Strandbeests* e ele lhe contará que a sobrevivência de suas criações além do seu tempo de vida ocorrerá pela propagação “viral” dos arquivos digitais contendo o “DNA” de suas criações. A internet lhe trouxe não apenas um público, como também modos de reprodução de suas *Strandbeests*. Este compartilhamento de DNA digital pode parecer contraproducente para um artista vivo, já que tornará mais fácil para outras pessoas copiarem seu trabalho, reduzindo potencialmente o valor das *Strandbeests* “autênticas”. Para Jansen, os benefícios a longo prazo superam as perdas de curto prazo no controle das receitas. Os interesses de Jansen estão em criar arte e explorar

ideias em torno da natureza da vida e dos sistemas vivos. Dado que tempo e os recursos são finitos, ele escolhe priorizar a fabricação e deixar o resto crescer e ir aonde quiser.

### **Ser promíscuo, porém criterioso**

Os museus fariam bem em aprender uma coisa ou outra de Jansen, e focarem mais na criação de disseminação de seu “DNA digital” de nossa herança cultural compartilhada e menos em controlar acesso a esses bens. Isso é uma convocação para ser mais promíscuo e mais criterioso no que compartilhamos, e como o fazemos. Sei que isso parece contraditório, mas por favor continue lendo.

A atual estratégia de sobrevivência dos museus não é diferente das criaturas que evoluíram das ilhas remotas. Já chegamos bem longe passando um modelo de “museus” de geração a geração. Podemos ter elaborado uma plumagem elaborada e vitrines interessantes, mas isso apenas mascara a subjacente repetição da ideia que passamos adiante. Enquanto o ecossistema evoluía devagar, os museus podiam se adaptar e acompanhar o ritmo. A internet global estilhaçou o isolamento, e no novo ecossistema nossa atual especialização reprodutiva não continuará a nos servir. O isolamento — a tendência a olhar para dentro, ignorar o mundo maior e produzir instituições que são cada vez mais autorreferenciais, autocongratulatórias, e obscuras para bilhões de visitantes potenciais — é uma estratégia para extinção.

Para Jansen, encorajar os outros a construir sobre sua ideia dos *Strandbeests* é uma estratégia reprodutiva e evolucionária. Sua esperança de que suas criações vivam para além dele é soltá-las

para que outros interfiram nelas. A sobrevivência (e a evolução) depende da disseminação. Cynthia Coburn deu uma palestra fascinante na conferência Digital Media and Learning da MacArthur Foundation em 2014, a respeito de escala e disseminação. Se você estiver minimamente interessado na disseminação de ideias, vale a pena ler. Uma coisa que me tocou de sua palestra e do artigo do qual ela foi destilada são as tendências a sermos imprecisos sobre o que queremos dizer quando falamos sobre “fazer mais!”. Destrinchando isso, Coburn acha que há “diferenças fundamentais no conceito de metas ou produtos da escala. Identificamos quatro: adoção, replicação, adaptação e reinvenção”. Para este ensaio, estou mais interessado no quarto ponto. Coburn descreve Esta forma de pensar em disseminação como “o resultado de um processo onde os atores locais usam ideias, práticas ou ferramentas como ponto de partida para inovação”.

Se aprendemos alguma coisa sobre evolução das espécies, é que as espécies que são mais inventivas no jogo da reprodução são geralmente as vencedoras da seleção natural. O mesmo vale para os museus. A sobrevivência depende da mais ampla e promíscua disseminação das sementes culturais que conduzimos e criamos. Pense na internet como uma nova massa de terra erguida do mar. Ela está sendo povoada rapidamente por todo tipo de ideias e conteúdo. Há tanto espaço livre quanto necessidade não atendida, para que os museus colonizem essa terra.

## **Ideias em sexo promíscuo**

Dou-me conta de que sou um pouco provocador ao declarar a “promiscuidade” — com todas as suas conotações sexuais —

como uma virtude, mas esta é uma descrição precisa. Em seu primeiro sentido, “promíscuo” queria dizer “coisas misturadas”. Neste sentido, ser promíscuo é ser a favor da mistura das coisas. Para mim, ser promíscuo significa empreender mais esforço na criação e na disseminação, e menos em tentar controlar o acesso. Uma parte central das missões de museus bem-sucedidos no atual século será, como Will Noel colocou, “dispor os dados em lugares onde as pessoas possam encontrá-los — tornar os dados, digamos, promíscuos”.

A troca de ideias é talvez a variável que distingue os humanos das outras espécies. As provas de troca entre os humanos são dez vezes mais velhas que as primeiras evidências de cultivo de vegetais. Matt Ridley, autor do *The Rational Optimist* [O otimista racional], deu uma brilhante palestra TED em 2010, onde afirma que o motor do progresso humano e da prosperidade sempre foi, e continua a ser, “ideias fazendo sexo com outras”. A habilidade de compartilhar ideias, combiná-las e recombina-las em novas maneiras tem sido a chave da humanidade para sobrevivência e evolução. O compartilhamento, e não a tecnologia, tem sido a chave. Este é um importante ponto a levar em consideração.

Os tecnofetichistas (muitos deles bem financiados), querem que acreditemos que as novas tecnologias irão resolver as agruras da humanidade. Os primeiros humanos usavam as mesmas tecnologias de pedra, inalteradas, por mais de um milhão de anos: trinta mil gerações fazendo e usando as mesmas ferramentas para os mesmos trabalhos. Não estamos mais usando machados de mão, porque os humanos desenvolveram a habilidade de trocar coisas e conceitos, e isso levou a onde estamos hoje. Para os museus, a situação é análoga em muitas maneiras ao Paleolítico. A evolução contínua requer que pensemos diferente, desenvolvamos

novas ferramentas, e, mais importante, troquemos nossos bens de maneira mais vasta possível.

## **Quem está aí fora?**

Pode parecer um passo para o desconhecido, mas os museus não estão sozinhos em explorar esse território. Podemos estar de acordo com o compartilhamento promíscuo porém um mercado de ideias requer outra entidade. Quem é o público para os bens que os museus querem compartilhar? São uma legião.

A promiscuidade conecta os museus para comunidades de “fazedores”. A interação comunitária e o conhecimento compartilhado são muitas vezes mediados por tecnologias em rede, com sites e ferramentas de mídia social formando a base dos repositórios de conhecimento como um canal central para compartilhamento de informação e intercâmbio de ideias, e focados em encontros sociais em espaços compartilhados, como os “hackspaces”.

Essa mais recente erupção de interesse em aprendizado e criação autoguiadas vem de uma longa e distinta linhagem. Quem tinha hobby por computadores, os entusiastas do rádio amador, e mesmo os fãs de ferromodelismo no *Tech Model Railroad Club* no MIT, que nos deram o significado moderno de “hack”, poderiam se declarar “fazedores” [“makers”]. Eram todas comunidades de interesse que se reuniam para explorar suas paixões e ajudar uns aos outros. A diferença desta vez é a disseminação que a internet tornou possível. A feira *Bay Area Maker* de 2012 atraiu uma multidão de 120 mil visitantes em um final de semana. “Making” [Fazer], com “M” maiúsculo é agora uma subcultura firmemente estabelecida, e parte de um setor econômico em expansão.

A promiscuidade permite aos museus serem promotores da cultura participativa. Henry Jenkins pode ter cunhado o termo “cultura participativa” em 2005, mas a ideia de um mundo onde os indivíduos são produtores de cultura, em vez de apenas consumidores passivos, tem circulado há um bom tempo. Tenho um velho artigo que carreguei para todo lado por anos, com uma citação do psicólogo Mihaly Csikszentmihályi, que diz que “criar cultura é sempre mais recompensante que consumi-la”. Na posição de alguém que trabalhou no setor cultural e criativo por toda minha vida, conheço bem a verdade desta declaração. O que seria do mundo se não apenas preservássemos ou expuséssemos exemplos da expressão cultural humana, mas também mais ativamente encorajássemos esse impulso criativo em todos a quem servimos?

Esta forma de promiscuidade digital também alinha os museus com o movimento *Open Culture* [Cultura aberta]. “Aberta” já está suplantando “participativa” como palavra do ano, por uma boa razão. A proliferação de grupos apoiando e encorajando a abertura no setor cultural e criativo é impressionante. Wikimedia, Creative Commons, a Open Knowledge Foundation, defensores dos softwares livres ou de código aberto... a lista fica cada vez maior.

## **As virtudes da promiscuidade**

Assim, se todos esses fatores estão se agitando em direção a abertura, transparência e agenciamento, como podemos defender a promiscuidade nos negócios? Entre as virtudes da promiscuidade estão: A disseminação promíscua dos bens digitais é um fator-chave em cumprir as missões dos museus de educar, informar, estimular e enriquecer as vidas das pessoas no planeta no

qual vivemos. Merete Sanderhoff, no excelente *Sharing is Caring*, coloca claramente:

*Os recursos digitais devem ser libertos para formar bens comuns — uma mina cultural onde os usuários em todo o mundo podem procurar e encontrar pedras para construção de seu aprendizado pessoal.*

Quanto mais plantamos as sementes da cultura e quanto mais eficientemente vemos essas sementes criarem raízes, mais os museus verão ideias culturais vicejarem no mundo em constante transformação.

A promiscuidade é uma forma de demolir a percepção de exclusividade que tem arrastado os museus desde que me lembro. Tenho noção de que esta virtude é, de longe, a mais dolorosa, porque ela forçaria a nós, instituições de memória, a escancarar muitas coisas com que preferiríamos não ter que lidar: legados do imperialismo e colonialismo, as tensões entre os povos nativos e os que chegaram depois. A história da relação entre os ameríndios e os museus não é das mais cordiais, em parte por conta da percepção de que os museus estão provavelmente escondendo coisas que não eles não querem que as tribos saibam, quase impossível de rebater. A promiscuidade oferece uma forma de terminar esse debate em particular.

A “aldeia global” que a internet criou é real, e agora é possível a um museu de qualquer porte ter alcance global, desde que ele tenha algo a compartilhar. Como notou Michael Edson em sua introdução a *Sharing is Caring*, 40% da humanidade é agora alcançável on-line. São 3 bilhões de pessoas que poderiam se interessar por seu conteúdo.

Uma das mais interessantes e polêmicas mudanças de atitude provocadas pela web é a expectativa de se encontrar tudo. Não ser visível on-line hoje é o equivalente a não existir. O compartilhamento promíscuo de bens digitais é uma forma de seu público saber que você existe. Como diz Will Noel:

*As pessoas vão ao Louvre porque já viram a Mona Lisa; a razão pela qual as pessoas talvez não estejam indo a uma instituição é porque não sabem o que há na instituição. A digitalização é uma forma de tratar este problema, de uma forma que, com os manuscritos medievais, simplesmente não era possível antes. As pessoas vão aos museus porque vão e veem o que já conheciam, então você precisa tornar seus acervos conhecidos. Francamente, você ainda pode escrever sobre isso, mas o melhor que você pode fazer é disponibilizar imagens gratuitas. Isso não é algo que você fará por generosidade, é algo que você faz porque faz sentido, em relação à marca, e faz sentido até em relação aos negócios.*

Assim, a promiscuidade tem valor para os museus. Ser promíscuo de forma bem-sucedida, no entanto, requer um critério do tipo que os museus não têm demonstrado.

### **Não é uma situação e/ou**

O valor dos museus não muda quando se passa o foco das coisas físicas para as coisas digitais. Ele se expande do físico para incluir a disseminação de informação digital sobre esses ativos.

Quando eu era um profissional de museus novo em folha, lembro-me com clareza do slogan para a conferência do ICOM de 1989: “Museus, geradores de cultura”, e de pensar, simultaneamente, “Sim!” e “Ah, tá... vai sonhando!”. O que não se podia pensar em 1989 parece perfeitamente razoável 25 anos depois. A internet permite que os museus sejam promíscuos em escala global e semeiem bens culturais globalmente com os blocos de construção de maior qualidade por todo o empreendimento humano, e finalmente cumprir a aspiração de 1989. Como Michael Edson destacou em *Matéria escura* [p.25], “é tremendamente excitante pensar sobre o que podemos conquistar se começarmos a trabalhar com convicção sincera nas áreas da internet que são menos familiares a nós e mais familiares a nossos visitantes.” É uma missão avassaladora em escala inimaginável, com todas as ramificações que implica. A pergunta que os museus têm de se fazer é: “isso tem valor para a gente?” e, se tiver, “como procedemos?”

## **É preciso desambiguar o digital do físico**

Ahn? Desambiguar o digital do físico (para roubar mais uma fase de Koven Smith, diretor da área digital do Blanton Museum of Art no Texas) é essencial para poder ver a questão com clareza. Na sua palestra MuseumNext 2014, e nos posts subsequentes, Smith alerta contra os perigos da visão esquemórfica dos bens digitais de museus e dos desafios de ser autenticamente digital. Mapear as estratégias e estruturas do mundo real para o reino digital não é uma receita para sucesso.

O esquemorfimo tem lá sua utilidade. Tive o privilégio de trabalhar em dois projetos com grandes estúdios de cinema em minha carreira,

e um dos dogmas dos amigos do cinema de ficção científica era o “olhar para trás”. Tudo o que fosse novo ou interessante tinha que ter um análogo no mundo real que o referenciasse, para que você, a plateia, pudesse entender do que se tratava sem ter que ser explicado. Por isso naves espaciais que se movem como aviões, armas que funcionam como as espadas e armas de fogo, e alienígenas que agiam como humanos. Como instrumento narrativo, é excelente. Já como estratégia de negócios...

Criar análogos digitais aos museus existentes é uma camisa de força que não nos servirá para seguirmos adiante. Fazer um “museu virtual” (além de nos dar uma cara dos anos 1990), a despeito da tecnologia envolvida, fracassa em considerar a realidade de como as pessoas consomem o conteúdo digital. Eles não vão a sites de museus. Jon Voss, da HistoryPin, declarou que você precisa encontrar as pessoas onde elas estão, não onde você queria que elas estivessem. Os sites de museus, o lugar tradicional da presença on-line dos museus, não são esses lugares, então empreender esforços em fazê-los maiores e mais brilhantes é um desperdício de recursos que poderiam ser empregados de forma a realmente atingir uma plateia global.

## **Não se trata de acrescentar telas**

Assim como arrastar o físico para o digital é inútil, também o é acomodar o digital no físico. David Starkey, em artigo para o *Guardian* intitulado *Museu do Ano 2014: do que é feito um campeão?* exalta as virtudes do Mary Rose Museum para dispensar a interpretação digital no museu e não “se prostituir a deuses estranhos em museus com todo tipo de dispositivo tecnológico”. E ele tem

razão, até certo ponto. Há muitos exemplos de tecnologias digitais sendo empregadas para consertar problemas com as operações físicas dos museus que poderiam se beneficiar de um maior critério na fase de escopo.

## **Metadados do acervo ≠ acervo**

A informação digital sobre os acervos não é a mesma coisa que os objetos físicos neste acervo. É aqui que eu acho que os museus precisam ser muito mais criteriosos sobre o que eles limitam o acesso em nome da preservação, e adaptam uma mentalidade e fluxos de trabalho que tratam os ativos digitais como parte dos bens comuns culturais para ganharem a luz e serem compartilhados, a não ser que haja uma forte razão para não fazê-lo. Liberar uma imagem digital de um exemplar ou objeto de arte não é a mesma coisa que liberar um objeto. Como escreveu Seb Chan (Chief eXperience Officer do The Australian Centre for the Moving Image) ao anunciar o *upload* da base total do acervo do museu Cooper-Hewitt para o site de compartilhamento de códigos GitHub:

*Também filosoficamente, a liberação pública dos metadados dos acervos afirma, claramente, que tais metadados são a matéria-prima com os quais a interpretação, em exposições, catálogos, programas públicos e as experiências são construídos. Por si só, sem refino, é de 'valor' ínfimo, exceto como ferramenta para descoberta. Também nos ajudam a lembrar que os metadados do acervo não são o acervo em si.*

## **Não se trata de “colocar o acervo on-line”**

Vamos deixar claro que do que estou falando não é “vamos colocar o acervo on-line” ao fazer um banco de dados com uma interface web. O acesso é importante, mas um portal de web é uma caverna de oráculo, escura e misteriosa. Você vai ao lugar escuro, faz sua pergunta, e a sibila responde. Esperando que faça sentido. Às vezes, é uma resposta bem detalhada, algumas vezes não. Porém, quem busca nunca tem a habilidade de apreciar o acervo como um todo, ou de interrogá-lo de formas diferentes das escolhidas pelos arquitetos do CMS e o portal. E são buracos negros para os indexadores. Google, Yahoo! e Baidu não têm como saber o que se esconde atrás do campo de busca, e em um mundo onde a “findability”, ou capacidade de ser descoberto, significa a própria existência, isso é a morte. Na verdade, é pior que isso, é a aniquilação — tornar-se nada. Não é uma boa estratégia para provar relevância.

“Temos que olhar pela reputação do museu” é uma razão que ouvi repetidas vezes para restringir o acesso aos ativos, sejam imagens ou bancos de dados. O argumento funciona mais ou menos assim: ao fazer as pessoas pedirem o acesso, e cobrá-las pelo custo que a instituição incorre para produzir esse bem digital, os museus desencorajam o mau emprego casual desses ativos por terceiros. Este “portão” é necessário, e para os poucos privilegiados museus (a maioria, de arte) com acervos famosos, isso gera um fluxo de receita que muitas vezes paga o salário desses donos do portão. Assim, minha posição teórica sobre a promiscuidade de repente vai de encontro aos empregos das pessoas e suas vidas, e é aí que a coisa fica confusa. Porém, esse tipo de controle de acesso é um anátema para tanto os ideais iluministas que estão na base dos museus quanto da nascente cultura global da qual nos tornamos uma parte indispensável.

Uma coisa boa a respeito de vender acesso é que ele é quantificável. Você pode gerar relatórios sobre quanto dinheiro o licenciamento rendeu, quantos pedidos foram processados e atendidos e assim por diante. Quanto mais promíscuo for o compartilhamento, mais difícil é a medição. Mais difícil, mas não impossível. A disseminação de imagens pode ser rastreada, as estatísticas de download e pageviews podem lhe dizer algo, e, na medida em que outros museus se tornam promíscuos, estou certo de que outras métricas serão desenvolvidas para nos ajudar a quantificar o êxito de nossos esforços.

Porém, só porque uma coisa propicia a medição não quer dizer que seja a melhor coisa a se medir. Em uma escala maior há, para mim, certa lógica em compartilhar de modo promíscuo como melhor maneira de criar as maiores oportunidades para os tipos de epifania que os museus podem gerar. Como perguntou Rob Stein na conferência *Museum Computer Network* em 2011, *Como medimos a epifania? Se os museus estiverem no negócio de inspirar, e de mudar as pessoas, então o apelo de Stein em rastrear e medir a criatividade discente em Museus... e daí?* [p.224] se torna ainda mais importante. David Gerrard, Ann O'Brien e Thomas Jackson, da Universidade Loughborough, Reino Unido, propõem uma forma de estudar isso na conferência *Museums and the Web* em 2014. Seu *Projeto Epifania: Descobrendo o Valor Intrínseco dos Museus pela Análise da Mídia Social* representa apenas uma abordagem para medir o que importa.

E se não o fizermos? Merete Sanderhoff [p.100] lista problemas suscitados por essa inabilidade em ser promíscuo:

- Ao interpor impedimentos os museus estão afastando os usuários das fontes de informação.

- Estamos perdendo a oportunidade de nos tornarmos hubs para as pessoas. A gravidade social que os museus poderiam gerar é, na maior parte, inalcançada.
- Ao não empregar novas ferramentas que estão a nossa disposição, os museus vão contra suas próprias *raison d'être*.

Kristin Lyng do Instituto Meteorológico da Noruega escreve: “Liberar os dados pode ser comparado a deixar seu filho sair e brincar no parquinho. Você está abrindo mão do controle, mas você sabe que é melhor para seu filho brincar ao ar livre”. Ou, como um participante disse no relatório de Kristin Kelly de 2013 para a Mellon Foundation sobre o compartilhamento de imagens: “Já perdemos quase todo o controle, e isto tem sido vital para nosso sucesso”.

## **Promíscuo ≠ fácil**

Ser promíscuo não será fácil para nosso setor. Irá requerer abordar nosso trabalho de novas maneiras, assumir maior responsabilidade e considerar que nosso público digital é único e diferente de nosso público físico. Os recursos deverão ser aplicados e reaplicados para entregar esses ativos ao fundo de bens comunitários dos quais se tornaram parte integral. Eu acho que vale a pena. Dada o limite de tempo e recursos, o compartilhamento promíscuo é uma forma de finalmente cumprir as ambições dos pensadores do Iluminismo que sonhavam com uma difusão universal do conhecimento. Já há um público lá fora, que passa potencialmente dos bilhões, que poderia usar o conteúdo que tornamos livres. As tecnologias existem para possibilitar qualquer museu a ocupar uma posição nos bens comuns a todos. E os museus já estão começando a pisar, cautelosamente, nesse novo território.

**O GLAM E  
O MUNDO LIVRE**

**CORY DOCTOROW**

O canadense Cory Doctorow é uma das vozes mais influentes e atuantes da cultura digital contemporânea. Escritor de ficção científica, ativista, jornalista, blogueiro (editor do site Boing Boing), ex-diretor da Electronic Frontier Foundation e cofundador do grupo UK Open Rights, Doctorow foi um dos primeiros autores a distribuir seus e-books, por conta própria, e gratuitamente.

Este é um argumento que usa para provar que o caos da internet não significa a penúria do artista: ele atribui à distribuição gratuita de seus textos o fato de ser autor best-seller do *New York Times*.

É essa fórmula na qual museus do mundo inteiro estão interessados: como encontrar relevância e sustentabilidade abrindo seus acervos ao invés de controlar a chave do cofre do acesso público.

O texto a seguir é a transcrição da palestra realizada pelo autor na conferência *Museums and the Web* realizada em Florença, Itália, em fevereiro de 2014.

Há uma história apócrifa sobre um assunto que talvez tenha a ver com você. É mais ou menos assim:

O conhecimento em metalurgia do Estado de Roma determinou o comprimento máximo do eixo das carroças e, portanto, a distância entre as rodas. A distância entre as rodas em Roma determinou a largura das estradas romanas. A largura das estradas romanas determinou a largura das carretas modernas. A largura dos carretas modernos determinou a largura das estradas modernas. A largura das ruas modernas determinou a largura da distância entre rodas para carros e caminhões. A largura dos caminhões determinou a largura dos contêineres e os parâmetros para vagões de carga e navios cargueiros.

E, já que os tanques reutilizáveis do ônibus espacial tiveram que ser transportados por essas estradas e ferrovias, eles, também, foram em última instância determinados pela metalurgia romana, há milhares de anos.

Isto, é claro, é uma simplificação grosseira, mas é para ser uma parábola, não uma história. A razão para eu recontar essa parábola agora, neste momento inicial, o limiar da futura história da era da informação, é que estamos no presente construindo o sistema nervoso do mundo moderno, e os habitantes da fronteira eletrônica contam conosco para estabelecer normas, leis e práticas que irão ecoar pelas eras vindouras. Eles chamam esta de Era da Informação, e ela o é.

Pode parecer que já nos empanturramos de mudanças e novidades nos últimos vinte anos, mas isso mal começou. Vivemos em um mundo cada vez mais constituído de computadores, que incorporamos e aos quais nos incorporamos.

E até aqui há só um computador. Turing completa: “Um computador que pode executar todas as instruções que pudermos expressar em lógica simbólica.”

Assim, qualquer política que criamos para os computadores redundará em todos os aspectos experiência. Então vamos falar sobre arquivo, disseminação cultural, preservação cultural e a era da informação. Esta era foi marcada por dois câmbios paralelos e contraditórios no modo em que pensamos sobre “valor”. Primeiramente, foi marcado pela ascensão da globalização neoliberal, e este projeto diz que tudo deve ser enxergado pelas lentes do mercado. Cada uma de nossas instituições públicas foi sujeita a essas lentes, com grandes efeitos de distorção.

Nossas escolas, por exemplo, foram amplamente recriadas como fábricas onde os produtos são crianças educadas, onde os empregados são os professores, onde a gerência é a administração escolar, onde o conselho de diretores é o governo e onde os acionistas são os contribuintes. E como em qualquer negócio, as escolas têm de produzir relatórios trimestrais onde os gerentes prestam contas aos acionistas. Ela deve quantificar seus esforços produtivos e mostrar que estão fazendo bom emprego do dinheiro. Há duas coisas que você pode colocar em um gráfico no contexto da educação: resultados de testes-padrão e frequência. E, assim, esses dois fatores foram glorificados em educação pública acima de qualquer outro. As escolas foram reconstruídas para focar, sem trégua, nestes dois números às custas de qualquer outra atividade. Se uma estudante entra em sua sala de aula do segundo ano e escolhe um livro e começa a ler para si mesma, se seu cérebro acendeu com a alegria vertiginosa da leitura, o trabalho de um professor moderno é parar essa atividade quando toca a campanha e passar tal estudante para o próximo estágio, para que seu

aprendizado não continue irregular e seus resultados em testes-padrão não sofram as consequências.

Quando eu tinha sete anos, tirei um exemplar de Alice no país das maravilhas da prateleira da sala de aula e me deitei para ler e ler e ler. E minha professora notou o que estava acontecendo e deixou os desdobramentos — ela reconheceu o fato extraordinário e cotidiano do verdadeiro aprendizado acontecendo ali e deixou seu aluno atizar a faísca de interesse em uma chama de paixão, um caso de amor pelos livros de uma vida inteira. Mas as escolas-fábricas não têm espaço para isso.

A aplicação indiscriminada da lógica de mercado descarta por sem sentido as atividades que são, fundamentalmente, fora do mercado, e essas atividades fora do mercado incluem o arquivamento, a academia, a preservação cultural e a divulgação.

Descrever o “negócio” dos museus na lógica do mercado é aplicar uma metáfora que é tanto suspeita quanto suscetível à manipulação intelectual desonesta. Pense nos projetos de digitalização efetuados por parcerias público-privadas, como a digitalização dos arquivos do Departamento de Defesa dos Estados Unidos pela T3 ou a digitalização do Instituto Britânico de Filmes pela Siemens. Nesses projetos, um operador comercial foi trazido para digitalizar esses acervos públicos e depois os colocam por trás de um balcão para cobrar e recuperar seus custos.

A lógica do mercado funciona assim: uma companhia como a Siemens faz um grande investimento no arquivo de acesso público, para que tenham o direito de recuperar o investimento — estão assumindo o risco, então recebem a recompensa. Porém, isso é uma forma altamente seletiva de expressar como funciona o capitalismo.

Vamos dar mais uma olhada nisso. No Vale do Silício e por todo o mundo *high-tech*, temos uma nobre tradição de startups que cortejam os investidos com propostas de alto risco e alta recompensa, de motores de buscas ao Bitcoin. Nunca se ouviu falar de uma *startup* que alcançasse a lucratividade por si só; uma *startup* pode levar anos antes de receber seu primeiro dólar de receita, e anos antes de que essa receita exceda suas despesas e se torne um lucro — a Amazon provavelmente ainda não é lucrativa, décadas depois de fundada. Assim, os empreendedores vão atrás de um “investidor-anjo” — indivíduos que colocam capital inicial no negócio em troca de um naco generoso dos negócios.

Quase todos os investidores-anjos acabam com nada, com dinheiro jogado pela janela, mas não há falta deles por aí, porque a recompensa por uma aposta bem-sucedida é incrível: ser o primeiro investidor de um negócio significa que o negócio pagará a você um dividendo muito maior do que o que ele pagará para qualquer investidor que entrar depois — você assumiu o risco, você ganha a recompensa.

De volta aos arquivos públicos: por séculos, o público tem desempenhado um papel de anjo investidor para esses acervos, pagando e pagando, ano após ano, para mantê-los na ativa enquanto buscam o caminho para a lucratividade. Agora esses arquivos chegaram a seu momento: o mundo da digitalização liberou um acervo de valor incalculável. Por meio da digitalização, o mundo todo agora pode dispor desses arquivos simultaneamente, os acadêmicos em todo lugar podem explorar seus textos, podem ser usados para começar novos negócios e criar novos currículos.

É com isso que todos os empreendedores sonham: o momento em que sua estranha e inesperada ideia seja validada pelo mercado,

quando chega a seu momento cultural: quando a ideia de um mecanismo de busca enxuto como o Google subitamente dispara e deixa os concorrentes, como Yahoo e Altavista, comendo poeira.

Neste momento, é comum para os anjos investidores irem atrás de bolsos mais fundos — capitalistas — e vender a eles uma pequena fatia do patrimônio líquido em troca de um bocado de dinheiro, para construir a infraestrutura necessária para lidar com toda a demanda.

É importante notar que os anjos não são uma multidão lá fora. Se os grandes investidores tentassem, a gerência e os capitalistas terminariam nos tribunais, encarando um processo dos sócios minoritários, que perderiam. Isso é exatamente o contrário do que acontece com a Siemens, o Instituto Britânico do Filme, a T3 Media e o DoD. Nós, o público, somos os anjos.

Construímos tudo o que tem valor nos nossos bens públicos. O retorno em nosso investimento vem do acesso a esses bens — o direito a vê-los e usá-los. E as empresas de digitalização que vieram depois são os capitalistas, que chegaram atrasados à festa e só põem seu dinheiro depois que nosso dinheiro tiver pago para levar a empresa ao lucro.

O risco que eles assumem — o custo da digitalização — é infinitesimal comparado ao nosso. E, mesmo assim, eles demandam condições que resultam no confisco de nosso patrimônio líquido, para cumprir a tarefa, relativamente menor e de baixo custo, de tirar fotos de nossas coisas.

E a gerência — os governos da era neoliberal — entregam tudo para eles. Mesmo se aplicarmos a questionável lógica de mercado

às empresas públicas, este é um roubo titânico com o qual nenhum negócio de verdade se safaria no mundo real. Mas, é claro, isto não tem nem pé nem cabeça.

O público não investe na preservação cultural porque percebemos uma reviravolta lucrativa na estrada adiante. Investimos em preservação cultural, em arquivo e acesso porque são bens públicos — não são atividades primárias de mercado.

Usar o ROI [taxa de retorno sobre investimento] para calcular o valor do setor de museus é como somar todo o dinheiro que você gastar criando seus filhos e então lhes apresentar uma conta quando eles se formarem na escola — é o trabalho de um sociopata. Nossas instituições culturais existem para nos dizer quem somos, onde estivemos, onde estamos e para onde vamos.

A era da informação é, em muitos sentidos, o começo da história. É um momento no qual cada pessoa está rapidamente se tornando um arquivista de sua própria vida, um curador de bilhões de bits de comunicações efêmeras e ruminções e interações.

Como qualquer arqueólogo que já se rejubilou em encontrar um sambaqui que revele como as pessoas viviam sua vida na antiguidade poderá te contar, esta "efêmera" [registros do cotidiano], tão rara e mal preservada pela maior parte de nossa história, tem valor incalculável. O que você preferia ver? Uma pintura à óleo de um monarca vitoriano, uma foto de sua bisavó em sua roupa de crisma, ou centenas de transcrições das conversas que ela compartilhou entre seus pares e sua família?

As ferramentas pelas quais resolvemos esse negócio de arquivar são, é claro, os computadores. Carregados em nossas bolsas e

bolsos, vestidos por nós ou em nossos corpos. Há um grupo de pessoas no mundo capaz de compreender como funciona o arquivamento, que compreende a importância da preservação em massa dos objetos cotidianos efêmeros, que pode nos conduzir para as práticas pessoais e culturais de preservação, arquivo, disseminação e acesso — é o setor de museus.

Assim como os bibliotecários — que pelejaram por séculos na fonte da informação, sistematizando o processo de determinar em que fontes confiar e por quê — são mais necessários que nunca, quando todos nós temos que separar o confiável do não confiável a cada vez que inserimos uma palavra-chave em um campo de busca. Da mesma forma, também os curadores e arquivistas são mais necessários que nunca, agora que estamos todos arquivando e sendo curadores ao longo do dia inteiro.

Você pode nos ajudar a abrir ruas que nos levem das nossas carroças primitivas, aqui no começo da história, para as aeronaves que nos carregarão para as estrelas.

## **Muito está em jogo**

A autoaplicação da lógica de mercado na informação é ainda mais absurda e danosa que sua aplicação em instituições públicas. Desde os anos 1970, os políticos analfabetos tecnologicamente e os economistas têm soprado a ideia de uma “economia da informação” baseada em comprar e vender nacos da informação. Sua utopia bizarra é um mundo onde você pode comprar e vender informação em fatias cada vez mais finas.

- Vendendo o direito a ver filmes em casa, mas não nas férias.
- Vendendo o direito de ouvir música por stream, mas não de salvá-las.
- Vendendo o direito de usar um programa no telefone em seu bolso hoje, mas não o direito de rodá-lo em seu próximo telefone.
- Em última instância, vendendo o direito a ler um romance às quartas, mas somente entre 5 e 7 horas, em uma perna só.

Uma vez estive em uma reunião no consórcio DVB, onde eles definem os padrões para a tevê digital europeia, e havia essa discussão insana sobre se um programa de tevê poderia ser marcado para que você só o pudesse assistir no cômodo onde estava o aparelho receptor. Quer dizer, você não poderia passar um fio nem usar um transmissor sem fio para assisti-lo em outro cômodo. Perguntei: “Vem cá, para quê isso? Não é que haja alguma lei que permita que um canal dite onde você está autorizado a assistir ao show”. Havia um representante da MPA, a associação da indústria cinematográfica de Hollywood, na reunião, que disse, “Olhe, assistir a um filme em um cômodo que está sendo transmitido para outro tem valor e, se há valor, temos que poder cobrar dinheiro por isso”.

Siva Vaidyanthan chama isso a teoria do “se tem valor, então direito” — se algum tem valor, alguém deveria ter o direito de ganhar dinheiro com isso. Mas eu chamo isso de modelo de negócios de infecção do trato urinário.

Em vez do direito de usar suas coisas que vêm por um fluxo saudável e satisfatório, cada botão do seu controle remoto tem uma etiqueta de preço, e o valor flui em gotas dolorosas e mesquinhas.

Eis a versão autosserviço da lógica de mercado de novo. Até mesmo assumindo que os mercados têm que determinar o que você faz em sua casa. Porque o pseudoproprietário direito de determinar como você assiste tevê deveria solapar o direito de você ter sua tevê como quiser?

Eis o x do problema, onde tudo se encontra. O conceito de uma “economia da informação” voltada a vender a você pedaços de informação requer, necessariamente, que seus computadores sejam projetados para desobedecê-lo. Se você só tiver o direito de assistir a um filme em seu banheiro enquanto estiver comendo uma ciabata e assoviando música sertaneja, seu computador tem que ter a habilidade de se recusar a iniciar o filme em qualquer outra circunstância.

Esta é uma ideia ofensiva, não importando se você crê na lógica de que o “mercado pode tudo” ou não. Vamos começar com o argumento do mercado, já que é bem simples. Se você possui alguma coisa, ela deve fazer o que você decidir. A mão ressecada de alguma autoridade remota não deve pesar na porta da sua geladeira, controlando quando você pode fazer um lanche, nem pode trancar seu closet quando você quiser mudar de roupas. Isso é o que é a propriedade — as coisas que são suas.

Porém, lá atrás, nos anos 1970, somente um bando de extremistas radicais usava o termo “propriedade intelectual” para descrever o copyright. Eles o chamavam de “copyright” ou usavam termos como “monopólio do autor”. Este reconhecimento de que o copyright era um monopólio regulador temporariamente limitado que estava primariamente relacionado a entidades industriais. A promulgação do termo “propriedade intelectual” tem sido um desastre conceitual. O que é “propriedade intelectual”?

Basicamente, é a ideia de que o intelecto de alguém está envolvido com algo, é para sempre sua propriedade.

A própria ideia da assim chamada “propriedade intelectual” é incompatível com a propriedade real, de fato. A fachada de nossas casas, as marchas de sua bicicleta e a camisa que você veste têm alguma interseção com o intelecto de alguém. Se sua compra desses objetos não encerra o interesse dos outros no que eles fizeram, então onde é que termina essa idiotice? O açougueiro pode decidir como você cozinha seu filé? O sapateiro diz como você tem que engraxar seus sapatos?

Ser não estivermos falando sobre coisas específicas com o “copyright” — um estatuto técnico que regula a indústria cultural — estamos, no lugar disso, usando um termo como “propriedade intelectual” — um termo que significa “cala a boca e faça como eu mando” do mesmo jeito que “terrorista” significa “pessoa fazendo qualquer coisa que eu não gosto” — então estamos falando bobagem. Mas esqueça os argumentos de “propriedade”:

- Sua casa não é a ágora.
- O conhecimento não é propriedade.
- Publicações acadêmicas revisadas por seus pares não determina o rigor de um artigo com base de um mecanismo de descoberta de preço por meio de lances e leilões.

Esses processos são “não mercado”, e as relações de propriedade são apenas incidentais a eles — comprar papel para imprimir jornais, pagar por hospedagem das versões on-line. É melhor falar sobre a história do futuro.

O formato das naves espaciais que foi prefigurado pela distância das rodas de nossas primitivas novas carroças informacionais. O que significa projetar um computador que lhe desobedeça? Lembra do "Turing Completo"? Só há uma maneira de projetar um computador, e é fazendo um computador que possa rodar todos os programas válidos — que possa executar qualquer instrução que possa ser expressa em lógica simbólica. E mesmo assim os iPhone e iPads são projetados para evitar que você rode códigos que não venham da App Store, para que a Apple possa extrair 30% de comissão de todos os vendedores de software. Sua antena parabólica não se conecta a um Tivo que permita que você grave os programas. Seu PS4 não roda jogos que não forem abençoados pelo politburo na Sony. Seu Kindle não permite que você carregue livros que você herdou dos seus pais.

Como isso funciona? Como é possível que esses programas não rodem nesses dispositivos?

A resposta é que eles vão sim rodar nesses dispositivos. Porém, os dispositivos são projetados para saírem de fábrica com *spywares*. Programas ocultos que espreitam na escuridão, vigiando tudo o que você faz. Esperando que você faça algo proibido. E então eles vão à superfície e dizem "não posso deixar você fazer isso, Dave".

Um iPhone não é um computador que não pode rodar apps de fora da App Stores — é um computador que não deixa seu dono rodar apps de fora da App Store. Ele é projetado desde o zero para ter alguns programas que você não pode encerrar. Para ter programas que se escondem dos usuários, cujos arquivos associados são propositadamente obscurecidos pelo sistema operacional. É um computador cujo sistema operacional tem uma venda nos

olhos, porque foi projetado assim. Quando os usuários perguntam ao computador se há algum programa de “não rodar código não autorizado”, o trabalho do computador é dizer não. Quando o usuário pede ao computador para rodar um falso programa “não rode código não autorizado”, ele recusa. Esta é a natureza da restrição digital na era dos computadores universais. Seja uma diretriz para que um carro autoconduzido não faça “pegas”, que uma impressora 3D não imprima uma arma, que um iPad não rode software não autorizado. O resultado é um computador que esconde as coisas de seus usuários.

Em um mundo onde os computadores estão dentro de nossos corpos e nossos corpos estão dentro de computadores, esta é uma ideia louca. O que acontece quando os computadores o traem? Se você for a gigante do varejo norte-americano Target, um computador que permita que alguém de fora rode um código significa que os números de cartão de crédito de 100 milhões de pessoas vazem. Se você for Cassidy Wolf, a atual Miss Teen Estados Unidos, então um computador que deixar alguém de fora rodar um código não autorizado significa uma alta traição: em setembro de 2013, o FBI prendeu um homem chamado Jared James Abrahams que sequestrou o computador de Wolf, extraiu fotos íntimas e tentou chantageá-la a desempenhar atos lascivos diante da câmera, como ele havia feito com outras 150 vítimas, incluindo menores de idade.

Se você é um dos civis assassinados por erro de um drone norte-americano, a informação que vaza de seu computador, a respeito de sua localização, é uma questão de vida e morte.

Não há maneira de projetar um computador que desobedeça a seu próprio dono quando a polícia, o governo ou uma corporação ordena, mas que não desobedeça ao dono quando um larápio, um

tarado ou espião usa essa facilidade para seus próprios fins. E isso é só o começo.

Em novembro de 2012, o falecido pesquisador de segurança Barnaby Jack demonstrou um ataque que lhe permitiria explorar a interface wireless em desfibriladores implantados e os faria buscar e infectar outros desfibriladores e então dar choques mortais em seus donos. Há uma razão para o ex-presidente norte-americano Dick Cheney ter retirado a interface wireless de seu próprio desfibrilador quando lhe foi implantado. Estamos no começo da história.

Já vimos o que acontece quando os computadores e redes são projetadas para trair seus donos, em vez de protegê-los. Edward Snowden levantou o tapete onde a NSA [Agência Nacional de Segurança norte-americana] e a GCHQ [Quartel General das Comunicações do Governo do Reino Unido] estavam se escondendo e nos mostrou o quanto a podridão havia se espalhado. Eles haviam subjugado todos os canais de e-mail, todos os canais de mensagens, os cabos submarinos e até os bate-papos do game World of Warcraft.

A teoria da NSA da história futura pode ser resumida à “teoria de combater o crime da maior pilha de esterco”. Eles acreditam que se a pilha de esterco for funda o suficiente, tem que ter um pônei por ali, em algum lugar. Se eles conseguirem gravar todas as conversas, então no fim irão pegar todos os bandidos. Esse método ignora a importante contribuição do Cardeal Richelieu à teoria da culpa e inocência: se você me der seis linhas escritas pelas mãos do mais honesto dos homens, vou achar alguma coisa nelas para mandar enforcá-lo. Isto equivale a dizer que, se você tiver um dossiê volumoso o suficiente sobre alguém, você pode achar alguma coisa destrutiva lá.

Eu tenho outra teoria da história futura. Tecnologia que é projetada para servir aos usuários, em vez de os trair, que tenha o poder de fazer um mundo melhor em cada aspecto. Porque o efeito mais significativo de se acrescentar computadores em rede para sua vida é reduzir o custo de colaborar com outras pessoas. Quando eu era uma ativista nos anos 1980, 98% do meu trabalho era escrever endereços em envelopes e colocar selos neles, e 2% era gasto descobrindo o que deveria colocar nos envelopes.

Agora os envelopes são de graça. O custo de nos organizarmos está em queda livre. Organizar o trabalho é o projeto que define nossa espécie. A coisa que estamos aperfeiçoando desde que o primeiro primata disse "eu fico vigiando os tigres, você cuida das crianças, e ele vai catar frutas". A coisa que nos deixa transcender as limitações dos indivíduos humanos e aborda uma coisa que só podemos chamar de "super-humana" — o poder de fazer mais do que pode um único humano.

A internet não tem que servir como um multiplicador de força para os espões. Temos em nosso poder cifradores que podem encriptar mensagens tão perfeitamente que mesmo se todos os átomos de hidrogênio da existência pudessem ser convertidos em computadores que pelejassem para até o fim dos tempos na decifração, eles ainda não conseguiriam reter.

Em um sentido profundo e matemático, o universo quer ter segredos. É por isso que a NSA e o GCHQ estão tão pirados, é por isso que estão gastando 250 milhões de dólares ao ano em programas como BULLRUN e DEGEHILL, que existem para sabotar a implementação da criptografia. Porque eles sabem que, quando a criptografia for feita do modo certo, não há jeito de resolver.

Nossas redes podem ser ferramentas que nos permitem simultaneamente ligar nossos esforços para fazer deste mundo um lugar melhor e manter os detalhes deste arranjo secreto das forças da ganância e reação que usariam nossos gráficos sociais como listas de tarefas para apreensões à meia-noite, tortura e execuções secretas.

Isto é algo que só podemos fazer se nos liberarmos das narrativas autosservidas da lógica de mercado que confisca o domínio público e nossas instituições públicas e as liquidam como Vladimir Putin entregando indústrias estatais a seus colegas oligarcas.

E da ideia tecnologicamente falida de que podemos consertar os programas sociais hackeando computadores, uma ideia colossalmente ruim no nível da de colocar câmeras em nossas salas de estar para garantir que não estamos planejando atrocidades terroristas durante o intervalo comercial.

E então fingir surpresa quando virmos que alguns de nossos próprios agentes estão trabalhando “pra fora”, vendendo gravações de vigilância pela porta dos fundos; ou que as câmeras são assistidas por gente que não as legítimas autoridades, ou que os chefes dos espiões se politizaram e que estão olhando para os críticos do governo para descobrir maneiras de lhes desacreditar. Quero que você me ajude a impedir essa história futura e encontrar uma melhor.

Você, cuja missão é preservar nossa cultura para comunicá-la. Pare de dizer a seus patrões para tirar as câmeras. Se a única maneira de conseguir alguma coisa para seu acervo é prometer que você irá proibir fotos sem flash dele, então esse item não é um bom candidato a seu acervo. Você não pode cumprir a missão de preservação cultural e

divulgação para um público o qual você está proibindo de preservar e divulgar suas interações com a cultura. É como dizer a seus filhos para não começarem a fumar quando você acende um novo cigarro naquele que está acabando de fumar.

Recuse a lógica de mercado desonesta que diz que os arquivos públicos devem pagar pela digitalização ao permitir cobrar do público pelos acervos que ele possui. Disponha seus trabalhos acadêmicos em veículos de acesso livre que acenam para a ética Iluminista que diz que a diferença entre a ciência rigorosa e a alquimia supersticiosa é a circulação ampla e exposição à crítica, replicação e debate. Acima de tudo, nunca, em nenhuma circunstância, permita que os artefatos digitalizados de seus acervos sejam trancafiados com DRM, códigos de gerenciamento de direitos, aquele “não posso deixar você fazer isso, Dave” que tenta controlar como os arquivos serão usados quando estiverem no computador de alguém.

Isso não é apenas ineficiente — se a guerra contra a pirataria nos ensinou algo, nos ensinou isso. E também trai a ideia de que um museu é uma instituição concebida para o bem público.

Qual é o sentido de uma instituição que demanda tal preço? Como você pode equacionar a missão de preservação cultural com táticas que requerem que seus padrões concordem com programas ocultos que supervisionam e os controlam?

E se isso ainda não o convenceu, considere a história futura de um museu em um mundo onde todos os artefatos digitais que você gostaria de preservar e divulgar estão trancados com uma tecnologia que é ilegal remover, cujo único propósito é evitar a difusão a longo prazo do que foi pago?

Os arquivos e o DRM combinam tanto quanto as bibliotecas raras e os lança-chamas. A cada vez que você usa o DRM, você legitima, promove e promulga uma tecnologia cujo único propósito é evitar a preservação e a divulgação, que são o único propósito dos museus.

Veja bem, não é que eu rejeite a ideia de regras para uso de artefatos culturais. Sou inteiramente a favor! Porém, que essas regras sejam determinadas por uma abordagem que comece da ideia de que as regras culturais devam servir à liberdade de expressão, não à censura. Que as instituições públicas devam servir, primeiramente e acima de tudo, ao público.

Que o sistema nervoso da era da informação seja projetado e regulado com o cuidado e a gravidade devida a algo sobre o qual depositamos nossa vida, nossa liberdade e nosso destino — não como um flax flu político.

Em dois mil anos, nossos descendentes irão arrumar caixas cheias dos bens culturais desta que é a madrugada da história digital. Eles vão se perguntar sobre os curadores e historiadores e arquivistas que foram seus ancestrais. Os profissionais que, mais que qualquer outra pessoa, tiveram em seu poder a possibilidade de entender sobre o que se tratava, o potencial que havia. Você pode escolher como a história vai se lembrar de você.

Você ou contribuiu para uma história futura na qual nossas estradas da informação foram usadas para nos conquistar e nos controlar; ou ajudou a dar a liberdade para comunicar e colaborar para nosso benefício universal duradouro.

Há pessoas que caricaturam esta posição. Que dizem que é uma mera crença ingênua de que “a informação quer ser livre”. Porém,

já tive uma longa conversa com a informação a respeito disso. Passamos um final de semana no interior, bebemos vinho branco, choramos e nos abraçamos. E, quando acabou, a informação sussurrou no meu ouvido que não queria ser livre.

A única coisa que ela quer é que paremos de antropomorfizá-la. Porque a informação não QUER nada. É uma mera abstração. No entanto, as PESSOAS querem ser livres. E quando o mundo é feito de dispositivos de processamento de informação em rede, aquela liberdade humana só pode ser atingida por meio de uma livre, aberta e justa infraestrutura informacional. Ajude-nos a criá-la.

# ISTO PERTENCE A VOCÊ

**MERETE SANDERHOFF**

STATENS MUSEUM FOR KUNST

Merete Sanderhoff, curadora de práticas digitais do museu dinamarquês Statens Museum for Kunst, é do tipo especial de liderança museológica que não espera acontecer e coloca a mão na massa.

Historiadora da arte, gerente de projetos e defensora do OpenGLAM (abertura de galerias, bibliotecas, arquivos e museus), desde 2011 Sanderhoff lidera a realização do seminário internacional *Sharing is Caring*, levando os maiores pensadores de museus da atualidade para dialogar com seus colegas em Copenhague.

O artigo a seguir é resultado da combinação de dois segmentos importantes do seminal texto de Sanderhoff para a antologia *Sharing is Caring - Openness and sharing in the cultural heritage*, citada por diversos autores desta edição do *Reprograme*.

Nele são exploradas as mudanças e oportunidades vindas da digitalização, mídias digitais e da internet para o patrimônio cultural, assim como para nós – o público.

Lembra-se do seu primeiro telefone celular? De como ele era pesado? Ele tinha botões? Uma antena visível? Tinha câmera? Era on-line?

Lá nos anos 1980, meu pai, que é um técnico de caldeiras, tinha um telefone celular Ericsson na van que usava no serviço. Isso foi antes da rede passar para digital. O próprio telefone consistia de uma grande caixa preta, uma assim chamada “estação relé”, montada no painel frontal do carro; a caixa era conectada ao auricular por um fio espiralado. Hoje nós nem consideráramos isso um telefone celular. Mas era o que permitia aos clientes entrarem em contato com meu pai instantaneamente, mesmo quando ele estava fora, a serviço. Alguns anos mais tarde aquele telefone celular seria empregado na Guerra do Golfo (1990-1991). Os combatentes americanos demandavam telefones móveis com estação relé e chegavam a pagar por eles, então o telefone do meu pai foi substituído por um modelo Ericsson Hotline com um valor de mercado de U\$400, sem fio e pesando menos de um quilo.<sup>1</sup>

A maioria de nós tem uma história como essa para contar. Quando penso no primeiro telefone móvel do meu pai e olho para meu smartphone atual vejo um exemplo de incrível desenvolvimento e evolução tecnológica. As tecnologias digitais estão exercendo uma influência cada vez maior na vida, em todos seus aspectos — desde o esquema de identificação digital dinamarquês NemID até os bilhetes de bicicleta que comprei esta manhã no trem, via meu smartphone. Se eu quiser saber qualquer coisa sobre a história do telefone móvel, ou se não tenho certeza se Vivaldi escreveu sua última ópera em 1737 ou 1739, basta *googlar* minha pesquisa em meu smartphone. Em segundo, o cabedal de conhecimento acumulado da internet está na ponta dos meus dedos.

Já me acostumei a isso. Mas ainda não me acostumara há alguns anos. Do mesmo modo que não estava acostumada a postar updates de status, a tirar fotos com meu telefone, a compartilhá-las instantaneamente com minha rede, a ter reuniões via Skype com pessoas que nunca conheci na vida real, a compartilhar documentos na "nuvem", a usar o Twitter para participar em conferências que ocorrem do outro lado do mundo, a poder assistir qualquer videoclipe obscuro que venha à minha mente enquanto me desloco para o trabalho, a verificar se usei uma expressão técnica de modo correto ao checar a quantidade de resultados que ela traz no Google, ou encontrar novas inspirações para o jantar de hoje à noite ao consultar meu telefone, e não um livro de receitas.<sup>2</sup>

Observo que meus hábitos pessoais e minhas expectativas estão em constante mudança à medida que as novas tecnologias são colocadas à disposição. E não faço ideia dos hábitos que irei adotar no futuro. Trago essa consciência comigo para o trabalho a cada dia no Statens Museum for Kunst (SMK), a Galeria Nacional da Dinamarca e o principal museu de arte do país. Talvez os museus não sejam as primeiras coisas que vêm à mente quando você pensa em mudança contínua e incansável; na verdade, eles costumam ser associados à tradição e permanência.<sup>3</sup> Trabalhamos com patrimônio cultural; uma de nossas tarefas-chave é salvaguardar os objetos do passado junto com as memórias e seus significados, preservando-os para as gerações vindouras. No entanto, as maneiras pelas quais fazemos isso precisam lidar com a vida tal qual ela é vivida do lado de fora dos museus. Quando tentamos visualizar as coisas que poderemos vivenciar e fazer nos museus no futuro, nossa imaginação é, naturalmente, solapada pelas restrições de nossa experiência do presente. Se alguém tivesse dito, há 25 anos, que poderíamos acessar o acervo do MoMA deslizando os dedos sobre a superfície de um telefone celular, teríamos desdenhado da ideia.

Então o que será que poderemos fazer daqui a 25 anos? Fazer previsões é difícil, mas sempre será útil monitorar os últimos desdobramentos com uma mente aberta e inquisidora, ajudando ativamente a configurar e direcionar para que as novas tecnologias apoiem e fortaleçam nossa missão e nosso papel na sociedade. A tecnologia não deve governar o trabalho dos museus. Porém, para poder aprender e compreender como podemos empregar as novas tecnologias e nos beneficiar das oportunidades que elas nos abrem, devemos explorar e incorporar não apenas as próprias tecnologias, mas também as mudanças do comportamento e expectativas que eles despertam nos usuários. Devemos pensar como usuários.

## **Catalisadores para a criatividade do usuário**

GLAM. Eis um acrônimo que você lembrará. GLAM é abreviação [em inglês] para Galerias, Bibliotecas, Arquivos e Museus, um grande naco do setor de patrimônio cultural. Em poucos anos o GLAM tornou-se o termo guarda-chuva para o que também é chamado de Organizações da Memória. O conceito de GLAM foi consolidado por iniciativas digitais como a Europeana, o portal conjunto da Comissão Europeia para bibliotecas, arquivos e museus digitalizados; a Digital Public Library of America, um equivalente norte-americano iniciado pela Universidade de Harvard; e a GLAM-Wiki, que coopera com instituições culturais no mundo todo para compartilhar recursos digitalizados na Wikipedia.

No momento, o setor GLAM internacional está enfrentando rápidos e radicais desdobramentos nos canais, plataformas e mídia usados por todos nós. Ao longo de poucas décadas, a internet e a mídia social viraram de pernas para o ar práticas e papéis firmemente estabelecidos.

Os públicos se tornaram os usuários que não mais se satisfazem em receber passivamente informação e conteúdo; ficaram acostumados a participar ativamente, contribuindo com seu próprio conhecimento, atitudes e criatividade. Tudo isso criou as bases para OpenGLAM, um movimento rizomático que se esforça para fazer do “aberto” o padrão para o setor GLAM e a estabelecer princípios compartilhados para uma nova prática OpenGLAM baseada na cultura de compartilhamento encontrada na internet social.<sup>4</sup> Aqui, “abertura” pode ser encarada de duas formas:

- Uma atitude aberta e acolhedora em relação às abordagens e contribuições dos usuários ao trabalho das instituições GLAM (este “envolvimento do usuário” engloba designações populares como crowdsourcing, curadoria da multidão, ciência cidadã, investigação cidadã etc.)
- Acesso aberto aos bens digitalizados dos museus na forma de imagens, dados etc.

Este artigo se preocupa principalmente com o segundo aspecto — que poder ser, de fato, encarado como um pré-requisito para o primeiro.

O setor GLAM constitui o contexto global para este artigo, com ênfase especial no M de Museus. O Staten Museum for Kunst (SMK) é o caso específico estudado, e o objeto sob particular escrutínio é a incorporação dos princípios OpenGLAM no DNA do SMK. O *leit-motif* central — que pode ser rastreado desde o panorama introdutório neste artigo sobre os desafios e potenciais com que o setor GLAM hoje se depara até a apresentação deste caso específico — é que devemos assumir um novo papel como catalisadores do

conhecimento e da criatividade dos usuários. Para conseguir isso precisamos de novas bases para nosso trabalho, uma que englobe a infraestrutura digital e uma mentalidade digital em igual medida. Este artigo trata de como essas bases estão sendo construídas, literalmente bit a bit, no SMK.

A literatura que serve como base para este artigo reflete um setor GLAM na deslumbrante luz lateral emitida por fontes externas. São feitas referências a Lawrence Lessig, Clay Shirky, Chris Anderson, Tim O’Reilly, Don Tapscott e Anthony Williams — alguns dos pensadores mais bem estabelecidos dentro da cultura e da economia da internet. Suas análises de novos cenários de desenvolvimento e crescimento para a produção de conhecimento, informação e cultura têm definido como a internet e a mídia digital são descritas e percebidas em todo o mundo. Muitos desses escritores são americanos, mas suas análises já ganharam reconhecimento mundial e utilização, como “cauda longa”, “mídia social”, “crowdsourcing”, “excedente cognitivo” e “Wikinomics” são hoje conceitos firmemente estabelecidos utilizados em todo o mundo sobre internet, mídia digital e as formas em que eles afetam a nossa cultura, a economia e a autoimagem.

## **No terreno dos outros**

Este artigo apresenta seis anos de estudos e desenvolvimento da prática museológica digital no SMK. Aqui, “prática digital de museu” abrange todo trabalho de museu que usa ferramentas digitais ou é realizado em plataformas digitais—ouseja, desde inserir obras de arte em bancos de dados, a digitalização de obras, a construção de sites, o desenvolvimento de apresentação e interpretação nas galerias

digitais, até webcasts de eventos no museu, bem como a utilização dos meios de comunicação social. Ao longo desses seis anos tenho trabalhado como pesquisadora de projeto no SMK, com foco na apresentação digital dos acervos de museus. Durante esse período, a abertura e o compartilhamento ganharam crescente atenção como opções estratégicas para o setor do patrimônio cultural. Isto se tornou uma área de foco para os meus estudos e foi traduzido em uma série de iniciativas destinadas a demonstrar o potencial inerente a transformar SMK em uma instituição OpenGLAM.

Preciso ser completamente honesta: não estou propriamente em casa. Minhas qualificações profissionais consistem de uma licenciatura em História da Arte, e não tenho nenhum *background* digital — nem prático nem teórico. A minha tese universitária descreveu como um cânone da história da arte é estabelecido e alterado ao longo do tempo, levando a uma análise crítica do exercício do poder que um cânone impõe à cena da arte — e, importante, como isso pode reduzir a diversidade na arte contemporânea. À primeira vista este tema parece estar a quilômetro de distância do campo digital, que agora se tornou meu foco profissional no SMK. No entanto, uma linha vermelha se conecta da minha experiência de crítica dos cânones — uma crítica das estruturas de poder que determinam o que está incluído e excluído da história da arte — até as formas como a digitalização e a internet permitem o acesso aberto para todos. Minha posição fundamental é que os museus devem sempre se esforçar para apresentar a arte em todas as suas diversas manifestações e estar em constante diálogo com o mundo circundante a respeito das decisões para formação de acervo e prática de curadoria — o que está em exibição e que é posto de lado, e por quê. O meu trabalho no SMK revelou lentamente o potencial da mídia digital para mim. Bit a bit fui descobrindo que

a internet oferece possibilidades quase ideais para a realização do paradigma da diversidade que eu descrevi na minha tese, muito antes de a mídia digital ter se tornado parte central da minha profissão. Como resultado, tenho dedicado minha energia à tarefa principal de explorar e desenvolver a prática de museu digital que pode levar minha profissão — historiadora da arte — a uma posição fortalecida na cultura de mídia digital do século 21. “Compartilhar é cuidar” se tornou minha postura profissional; enxergo tremendo potencial no setor de GLAM partilhando acervos digitalizados sem restrições, cooperando em vez de competir, e demonstrando confiança em nossos usuários e respeito pelo seu conhecimento e criatividade. E, muito importante, na compreensão de que o que não se regenera, vai se degenerar.<sup>5</sup>

Durante meu período no SMK, já observei o aumento de expectativas políticas para que os museus subsidiados pelo Estado cooperem, compartilhem seus bens digitalizados e incorporem as perspectivas de usuários em uma interação permanente com uma nova cultura da internet social. Com frequência exige-se acesso a recursos do Estado. Como principal museu de arte do país, o SMK tem uma obrigação especial para atuar como coordenador e guia para outros museus de arte dinamarqueses. Em outras palavras, tenho uma abordagem pragmática para o desenvolvimento tecnológico e para como isso afeta a minha profissão. Tendo dito isso, minha experiência profissional na história da arte também apresentou um desafio. No *Banquete* de Platão, Aristófanes relata como um homem procura sua metade complementar. Da mesma forma, minha posição como um historiadora de arte que tem um emprego no campo digital me faz dolorosamente consciente de que minhas qualificações profissionais só satisfazem algumas das necessidades reais do trabalho. Às vezes sinto que, com os meus conhecimentos limitados para os domínios da

tecnologia, tenho tentado reinventar uma roda que foi criada e posta em circulação por outra pessoa. Ao mesmo tempo, porém, minha formação em história da arte me permitiu cumprir um papel importante no SMK, fazendo a ponte entre as abordagens tradicionais e novas para o trabalho museológico.

Meu trabalho na análise e desenvolvimento da prática museológica digital não tem se apoiado em qualquer base teórica formal. A prática museológica digital não foi definida desde o início como um campo profissional adequado no SMK; em vez disso, tem sido percebida como uma experiência, um acréscimo que complementa atividades centrais do museu. Parâmetros clássicos de estudo acadêmico, como a escolha de um método específico e cuidadosamente delimitando a área de estudo, não foram definidas a priori; essas questões têm sido suscitadas gradualmente e abordadas em uma base contínua. Na verdade, em vez de pesquisa, minha verdadeira tarefa foi de natureza prática: criando uma apresentação vívida e envolvente dos acervos SMK on-line. Como este artigo vai mostrar, esta tarefa iria se expandir e mudar ao longo do caminho. Isso criou desafios imprevistos. A estratégia da SMK tem sido tentar várias mídias e plataformas digitais, a fim de aprender com as experiências específicas. Não sou uma especialista em infraestrutura digital, copyright, ou modelos de negócios. Mesmo assim, ao longo dos últimos seis anos me aventurei por estes campos porque eles criam novas oportunidades para as formas como é feito o trabalho de museu.

## **Práticas mutantes**

O processo no SMK não é, de forma alguma, único. Instituições GLAM de todo o mundo estão experimentando diversas

tecnologias digitais, plataformas e métodos de trabalho; eles experimentam e compartilham as lições aprendidas, e procuram se adaptar às novas necessidades e expectativas de seus usuários. Não há diretrizes precisas para a prática digital em museu pela simples razão de que o campo está ainda na sua infância e em rápido desenvolvimento. O conhecimento sobre o campo selvagemmente prolífico da mídia e tecnologias digitais e como ela pode ser usada no contexto dos museus é gerado basicamente por aprendizado “faça você mesmo”.<sup>6</sup>

Um número surpreendentemente grande de pessoas trabalhando com mídia digital no setor GLAM são aprendizes “faça você mesmo”. Nossas fileiras incluem desde artistas a antropólogos a especialistas na literatura inglesa — mas raramente temos qualificação formal em Tecnologia da Informação em nossos diplomas.<sup>7</sup> Este é, antes e acima de tudo, um campo com foco no pragmático, mas mesmo se fôssemos mais inclinados para a academia, o campo está se movendo rápido demais para a imprensa tradicional em papel acompanhar. Por essas razões, a maioria das fontes dos meus estudos não foram publicações tradicionais impressas, mas uma larga faixa de wikis, posts em blogs, tweets, e-mails, apresentações compartilhadas por Slideshare, vídeos e entrevistas on-line etc. É um campo líquido de expansão de informações e insights.

Os estudos digitais em museus são uma disciplina acadêmica emergente, sendo “Patrimônio Digital” na Universidade de Leicester o exemplo mais bem estabelecido, e “Humanidades Digitais” constituindo um vasto e interdisciplinar campo de estudo que tende a ganhar influência no setor GLAM nos próximos anos. No entanto, o trabalho digital ainda está bem longe de ser uma disciplina profissional estabelecida dentro do trabalho prático dos museus — certamente ainda não é no contexto dinamarquês — o que significa que

a maior parte do trabalho é feito com base em projetos e só lentamente encontra seu caminho nos orçamentos de operação. Os pioneiros no campo pavimentaram o caminho para as “melhores práticas” ao serem os primeiros a adotar novas tecnologias, mídia, métodos, plataformas e ferramentas em sua prática de museu; ao demonstrar o valor, benefícios e desvantagens; e ao compartilhar suas experiências com seus pares internacionais. No SMK tentamos aprender e levar adiante esses esforços pioneiros, porém, até agora esses exemplos estão tão dispersos — e as variações entre as instituições são tão grandes em termos de tamanho, acervo, demografia de usuários etc. — que pode ser difícil simplesmente transpor uma determinada prática de um museu a outro. Os casos que uso para elucidar os processos na SMK vêm do setor GLAM internacional, e, em conjunto, apresentam uma imagem de desenvolvimentos dispersos. Alguns dos mais amplos exemplos vêm das instituições GLAM dos Estados Unidos, bem como de museus na Holanda, Reino Unido e Austrália. Além disso, as tecnologias da internet e digital só agora alcançam um nível de maturidade em que seu potencial pode se desdobrar de maneiras substanciais e sustentáveis. Somente agora elas se tornaram ubíquas em nossa vida cotidiana, sempre à mão e inexoravelmente indispensáveis.

Estabelecer a prática digital no SMK tem sido um processo “faça você mesmo”. O processo recebeu apenas uma direção gerencial limitada; o museu não tem um gerente digital equivalente à direção de pesquisa ou de educação. No lugar disso, nosso trabalho tomou a forma de estudos de campo práticos e do desenvolvimento concreto, levados por um desejo de explorar as tecnologias e mídia digitais, e como podemos usá-las em nossa prática de museu. Nosso método consistiu em pensar grande, começar pequeno e mover-se rápido, tudo baseado no princípio “aprenda com os erros”. Valorizamos experimentar com novas tecnologias

e plataformas que achamos interessantes, nem sempre sabendo exatamente aonde elas iriam nos levar. Para nós, era crucial permitir que as tecnologias e as mídias digitais se tornassem parte de nosso cotidiano no trabalho, para aprender o que elas podem — e não podem — fazer, usando esse *insight* para estimular o desenvolvimento em direções que apoiem nossa missão.

Aprendemos muito deste processo, porém, algumas vezes, esta tem sido uma forma dispendiosa de ficarmos mais sábios. A abordagem tem nos dado um bocado de experiências que contribuem para a fonte compartilhada das práticas digitais em museus, da qual nós mesmos tanto bebemos durante nosso processo de desenvolvimento. Fomos conduzidos pela curiosidade e o desejo, mas também por um sentimento de necessidade urgente. Nosso trabalho provocou uma consciência maior no SMK sobre o fato de que a abertura, o compartilhamento e os esforços coordenados no setor são o que tornam nossas instituições robustas e relevantes na era digital. Essas propriedades podem nos ajudar a nos transformar em plataformas — físicas e virtuais — que têm significado e valor para nossos usuários, as mesmas pessoas a quem estamos aqui para servir. Se não evoluirmos junto com as tecnologias que configuram o comportamento do usuário, então as instituições pelas quais somos responsáveis se tornarão, no melhor dos casos, relíquias de uma era passada, e, no pior dos casos, arquivos culturais estagnados e esquecidos.<sup>8</sup>

## **Um manancial de oportunidades**

Uma nova camada foi acrescentada a todas as instituições GLAM no mundo todo: a internet. Aqui parece que temos acesso a tudo,

em todo lugar, em todo tempo. Não precisamos nos preocupar com horário de abertura, modos de acesso, ou se o próprio museu está a milhares de quilômetros de distância. Se tivermos uma conexão com a internet, temos acesso.

O papel do setor GLAM na sociedade é, em termos gerais, tornar o nosso patrimônio cultural acessível a todos, para apoiar a aprendizagem e a educação do público em geral, para inspirar a criatividade e o desenvolvimento pessoal, e para ajudar a contribuir para a construção e preservação de uma cultura diversificada. A internet abriu oportunidades novas em folha para museus, bibliotecas e arquivos para a obtenção de um maior alcance e para ser relevante para as pessoas quando e onde eles precisam delas. Mas isso também exige que o setor GLAM se ajuste a uma situação radicalmente nova; uma situação que muda as expectativas dos usuários sobre nós e nos obriga a nos adaptar, a deixar velhos hábitos para trás, e a adotar novas estratégias e habilidades para cumprir nossa missão. Costuma haver muito hype em torno das tecnologias digitais, e às vezes o ritmo de desenvolvimento tecnológico quase nos deixa sem fôlego. No entanto, eu — e muitos outros — vemos as tecnologias digitais como algo que oferece oportunidades únicas para o cumprimento de nossa missão no século 21.

Ainda que ficar a par dos desenvolvimentos tecnológicos possa parecer assustador, nós mesmo assim parecemos nos adaptar rapidamente aos novos hábitos e confortos que eles trazem. Primeiro o PC entrou em nossas vidas cotidianas, tornando possível trabalhar com dados e informações de uma maneira estruturada, não importando se você é um médico, um historiador da arte ou um contador. Então a internet chegou, abrindo dimensões totalmente novas para o que o PC pode fazer por nós ao colocar todo o planeta a nossos pés na forma digital, como um cubo de caldo de

galinha do mundo. A internet, cujo vigésimo aniversário foi celebrado em 2013, foi, de largada, concebida como aberta e de domínio público, permitindo que todo mundo use seu potencial.<sup>9</sup> Finalmente, o PC e a internet se tornaram realmente integrados quando smartphones e tablets tornaram o acesso digital móvel e ubíquo, colocando-o em nossas mãos.

Produtividade e eficiência não são as únicas coisas que deram um enorme salto adiante com a ajuda da abertura radical da internet e da rápida proliferação das tecnologias digitais. Como Clay Shirky colocou em seu livro *Cognitive Surplus, Creativity and Generosity in a Connected Age* [no Brasil, *A Cultura da participação: criatividade e generosidade no mundo conectado*], a emergência e o alcance global da internet libertaram um tremendo superávit de conhecimento e criatividade. Essa superabundância pode fluir livremente graças a novas tecnologias que tornam audiências passivas da tevê em produtores multimídia; leitores de jornal em repórteres, e colocam pessoas ao redor do mundo em contato entre si em redes dedicadas com ferramentas gratuitas e poderosas na ponta dos seus dedos.<sup>10</sup> Estamos rapidamente nos afastando da era das transmissões, onde nos acostumamos ao consumo passivo do conteúdo selecionado e avaliado por especialistas autorizados, para a era da internet, onde estamos nos acostumando ao fato de que a mídia é também social — são lugares onde arranjamos e organizamos as coisas por nós mesmo, passamos nosso próprio conhecimento e atitudes, e ajudamos a configurar a maneira como nossa realidade compartilhada é apresentada. Ganhamos acesso direto ao botão de “publicar”, e mais e mais pessoas estão aproveitando esta oportunidade, apertando o botão com força. Jay Rosen, da Universidade de Nova York, simplesmente chama os usuários da internet de “as pessoas anteriormente chamadas de audiência”.

Uma tendência geral está emergindo; muitas companhias e instituições, que são bem sucedidas on-line, são boas em apoiar e colher o superávit cognitivo das pessoas. No lugar de assistir televisão como trabalho de meio expediente, como Shirky coloca adequadamente, temos a oportunidade de passar nosso tempo ativamente contribuindo com conhecimento, ajuda e habilidades em contextos que significam alguma coisa para nós e onde podemos fazer uma diferença de verdade. O exemplo mais conhecido é a Wikipédia — uma enciclopédia que pretende englobar todo o conhecimento do mundo, em uma miríade de idiomas, criada pelo esforço compartilhado de milhares de voluntários do mundo todo. Um conceito inconcebível antes da internet. Mas agora, após o advento da internet, é uma realidade tangível que a maioria de nós usa todos os dias, e para a qual pessoas de todo o mundo devotam milhões de horas de trabalho voluntário.<sup>11</sup>

Como elas encontram tempo? Esta é uma pergunta que intriga muitos leitores de *Cognitive Surplus*. No entanto, Shirky vira o assunto de ponta-cabeça, fazendo a pergunta: quantas horas de superávit cognitivo poderiam ser liberados se a população passasse só 1% das horas que passam assistindo televisão a cada ano, contribuindo para uma causa em comum? Somente esse 1% corresponderia à produção de mais de 100 Wikipédias por ano. Se as pessoas têm os recursos, motivos e oportunidade, elas também encontrarão o tempo. A internet e as tecnologias sociais servem para avaliar e aglutinar o entusiasmo individual, dando-lhe uma direção e impacto real. A generosidade e a criatividade são aspectos centrais dessa cultura (como indicada pelo título do livro de Shirky); não porque vivamos em uma era onde as pessoas estão mais generosas e inventivas que anteriormente. Mas, argumenta Shirky, porque o desenvolvimento da internet social deu à população mundial as ferramentas para liberar potenciais que sempre foram inerentes à humanidade, em uma escala global jamais vista.<sup>12</sup>

## Uma nova cultura de museu

A cultura de cooperação, generosidade e participação que caracteriza a cultura da internet provocou um novo paradigma econômico que recebeu o impactante nome de “wikinomics”, inventado por Don Tapscott e Anthony D. Williams em seu livro homônimo de 2006. *Wikinomics* é baseado nos quatro pilares que modificaram fundamentalmente como as companhias e as instituições de conhecimento podem agir:

- Abertura — transparência e padrões abertos substituem o sigilo e as licenças fechadas.
- Paridade — os pares profissionais e os usuários são ativamente mobilizados para ajudar a desenvolver e aprimorar dados, produtos e serviços.
- Compartilhamento — a informação e os bens são compartilhados livremente para permitir que todos acessem o desenvolvimento corrente, assim dando mais ímpeto à descoberta de novas soluções.
- Agir globalmente — a cultura de rede global torna possível aumentar a escala de iniciativas e alcançar maiores mercados e grupos de usuários.

O livro *Wikinomics* está cheio de exemplos de como esse novo paradigma econômico gera valor, tanto em termos de soluções sustentáveis quando dinheiro vivo. A wikinomics estende-se do mundo dos negócios para os setores do conhecimento e cultura. Nos anos recentes, uma larga faixa de organizações sem fins lucrativos e iniciativas em cooperativas tem gerado de forma bem-sucedida grande quantidade de conhecimento e conteúdo ao se abrirem para a contribuição dos usuários, coletando e combinando-as para formar recursos digitais úteis.

Além do bem conhecido exemplo Wikipédia, os destaques incluem o OpenStreetMap, que cresceu de seu começo humilde em 2004 até se tornar um sério concorrente do GoogleMaps (mais de 300 mil contribuintes ativos e mais de doze milhões de updates até junho de 2012); Libraything, onde os leitores podem catalogar seus livros e torná-los “buscáveis” por outras pessoas, compartilhar recomendações e entrar em contato com leitores com gostos semelhantes (mais de 1,6 milhão de usuários, mais de oitenta milhões de livros catalogados até abril de 2013); e DigitalKoot, onde mais de cem mil usuários ajudaram a Biblioteca Nacional da Finlândia a revisar e corrigir mais de oito milhões de palavras em artigos de jornais digitalizados ao longo de menos de dois anos, simplesmente jogando um simples e divertido game on-line. Na Dinamarca, a DR Kunstklub (o clube de arte da Empresa Dinamarquesa de Difusão) parece que leva a palavra de Clay Shirky ao pé da letra, tornando telespectadores passivos em cocriadores de expressão cultural. O clube de arte fomenta com sucesso uma criatividade fervorosa ao propor às pessoas tarefas mais ou menos delimitadas, estimulando respostas de uma comunidade dedicada e em expansão. Os artefatos culturais resultantes — muitas vezes lindamente articulados e provocadores — são exibidos pelo DR Kunstklub on-line, e em instituições culturais pelo país.

Quando analisamos o que torna essas diversas plataformas bem-sucedidas, algumas características estruturais se repetem:

- Influência e escopo para ação: os usuários são convidados a tomar parte no processo de tomada de decisão, ativamente afetando o serviço ou fórum para o qual contribuem.
- Combinando trabalho e prazer: os usuários ganham a oportunidade contribuir com alguma coisa útil e valiosa enquanto se divertem.

- Orientado para a comunidade: as plataformas estabelecem um quadro de trabalho onde os usuários podem encontrar indivíduos com mentes semelhantes e formar comunidades baseadas em interesses compartilhados. Uma das principais forças para a participação está na contribuição para um bem comunal.

Essa nova cultura, possibilitada pelas tecnologias sociais da internet e pela rede mundial, modifica a percepção das pessoas sobre elas mesmas e suas relações com o mundo. O conhecimento e a cultura não são mais criados com exclusividade por especialistas e profissionais, servida a consumidores passivos; em vez disso, é algo para o qual todos podem contribuir. As fronteiras entre produtores e consumidores se tornaram difusas, dando origem aos assim chamados “prosumers” (consumidores-produtores), que se acostumaram a — e cada vez mais esperam a — participar ativamente se assim o desejarem. Isso tem obviamente implicações sérias para o setor GLAM, que está situado na interseção deste desenvolvimento. Nosso setor de instituições especializadas agora deve se dirigir às “Pessoas anteriormente conhecidas como audiência” — um público envolvido, ativo e participativo. Como abordar essa tarefa? De acordo com Nina Simon, que manteve o influente blog *Museus 2.0* por alguns anos e agora é diretora do Santa Cruz Museum of Art and History, esta mudança é fundamental. Hoje os museus não podem simplesmente se satisfazer em produzir exposições profissionalmente válidas e engajadoras; eles devem também desenvolver e oferecer oportunidades para os visitantes compartilharem seu próprio conteúdo de maneiras significativas e com apelo.<sup>13</sup>

Adaptar-se a essa nova situação é um grande desafio para os museus. Nossas instituições têm fortes tradições e altos padrões

morais quando se trata do desempenho de nossas incumbências. As tarefas de montar o acervo, registrar, conservar, pesquisar e desenvolver atividades educativas já é trabalho para entulhar o expediente. Como poderemos encontrar o tempo para também recolher o conhecimento dos usuários e facilitar suas empreitadas criativas? Como podemos ensinar a nós mesmos as habilidades necessárias e as competências para levar adiante essas novas tarefas para padrões profissionais adequados? Será que é o papel do museu servir de playground criativo e fórum público para o diálogo? Será que não bastava as pessoas aparecerem para visitar as exposições, como sempre tem sido?

A cultura da internet afeta a cultura do museu queiramos ou não. Os museus não devem encarar as novas fontes de ofertas concorrentes para manter o passo e se manterem relevantes para a próxima geração de usuários.<sup>14</sup> O superávit cognitivo de conhecimento e criatividade que borbulha na internet não irão fluir para o ecossistema do museu por si só. Isso requer esforço. Ao mesmo tempo, o fluxo livre da internet de conteúdo e conhecimento também muda as expectativas gerais do público sobre o que os museus podem e devem oferecer. Em poucos anos, os usuários vão esperar livre e fácil acesso à pesquisa e à reutilização dos acervos on-line.<sup>15</sup>

Em 2013, o ministério dinamarquês da Cultura lançou um *think thank* digital que incluía representantes de todo o setor cultural dinamarquês. A iniciativa é um testemunho do fato de que não somente os museus, mas o próprio setor cultural em sentido mais amplo — todos os setores que formam e carregam cultura e informação em um país como a Dinamarca — está sob pressão de muitos lados: as tecnologias estão mudando rapidamente, assim como o comportamento do usuário. Grandes empreendimentos

internacionais como Google, Amazon e Netflix estão em concorrência com as alternativas culturais dinamarquesas. Os usuários esperam acesso fácil, instantâneo e, de preferência, gratuito, à informação, cultura e entretenimento on-line. A situação cria desafios para todas as indústrias criativas.<sup>16</sup> Todos os ramos do setor cultural estão se dando conta de que as condições, esquemas subsidiários e padrões do comportamento do usuário que conhecemos e com os quais nos sentimos confortáveis estão para mudar. Se os museus, e, de fato, o setor GLAM em geral, quer ter relevância e valor para os futuros usuários, é crucial que se adapte e defina novas e diferentes prioridades para nossos recursos e energias.<sup>17</sup> Se quisermos que nossas instituições prosperem nos próximos anos, devemos encarar os desdobramentos que irão ocorrer, mesmo que não seja o nosso desejo. Se agirmos com decisão e com os olhos abertos, teremos uma chance muito maior de afetar o desenvolvimento geral e de garantir que nossas habilidades especializadas e as instituições irão assumir uma posição importante dentro da cultura da internet.

## **Um museu inteiramente digital?**

Quando definimos a visão para o SMK digital em 2008, dissemos que queríamos que fosse um museu de arte 100% digital. Olhando para trás, os esforços para integrar a mídia digital, os métodos e abordagens no fluxo de trabalho e na mentalidade do SMK tomaram a forma de uma longa série de projetos piloto, um se seguindo ao outro em firme sucessão. Para o SMK o processo foi o equivalente a pesquisa básica, e esta pesquisa foi acompanhada por uma consciência cada vez maior de que um novo campo profissional estava emergindo, um campo que deve ser crucialmente

importante para o bem-estar das instituições culturais e impactar o século 21: a prática digital de museus. A questão é saber se cinco anos de trabalho no SMK digital os tornou um museu inteiramente digital. E se tal estratégia é mesmo desejável. Anne Skovbo, que trabalhou como gerente de projeto digital no SMK digital, tem refletido sobre o que aprendemos durante o projeto, e suas conclusões incluem a afirmação de que a prática digital de museus sustentável requer o que ela chama de gerenciamento digital.<sup>18</sup>

O gerenciamento digital — o que significa? Para colocar em termos simples, significa que as práticas digitais dos museus devem ser um campo profissional integrado por conta própria, em par com as outras áreas de responsabilidade do museu, e que um especialista experiente deve ser contratado para gerenciar a área e definir metas e padrões profissionais, da mesma forma como o museu tem diretores nos campos de acervo, pesquisa, educação e conservação. Na prática, no entanto, ficou provado que não é tão simples introduzir o gerenciamento digital. Nesses anos de austeridade financeira, o SMK (bem como outras instituições operadas pelo estado) está enfrentando menores dotações orçamentárias, concorrência acirrada por fundos privados, e requisitos políticos cada vez maiores para atender objetivos mensuráveis. Mesmo assim, ao longo prazo, investir em gerenciamento digital é necessário. Como destacou Ross Parry, palestrante sênior em Estudos de Museus na Universidade de Leicester, a prática digital de museus já passou tempo demais com o status de piloto (teste). O setor do patrimônio cultural está pronto para se lançar em mais de uma prática com base teórica e histórica infundida por uma penúria metódica no uso da mídia digital.<sup>19</sup> Entre outras coisas, isso requer estrito gerenciamento profissional dos empreendimentos digitais nos museus.

Um dos grandes contratempos no trabalho de desenvolvimento do SMK tem sido encontrar o preciso equilíbrio entre inovação e infraestrutura. Hoje vemos que a ausência de um gerenciamento digital dedicado significou que muitas vezes lançamos projetos inovadores excitantes sem nos dar conta do que eles demandam em termos de infraestrutura para se tornarem totalmente operacionais. Em outras palavras, as grandes e futuristas ambições dos museus nem sempre foram temperadas por uma supervisão realista do que custaria transformá-las em realidade.<sup>20</sup>

A prática digital de museu é um novo campo de trabalho que não foi incorporado ainda às estratégias e práticas do SMK antes de 2008. O método “faça você mesmo” só pode nos levar até aqui. Porém, agora atingimos um ponto onde nosso trabalho com mídia digital deve ser profissionalizado para nos permitir aumentar a escala e a sustentabilidade de nossas iniciativas, e lhes dar valor que alcance além do principalmente simbólico. Ao fim dos cinco anos de esforços iniciais agora encaramos a necessidade premente de medir e documentar os efeitos de nosso trabalho — e o adaptar de acordo. Além da organização do gerenciamento digital, o museu deve também requerer um novo conjunto de habilidades analíticas que nos permita reunir dados sobre o efeito de nosso trabalho digital e aprender com essa informação em nosso trabalho futuro.

As habilidades profissionais requeridas para tal trabalho ainda não estão representadas em nossa equipe, mas agora são urgentes. Esta é uma nova área onde demos cumprir nossa responsabilidade como o principal museu da Dinamarca, desenvolvendo ferramentas e linhas-guia que podem beneficiar a cena dos museus dinamarqueses em geral.

Por outro lado, podemos ver que desde o começo o SMK digital definiu um conjunto de visões viáveis e diretas: ser um catalisador para a criatividade dos usuários, trabalhar com abertura e diálogo como princípios fundamentais, focar em imagens de alta qualidade e resolução como uma atração particular para um acervo de arte na era digital. Essas tendências ficaram cada vez mais pronunciadas desde o lançamento do SMK digital. Por exemplo, vemos que o popular, e aclamado pela crítica, novo site do Rijksmuseum emprega muitos dos princípios básicos que também estavam no âmago da História da Arte: fornecer uma vitrine para a criatividade do usuário, imagens ampliáveis de alta resolução, imagens servindo de pontos de entrada para a experiência, textos opcionais, design por camadas e links para sites externos que fornecem informações já disponíveis on-line. A diferença é que o site do Rijksmuseum apresenta as tendências de uma forma completamente realizada, criada dentro do quadro de uma instituição que atingiu um alto nível de maturidade digital. Convencemo-nos de que nossas visões estão no trilho certo, porém, ainda precisamos desempenhar um importante trabalho preliminar: atualizar e consolidar nossa estratégia, a infraestrutura, e introduzir o gerenciamento digital profissional. Essas bases devem estar lançadas antes que possamos nos engajar de fato no diálogo e na interação com os usuários e seu superávit cognitivo.

### **Procura-se: uma infraestrutura digital**

Quando o SMK decidiu liberar um lote pequeno de imagens em alta resolução, o museu ainda não tinha o aparato tecnológico para lidar com downloads gratuitos. Todos os dados, imagens e informações foram reunidos manualmente, um processo que consumiu

muito tempo, particularmente em vista do fato de que o acesso aberto era fornecido apenas a uma minúscula parte do acervo. Apesar da pequena escala, o projeto teve um tremendo impacto. Os resultados levaram a gerência do SMK a aprovar a decisão de liberar imagens em alta resolução de todas as obras do SMK em domínio público. Uma política de livre acesso para o SMK está em desenvolvimento, e a liberação de lotes maiores de imagens para download gratuito será feita paulatinamente, na medida em que construímos a infraestrutura necessária e digitalizamos maiores partes de nosso acervo. Quase 60% das pinturas e esculturas do museu estão em domínio público, assim como mais de 80% da coleção de gravuras e desenhos, e 100% da coleção de moldes de gesso. Em outras palavras, é possível liberar a maior parte do acervo digitalizado do SMK para uso irrestrito e compartilhamento. No entanto, para fazê-lo serão necessários investimentos e uma infraestrutura digital sustentável que automatize e racionalize o fluxo do trabalho do museu, e aperfeiçoe a “buscabilidade” dos acervos digitais.

Os resultados que temos para mostrar são apenas arranhões no verniz. O SMK digital abriu nossos olhos para o fato de que a inovação de verdade reside na construção de uma infraestrutura digital. Construir uma infraestrutura digital levará a mudanças radicais no modo como pensamos e trabalhamos; mudanças que envolvem acesso aberto e padrões abertos em todos os aspectos de nossa prática: quando coletarmos e catalogarmos arte, os usuários podem ajudar a selecionar, indexar e descrever as obras. Quando desenvolvermos sistemas de banco de dado de fonte aberta, outras instituições e desenvolvedores poderão se beneficiar de nosso trabalho. Quando tornamos nossos processos de pesquisa e conservação transparentes, abrimos caminho para compartilhar conhecimento com o mundo exterior — tanto com nossos pares profissionais quanto com o público geral estrangeiros. E quando houver acesso

irrestrito a nossos acervos vamos deixar de ser uma comunicação de um sentido só para um diálogo que possa encorajar os usuários a expressar suas visões e criatividade. Criamos uma mentalidade de museu digital.

Ironicamente, um aspecto crucial de tal mentalidade se baseia no fato de que o elemento digital deva permanecer invisível. As tecnologias, ferramentas e plataformas digitais usados nos ambientes de museus não devem necessariamente chamar atenção para si mesmas; muitas vezes devem discreta e ininterruptamente apoiar a experiência do conteúdo que elas apresentam: uma teia completamente integrada que se expande e enriquece a experiência de arte do usuário e o permite agir.<sup>21</sup>

Nossos acervos e conhecimentos permanecem como nossos mais importantes ativos: devem ser preservados, garantindo sua relevância contínua, e o fazemos assim ao compartilhá-los. Neste sentido a visão de ser um museu de arte inteiramente digital ainda faz todo o sentido hoje em dia.

## **O sucesso GLAM na era digital**

No inverno de 2012-2013 o SMK mais uma vez reuniu um painel de conselheiros internacionais de todo o mundo para participar de oficinas. O painel representava algumas das instituições líderes no mundo: o Rijksmuseum, Tate Gallery, Brooklyn Museum e o MoMA. Todas essas instituições fizeram da mentalidade digital parte de seu DNA. Seu sucesso na era digital é baseado em investimentos de longo prazo que miram especificamente em construir uma infraestrutura digital e traduzir seus acervos e conhecimento em formatos digitais

flexíveis. Muitas vezes se beneficiaram de fundos particulares ao construir suas fundações digitais. E eles se beneficiaram de fortes e consistentes estruturas de gerenciamento digital, ou de empregados altamente qualificados dentro do campo digital que têm autoridade para tomar decisões. Essas coisas acabam se pagando.<sup>22</sup>

Como resultado dessas oficinas, o SMK está no momento redefinindo uma série de princípios fundamentais para nossos esforços digitais futuros. Entre eles estão:

- Somos voltados para os dados em nosso trabalho.
- Empregamos tecnologia de código aberto.
- Trabalhamos com desenvolvimento interno (in-house).
- Trabalhamos de maneira ágil (desenvolvimento ágil).
- Fazemos parcerias com outras instituições para levar a cabo nosso trabalho de desenvolvimento conjunto.
- Colocamos necessidades do usuário bem definidas como base do desenvolvimento do nosso trabalho.
- Envolvemos os usuários no processo de desenvolvimento.
- Fornecemos acesso irrestrito a dados e imagens sem copyright.
- Facilitamos o compartilhamento, a reutilização e os remixes de nossos recursos digitalizados.

Quando o SMK introduziu o acesso aberto a suas imagens, não havia estudos importantes sobre o efeito de acesso irrestrito aos dados e ao acervo de imagens digitalizadas. Somente agora podemos ver o começo das documentações descrevendo o impacto da política de acesso aberto — e os métodos consistente para medir tal impacto.

Um estudo comparativo realizado em 2013, apoiado pela Mellon Foundation e levado a cabo por Kristin Kelly, examina o impacto de abrir o licenciamento de acervos de arte digitalizados entre onze museus norte-americanos e britânicos que introduziram variadas formas de acesso aberto. O estudo fornece uma narrativa detalhada de diferentes interpretações e motivações por trás de políticas de acesso aberto, entre elas a Universidade Yale, o Metropolitan Museum of Art, a National Gallery em Washington — todas que inspiraram a decisão do SMK de escolher uma licença aberta. O estudo afirma que a introdução de uma política de acesso aberto é baseada na missão de cada museu de promover consciência e uso dos acervos públicos; que facilitar o acesso amigável à coleção de imagens digitalizada e os dados requer investimentos na infraestrutura digital; e, finalmente, que os museus que introduziram o acesso aberto a seus acervos digitalizados concluíram que não há razão para temer o risco de abuso ou dano à integridade das obras. Pelo contrário, o estudo sugere que uma política de acesso aberto leva a uma maior consciência dos — e uma atenção positiva aos — museus, seus acervos e suas marcas.<sup>23</sup>

Documentos sobre os efeitos de políticas de acesso aberto e de licenciamento aberto estão começando a chegar de diferentes cantos. Entidades como a Europeia, o Fundo de Acervos Britânico e a rede OpenGLAM estão tabulando dados que mostram os efeitos da abertura, e estão também identificando parâmetros viáveis em como medir o valor de tal abertura — tudo para encorajar o apoio a esforços conjuntos e coordenados que promovam acesso universal à cultura digitalizada.<sup>24</sup>

Simon Tanner, cujo estudo de 2004 sobre o licenciamento de imagens em museus dos Estados Unidos forneceu importante documentação do fato de que a tradicional venda de fotos dos museus

não dá lucro, publicou o Balanced Value Impact Model [Modelo de Impacto de Valor Equilibrado] em 2012. O modelo oferece um conjunto de métodos testados e aprovados para medir o impacto da digitalização e da presença da mídia digital nas instituições de patrimônio digital.<sup>25</sup>

Esses estudos encaram o valor do acesso ao, e do uso de, cultura digital de uma perspectiva mais ampla do que a simplesmente voltada para o lucro. De acordo com essas fontes, o impacto das políticas de acesso aberto podem ser encaradas de um ponto de vista mais holístico e serem medidas usando parâmetros tais como uma maior consciência dos acervos dos museus, a circulação e uso desses acervos em plataformas não institucionais (as assim chamadas “mídia obtida”) e do efeito de longo prazo da maior consciência e do uso maior de acervos digitalizados — por exemplo, em termos do número de visitantes atraídos para as instituições em questão, e a atitude geral do público ao valor e relevância do patrimônio cultural e dos museus.

Parâmetros como esses são sem dúvida importantes quando avaliamos o impacto da presença digital no setor de patrimônio cultural. No entanto, os museus também ainda precisam gerar receita e atrair dotações orçamentárias para manter seus níveis de atividade e altos padrões de qualidade. Um grande desafio para o setor do patrimônio cultural nos próximos anos — quando as licenças abertas tendem a ser firmar como norma e tirar o lugar das tradicionais vendas de fotos — será desenvolver novos e viáveis modelos de negócios baseados em acesso aberto para recursos digitalizados. São necessárias mais provas de que negócios baseados no digital trazem valor real para as instituições de patrimônio cultural, bem como para seus usuários. Não há ideias em abundância sobre a impressão sob demanda, o “freemium” e os modelos

de micropagamentos, mas até agora não há exemplos óbvios das melhores práticas para que os museus do mundo adotarem. Mesmo o Rijksmuseum, cujo novo site é um sucesso estrondoso, ainda não viu fortes vendas de produtos “sob demanda”, como postais, pôsteres e vistas customizadas e detalhadas de obras de arte baseadas nas imagens disponíveis no Rijksstudio. Não obstante, o Rijksmuseum considera sua política de acesso aberto um sucesso, mesmo que ainda não tenham descoberto o código para gerar negócios “sob demanda” lucrativos para suplementar seus serviços gratuitos. Desde o lançamento do novo site do museu, que foca sua atenção no grande acervo de imagens com acesso irrestrito, o tráfego no site e o tempo gasto por cada visitante aumentou consideravelmente. De fato, como seria possível calcular o valor de uma maior exposição e da imprensa positiva gerada pela decisão do museu de manter abertas suas coleções? Como se pode estabelecer o valor monetário de uma maior consciência das obras de arte dos museus e suas exposições entre as pessoas que normalmente não visitam museus, mas que se deparam com seus acervos em blogs, na mídia social, nos artigos Wikipédia, em vídeos on-line e assim por diante?<sup>26</sup>

Nem todo museu tem um acervo tão famoso quanto o do Rijksmuseum; um acervo capaz de gerar uma grande atenção para si mesmo. Mesmo assim, todo e qualquer instituição de patrimônio cultural terá coleções que poderiam, ao ficarem acessíveis, tornar-se potencialmente parte da cauda longa da internet, encontrando novos e interessados usuários, nos lugares mais insuspeitos, sendo valiosas para eles. Cada instituição individual deve levar a cabo suas análises sobre as consequências financeiras de modificar suas políticas atuais de licenciamento de dados e imagens antes de fazer a transição para o acesso aberto. No entanto, neste ponto há fortes indicativos de que apenas poucos museus perderão ao

abandonar seus modelos de negócios convencionais e, ao mesmo tempo, ganharão maiores vantagens em fornecer acesso gratuito para seus acervos digitalizados — especificamente na forma de exposição, aumento de tráfego, e novas formas de uso que criam valor para seus usuários.

## **O futuro é agora: efeitos coordenados**

Quando falamos sobre desenvolvimentos tecnológicos, muitos tentam olhar para a bola de cristal numa tentativa de adivinhar o que o futuro guarda para o setor cultural. Mas isso não é necessário. O futuro é agora. A internet e a mídia digital já mudaram nosso campo de operação. O comportamento do usuário já mudou. As expectativas sobre o que as instituições culturais têm a oferecer, onde elas podem ser abordadas, e como seu conteúdo pode ser usado são diferentes agora comparadas ao que eram há décadas. Para parafrasear Michael Edson, o que precisamos agora não é nos preparar para o futuro, mas para o presente. Devemos aprender a nadar em uma enxurrada de imagens.

Temos uma tradição bem estabelecida de responder a linhas-guia políticas pertencentes a nossa pesquisa, conservação, apresentação e atividades de educação. Nos anos recentes, estamos encarando requisitos cada vez maiores em relação à acessibilidade digital, inclusão e colaboração com outras instituições na Dinamarca e no exterior. Organizações rizomáticas como o Creative Commons, OpenGLAM e Wikipédia trabalham além das fronteiras profissionais e nacionais para estabelecer padrões abertos como norma para as instituições culturais. É esse tipo de cultura, que mira na colaboração e nos esforços coordenados, que o SMK tentou

fomentar na Dinamarca nos anos recentes. Uma grande variedade de desafios compartilhados aguarda o setor de patrimônio cultural, e queremos continuar a trabalhar com outras instituições no desenvolvimento de soluções compartilhadas e sustentáveis. Entre os exemplos de tal trabalho estão:

- Esforços conjuntos para fazer o patrimônio cultural dinamarquês disponível na Wikipédia, e pesquisável.
- Esforços conjuntos para promover o tagging por usuário dos acervos do patrimônio cultural para permitir a pesquisa amigável entre os acervos.
- Desenvolvimento conjunto de plataformas técnicas nacionais, para apresentações mobile e produção multimídia.
- Coleção coordenada de dados sobre o comportamento do usuário além das fronteiras institucionais.
- Negociações coordenadas de copyright, e a introdução de acesso aberto como política padrão para material digitalizado em domínio público.

Há muito trabalho a ser feito. No entanto, projetos-piloto como o [billeddeling.dk](http://billeddeling.dk) e o [HintMe](http://HintMe), onde os museus dinamarqueses constroem plataformas técnicas compartilhadas e introduzem o acesso aberto a suas imagens, sugerem que é possível estabelecer padrões compartilhados para abertura quando trabalhamos em conjunto para pavimentar o caminho para novas práticas em nosso setor. O caminho à frente é profissionalizar a prática digitalizada do museu, coordenar nossos esforços em torno de instituições similares, construir em conjunto soluções tecnológicas flexíveis e sustentáveis, contribuir para um fundo comunal do patrimônio cultural e trabalhar em conjunto incorporando o conhecimento e criatividade do usuário para enriquecer nosso patrimônio cultural.

## Notas

1. Sanderhoff, 2007, p. 190-201.
2. Consolidada recentemente na nova Museum Act [Lei de Museus].
3. Segundo Ross Parry, Palestrante Sênior em Estudos Museológicos na Universidade de Leicester, até bem pouco tempo havia uma assombrosa falta de rigor metódico no departamento de Museologia conhecido como computação em museus (Parry, 2010 sp. 457). O Patrimônio Digital é um campo de estudo oferecido no curso de mestrado ou pós-graduação sob o nome de Museologia 112. <http://www2.le.ac.uk/departments/museumstudies/postgraduate-study/digital-heritage>. On Digital Humanities, se [http://en.wikipedia.org/wiki/Digital\\_humanities](http://en.wikipedia.org/wiki/Digital_humanities)
4. Ambas expressões derivam de membros do comitê internacional adjutório que está associado à SMK digital. "Pense grande, comece pequeno, mova-se rápido" é um jargão básico no trabalho de Michael Edson, enquanto que "caia para frente" vem de Shelley Bernstein.
5. O termo "a era digital" tende para a definição e uso do termo por Ross Parry em "Museums in a Digital Age", 2010.
6. Penso especialmente nos argumentos de Edson, Shirky e Tapscott & Williams para colher e incluir o conhecimento e as competências das multidões no trabalho profissional dos setores de cultura e conhecimento. (Edson, 2011; Shirky 2010; Tapscott & Williams, 2008).
7. Shirky, 2010, p. 36.
8. Em março de 2012 o sucesso da Wikipédia levou a venerável Encyclopædia Britannica para interromper sua história de 244 de impressão de livros de referência, adotando uma estratégia de publicação exclusivamente online.
9. Shirky, 2010, p. 20-29.
10. Tapscott & Williams, 2008. O termo "wiki" deriva da palavra havaiana para "rápido".
11. Este agregado de voluntariado de conhecimento coletivo por não-especialistas é muitas vezes dividido em duas categorias gerais: "crowdsourcing", quando uma empresa ou instituição terceiriza uma função ou tarefa e "Citizen science" [Ciência cidadã], quando especialistas independentes e pesquisadores amadores fazem contribuições voluntárias ao trabalho feito por um museu ou instituição estabelecida, como, por exemplo, na forma de coleta, registro, processamento de dados, pesquisa etc. (Carletti, Giannachi, Price & McAuley, 2013) <http://mw2013.museumsandtheweb.com/paper/digital-humanitiesand-crowdsourcing-an-exploration-4/>  
Um acréscimo recente é "Exploração cidadã", apresentado por David Lang na revista online Make, em comentário crítico ao conceito de Ciência Cidadã: <http://makezine.com/2013/11/02/makers-as-explorers-of-the-universe/>
12. OpenStreetMap: <http://www.openstreetmap.org/>  
LibraryThing: <http://www.librarything.com/>  
Digitalkoot: [http://www.digitalkoot.fi/index\\_en.html](http://www.digitalkoot.fi/index_en.html)  
DR Kunstklub: <http://www.dr.dk/Nyheder/Kultur/Kunstklub/kunstklubben.htm>
13. A visão geral comentada dos sites e serviços online capazes de gerar grandes volumes de dados e conteúdo gerados por usuários podem ser encontrados na SI Web and New Media Strategy Wiki <http://smithsonian-webstrategy.wikispaces.com/websites+that+get+1+million+hours+of+effort>  
Eu levei a cabo esta pesquisa para Michael Edson no Smithsonian Institution em outubro de 2011. A visão geral é um documento vivo, e todos são bem-vindos a crescer e editar a lista.

14. <http://museumtwo.blogspot.dk/>
15. Programa para o seminário Think Tank to Ministro Dinamarquês da Cultura em Copenhagen, 27 de Maio 2013: <http://kum.dk/da/Temaer/Digi-konference/>
16. A necessidade de medir os efeitos da computação de museu e de análises estatísticas do campo (métrica da web) é um tema central das conferências atuais de museus digitais, como por exemplo, a Museums and the Web, Museum Computer Network e MuseumNext.
17. A infraestrutura digital que estamos planejando no momento incluirá um sistema de Gerência de Bens Digitais — um banco de dados multimedia que será integrado com o banco de dados do acervo do museu — bem como a inserção de dados legíveis por máquinas em arquivos de imagem para garantir créditos fáceis e rápidos, etiquetando as imagens com palavras-chave para otimizar as buscas, desenvolvendo uma função de busca amigável para os acervos, desenvolver uma interface que permita downloads gratuitos de arquivos de imagem em alta resolução do banco de dados multimídia, e uma API aberta que dê acesso ao download completo dos acervos de dados e imagens sem copyright.
18. O Departamento de Conservação do SMK foi um pioneiro nesse campo: seus funcionários escrevem regularmente em seus blogs sobre os projetos em andamento, postam vídeos demonstrando seu trabalho e são muito ativos na mídia social, discutindo muitas questões e compartilhando know-how e observações com interessados em todo o mundo [Http://www.smk.dk/udforskunstn/hos-konservatoren/](http://www.smk.dk/udforskunstn/hos-konservatoren/)
19. Os conselheiros internacionais nas oficinas internas do SMK eram Shelley Bernstein, Diretora de Tecnologia do Brooklyn Museum; Lizzy Jongma, Gerente de Dados do Rijksmuseum; James Davis, Gerente de programação do Google Art Project e ex gerente de projeto da Tate Art & Artists; Jesse Ringham, Gerente de comunicação digital da Tate, e Allegra Burnette, diretora de Mídia Digital do MoMA. Em paralelo às oficinas internas, o SMK também abrigou uma série de palestras públicas onde os representantes do setor de Patrimônio cultural da Dinamarca podiam participar e aprender a partir do know-how acumulado por nossos colegas do exterior.
20. Desenvolvimento Ágil é uma designação usada em gerência de projetos onde você trabalha iterativa e incrementalmente em curtas e autocontidas sequências ou avanços, cada um deles levando à compleição de entregas específicas antes que o projeto geral seja por fim concluído. Gorgels, 2013.
21. Nas palavras de Gorgels, “O único aspecto que não esteve em linha com as expectativas é o número de pedidos para os produtos. Talvez os usuários achassem o processo de pedido muito complexo, ou não estão ainda satisfeito com seus esforços criativos”. (Gorgels, 2013)
22. Edson, 2011-12.
23. Estou me referindo, por exemplo, às linhas guias dos fundos alocados para apresentação/educação e digitalização pela Agência Dinamarquesa de Cultura e pelo Ministério Dinamarquês da Cultura, bem como as demandas cada vez maiores exigindo que as Instituições Culturais Dinamarquesas forneçam dados e acervos digitalizados à Europeia.
24. Por exemplo, o projeto Wikipedia GLAM-Wiki apoia instituições culturais que desejem enriquecer a Wikipedia com seu conhecimento e materiais. A GLAM-Wiki oferece-se para facilitar tal trabalho com base no princípio de que isso beneficiará a todos: as instituições GLAM, a Wikipedia e — muito importante — os usuários. Consulte <http://outreach.wikimedia.org/wiki/GLAM>

- 25.** Outros países fornecem excelentes exemplos que podem ser emulados, como a iniciativa da BBC, "Suas pinturas", que facilitam o tagging por usuários de obras em coleções nacionais <http://www.bbc.co.uk/arts/yourpaintings/>; a TAP, uma ferramenta aberta e gratuita para desenvolver tours guiados nos museus, desenvolvido pelo Indianapolis Museum of ART <http://www.imamuseum.org/blog/2010/04/05/5-reasons-why-tap-should-be-your-museumnext-mobile-platform/> e, por último, o acordo de intercâmbio de dados, que transfere todos os dados de Patrimônio Cultural agregados para o domínio público <http://pro.europeana.eu/web/guest/data-exchange-agreement>
- 26.** Trove <http://trove.nla.gov.au/?q=> Uma apresentação ao trabalho de Tim Sherratt's <http://www.digisam.se/index.php/en/speakers>. A palestra de Sherratt está disponível em vídeo por este link <http://digisam.se/index.php/konferensen>.

# DEMOCRATIZANDO O RIJKSMUSEUM

JORIS PEKEL

FUNDAÇÃO EUROPEANA

Há pelo menos um caso exemplar citado na maior parte dos ensaios e artigos desta edição do *Reprograme*: o do museu holandês Rijksmuseum que, desde sua reabertura em 2013, mudou as regras do jogo sobre o compartilhamento radical de acervos públicos com o público, permitindo qualquer tipo de reprodução — mesmo a de uso comercial.

O ensaio a seguir do holandês Joris Pekel é uma clara introdução ao processo de abertura desde 2011 em parceria com a Europeana, biblioteca virtual desenvolvida pelos países da União Europeia, que conta com a adesão de mais de duas mil instituições de cultura.

Pekel é um dos coordenadores da Fundação Europeia e da rede OpenGLAM Network que promove o acesso livre ao patrimônio cultural global.

A Europeia é uma fonte confiável para o patrimônio cultural. Sua meta é dar a todas as pessoas o acesso ao patrimônio europeu com o mínimo de restrições possíveis. Para conseguir isso, a Europeia acredita que um pujante e saudável instituto do Domínio Público é essencial e, assim, defende a causa de que as representações digitais de obras em domínio público sejam livremente acessíveis. No entanto, essa não é uma decisão fácil para se tomar pelas próprias instituições, especialmente quando elas lucram com a venda dessas imagens.

Em 2011, o Rijksmuseum, na Holanda, começou a liberar on-line imagens de obras em domínio público. Em 2013, elas foram disponibilizadas na maior resolução possível, sem quaisquer restrições de copyright. Neste texto, os diferentes passos deste processo serão descritos, junto com os resultados subsequentes. Esperamos que este caso sirva de inspiração para outras instituições de patrimônio cultural e encoraje qualquer um com um acervo cultural a aprender com a experiência do Rijksmuseum. Esta pesquisa foi realizada pela Fundação Europeia com o auxílio do Rijksmuseum e é principalmente baseada nos relatórios anuais do museu e das entrevistas com funcionários.

O domínio público inclui todo o conhecimento e informação que não tem proteção de copyright e pode ser usado sem restrição. Isso inclui livros, imagens e obras audiovisuais. O domínio público fornece um equilíbrio desenvolvido historicamente para os direitos dos criadores protegidos pelo copyright. É essencial para a memória cultural e a base de conhecimento de nossas sociedades, já que consistem de quase toda a produção intelectual da humanidade até o presente recente. Para enfatizar a importância do domínio público, a Europeia liberou a Tabela de Domínio Público em 2010. Um dos princípios fundamentais é:

*Controle exclusivo sobre obras de domínio público não pode ser reestabelecido ao exigir direitos exclusivos na reprodução técnica das obras, ou ao utilizar medidas técnicas ou contratuais para limitar o acesso a reproduções técnicas de tais obras. Obras que estão em domínio público na forma análoga continuam em domínio público depois de digitalizadas.*

No nível teórico, esse princípio é endossado por muitos — a maioria das pessoas concordaria que acesso irrestrito e gratuito para o patrimônio, sobre o qual a sociedade moderna foi construída, é benéfico a todos. Porém, no nível mais prático, isso leva a muitas questões. A digitalização, a preservação, a guarda e a catalogação de obras envolvem custos. Por essa razão, as instituições culturais com obras fora do copyright estão hesitando em publicá-las na web em alta qualidade sem restrições, já que se preocupam em perder uma fonte potencial de recursos. Dinheiro que é tão necessitado em tempos de cortes nos orçamentos culturais e de governos que esperam que as instituições se tornem mais autossustentáveis. É por isso que a Europeana explora continuamente e trabalha com o setor cultural em novos modelos de negócios para ajudar as instituições a lucrar com seus ativos digitais, ao mesmo tempo cumprindo sua missão pública de tornar o material abertamente disponível quando possível.

A Europeana tem, ao lado de outras organizações e iniciativas, trabalhado com o Rijksmuseum desde 2011 para tornar seu acervo de domínio público disponível on-line sem restrições. Isso se tornou um grande exemplo de uma instituição cultural tornando domínio público de alta qualidade abertamente disponível enquanto obtém lucro com isso.

## **O Rijksmuseum e sua presença on-line**

O Rijksmuseum é o museu nacional holandês dedicado à arte e à história e foi fundado em 1800. Desde então, ele reuniu mais de um milhão de itens físicos. Entre 2003 e 2013, o icônico edifício em Amsterdã foi renovado e portanto esteve fechado a maior parte do tempo. Naquele momento, somente 800 metros quadrados estavam abertos para o público. Isso foi acrescido de 22 mil metros quadrados quando o edifício foi reaberto em 2013. Porém, mesmo nesse espaço maior, somente cerca de oito mil objetos estão agora em exposição.

Para mostrar mais do acervo, o Rijksmuseum fez grandes esforços para criar as representações digitais dos itens disponíveis on-line hoje. Não somente disponibilizaram on-line cerca de 150 mil imagens, como também as liberaram abertamente e na maior resolução possível. A qualidade das imagens é boa o suficiente para imprimir sobre uma colcha, um pôster ou uma parede, e é divulgado ativamente pelo museu que esse tipo de emprego é permitido e encorajado. O museu fornece múltiplos pontos de acesso para essas imagens, incluindo um API (Interface de Programação de Aplicativos) e um site dedicado chamado de Rijksstudio, que apresentaremos adiante, onde eles podem ser facilmente baixados em uma variedade de formatos. O site também permite que o usuário saiba se determinado objeto está em exposição no museu. Uma vez que essas imagens são livres para serem reutilizadas, elas podem ser encontradas também em lugares como o Wikipedia Commons, Kennisnt, Artstor e vários outros sites.

Antes de tomar a decisão de liberar todo o material sem restrições, houve um bocado de discussões internas e externas. No próximo capítulo, alguns momentos-chave serão discutidos.

## Rijksmuseum na Europeana

Em 2011, o Rijksmuseum começou a colaborar com a Fundação Europeana. Os metadados do Rijksmuseum foram disponibilizados no banco de dados da Europeana e os usuários poderiam acessar o acervo pelo portal da Europeana. A Europeana tinha acabado de liberar sua Tabela de Domínio Público e começou uma campanha sobre os benefícios do domínio público e a necessidade de etiquetar corretamente as reproduções digitalizadas de obras de arte, livros, registros de arquivo etc. guardados pelas instituições culturais. Quando foi pedido ao Rijksmuseum para fornecer informação legal sobre seu acervo, não havia muita informação disponível. Na medida em que mais de seu acervo foi sendo disponibilizado on-line, ficou claro que havia a necessidade de informação que indicasse claramente aos usuários o que eles poderiam ou não poderiam fazer com o material fornecido pelo museu. O departamento de acervo digital desempenhou um papel pioneiro em acrescentar essa informação, e eles desenvolveram uma aba em separado para os direitos no seu sistema de gerenciamento do acervo. Sob esta aba, dão todos os detalhes sobre copyright e outras informações relevantes como direitos de terceiros e data de expiração do copyright. Ao mesmo tempo, houve considerável debate interno sobre a aplicação da marca de domínio público para os acervos do Rijksmuseum. Os curadores estavam preocupados em liberar material integralmente no domínio público. Eles queriam usar uma marca de Creative Commons — Atribuição (CC-BY) no material, o que requeria que o usuário atribuísse o item ao museu. A Europeana e a Kennisland, um *think tank* que cooperou com a Europeana na Tabela de Domínio Público, argumentaram que, no nível da reputação, essa não seria uma boa jogada. À época vários grupos de acesso aberto, como a Fundação Wikipedia e a Fundação Open Knowledge, estavam protestando contra manter-se o

status de domínio público depois que uma obra fosse digitalizada. O resultado foi a adoção em massa da marca de domínio público pelo Rijksmuseum e, junto com os desdobramentos, uma séria mudança de estratégia.

## **Apps4Netherlands e o desafio Open Cultuur Data**

No fim de 2011, o Rijksmuseum foi abordado pela iniciativa holandesa Open Cultuur Data com o pedido de tornar algumas de suas imagens disponíveis para a competição Apps4Netherlands. A competição procurava trazer grandes instituições que produziam dados junto a pessoas criativas, como programadores e designers, para descobrir o que poderia ser feito com os dados liberados e disponíveis. O Open Cultuur Data encorajava uma série de instituições culturais a enviar conjuntos de dados. Quando o Rijksmuseum foi abordado, o departamento de acervo tomou um cauteloso primeiro passo ao tornar disponível para o concurso um pequeno conjunto de desenhos chineses que não eram muito conhecidos.

Nesse momento, foi o departamento de marketing que entrou e argumentou que se as pessoas iriam trabalhar com o acervo deles, era melhor dar-lhes acesso ao melhor material de que dispunham. Argumentaram que a missão fundamental do museu é familiarizar o público com seu acervo, e que a internet poderia facilitar muito isso. Sua crença era que tornar as imagens disponíveis não colocaria em risco a existência do museu. Pelo contrário, argumentavam que a reprodução digital de um item iria estimular o interesse, levando a que o público comprasse os ingressos para ver os itens no mundo físico. Isso resultou no museu liberando todos os objetos digitalizados que estavam fora

do copyright, incluindo as obras-primas de Van Gogh, Vermeer e Rembrandt. Além do fato das imagens serem bem conhecidas, elas também foram disponibilizadas em resolução alta o suficiente para telas de tablets e laptops (cerca de 1600 x 1300 pixels). A combinação de alta qualidade e gratuidade de reutilização resultou no mais utilizado conjunto de dados da competição e em um bocado de atenção para o Rijksmuseum. Este sucesso deu início a uma maior discussão interna sobre tornar disponível uma qualidade ainda maior de imagens digitais do museu e o que mais poderia ser feito com elas. Isso levou à redação da estratégia digital do museu nos anos seguintes. A estratégia não está publicamente disponível, mas os pontos-chave são descritos em um documento de autoria de Peter Gorgels, o gerente digital no Rijksmuseum, escrito para a conferência *Museus e a Web*.

## **Controle de qualidade**

Outra razão para o Rijksmuseum liberar as imagens foi a proliferação de representações digitais não oficiais das pinturas famosas na web. Quando fazemos uma pesquisa sobre uma obra de arte famosa, como *A leiteira* de Vermeer, no Google, apareciam muitos resultados não oficiais. A maioria dos resultados eram cópias ruins da obra de arte famosa, e eram usados largamente. Por esta razão, o museu decidiu ele mesmo publicar as imagens nas cores reais e em alta qualidade. Eles argumentavam que os usuários da internet encontrariam as imagens de qualquer jeito. Assim, ao liberá-las, o Rijksmuseum poderia ter um melhor controle das imagens usadas on-line. Em uma entrevista ao *New York Times*, Taco Dibbits, o Diretor de Acervos, declarou:

*Com a internet, é tão difícil controlar seu copyright ou uso das imagens que decidimos que era melhor que as pessoas usassem boas imagens em alta resolução de A leiteira do Rijksmuseum no lugar de usarem uma reprodução ruim.*

Já que as imagens vinham de uma fonte confiável, as boas cópias digitais foram rapidamente adotadas pelas grandes plataformas de compartilhamento de conhecimento, como a Wikipedia, fazendo com que as imagens de baixa qualidade ficassem menos populares. A versão do Rijksmuseum agora aparece em primeiro lugar na busca por imagens do Google. Este processo também foi descrito em detalhes no texto aberto da Europeana *The problem of the yellow Milkmaid* [O problema da Leiteira amarelada], que usou o caso para demonstrar os benefícios para as instituições culturais para liberar material e, em especial, metadados descrevendo o material, sob licença aberta.

## **Coloque o material onde estão os usuários**

A liberação dessas imagens sem restrições de copyright torna possível que usuários de várias plataformas as utilizem. A maior e provavelmente mais bem conhecida plataforma é a enciclopédia on-line Wikipedia. Até agora, 6.499 imagens do Rijksmuseum foram carregadas para o Wikimedia Commons, o repositório de mídia da Wikimedia, a fundação responsável pela Wikipedia. Dessas imagens, 2.175 integram atualmente vários artigos da Wikipedia. Essas imagens foram exibidas 10.322.754 vezes para usuários que visitam os artigos onde o material é utilizado. O fato de essas imagens terem sido disponibilizadas sem restrições de reutilização

tornou possível que aparecessem na Wikipedia. Os editores da Wikipedia preferem usar material confiável fornecido pelas próprias instituições culturais para ilustrar os verbetes que estão editando. Isso beneficia em alto grau tanto os usuários, que têm uma experiência mais rica, quanto a instituição cultural, que alcança um público bem além do escopo do seu próprio site.

## **Rijksstudio**

O Rijksstudio foi lançado em outubro de 2012 para promover as imagens e os acervos do museu. Através dessa plataforma na web, desenvolvida pelo museu, os usuários têm acesso fácil e podem criar suas próprias exposições. São encorajados a baixar e reutilizar as imagens de qualquer maneira possível e a compartilhar os resultados com o Rijksmuseum. No momento em que este texto é escrito, cerca de 136 mil exposições virtuais foram criadas por visitantes em uma grande variedade de tópicos, tais como “bebês feios” e “aves”. Os conjuntos também são criados para fins educacionais e usados em provas nas escolas. Em 2013, o museu lançou o prêmio Rijksstudio e convidou todos a criar uma nova obra de arte a partir do seu material, e os dez melhores seriam expostos pelo museu.

O Rijksmuseum ficou bem satisfeito com os resultados de tornar as imagens disponíveis para o público e irá continuar a fazer assim sempre que puder. A próxima seção detalha as implicações legais da decisão.

## **Sem obras com copyright**

O Rijksmuseum tem a sorte de contar com um enorme acervo que não está mais protegido pelo copyright. Nos Países Baixos, como na maioria dos outros países europeus, as obras criativas caem em domínio público 70 anos depois da morte do autor (para mais informações veja os Calculadores de Domínio Público). É, portanto, bem claro que algumas das mais icônicas pinturas que o museu guardava, como a *Ronda noturna*, criada por Rembrandt van Rijn, não estavam mais restritas por copyright. Isso permite que todos possam fazer uma cópia da imagem e redistribuí-la de qualquer forma que desejarem.

Com obras mais contemporâneas é frequentemente mais difícil para as instituições publicarem seus acervos na internet por conta de restrições de copyright. Uma vez que os arquivistas e bibliotecários não são treinados como especialistas legais, é difícil para eles saberem com segurança se uma obra criativa ainda está protegida por copyright. Essa incerteza e o medo por demandas pode reter uma instituição no processo de tornar seu acervo digital disponível para um público mais amplo.

## **Digitalizando obras de domínio público e o copyright**

Com a digitalização das obras de arte, muitas questões sobre os direitos aplicáveis são suscitadas. Extensivamente debatida é a questão sobre se o copyright pode ser exigido na digitalização de obras de domínio público. De acordo com a lei de copyright da maioria dos países europeus, fazer uma cópia exata de uma obra que esteja em domínio público não gera novo copyright na

nova versão e, portanto, também cai automaticamente no domínio público. No entanto, quando uma obra que está fora de copyright é utilizada em uma nova obra de criação como um remix ou quando alterações significativas foram feitas ao original, ao criador é permitido exigir copyright em sua nova criação. É neste ponto que a obra é aberta a interpretação e também difere de país para país. O que qualifica uma “nova obra criativa”? Alguns podem argumentar que ajustar o contraste no *scanner* já requer interpretação criativa da obra e, portanto, cria novo copyright, ainda que em muitos tribunais isso não tenha sido aprovado.

## **Restringindo acesso a obras de domínio público**

No momento, as instituições culturais enfrentam decisões difíceis. Por um lado, os benefícios de publicar acervos de forma aberta são mais reconhecidos, já que permitem o material a ser facilmente compartilhado em uma variedade de diferentes lugares da web. Isso resulta em um grande crescimento da visibilidade do acervo e da instituição. Por outro lado, o processo de digitalização é custoso, os orçamentos culturais estão sendo cortados e as instituições se veem obrigadas a procurar outras fontes de receita. Por essa razão muitas instituições estão hesitando em publicar seus dados com a marca do domínio público e tentam manter algum controle sobre seus dados ao aplicar etiquetas de direitos restritos aos objetos.

## **Do Creative Commons para o domínio público**

Quando o Rijksmuseum começou a publicar as representações digitais de seus acervos em domínio público em 2011, foram cautelosos e acrescentaram uma licença do Creative Commons de Atribuição (CC-BY) a seus materiais para obrigar a atribuição aos usuários de seu material. Uma vez que isto é exigir novos direitos, a Europeana e a Kennisland argumentaram contra. Após discussões com vários departamentos dentro do museu, as imagens digitais foram liberadas sob a chancela de Domínio Público.

Além dos argumentos de manter um saudável domínio público, a decisão do Rijksmuseum em adotar a marca de domínio público foi guiada pelo pragmatismo — era para eles tanto impossível quando indesejável verificar e controlar ativamente onde as imagens eram usadas na internet e se a atribuição era feita corretamente. Nesse momento, suas imagens já estavam sendo largamente utilizadas e não havia jeito de o museu controlar isso. Ao fornecer as imagens em alta qualidade sem custos ou restrições, haviam estimulado os usuários a começar a usar suas imagens autenticadas no lugar das más reproduções.

## **Tamanhos diferentes para preços diferentes**

Muitas instituições culturais guardam material que está em domínio público. Isso não significa que elas também têm que publicá-lo de graça. O Rijksmuseum possui, como a maioria dos museus de arte, um banco de imagens que vende cópias digitais das imagens. Quando, ao fim de 2011, eles começaram a liberar imagens, ofereceram dois tamanhos. A de qualidade média (no formato jpg, 4.500 x 4.500

pixels, uns 2Mb), era oferecida para download gratuito sem qualquer restrição. Quando o usuário clicava no botão de download, um pop-up pedia ao usuário atribuir ao Rijksmuseum, por cortesia. Se o usuário procurava o arquivo master (no formato tiff, com até 200 Mb), era cobrada uma taxa.

É interessante comparar a receita do banco de imagens ao longo dos anos. Em 2010, quando nada estava disponível sob as condições abertas, havia de fato menos receita do que em 2011, quando o primeiro conjunto foi disponibilizado. É ainda mais interessante notar que em 2012 houve um aumento ainda mais significativo nas vendas. Isso mostra que liberar as imagens em média qualidade para o público em 2011 ainda permitia que eles tivessem um modelo de negócios viável, e de fato aumentou o volume de vendas de imagem.

Isso também foi confirmado pelos empregados do museu. Isso pode ser atribuído aos indivíduos sem interesse comercial que não queriam pagar altas taxas por uma imagem digital, ao passo que terceiros com interesses comerciais, como as editoras ou designers, precisavam da maior qualidade possível e, portanto, estavam dispostos a pagar por isso. Quando forneciam um arquivo com qualidade suficiente, que pudesse ser usado em outras plataformas, mais clientes potenciais ficavam sabendo que o material estava disponível.

## **Sustentabilidade do banco de imagem**

Em outubro de 2013 o Rijksmuseum decidiu não mais cobrar por imagens em domínio público que já estivessem digitalizadas e

começou a liberar suas imagens de maior qualidade, gratuitamente. Preferiram focar seus esforços em gerar fundos para projetos de fundações de arte para poder digitalizar um acervo completo. Esses custos administrativos são muito mais baixos, já que uma transação só é feita uma vez e é muito mais fácil de lidar do que múltiplos pacotes individualmente. O fato de o Rijksmuseum ser tão conhecido por suas políticas de acesso aberto tornou a captação de fundos para o projeto mais fácil. Era, em alguns casos, um requisito para obter o fundo, de acordo com alguns entrevistados. Para o Rijksmuseum, a receita com a venda de imagens era relativamente pequena, e eles decidiram abandoná-la de vez de forma a gerar mais *good-will* (reconhecimento positivo de marca), tornar as pessoas mais familiares com seus acervos e atraí-las para vir ao museu.

## **O domínio público e os modelos de negócios**

O Rijksmuseum tomou a decisão clara de usar o acervo digital para conseguir mais pessoas familiarizadas com o museu e, esperava-se, persuadi-las a visitá-los. É difícil dizer o quanto a liberação gratuita das imagens contribuiu para o aumento de visitantes, mas é claro que esse movimento em direção ao acervo de acesso liberado atraiu um bocado de atenção de todo o mundo. Mesmo quando o museu ainda estava fechado, foi destacado no *New York Times* e em muitos outros jornais internacionais. Os representantes do Rijksmuseum foram convidados a apresentar uma centena de conferências de museus e patrimônio, ganharam a atenção de uma nova audiência de desenvolvedores e designers. O museu foi largamente celebrado na mídia social, e usado como estudo de caso para pesquisadores que queriam ver como seria o museu do futuro.

O Rijksmuseum tomou a decisão consciente de não mais cobrar por imagens de alta qualidade em troca de outros tipos de valores. No entanto, em uma época em que os orçamentos estão se dissolvendo e quando se espera que as instituições gerem seus próprios fundos, qualquer lucro pode ser de grande ajuda, para, por exemplo, continuar a digitalizar o acervo. O passo para fazer as imagens em maior resolução disponíveis de graça pode ser considerado bem radical. Para o Rijksmuseum, essa decisão estava em linha com seu plano de negócios e suas ambições, mas é bem provável que muitas instituições não estejam em posição de assumir isso. Por esta razão, o passo anterior do Rijksmuseum — onde tornaram as imagens de boa qualidade disponíveis gratuitamente para popularizar seu acervo, e cobraram pelos arquivos em alta resolução — pode ser uma boa solução para as instituições culturais. Desta forma, uma grande variedade de públicos consegue acesso irrestrito ao material e pode se familiarizar com ele. E eles pagam uma pequena tarifa pela maior resolução possível. Desta forma as imagens em domínio público não ficam escondidas do público, para que as instituições cumpram seu dever público, e também permite que as instituições consigam lucro do setor comercial.

## **Conclusão**

Este estudo de caso do Rijksmuseum mostra que uma instituição pode se beneficiar em larga escala ao tornar seu acervo digitalizado aberto para o público e aplicar as etiquetas de direito apropriadas a seu material. Também mostra que essas decisões não são tomadas da noite pro dia. O Rijksmuseum teve de discutir cautelosamente os diferentes passos que levaram a tornar todas as imagens de alta resolução disponíveis para todos.

Eles se certificaram de que apenas publicariam material que era 100% livre de copyright e comunicou isso extensivamente ao público.

O que beneficiou enormemente o museu é que as outras pessoas começaram a criar novas obras com o material e, assim, promoveram o museu em uma escala maior do que ele poderia fazer por si mesmo. Liberar o material resultou em uma incrível quantidade de boa vontade do público e da indústria criativa. Combinado com a enorme exposição, os benefícios à reputação e com a habilidade de implementar programas de patrocínio mais eficiente em relação ao custo, mais que compensou a redução de vendas de imagens para o museu. Os funcionários do Rijksmuseum concluíram durante a entrevista que estavam extremamente satisfeitos com o resultado de seu movimento para abrir seu acervo para o público. O processo foi estimulante e, até certo ponto, um pouco assustador para eles, porém, quando lhes perguntamos se fariam tudo de novo, respondiam: "Sim, mas bem mais rápido!".

# PARTE DOIS: DIGITAL

**“NÃO VIVEMOS NO MUNDO  
DIGITAL E NEM NO FÍSICO, MAS  
NUM TIPO DE CALDO QUE  
A NOSSA MENTE FAZ DOS DOIS”**

PAOLA ANTONELLI  
MoMA

# UMA REFLEXÃO SOBRE O DIGITAL

JANE FINNIS

CULTURE24

Jane Finnis é diretora de Culture24, uma organização britânica sem fins lucrativos que trabalha para apoiar o setor cultural com políticas e estratégias para atingir audiências online.

Interdisciplinar antes do termo virar moda, estudou arte, cinema, vídeo e música. Sua inspiração: “Eu tento manter o controle do que está acontecendo no mundo online — comercialmente e criativamente — e me inspiro em coisas que me fazem pensar de forma diferente, me sentir mais conectada ou me faça rir. Eu não gosto de burocracia e acredito que as pessoas nunca devem ter medo de admitir que estão erradas”.

O artigo a seguir foi publicado no site do Culture24.

Sou uma imigrante digital e fluente em internetês. Amo ficção científica, conferências nerd e *O Senhor dos Anéis*. Tenho uma presença on-line no Twitter, Foursquare, Facebook. Flickr, LinkedIn e edito cinco blogs diferentes no WordPress. Uso diariamente Basecamp, Dropbox, GoogleDocs, iPlayer, Spotify, Photoshop e Skype.

Sou também uma mulher fluente nas minhas próprias ideias. Amo sushi, arte conceitual e arquitetura italiana. Vou à academia, frequento um clube do livro, um clube de canto, aulas de flamenco e sei como editar filmes em Super8. Converso com meus amigos, meus filhos, meu marido, meus colegas no trabalho, no Reino Unido e no exterior, com minha família e com estranhos aleatórios na rua que eu acho interessantes.

Tenho um laptop, um desktop, um iPad e um iPhone. Tenho uma bicicleta, uma conta bancária, um escritório e meus pés. Vivo uma vida, sou uma pessoa e não tenho mais uma Jane off-line e outra on-line. Sou só eu mesma, fazendo o que preciso fazer e tentando fazer o melhor que posso e entro e saio do mundo digital sem pensar mais sobre isso.

Não estou dizendo que estou sempre on-line, ou que resolvi meu equilíbrio entre trabalho e vida (não mesmo!) mas só que isso se tornou uma coisa fluida. Esta percepção tem começado a aparecer na minha cabeça pelos últimos anos, quando minha interação e meu comportamento com a tecnologia se tornou integrado e impossível separar do que eu costumava chamar de vida real. Não me decidi ainda se gosto, ou mesmo se é uma boa coisa, mas de qualquer jeito é verdadeiro e não é que dê para voltar atrás para mim — nem para você.

Este artigo é uma reflexão sobre como essa mudança fundamental está atingindo a todo mundo e em particular o impacto que está ocorrendo nas instituições culturais tentando compreender, adaptar, e abraçar a mudança. Não tenho a pretensão de saber as respostas, mas você verá que eu tenho as perguntas certas.

## Vamos falar sobre o digital

O digital não é na verdade alguma coisa em separado. Ninguém com menos de 20 anos sequer fala sobre coisas “digitais” mais. É simplesmente parte de todo — das comunicações, transporte, comércio, manufatura, entretenimento, educação, medicina etc. Então por que é que quando se trata de política cultural, do setor da arte e do patrimônio de construir suas capacidades digitais, existem políticas estratégicas e fontes de recursos financeiros em separado? Já que os Conselhos de Arte vêm se integrando com a arte e os museus, por que o digital não faz o mesmo? Não seria melhor se, no lugar de uma estratégia digital, uma galeria ou museu pensasse sobre o uso de ferramentas, canais e tecnologias digitais simplesmente dentro de sua missão mais ampla, e dos planos existentes de conteúdo, exibição, educação e desenvolvimento de público? Porque não ir em frente e incluir o digital?

Se olharmos para o desenvolvimento do jornal *Guardian*, veremos que passaram do laboratório de novas mídias em 1995 e de um suplemento chamado *onLine* para um branding on-line como *Guardian Unlimited*, separado do jornal, em 2008, integrando e modificando o posicionamento de marca sob um nome, [guardian.co.uk](http://guardian.co.uk), seguido de [guardian.com](http://guardian.com) na medida em que se tornavam mais internacionais. Foram além e, em 2011, anunciaram seus planos de

se tornarem uma organização “primeiro no digital”, colocando o jornalismo aberto na web no centro de sua estratégia. Sua evolução tem sido uma luta pela sobrevivência e também uma resposta às mudanças no comportamento e expectativa dos consumidores.

Fico pensando como seria um museu, galeria ou centro de arte que fosse “primeiro no digital”. Eu gostaria de ver isso. Na verdade, eu gostaria de dirigir algo assim!

A fluidez que se desenvolveu em minha vida pessoal nos últimos anos e que os nativos digitais já assumem por norma está, creio eu, faltando imensamente no desenvolvimento organizacional do setor cultural. Para citar minha introdução ao segundo relatório Culture24, *Let's Get Real*:

*Para muitas organizações culturais o mundo on-line e as ferramentas digitais são ainda estranhos e desconhecidos. Elas se dão conta do hiato cognitivo entre aqueles (geralmente mais jovens) indivíduos que se sentem fluentes nesta nova linguagem. Essa tensão é piorada pelo fato de que, apesar das tecnologias digitais serem compreendidas como ferramentas que precisam ser utilizadas e configuradas para um propósito, elas também modificam a própria natureza do comportamento de seus usuários — permitindo o acesso à informação instantaneamente, facilitando as conexões entre conjuntos de dados que antes eram separados e oferecendo uma pletera de oportunidades para compartilhamento e participação.*

Como tal, o câmbio necessário para uma organização se sentir confiante na compreensão dessas mudanças no comportamento do usuário e então integrar o uso de táticas digitais em sua missão estratégica global de maneiras úteis requer uma mudança significativa na mentalidade interna, em todos os níveis. Tempo, espaço e compromisso necessários para fazer isso bem-feito não podem ser subestimados.

Muitas organizações culturais enfrentam ainda uma forte pressão disparada pelas expectativas, tais como:

- Os desenvolvimentos on-line aumentarão significativamente o alcance de público.
- Os desenvolvimentos darão acesso a novos públicos (especialmente os mais jovens).
- Precisamos ser vistos usando as ferramentas e não ficando para trás.
- A gerência (direção ou curadores) quer que construamos uma grande e brilhante “coisa” digital que vai mostrar a todo mundo que somos maneiros (apps, quiosque, games etc.).
- O digital vai nos ajudar a conseguir dinheiro.
- O digital vai aumentar a participação.

Essas expectativas são muitas vezes irrealistas e são estrategicamente os pontos de partida errados para pensar sobre qualquer desenvolvimento de um novo negócio, especialmente empregando qualquer tecnologia digital. O ponto de partida deve ser, na verdade, a missão da organização e as necessidades do público-alvo. Você precisa saber o que você quer alcançar e para quem é isso. Um ponto útil de partida para cada organização cultural — para explorar como suas missões organizacionais podem se

conectar e com as necessidades de seu público-alvo on-line — é perguntar “o que é o engajamento digital”?

## **Vamos falar sobre engajamento**

O engajamento trata fundamentalmente de atenção, inspiração ou conexão. Para o setor de arte e patrimônio, isso significa nosso público e a relação deles com nossas coisas. Tentar compreender esse público e atingi-los não é um novo problema. A realidade de inventar, fazer ou produzir alguma coisa com que as pessoas não se identificam, valorizam ou compreendem tem sido o desafio eterno dos produtores e das organizações culturais. Está ao lado da outra grande questão do público, o fornecimento (isso é o que temos) versus demanda (isso é o que vocês querem).

O público para qualquer coisa pode ser recortado pela demografia (onde moram as pessoas, qual é sua idade, quanto dinheiro têm e de que sexo são). Mas você também pode olhar para as motivações das pessoas (o que elas querem saber, o que elas precisam comprar, aonde elas querem ir) e seu comportamento (buscando, surfando, facilitando, aprendendo, assistindo, contribuindo).

Quando for olhar para o digital, o comportamento de engajamento será um fator-chave, já que a própria natureza de muitas plataformas, canais e dispositivos digitais modificam fundamentalmente o comportamento do usuário. A tecnologia mobile está acelerando a velocidade da mudança para um ritmo que agora não pode ser contido, já que continuamos a passar entre telas, livros, sites, lojas, televisão, exposições, apps e cafés em uma dança ininterrupta on-line e off-line. Os pontos de contato para

nossa experiência/informação variam com base em nossa motivação em certo momento ou pelo acaso de nossa curiosidade em outro. Compreender essas experiências do consumidor por inteiro é crucial para curar nossas mensagens para nossos públicos.

As estatísticas nos dizem que as pessoas no Reino Unido passam até 21 horas por semana on-line, mais ainda se você mora nos Estados Unidos, e chega a 40 horas se você tiver entre 18 e 24 anos. Mas o que elas estão fazendo? A internet não está cheia de lixo? É claro que está, mas esta é uma questão humana, não tecnológica. Para toda a pornografia, os jogos de apostas e as trivialidades, há muitas histórias bem documentadas de fortalecimento da comunidade, de revolução educacional e de projetos que mudam o mundo, que se tornaram possíveis porque a tecnologia facilitou para que as pessoas comportassem de uma maneira diferente e fizessem algo diferente. Projetos como a plataforma Ushahidi, TedX in a Box, Change.org, Flickr Commons ou Kickstarter. São todas comunidades de usuários plugados.

O escritor Clay Shirky define a aglutinação da capacidade dessas comunidades de *Cognitive Surplus* [Excedente Criativo, no livro *A cultura na participação*] ou o “trabalho on-line compartilhado que fazemos com nossos ciclos cerebrais livres, o que significa que quando estamos ocupados editando a Wikipedia, postando no Ushahidi (ou mesmo fazendo memes com gatos e LOLs), estamos construindo um mundo melhor e mais cooperativo”. O setor cultural está à beira de explorar como pode fazer isso para as artes.

Também há uma nova geração de vloggers e bloggers lá fora, vozes independente que são originais e inteligentes. Pessoas como *charlieiscocoollike*, que está compartilhando seu amor por ciência “divertida” com uma base gigantesca de fãs de mais de

dois milhões de assinantes que ele construiu do nada. Se você está se perguntando para onde vai toda essa obsessão com coisas como YouTube então dê uma olhada em Jamal Edwards no TEDx Houses of Parliament de 2013 perguntando se o primeiro-ministro poderia vir do YouTube. É possível. Como instituições culturais precisamos ser uma dessas vozes, compartilhando o que temos, explorando as profundezas do nosso conhecimento e — crucialmente — nossa autenticidade. Isso, ao lado de nossa criatividade, são nossos dois maiores ativos no setor.

## **Vamos falar sobre provas de engajamento**

Enquanto escrevo isto, 23 pessoas, uma delas em Madri, estão olhando para o site [culture24.org.uk](http://culture24.org.uk). Três estão lendo um novo artigo sobre como um mestre perfumista está recriando a fragrância de Londres na época do rei James VI, duas estão procurando pelo endereço do Pakhust Centre em Manchester (um delas de um telefone celular), uma está lendo uma história oral compartilhada da memória de Scotswood Road em Newcastle, outra está procurando por museus em Tunbridge Wells. Eu poderia continuar...

Qualquer pessoa com uma conta do Google Analytics pode fazer isso e observar, em tempo real, quando as pessoas deixam suas pegadas digitais de sua visita ao seu site. É muito absorvente e satisfatório quando você vê de fato alguma coisa acontecendo ao vivo, on-line. Mas o que isso me diz sobre o engajamento no site? Como posso saber se as pessoas estão encontrando o que procuram? O Google Analytics vai me permitir medir os graus de engajamento, mas não os “tipos” de engajamento (veja o blog e o livro de Avinash Kaushik *The Occam’s Razor* [A navalha de Occam]).

A verdade é que o tipo certo de engajamento é aquele que atende os resultados de seu negócio, e será levemente diferente para cada um. Não há um “tamanho único” para a análise. Identificar os resultados que você deseja, de modo que seja mensurável, não é tão simples como possa parecer. Algumas vezes é difícil até saber a pergunta certa a se fazer. O trabalho de pesquisa *Let’s Get Real*, que eu conduzi, focou nessas questões em uma gama de organizações culturais do Reino Unido ao longo dos últimos três anos, e os dois relatórios publicados são um bom lugar para se ler estudos de caso sobre como uma gama de equipamentos culturais abordaram este desafio.

A Tate, em relação ao trabalho deles na área diz: “Compreender nossos públicos e avaliar o impacto e o valor de suas experiências digitais é um elemento vital das transformações digitais da Tate. Uma das metas é estabelecer uma cultura digital dentro da Tate que seja centrada no público, que responda às necessidades do público e que também seja interativa e orientada pela avaliação.”

Parte deste trabalho tem sido a criação e o compartilhamento de um gabarito de painel de controle digital que oferece um ponto de partida útil para outras pessoas formatarem seus dados em formatos significativos. Outros painéis de controle podem ser encontrados, on-line, no Museum of East Anglian Life e no IMA. O que gosto destes é que misturam estatísticas off- e on-line que foram escolhidas por representarem os valores da organização, e não simplesmente uma coleção do que elas puderam medir em uma plataforma.

Conseguir isso dentro de sua organização é um processo que leva tempo e está bem longe do tipo de métrica avançada digital que é computada pelo Arts Council para seu National Portfolio

Organisations (NPOs). Estes são quase inúteis, se não aplicarmos alguma segmentação relevante de público, marcando os parâmetros nas estatísticas ao longo do tempo e os marcos para definir o sucesso de nossa missão.

## **Vamos falar sobre conteúdo**

Há boas perguntas que devemos nos fazer — Nosso conteúdo é adequado para a digitalização? Você está usando as análises de suas atividades digitais atuais para melhor compreender o sucesso e o fracasso do seu conteúdo para o engajamento? Estes insights estão sendo usados para levar à mudança interna? Você está abordando com honestidade e abertura? Você tem confiança no seu conteúdo e conhecimento? Você pode tentar pensar de maneira diferente sobre o que você tem, e então fazer diferente? Talvez você pudesse tentar uma ação de pequena escala que combine o exame de provas quantitativas (métrica) com qualitativas (pergunte ao usuário). Talvez isso o ajude a considerar formas de ajustar sua estratégia editorial ou planos de conteúdo. Você conseguiria fracassar rápido? O talentoso time no gov.uk produziu os excelentes Princípios de Conteúdo como guia de estilo para seu site. Estes, combinados com os Princípios de Design, formam um excelente conjunto de pontos de referência para aperfeiçoar sua produção digital.

Lembre-se de que, on-line, tudo é conteúdo, a arquitetura do seu site, a navegação, os cabeçalhos, os dados de texto alternativos, as URLs. E tudo desempenha um papel em maximizar seu SEO (Otimização de Ferramenta de Busca) e, portanto, a “descobertabilidade” de suas coisas pelo público.

Infelizmente, no momento, o setor cultural não tem a fatia de atenção on-line que merecemos. Não somos bons nisso. Michael Edson, Diretor de Web e Estratégia de Nova Mídia do Instituto Smithsonian, nos conta que o mundo mudou de três formas: escopo, escala e velocidade, e que alguns GLAMs (galerias, bibliotecas, arquivos e museus) ainda não se deram conta. Em sua brilhante apresentação *Age of Scale*, ele deixa claro que há muito espaço no topo. Ele pergunta “podemos ‘supersize’ [extrapolar o tamanho] de nossa missão? Podemos chegar ao 11?”.

Pode acontecer. Olhar para o incremento fenomenal de 23.000% nas vendas em DVD que o Monty Python recebeu quando decidiu disponibilizar todos os seus programas de tevê de graça no Youtube. Ou das 1,3 bilhões de visualizações do clip de *Gangnam style* com seus oito milhões de dólares em receita de venda, obtidas ao ignorar todas as infrações de copyright e as cópias descaradas. Isso é escala, mas não como conhecemos ainda no setor cultural. O Rijksmuseum é talvez o mais próximo a isso, oferecendo downloads de imagens em alta resolução sem custo. E, por meio do novo Rijksstudio on-line, o público é encorajado a copiar e transformar as obras de museu em papelaria, camisetas, tatuagens, gravações ou até papel higiênico. As imagens de obras em ultra-alta-resolução podem ser baixadas livremente, ampliadas, compartilhadas, acrescidas a seus “ateliês” pessoais ou manipuladas, livres de copyright. A escala desse uso ainda está para ser vista, mas os reflexos já se notaram. Todos esses exemplos compartilham uma abordagem bem progressiva à propriedade de conteúdo que eu acredito que o setor cultural deva observar a com a qual deve aprender. Vamos liberar — e libertar — nosso conteúdo.

## **Para concluir**

Pessoalmente, sou uma viciada em cultura, que ama a experiência física de andar por uma galeria, assistir a uma apresentação ou manipular um objeto, porém minhas experiências digitais estão ganhando momentum na medida em que as ferramentas digitais se tornam mais úteis e me apoiam. Pergunto-me quando, se é que chegaremos lá, a cultura digital será por si só uma paixão minha. Isso se dará talvez somente com um incansável foco na qualidade e no compromisso de transformar nossa relação com o público, completamente, de dentro para fora.

**FAZER MUSEUS:  
CRIANDO COM  
TECNOLOGIAS  
EMERGENTES EM  
MUSEUS DE ARTE**

**DESI GONZALEZ**

**MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY**

A pesquisadora, escritora, educadora e “maker” Desi Gonzalez tem uma linha consistente de estudos sobre o potencial das mídias digitais de produção de um engajamento significativo com as artes. Atualmente ela se dedica a investigar o impacto da inovação em instituições culturais, especialmente em museus de arte.

Antes de ir para o MIT, Gonzalez desenvolveu materiais educacionais para o MoMA, incluindo o espaço de aprendizado interativo MoMA Art Lab: Movement.

Nascida em Porto Rico, ela escreve regularmente para publicações de cultura sobre arte, linguagem, feminismo e, por vezes, sobre temas que misturam esses três assuntos. O ensaio a seguir foi publicado e apresentado na conferência MW2015: Museums and the Web 2015.

Nas entranhas do Metropolitan Museum of Art, um braço robótico arrasta um marcador sobre uma folha branca de papel, plotando as intrincadas linhas em *staccato* de uma gravura do século 17. Mais ao norte, no Peabody Essex Museum em Salem, Massachusetts, uma impressora 3D zumba ao fundo enquanto um grupo de amigos faz protótipos de designs originais para tecnologias “vestíveis”. E, do outro lado do país, em uma rua diante do Los Angeles County Museum of Art, um iPad ou um smartphone revela versões em realidade aumentada da cidade, renderizadas via fotogrametria, mostrando aos moradores o que eles perderam.

Estes são apenas alguns dos projetos que foram desenvolvidos a partir de uma nova tendência que eu chamo de “fazer museus” [*Museum Making*]. Cada vez mais, as equipes dos museus de arte estão desenvolvendo iniciativas que permitem a qualquer um, de visitantes casuais a artistas profissionais e tecnólogos, tomar as rédeas da produção criativa pela experimentação com novas tecnologias. *Hackathons* (maratonas de *hacking*), espaços para “makers” (fazedores), incubadoras de startups, laboratórios de inovação: as instituições estão implementando esses novos e animadores modelos trazidos do mundo da tecnologia e convidando seus públicos a participar.

De onde emergiu esse interesse em engajar os públicos para produzir, botando a mão na massa tecnológica, e por que ela emergiu agora? As iniciativas de tecnologia criativa em museus de arte há muito são o objeto do meu estudo como mestranda em estudos comparativos de mídia no Massachusetts Institute of Technology. Ao longo do último ano, apliquei uma abordagem interdisciplinar — pulando da sociologia, teoria educacional, estudos culturais e museologia — para o exame crítico dos programas de “fazer museus”. Esta pesquisa irá culminar em uma tese de mestrado. Na minha tese, rastreio os precedentes dessas iniciativas a partir de

lentes históricas, descobrindo raízes tanto na história dos museus como lugares de se fazer arte e na ascensão das culturas “hacker” e “maker”. Minha tese também incorpora descobertas do extenso trabalho de campo em três museus (Art + Technology Lab do LACMA, o Metropolitan Museum Media Lab e o Makers Lounge do Peabody Essex), a partir dessas observações de programas em ação e de entrevistas com equipe e participantes.

Por que minha pesquisa foca exclusivamente em instituições de arte, quando todos os tipos de museus estão se conectando ao *ethos* da tecnologia de hoje? Muitos tipos de instituições de cultura e aprendizado — especialmente os museus infantis, museus de ciência e centros de descoberta — há muito incorporaram as tecnologias criativas e de criação em suas galerias. No entanto, estou me debruçando especificamente sobre iniciativas em museus de arte por conta das implicações que estes têm sobre o que é considerado cultural e esteticamente válido: o que significa para um museu de arte encorajar novas formas de produção criativa, quando este tipo de produção não está representado nos acervos e galerias deste museu? E como acontece a mudança e a inovação em instituições culturais tradicionais?

Este artigo representa somente uma fração do meu projeto de tese, extraindo da pesquisa histórica para examinar de onde e por que esses programas de “fazer museu” emergiram. Vou rastrear os precedentes que levaram ao desenvolvimento dos programas de “fazer museu”. A primeira sessão examina a participação em arte, particularmente por meio da prática amadora, na história dos Estados Unidos. Vou discutir como a prática amadora de arte era comum no século 19, minguou no século 20 e atualmente está voltando. Dentro do contexto do engajamento cultural, vou delinear como os museus de arte têm servido como campos para a produção criativa.

A segunda sessão neste artigo rastreia os precedentes que levaram ao cenário atual da tecnologia criativa. Os primeiros hackers de computador desdenhavam da autoridade, professavam uma ética “feita a mão” e encaravam o *hacking* como uma forma de arte. Os mais recentes desdobramentos do assim chamado movimento “maker” exemplificam como a tecnologia criativa desaguou no *mainstream*: na medida em que ficou mais fácil acessar as ferramentas digitais e de fabricação, mais pessoas podem se tornar tecnólogos amadores. Os museus de arte de hoje estão se conectando tanto aos impulsos contraculturais dos hackers — que ecoam nos impulsos dos artistas — quanto aos apelos *mainstream* do movimento maker.

Na sessão final, vou discutir as duas vertentes — produção baseada na arte e produção baseada na tecnologia — que estão agora fundindo, em um momento em que, ao menos para muitos públicos, a distinção entre arte, mídia e tecnologia já não é importante. No lugar disso, um senso geral de produção criativa, seja alinhado com o mundo da arte ou da tecnologia, impera.

## **Sobre arte: prática amadora em museus como campos de produção criativa nos Estados Unidos**

Espaços “maker”, hackatons, e incubadoras de *startups* são apreçadas como novos campos para os museus, mas, de fato, este tipo de programação de museu tem profundas raízes históricas. Desde que existem museus de arte, eles têm servido como lugar não só para mostrar a arte, como também para criá-la. Nesta sessão, exploro como a criação com novas tecnologias cabe em uma extensa linhagem de criação como uma forma de engajamento nas artes nos museus.

Em *Highbrow/Lowbrow: The Emergence of Cultural Hierarchy in America* [em tradução livre: *Sofisticados e populacho: o surgimento da hierarquia cultural nos Estados Unidos*], Lawrence Levine argumenta que, nos EUA de antes do século 19, as fronteiras entre alta e baixa cultura não existiam como as concebidas hoje (Levine, 1988). Os públicos de todas as classes desfrutavam das entidades e expressões culturais como Shakespeare e ópera, compartilhando uma “cultura pública menos organizada hierarquicamente, menos fragmentada em compartimentos adjetivos rígidos do que a que seus descendentes vivenciam, um século mais tarde” (1988). A historiadora, dramaturga e diretora Lynne Conner argumenta que os membros do público desempenhavam um papel diferente nas experiências artísticas (Conner, 2008). Contrariamente ao ideal contemporâneo de um público que, “por definição e padrões atuais de comportamento [...] assiste, ouve e sente à distância”, do público do século 19 esperava-se “que participasse ativamente, antes, durante e depois do evento” (2008). O público, por assim dizer, era essencial à produção, e não separado do evento artístico. Os museus, assim como os teatros, tinham igualmente públicos diversos. Por exemplo, o American Museum de P. T. Barnum, fundado em Nova York, exibia tudo, desde belas-artes e instrumentos científicos até bizarrices médicas. Públicos de diferentes faixas econômicas chegavam em bando não somente para ver o espetáculo do acervo do museu, mas também para participar de palestras e assistir apresentações. Conner (2008) argumenta que os “clientes destes museus viviam o espaço de arte plenamente; entendiam sua presença lá como um assunto mais amplo, que não estava confinado a serem silenciosos e reverentes espectadores”.

Públicos diversos não estavam limitados a participação em arte como plateia, mas também como criadores: a prática amadora de arte era parte da vida cotidiana. No século 19, os pianos eram comuns

nas casas, servindo como “o arquetípico coração cultural da nação”; as famílias se reuniam em torno do piano para uma apresentação de canto ou após o jantar. Como explica Bill Ivey, “saber cantar ou tocar música [...] era considerado uma habilidade cotidiana, integrada à vida da família, como costurar ou fazer conservas com os vegetais do jardim” (Ivey, 2008). Era nos pianos domésticos que a música circulava e era desfrutada. Conner corrobora:

*Os frequentadores de arte também participavam de uma maneira prática, ao se juntarem a companhias amadoras de produção, tendo aulas de estúdio, e criando obras de arte públicas como forma de celebração e como modo de solidificar e documentar a identidade comunitária.*

Desde sua fundação, os museus de arte nos Estados Unidos têm sido o espaço de se fazer arte. O modo principal pelo qual os museus do século 19 apoiavam a produção de arte era oferecendo treinamento formal, muitas vezes na forma de academias de museu. Quando as universidades começaram a criar departamentos de arte e de história da arte, na virada do século 20, muitas dessas escolas começaram a desaparecer ou se distanciar dos respectivos museus.

O Metropolitan Museum of Art é um exemplo de uma instituição com uma rica história como espaço de se fazer arte. Logo após sua fundação, o Met deu permissão para que artistas fizessem cópias de seu acervo das quintas aos sábados, das 9 horas ao meio-dia. Em 1880, o museu estabeleceu a Escola de Artes Industriais, oferecendo aulas livres para artesãos em habilidades como marcenaria e metalurgia e, mais tarde, pintura ornamental e gravura, arquitetura, desenho e modelagem com argila.

Próximo à virada do século, o Metropolitan testemunhou o declínio da produção de arte no museu. Seu Relatório Anual dos Curadores de 1883 indica que muitas das aulas da escola foram canceladas. (Uma notável exceção ao declínio da produção de arte no museu é o programa de copistas do Met, que aumentou de popularidade nas primeiras décadas do século 20.) Ainda assim, o museu promovia a produção de arte de outras formas: em 1916, o Met publicou uma lista de ofertas educacionais disponíveis para artesãos vivendo e trabalhando em Nova York; de 1917 até pelo menos 1928, o museu inaugurou uma série de exposições de arte com obras dos designers que haviam estudado com o acervo do Met. Ainda que o Met continuasse a encorajar a produção criativa, o museu físico se tornou menos um espaço para a produção da arte. Em 1926, os programas de estúdio voltados para artistas e artesãos eram limitados a palestras e estudos; o museu via seu papel como promotor de um sentido de “bom gosto” em seus públicos (Elliot, 1926). Em meados do século 20, o programa do Met mudou de foco: ofertas educacionais para os adultos eram principalmente palestras, e os cursos de produzir arte eram voltados para as crianças.

O declínio da produção de arte no Metropolitan ecoou nos museus por todos os Estados Unidos no começo do século 20. Este declínio se alinhou com o que Levine apelidou de “sacralização da cultura”, na qual a arte “popular” e a “alta” arte foram se diferenciando mais e mais. Shakespeare passou a ser exclusivamente “sofisticado”, a ópera passou a ser domínio dos ricos, e não mais de todas as plateias. A sacralização foi também de mãos dadas com o declínio da prática amadora de arte:

*A dissipação desta distinção [entre amador e profissional] tem sido uma das características da música nos Estados Unidos por muito do século 19. Porém,*

*no fim do século, o hiato se ampliou. Declarava-se mais e mais que somente os profissionais altamente treinados tinham o conhecimento, as habilidades e a vontade de compreender e conduzir as intenções dos criadores da arte divina. (Levine, 1988)*

Os pianos já não eram mais o centro cultural dos lares: de acordo com Ivey, o rádio e, posteriormente, a televisão vieram para substituí-lo (Ivey, 2008). A participação em arte e cultura era agora um ato de consumo, o receber música, no lugar de criá-la. Tanto os câmbios na atitude cultural quanto as mudanças tecnológicas (como a introdução da música gravada e a radiodifusão) tiveram sua parte e parcela desta nova definição de participação em arte.

Os museus norte-americanos passaram por um padrão similar de sacralização. Como observa Levine, os museus transitaram do “geral e eclético para o exclusivo e específico”, solidificando as distinções genéricas entre arte, história natural, história e as instituições de ciência que conhecemos hoje (1988). Ao construir os acervos, os museus optaram por exemplares do mais fino gosto, desdenhando dos objetos populares e sofisticados do passado.

O Museu de Belas-Artes em Boston representa esta tendência: quando abriu suas portas ao público em 1876, o acervo do MFA consistia tanto em obras originais quanto em reproduções. Ao longo dos anos, o museu “começou” a relegar as fotografias, moldes e uma variedade de “curiosidades” para abrir e dedicar suas galerias ao que um diretor em 1912 chamou de “valores mais altos” (Levine, 2008).

Desde a sua criação, os museus foram vistos como instituições educacionais, mas foi por volta desse tempo que o campo da

educação em museu emergiu e se profissionalizou. Em linha com os ideais da Era do Progresso, os departamentos de educação foram criados para fornecer programação e alcance como um serviço para “elevant” as massas de trabalhadores que tinham cada vez mais tempo livre. Elliot Kai-Kee (2011) cita os anos 1930 como um tempo em que a “criatividade”, e não o treino em determinadas habilidades, “era a meta principal da instituição de arte”. No entanto, as palestras de história da arte pelos docentes e os tours com a intenção de instigar um sentido de apreciação estética se tornaram *de rigueur* para adultos, enquanto deixavam a produção de arte para as crianças.

Na medida em que se profissionalizava a educação em museu, os funcionários de museus foram procurando um corpo acadêmico para informar suas práticas. Os escritos e as lições de figuras como os do inventor do jardim de infância Friedrich Froebel (1782-1852), da médica e educadora Maria Montessori (1870-1952) e do filósofo e reformador da educação John Dewey (1859-1952) compartilhavam uma dedicação para a autodireção e o aprendizado na prática, dogmas que seriam logo adotados pelos educadores em museus. (Paradoxalmente, as atitudes por trás essas teorias educacionais eram a base para as ofertas de produção de arte para crianças, em um tempo em que os museus estavam deixando para trás a produção de arte para adultos.) Nos anos 1970, o filósofo e psicólogo do desenvolvimento Jean Piaget construiu e codificou as ideias de Froebel, Montessori e Dewey no que conhecemos hoje por construtivismo. Esta epistemologia postula que o conhecimento não existe separado dos indivíduos, mas é construído com base na experiência. Nos museus, o construtivismo — na forma do “aprendizado centrado no visitante” e a “experiência do visitante” — se tornou o discurso dominante nos anos 1990 (Kai-Kee, 2011; Hein 2012). As exposições interativas, a descoberta por meio da

criação, movimento e teatro improvisado eram algumas das abordagens introduzidas nas galerias neste período.

Discuti acima o papel dos museus no século 19 no treino de artistas e artesãos em habilidades específicas e sensibilidades estéticas, e os esforços para cumprir suas missões como instituições educacionais. Esses esforços, no entanto, não significam que o relacionamento dos museus com os artistas vivos tenha sido sempre indolor, nem que eles impliquem que as metas do museu tenham sempre se alinhado com a dos artistas. A socióloga Vera Zolberg tem escrito extensivamente sobre a tensa relação entre os artistas e os museus. Ela argumenta que “ainda que os museus de arte moderna tenham em muitas ocasiões que lidar com os artistas, eles raramente encararam os artistas vivos como formadores de uma comunidade com a qual eles tenham obrigações particulares” (Zolberg, 1992).

Muitos museus veem sua meta principal como o de colecionadores de obras de arte de alto calibre, conferindo, portanto, status a elas; a maioria dos artistas não entrará no acervo de um museu. Apesar dessas tensões, poucos museus no século 20 serviram como campo para produção de arte (ou ao menos apoiam o desenvolvimento da prática de arte) pelos artistas profissionais. E, diferente dos programas do século 19 e começo do século 20, que tinham por propósito formar artesãos em habilidades ou divulgar o conceito de “bom gosto” do museu para as massas, esses programas eram (ou ainda são) dirigidos para artistas que ou estavam representados pelo acervo do museu, em par com o calibre percebido do que o museu exibia, ou tinham o potencial de fazer sua reputação no reino da arte contemporânea. O Programa de Estudo Independente do Whitney Museum da Arte Americana (fundado em 1970) e a residência artística do Studio Museum no Harlem (fundado em 1968) são dois exemplos de programas que ajudam

a artistas e curadores promissores a desenvolver suas práticas. Por volta desse período, o Los Angeles County Museum of Art deu início a seu histórico Programa de Arte e Tecnologia, que inspirou o atual Art + Technology Lab. No programa original, que funcionou entre 1967 a 1971, o curador Maurice Tuchman elencou um impressionante quadro de artistas como Claes Oldenburg, Robert Irwin, e James Turrell em corporações de tecnologia para conduzir pesquisa e desenvolvimento de novos e experimentais projetos.

Até aqui, falei sobre a prevalência da prática da arte nos Estados Unidos no século 19 e seu subsequente declínio no século 20. Dentro deste contexto, os museus serviram como campo de produção de arte de muitas formas: primeiramente como local para instilar os artesãos com habilidades, subsequentemente limitando os programas de produção de arte para os públicos mais jovens e, mais recentemente, convidando ocasionalmente artistas contemporâneos profissionais por meio de residências de prestígio e programas de estudos. Hoje, a participação de arte por meio da prática amadora em artes está em ascensão nos Estados Unidos e, em consequência, os museus vão se revigorando como lugares para produção de arte para todas as idades e níveis de profissionalização. Ao longo das últimas décadas, os museus hospedaram atividades de “mão na massa” e oficinas para adultos, voltados para o treinamento de estudantes em habilidades e encorajando a exploração artística. Alguns programas até se inspiram em suas próprias raízes históricas: em dezembro de 2014, o Metropolitan anunciou que irá relançar seu programa de copistas, convidando as pessoas a montarem seu cavalete e pintar e desenhar diretamente a partir das obras do acervo do museu.

Voltarei à ascensão da participação em arte — ou, como vou argumentar, à produção criativa de modo geral — na última sessão.

Por ora, gostaria de concluir que as formas de programação que emergem nos museus agora, na qual os participantes são convidados a criar com novas tecnologias, está inserida nessa história mais longa da arte nos museus. Neste sentido, tais esforços não são, de modo algum, novos. Porém, esses programas orientados para tecnologia estão também derivando de outra linhagem histórica, que traz consigo atitudes particulares: a dos “hackers” e dos “makers”, que discutirei adiante.

### **Sobre tecnologia: Hackers, makers e a retórica da inovação**

Mais e mais os museus estão integrando tecnologias emergentes e hacker é um termo conflitante. A Casa Branca, a Nasa, a Fundação Nacional de Ciência, o Departamento de Segurança Doméstica e outras agências federais foram patrocinadoras do *Dia Nacional de Hacking Cívico* [National Day of Civic Hacking]. Ainda assim, ao comentar sobre Edward Snowden, o “vazador” dos dados da Agência de Segurança Nacional, e sua extradição para Rússia em junho de 2013, o presidente Obama observou, desdenhosamente, “Não vou colocar os jatos para pegar um hacker de 29 anos” (Gregg & DiSalvo, 2013). O “hacking” atinge a imaginação precisamente por conta dessas duas percepções contrárias: um hacker é criativo, inventivo e industrioso, mas também indisciplinável e dedicado, acima de tudo, a suas crenças. Os primeiros hackers de computador emergiram no Massachusetts Institute of Technology no fim dos anos 1950 e 1960, quando os estudantes membros do Clube Tech de Ferromodelismo invadiam escritórios para usar computadores mainframe gigantes, passando a noite codificando e debugando seus programas irreverentes e jocosos. Para esses hackers, programar computadores se tornou uma forma de vida.

Em *Hackers: Heroes of the Computer Revolution* [Hackers: heróis da revolução dos computadores], Steven Levy (2001) delinea as doutrinas básicas da comunidade:

- O acesso a computadores — e a qualquer coisa que possa ensinar a você alguma coisa sobre como o mundo funciona — deve ser ilimitado e total. Sempre ceder ao imperativo “mão na massa”!
- Todas as informações devem ser livres/gratuitas.
- Desconfie da autoridade — promova a descentralização.
- Os hackers devem ser julgados por seu hacking, não por critérios falaciosos como diplomas, idade, raça ou posição.
- Você pode criar arte e beleza em um computador.
- Computadores podem mudar sua vida para melhor.

Essa “ética hacker”, como a chama Levy, revela uma tendência contracultural e antiautoritária que ainda é central a nossa imagem dos hackers de computador. Os hackers tinham a firme crença de que a informação deveria ser acessível a todos, um lema que se tornaria mais sólido na Free Software Foundation de Richard Stallman e no movimento de open source (código aberto e livre). Eles também compartilhavam a crença de que a codificação era, em última instância, uma expressão criativa.

O assim chamado movimento “maker” — um nome cunhado em 2005 para identificar uma subcultura crescente no uso da tecnologia e em projetos “faça você mesmo” — se ergue da mesma atitude “faça você mesmo” dos hackers. Ao contrário dos hackers, os “makers” não estão apenas interessados em software, em coisas de computadores; eles aplicam seu conhecimento e

entusiasmo do digital e do eletrônico para criar objetos para o mundo físico. Em seu livro *Makers, tecnologia e negócios*, o escritor Chris Anderson (2012) identifica três fases de sua jornada pessoal “faça você mesmo”: trabalhando manualmente na oficina de seu avô em Los Angeles nos anos 1970, a cena punk de Washington, DC e o espírito comunitário na nascente web nos anos 1990. O movimento maker, ele explica, extrai desses e de outros precedentes uma disposição a experimentar, uma ênfase na interdisciplinaridade e acesso a ferramentas e conhecimento. Se o software aberto é um lema definidor dos hackers pioneiros, o hardware aberto é um componente-chave da cultura “maker”.

Apesar de seu *ethos* “faça você mesmo”, a cultura “maker” não conta com as diretrizes subversivas dos primeiros hackers. Desde o começo — pelo menos desde que são reconhecidos como entidade — o movimento maker não foi um movimento subterrâneo, como foi o dos hackers, mas sim uma iniciativa de uma empresa sem fins lucrativos. Anderson situa o nascimento oficial da cultura maker em 2005, com o lançamento da revista *Make*. Dale Dougherty, cofundador do prolífico grupo editorial de tecnologia O’Reilly Media, liderou esses esforços, junto a Sherry Huss e Dan Woods (A revista acabaria se tornando uma editora, *Maker Media Inc.*, em 2013). Tomando por modelo antigas publicações, como a *Popular Science* e a *Popular Mechanics*, a revista focava em projetos “faça você mesmo” envolvendo, entre outros tópicos, eletrônica, computadores, robótica e fabricação. Além de publicar a revista bimestralmente, a *Maker Media* agora publica livros impressos e digitais, produz as feiras *Maker* — grandes encontros onde os makers mostram seus projetos — no mundo todo, e operam o *Maker Shed*, um site de e-commerce que vende eletrônicos “faça você mesmo”, kits e publicações.

O que mostrou ser atraente e estimulante no movimento maker é sua forma de incluir virtualmente todas as disciplinas em sua retórica de inovação. Veja o caso do ensaio de Dougherty sobre o movimento maker no jornal inovação da MIT Press, que tende para o promocional (Dougherty, 2012):

*Quando falo sobre o movimento maker, faço um esforço para ficar longe da palavra ‘inventor’ — a maioria das pessoas não se identifica assim. ‘Maker’ [fazedor], por outro lado, descreve cada um de nós, não importando como vivemos ou quais sejam nossas metas. Somos todos makers: cozinheiros preparando refeições para nossas famílias, jardineiros, tricotadores. Ainda que esta visão não faça parte do pensamento mainstream, houve uma tempo em que a maioria dos americanos via a si mesmos como ‘tinkers’ [algo como “fuçadores” ou “mexedores”]. Fuçar costuma ser uma habilidade básica, e você consegue um pouco mais da vida do que uma pessoa comum se você tiver boas habilidades de fuçador — se conseguir consertar seu próprio carro, por exemplo, ou melhorar sua casa ou costurar suas próprias roupas.*

Com este tipo de linguagem que a tudo engloba, Dougherty convida a todos a sua visão utópica de um futuro engendrado pelo “maker”.

A formação de comunidade é central para o movimento maker, e isso muitas vezes acontece por meio de espaços maker. Também chamados de “hackerspaces” e “fablabs”, eles são espaços compartilhados de oficina nas quais as pessoas podem experimentar com alta e baixa tecnologia. Alguma delas, como a rede TechShop,

funcionam no sistema de clube, permitindo aos membros trabalharem em projetos ao longo de repetidas visitas. Centros comunitários, bibliotecas e escolas começaram a implementar espaços maker para seus frequentadores e alunos. Em um contexto educacional, elas foram apresentadas como espaços para exploração aberta, permitindo aos alunos acoplarem seus próprios interesses por meio do desenvolvimento de projetos pessoais.

Ainda que os espaços maker possam ser um ponto de encontro comunitário para o movimento, o making também pode acontecer em casa. O equipamento tecnológico encontrado em espaços maker está se tornando cada vez mais barato; por exemplo: as impressoras 3D já estão abaixo da barreira dos mil dólares. Novas startups, companhias e produtos dirigidos aos makers emergiram nos últimos cinco anos: Adafruit e Sparkfun são bem conhecidos fornecedores de peças eletrônicas e kits “faça você mesmo”, e o microcontrolador de fonte aberta Arduino permite aos usuários a criação de objetos e ambientes interativos. Além disso, as comunidades on-line se formaram em torno do conhecimento e do compartilhamento de arquivos: guias e manuais são formados coletivamente (crowdsourced) nos sites como Instructables, Howtoon e Fritzing, enquanto os usuários Thingiverse compartilham objetos 3D que todos podem fabricar e baixar em suas impressoras pessoais.

“Espaços maker”, “makers” e o movimento “maker” têm se tornado cada vez mais lugares-comuns no discurso popular na medida em que o movimento recebe mais atenção. Dougherty comentou as implicações do movimento enquanto força disruptiva. Em *The Tinkerers: The Amateurs, DIYers and Inventors Who Made America Great* (2013) [Em tradução livre, *Fuçadores: os inventores amadores e autodidatas que estão fazendo a grandeza do Estados Unidos*],

Alex Foege argumenta que a experimentação tem sido a base da indústria e inovação nos Estados Unidos, de Benjamin Franklin a Thomas Edison; ele aplaude a volta do país à experimentação, agora manifestada nos makers. O subtítulo do livro de Chris Anderson, *Makers* (2012), diz tudo: o movimento maker está conduzindo uma “nova revolução industrial”, na qual a manufatura não está mais atada às corporações de grande escala. Com uma ética “faça você mesmo” e acesso a equipamento barato e software de código aberto, os indivíduos agora têm o poder de fabricar os produtos que desejarem. Ele propõe que o movimento maker irá fomentar uma nova e formidável classe de pequenos negócios. E os makers já chegaram ao topo: em 18 de junho de 2014, o presidente Barack Obama foi o anfitrião da primeira *Faire* da Casa Branca, que reuniu mais de uma centena de pessoas, projetos e companhias criando com as novas ferramentas e tecnologias.

Não se sabe ainda se o impulso maker será uma força revolucionária, mas ele sem dúvida já se imiscuiu no reino da educação. Atraídos pela ênfase do movimento na criatividade, no aprender-fazendo e na autodireção, os educadores veem os projetos maker como um meio para animar seus alunos na ciência e na matemática. Desta forma, as mesmas teorias educacionais valorizadas pelos educadores (como foi discutido na sessão anterior) se alinham com muitas das metas de um currículo influenciado pelo maker. Como seus pares nos museus de arte, os proponentes de tecnologia educacional “mão na massa” atentam para as teorias de Montessori, Dewey e Piaget e acrescentaram um novato à lista: Seymour Papert. No fim dos anos 1950, Piaget trouxe o matemático para colaborar em sua pesquisa sobre como as crianças constroem o conhecimento. Papert levou a teoria construtivista de Piaget um passo à frente, no que é agora chamado construcionismo, que postula que o aprendizado é mais eficiente quando

os indivíduos criam objetos tangíveis (Papert, 1980; Kafai, Resnick, 1996). Em 1968, com Cynthia Solomon, Wally Feurzig e outros, Papert desenvolveu o Logo, uma linguagem de computador projetada para ensinar conceitos de programação às crianças. Desde então ele vem defendendo o uso educacional de computadores de novas e imaginativas formas que se alinham com os ideais de aprender-fazendo, seja na composição de músicas originais, no controle de marionetes, ou fazendo modelagem matemática.

De modo geral, os anos recentes têm visto o aumento da defesa por ciência, tecnologia, engenharia e matemática (STEM) na educação fundamental, média e superior. O movimento STEM está inextricavelmente alinhado com a retórica sobre a inovação que domina esse país. Os apoiadores afirmam que, sem uma força de trabalho treinada nesses campos, os Estados Unidos não poderão manter seu domínio na inovação. O apoio ao STEM tem sido profissionalizado e solidificado por uma plethora de organizações sem fins lucrativos, regionais e nacionais, tais como a STEM Education Coallition. Os Escoteiros dos Estados Unidos, o Departamento de Defesa e a Fundação Nacional de Ciência anunciaram programas dedicados a aperfeiçoar a alfabetização STEM.

Nos últimos anos, alguns *stakeholders* [partes interessadas] propuseram acrescentar uma letra ao acrônimo, transformando STEM [brotar] em STEAM [vapor]. O designer e cientista de computador John Maeda (2012), um pioneiro na iniciativa STEAM, escreveu:

*Eu defendo que somente o STEM não nos levará aonde precisamos ir. A inovação acontece quando pensadores convergentes, aqueles que marcham em linha reta em direção à meta, combinam forças com os pensadores divergentes — aqueles que*

*derivam profissionalmente, que se sentem confortáveis no desconforto, e que olham para o que é real.*

Sem o pensamento crítico e as habilidades de design conferidas pela arte, Maeda e outros argumentam, não seremos capazes de atingir as metas econômicas de uma forma holística e ética.

Os impulsos contraculturais dos hackers gestaram a atitude “faça você mesmo” mais mainstream do movimento maker, que está inextricavelmente atado ao discurso dominante da promessa econômica da tecnologia. É nesse contexto que os museus de arte começaram a convidar os criadores para experimentar com novas tecnologias, o que discutirei na sessão final.

## **Cultura participativa na interseção de arte e tecnologia**

Hackers e makers são apenas parte do que alguns podem chamar de atitude participativa que se tornou disseminada pelos Estados Unidos (e pelo mundo) nos últimos quinze anos. Em uma cultura participativa — em oposição à cultura do consumo — os amadores tomam as rédeas da produção de mídia e dos artefatos culturais. Henry Jenkins e Vanessa Bertozzi (2008) descrevem a cultura participativa como:

*Aquela onde há barreiras relativamente baixas para a expressão artística e o engajamento cívico, onde há um grande apoio à criação e compartilhamento do que se cria com os outros, e onde há algum tipo de mentoria informal onde o que é conhecido pelos mais experientes é passado para os novatos.*

Na medida em que a internet cada vez mais provê acesso a ferramentas e redes com as quais se pode contribuir e distribuir a cultura, cada pessoa se torna um *fazedor* de mídia. A Wikipedia, o site de compartilhamento de vídeos YouTube e os sites de fan-fiction são apenas alguns exemplos de plataformas que permitem e, de fato, se baseiam na participação dos criadores subterrâneos.

Muitos pensadores de museus adotaram esse ethos participativo na última década. (Uma busca em arquivos de museus e da internet pelo termo “participativo” traz milhares de resultados.)

A palavra “participativa” é igualmente amada e odiada dentro do mundo da arte, tanto empregada como um grito para engajar novos e, muitas vezes, mal-servidos públicos quanto para denunciar o “emburrecimento” da experiência de ver a arte. Em 2010, Nina Simon publicou *The Participatory Museum* [O museu participativo], um guia amplamente lido para projetar experiências de museus na qual os visitantes contribuem, colaboram e criam. Em um ensaio intitulado *The Exploded Museum* [O museu explodido], Peter Samis, do Museu de Arte Moderna de São Francisco, fala sobre a guinada para a mídia social nos museus. Ele argumenta que o significado de um acervo pode ser enriquecido pelo conteúdo gerado pelo usuário; a interpretação de obras de arte agora passou para a criação (Samis, 2012). Assim como os museus do século 19 ofereciam oportunidade de produção de arte ao se manterem ligados à cultura mais ampla da prática de arte amadora, os museus de hoje reconhecem o maior *zeitgeist* participativo e incorporam tais estratégias em sua proposta.

As sessões anteriores até agora distinguiram o fazer arte das formas de produção baseadas em computadores e eletrônicos. Porém, ao longo da minha narrativa, houve momentos de interseção,

ainda que sutis. Os museus têm sido espaços para compartilhar informação e desenvolver habilidades, oferecendo aulas (muitas vezes gratuitas) desde o começo; os primeiros entusiastas dos museus defendiam o acesso livre à informação. Do mesmo modo, a programação educacional nos museus e iniciativas inspiradas no movimento maker hoje compartilham dos mesmos embasamentos teóricos, enraizando suas práticas e metas em uma ética e aprendizado personalizado e “mão na massa”.

Gostaria de sugerir que, enquanto os museus de arte exibem um tipo bem particular de arte visual que segue as convenções do mundo da arte contemporânea, cada vez mais públicos mais generalistas estão borrando as fronteiras entre arte, mídia e tecnologia. O movimento maker abrange todos os tipos de criadores, de construção robótica a tricotadores; o STEM deu lugar à arte no STEAM. As plataformas como Etsy (um e-commerce para peças feitas à mão ou vintage) e o Kickstarter (site que permite a indivíduos, empresas embrionárias e organizações estabelecidas a levantar fundos para projetos criativos) emergiram como novo mercado para produção criativa, sem se ater aos rótulos de “arte” e “tecnologia”. A Universidade de Nova York fundou o Programa de Telecomunicações Interativas (ITP) em 1979 para fomentar o estudo interdisciplinar de nova mídia computacional; em 1985 o MIT estabeleceu seu Media Lab, um centro de pesquisa situado na intercessão de engenharia, tecnologia, design e arte. (Esses programas por sua vez são expansões de iniciativas como a Experimentos em Arte e Tecnologia e o Centro do MIT para Estudos Visuais Avançados, ambos fundados no fim dos anos 1960 e ambos agrupando engenheiros e artistas a trabalhos em projetos criativos.) ITP, o Media Lab e outros programas similares geraram ex-alunos que tanto seguem carreiras principais como artistas quanto abrem *startups*.

Tecnologia, hacking, maker: essas palavras se tornam cada vez mais comuns no discurso popular de hoje. Os museus de arte estão adotando as ferramentas e estratégias do panorama tecnológico de hoje por muitas razões. Por um lado, é fácil ver um paralelo entre os artistas e os hackers, ambos grupos dedicados a expressar a contracultura por meio da produção criativa. Assim como os hackers, os artistas são conhecidos por desdenhar a autoridade, formando uma comunidade de criadores em torno dessa prática subversiva. A imagem do hacker ressoa com a imagem do artista irreverente que usa essa habilidade para transmitir uma mensagem antiautoritária, se não francamente política. Porém, na prática, conectar-se a esse ethos tecnológico contemporâneo não é tão radical, já que o movimento maker está desaguando no mainstream. O movimento maker foi agora normalizado, mantendo os elementos de criatividade enquanto se despe das tendências mais subversivas. De fato, a cultura maker cooptou a tecnologia para alinhar com os interesses mainstream de expandir a economia e fomentar a inovação. Os museus de arte são atraídos à tecnologia, ao movimento maker e à cultura hacker porque essas atitudes se alinham com as práticas criativas que os museus sempre advogaram enquanto imbuíam essas instituições (muitas vezes consideradas conservadoras) com o pendor ao progresso e ao futuro.

## Referências

- Anderson, C. (2012). *Makers: The New Industrial Revolution*. New York: Crown Business.
- Conner, L. (2008). "In and Out of the Dark: A Theory about Audience Behavior from Sophocles to Spoken Word." In S. J. Tepper & B. Ivey (eds.). *Engaging Art: The Next Great Transformation of America's Cultural Life*. New York: Routledge, 103–124.
- Dougherty, D. (2012). "The Maker Movement." *Innovations* 7(3), 11–14.
- Elliott, H. (1926). "The Educational Work of the Museum." *The Metropolitan Museum of Art Bulletin* 21(9), Setembro, 201–217.
- Foege, A. (2013). *The Tinkerers: The Amateurs, DIYers, and Inventors Who Make America Great*. New York: Basic Books.
- Gregg, M., & C. DiSalvo. (2013). "The Trouble With White Hats." Acesso em: 10 Maio, 2014. Disponível em: <http://thenewinquiry.com/essays/the-trouble-with-white-hats/>
- Hein, G. E. (2012). "The Constructivist Museum." In G. Anderson (ed.). *Reinventing the Museum: The Evolving Conversation on the Paradigm Shift*. New York: AltaMira Press, 123–129.
- Ivey, B. (2008). "Introduction: The Question of Participation." In S. J. Tepper & B. Ivey (eds.). *Engaging Art: The Next Great Transformation of America's Cultural Life*. New York: Routledge, 1–16.
- Jenkins, H., & V. Bertozzi. (2008). "Artistic Expression in the Age of Participatory Culture: How and Why Young People Create." In S. J. Tepper & B. Ivey (eds.). *Engaging Art: The Next Great Transformation of America's Cultural Life*. New York: Routledge, 171–195.
- Kafai, Y. B., & M. Resnick. (1996). *Constructionism in Practice: Designing, Thinking, and Learning in a Digital World*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kai-Kee, E. (2011). "A Brief History of Teaching in the Art Museum." In R. Burnham & E. Kai-Kee (eds.). *Teaching in the Art Museum: Interpretation as Experience*. Los Angeles: The J. Paul Getty Museum, 19–40.
- Levine, L. W. (1988). *Highbrow/Lowbrow: The Emergence of Cultural Hierarchy in America*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Levy, S. (2001). *Hackers: Heroes of the Computer Revolution* (Vol. 4). New York: Penguin Books.
- Maeda, J. (2012). "STEM to STEAM: Art in K-12 Is Key to Building a Strong Economy." October 2. Acesso em: 18 dez, 2014. Disponível em: <http://www.edutopia.org/blog/stem-to-steam-strengthens-economy-john-maeda>

Metropolitan Museum of Art. (1882). *Annual Report of the Trustees of the Metropolitan Museum of Art*, No. 23 (No. 23), 523–560.

Metropolitan Museum of Art. (1883). *Annual Report of the Trustees of the Metropolitan Museum of Art*, No. 24 (No. 24), 561–590.

Metropolitan Museum of Art. (1917). *Annual Report of the Trustees of the Metropolitan Museum of Art*, No. 24 (No. 48), i–xv, 1–168.

Papert, S. (1980). *Mindstorms: Children, Computers, and Powerful Ideas*. New York: Basic Books, Inc.

Samis, P. (2012). "The Exploded Museum." In G. Anderson (ed.). *Reinventing the Museum: The Evolving Conversation on the Paradigm Shift*. New York: AltaMira Press, 303–314.

Zolberg, V. L. (1992). "Art Museums and Living Artists: Contentious Communities." *Museums and Communities*, 105–136.

# PARTE TRÊS: MUDANÇA

**"PESSOAS NUMA CERCA  
SÃO OVELHAS"**

KAYWIN FELDMAN  
MINNEAPOLIS INSTITUTE OF ARTS

**EM DIREÇÃO  
AO MUSEU  
SOCIOCRÁTICO**

**BRIDGET MCKENZIE**

**FLOWGLOBAL**

A britânica Bridget McKenzie é diretora da empresa de consultoria Flow Associates, especializada em museus, centros culturais e de ciência e organizações educacionais — tendo atuado também nos departamentos de educação do British Museum e da Tate. Em paralelo, tem atuação destacada como uma pensadora de cultura, ecologia e tendências.

Em seu ensaio para a série CODE | WORDS, McKenzie investiga e traz alguns exemplos do conceito de museus sociocráticos: como e por que os museus podem mudar radicalmente, e como o digital pode ajudar.

Entre as características inspiradoras do projeto CODE | WORDS está escrever em resposta a outros, como parte de um todo em evolução. Como costuma acontecer, meus pensamentos foram instigados por Nick Poole [CEO do Chartered Institute of Library and Information Professionals], desta vez em seu artigo *Change* [Mudança].

Nick respondia à visão de Michael Edson [p.25] de museus alçados a um espaço mais acessível de possibilidades, nem tanto pela tecnologia, mas pelas pessoas fora do museu com acesso a ele. Nick, por sua vez, aponta para as mudanças fundamentais necessárias para se chegar a este futuro desejado. Ele teme que os museus ainda sejam “templos para a ilusão da ordem e da previsibilidade em um mundo complexo e caótico”, criando histórias individualistas a partir da diversidade bagunçada. Concordo com o desafio de Nick em que museus demais são culpados de “open wash” [anunciar-se, falsamente, como “abertos”] — onde a mudança para uma cultura mais participativa é somente periférica. Vejo essa “abertura” superficial como parte de uma “ética” superficial, ou uma complacência sobre sua própria autenticidade ética. Isso demanda escrutínio, dados os desdobramentos da crise global da qual os museus não podem escapar. Sugiro que a mudança fundamental envolva formas mais sociocráticas de prática e governança. O ideal de um museu sociocrático é radicalmente democrático, o que poderia ir além de um “museu social” expandido pela programação digital. Estou curioso sobre como o digital pode desempenhar um papel nesta transição, especialmente já que os princípios sociocráticos são influenciados pela cibernética. Mas eu sustento que somente o digital não pode alcançar a mudança necessária, a não ser que seja integrada com éticas mais democráticas e ecológicas de governança e métodos de educação.

## O que quero dizer com “crise global”?

A mudança climática é provocada pelo homem e já representa um perigo. Com as emissões de gases atuais estamos no caminho para um planeta inabitável ao fim do século. A Sexta Extinção em Massa já está eliminando espécimes dez mil vezes mais rápido do que a taxa natural. A civilização humana desviou do modo ecológico do conhecimento, apoiando uma economia extrativa que permite que as companhias explorem o mundo vivo e perturbem o clima. O sistema atual também cria uma disparidade social e encobre abusos de direitos humanos e animais. À medida em que as pessoas protestam contra esses abusos, as liberdades democráticas são erodidas e a política vai se militarizando. Globalmente, os governos vão capitulando à influência das corporações, por exemplo, ao livrar as dívidas dos bancos, ou fornecendo segurança ou subsídios para empresas de combustíveis fósseis. Enquanto isso, as pessoas sofrem com medidas de austeridade para pagar débitos do setor público que surgem de uma economia de cassino, instável. Já que sou residente no Reino Unido, estou especialmente alerta a como os museus custeados publicamente estão penando na austeridade, enquanto encaramos um desmantelamento rápido de uma larga faixa de instituições do setor público. Os orçamentos dos governos locais são cortados, ameaçando um número significativo de museus menores, enquanto os museus nacionais têm de procurar mais doações privadas e patrocínio corporativo.

Há, é claro, movimento de resistência e mudança. No entanto, a ortodoxia de muitos movimentos encoraja as pessoas a tomarem ações individuais como consumidores, em vez da ação coletiva como cidadãos. Esta ortodoxia é menos forte em movimentos nativos e radicais, tais como o *First People* e o *Occupy*. Pequenas ações individuais por parte dos consumidores estão se mostrando

ineficazes em lidar com essa múltipla crise em escala global. Isso é exacerbado pelo fenômeno da “ignorância pluralista” — o “efeito transeunte” — onde as pessoas baseiam seu comportamento olhando o dos outros. A maioria de nós vê os outros cuidando da sua própria vida, normalmente, evitando que nós forjemos a união para lidar com a mudança de modo adequado.

## **Compreendendo como a tecnologia nos afeta**

Pode-se dizer, neste ponto, que a tecnologia do consumidor tem sido a maior força contemporânea para mudança que estamos notando, onde quer que dispositivos conectados possam ser adquiridos pela massa. O digital está nos fazendo menos fisicamente ativos, nos tirando a privacidade, nos expondo mais a novas informações, nos tornando mais globalmente conectados e mais ativos na escolha, criação e contribuição ao conteúdo. O digital está impactando massivamente a maneira como compramos, desenhamos novos produtos, colaboramos em projetos, fazemos ciência, consumimos música e filmes, usamos as bibliotecas e os museus, gerenciamos nossa educação, nos afiliamos a clubes, aprendemos novas habilidade e planejamos nossas viagens. Há mais vindo por aí — já que a tecnologia deve progredir mais nos próximos cinco anos do que nos últimos dez.

Comparada às mudanças tecnológicas, a crise ambiental-econômica não está afetando tanto a maneira de as pessoas exercerem suas funções em países mais ricos, ao menos não nas classes mais afluentes, até agora. Por outro lado, as tecnologias digitais não estão evitando que os povos e países mais pobres sejam atingidos pela crise ambiental-econômica. Dito isso, a tecnologia digital está

emaranhada na crise, e estamos todos em um ponto de equilíbrio entre dois futuros: um onde o digital será controlado pelos poderosos para perpetuar a crise (tendo consciência ou não do que fazem), outro onde é guiado pelos cidadãos em coletividade para superá-la.

Evgeny Morozov aponta para o lado sinistro do digital, argumentando que os governos estão criando uma “utopia tecnocrática de políticos sem política”. Ele acredita que os governos estão desregulamentando e privatizando instituições do estado na esperança de ganhar controle algorítmico sobre nós, usando narrativas, cortinas de fumaça e vigilância para moldar o bom cidadão como uma panaceia para muitos problemas.

Este “solucionismo” pode parecer eficiente. Podemos até esperar — com alguma justificativa — que a participação na cultura possa ser otimizada com serviços digitais para trazer todo o tipo de benefícios sociais e educacionais. O problema surge quando nos tornamos tão amparados pelos *gadgets* e estimulados pela tecnologia “smart” a acreditar que estamos fazendo uma diferença, que não notamos a situação periclitante que se desdobra além de nossos dispositivos. Nossos dispositivos cada vez mais expõem uma história de pobreza, inundações, protestos e guerras, mas fracassamos em agir diretamente, ou com eficiência. Nossa resposta padrão, especialmente quando somos designers ou usuários compulsivos dos serviços digitais, é perguntar: “Tem um app pra isso?” Se o estado encolhe, com os governos confiando mais em dados para nos controlar e na cultura para nos anular, como podem os museus contribuir para isso enquanto retêm a autenticidade ética que eles esperam ter?

## Como a crise impacta os museus

O contexto é paradoxal, de rápido progresso misturado com colapso. Os museus são empurrados para duas direções. Estão instigados pelo progresso tecnológico — e os vislumbres de riqueza corporativa e do consumidor que ele oferece. No entanto, eles estão em conflito porque existem para preservar o patrimônio para a posterioridade, e o colapso requer seus serviços de emergência. Mas aí é que está o cerne da questão na ideia de museu desmaterializado digital. Se o museu sociocrático em definitivo só for possível no ciberespaço, como podemos garantir que as pessoas irão participar integralmente nos lugares de patrimônio? Se as pessoas desenvolverem um sentido de agir (ainda que por procuração) em suas atraentes redes digitais, estarão talvez menos dispostas a participar em lugares da vida real, ameaçados pela austeridade, pelo conflito ou desastres naturais?

Os museus permitem a diversas comunidades descobrir, desempenhar e perpetuar o patrimônio a longo prazo, e isso em direta contradição à plutocracia dominante que prioriza o retorno de lucro no curto prazo sobre sustentabilidade do ambiente histórico e natural, e sobre livre criatividade e ciência. Encarando essa oposição, os museus têm uma difícil tarefa de defender sua função básica, e é exatamente por isso que eles devem trabalhar mais arduamente para engajar o público. Os museus podem oferecer as melhores condições para “germinação afetiva” — provocar significados e respostas emocionais a coisas, lugares e ideias — para lembrar às pessoas a importância do patrimônio. Parte disso é ampliar o reconhecimento do que conta como patrimônio, incluindo o efêmero, vernacular e marginal, o não humano e o que é subestimado. O artigo *A Place for Everything* [Um lugar para todas as coisas], de John Russick [diretor curatorial do Chicago History Museum] no

projeto CODE | WORDS, por exemplo, imagina os acervos reconfigurados em termos geoespaciais, com todos os objetos de um lugar mapeado em múltiplas localizações, ajudando a conectar as pessoas e os objetos e lugares ao conferir-lhes mais significado. Quanto mais as pessoas sentirem essas conexões, mais elas apoiarão o longo ciclo de cuidado. No entanto, é essencial que, uma vez inseridas nesses apps de mapeamento, ou em qualquer tipo de programação participativa, as estruturas certas estejam no lugar para ajudar as pessoas a se engajarem, passo a passo — para aprender mais, tecerem redes em torno dos seus interesses, e doar seu tempo e se tornarem portadores do patrimônio. Suspeito que, quanto mais focalizarem no curto prazo e nos resultados quantificáveis, mais os museus fracassarão em construir essas estruturas para participação progressiva.

Os museus têm a tendência a ver longe, o que é um ativo positivo. No entanto, uma luz toda nova é lançada nesse “longo-prazismo” pelo fato de que não podemos mais assumir a continuidade da civilização humana. (Ou antes, “uma sombra toda nova”!) Devem os museus se concentrar em criar uma arca de conhecimento cultural e dados biológicos, para que os humanos sobreviventes possam reconstruir a civilização? Ou jogar tudo com urgência no desafio radical de formar uma sociedade sustentável? Ou oferecer um serviço de terapia cultural, ou “curadoria paliativa”, na medida em que se vão perdendo as certezas? Qualquer uma dessas ações é necessária para encarar a realidade de uma crise global.

Infelizmente, tais ações não são vistas como realistas quando parte dessa realidade é de cortes de austeridade em museus, pelo menos no Reino Unido e no resto da Europa. Os mais aptos são vistos voltando-se para clientes mais ricos, aceitando mais patrocínios corporativos (não importando de quem) e fazendo cortes

nos programas de educação e sociais. No entanto, não estou certa de quão duradouras seriam essas soluções, ou quão apropriadas serão para museus mais baseados na comunidade.

Argumentei que, para os museus prosperarem em tempos difíceis, eles devem se reinventar radicalmente. Criar o museu do futuro não é sobre seguir tendências, mas sobre reagir a incidentes críticos tais como os desastres naturais, quebras, novos movimentos sociais ou invenções que mudam o jogo. O impasse, é claro, é que eles são, por natureza, impossíveis de se prever e de se preparar contra eles. Museus também precisam desenvolver programas e modelos de governança que lidem com o sistema em favor dos resultados imprevisíveis da prática criativa, e da sustentabilidade do patrimônio, da ecologia e da diversidade. Por exemplo, Robert Stein, em seu inteligente artigo [p.224] sobre como os museus podem demonstrar o impacto social, sugere que os museus não apenas usam dados para capturar quantos os frequentadores dão, mas quanto sua experiência cultural os leva a fazer inovações criativas

## **Três modelos de museu**

Só tenho tentativas de resposta a quem perguntar como tudo isso pode ser alcançado, e também adoraria ver suas ideias em comentários ou em futuros artigos. Mas sinto um ideal, de que os museus poderiam ser mais **sociocráticos**. Para explicar isso melhor, talvez ajude a ver em relação a dois outros modelos de museus.

Um modelo é o museu **plutocrático**. Este pode ter sido estabelecido por um governante individual ou por corporações. Historicamente, e até hoje, seus acervos são originários de espólios de

guerra, da exploração humana e da extração ambiental. Conservar e tornar essas riquezas acessíveis são uma forma de “lavagem cultural” para justificar a pilhagem pela qual elas apareceram. Seus prédios podem ser palaciais ou icônicos, e seu público encarado como súditos. Entre os exemplos estão o Louvre Abu Dhabi e o Guggenheim Abu Dhabi, alvo de protesto de ativistas sobre condições de trabalho degradantes na sua construção.

O modelo mais familiar para mim no Reino Unido e na Europa é o museu **burocrático**. Seus acervos talvez tenham originado de pilhagens plutocráticas, mas na medida em que os estados legaram as instituições para o bem público, os museus emergiram como “joias da coroa” da cultura nacional e cívica. Eles operam em hierarquias organizadas, para serem eficientes ainda que justos com seu serviço ao público. Cada vez mais suas relações com o poder corporativo estão se tornando problemáticas, já que eles são encorajados a aceitar filantropia como substituto dos fundos públicos. Em paralelo a suas relações conflitantes, eles percebem dois grupos de público, um como clientes que recebem serviços públicos, o outro como consumidores. Um exemplo é o Smithsonian, uma instituição de museus dedicada ao bem público, que não deixa de aceitar grandes fundos dos barões do petróleo, os irmãos Koch, que custeiam e perpetuam a negação à mudança climática. Um exemplo similar é a Tate, cada vez mais criticada por sua relação com a companhia petrolífera BP [British Petroleum].

O terceiro, então, é o museu **sociocrático**. Em um formato ideal ele vai além das táticas de participação em direção à governança não hierárquica, baseada no consenso e enraizada nas comunidades. Podemos ver esses princípios começando a aparecer em museus independentes dirigidos por conselhos ou cooperativas, ou como empreendimentos sociais. Tais organizações são voltadas

a preservar o patrimônio negligenciado ou ameaçado, ou para levar adiante uma causa social ou uma prática estética. Seus públicos são vistos como cidadãos e colaboradores. A governança dos museus sociocráticos pode não ser perfeita, talvez afundando em reuniões de comitês ou abertamente dirigida por indivíduos entusiasmados. No entanto, eles oferecem um vislumbre da prática que veio para ficar.

Economuseus oferecem um bom exemplo de um museu sociocrático, ainda que comercial. Eles são dirigidos por coletivos de artesãos ou grupos de patrimônio comunitário, e levantam fundos por conta própria por meio de oficinas, exposições e pela venda de obras de arte. Outro exemplo inspirador em direção à sociocracia é a abordagem na reconstrução do museu Silk Mill em Derby, onde os visitantes e voluntários são convidados a se tornarem cidadãos curadores, aprendendo habilidades na medida em que fazem e expõem tecido, bem como conteúdo interpretativo do novo espaço.

## **O que pode fazer o digital?**

Penso que a chave não está na pergunta “Como podem os museus sobreviver”, mas em “Como os museus podem fazer um trabalho que importe?” e “Como nossa governança refletir nossa missão?”. Em uma crise, eu argumentaria que educação e terapia são as mais importantes contribuições que os serviços culturais podem oferecer. Concordo veementemente com Mike Murawski em seu artigo [p.48] sobre abraçar uma mentalidade digital da perspectiva de um educador de museu, um *background* que compartilho com ele. Uma mentalidade digital é de fato uma mentalidade conectada,

o que significa construir em todas as formas pelas quais o digital está integrado à exploração e ao aprendizado. A escritora e ativista canadense Naomi Klein sugere que:

*O museu do futuro deve ser um espaço genuinamente multidisciplinar, assim, se estamos falando sobre mudança climática, não seria só falar sobre a mudança climática como um problema de carbono demais na atmosfera, mas por que ele está lá, e que interesses estão por trás disso e quais são as barreiras reais e estruturais para o avanço.*

Se isso estiver certo, os museus e os educadores devem ser honestos a respeito das raízes do problema da mudança, o que significa falar mais sobre o sistema. O digital desempenha um papel na consciência sobre os sistemas, ao oferecer infraestrutura para as pessoas se conectarem (não hierarquicamente) para construir consenso sobre ciência, para acelerar o aprendizado, ou para compartilhar ideias “positivamente desviantes” sobre mudança. Ele pode combinar *Big Data* com narrativas profundas para explorar histórias geopolíticas e humano-ecológicas ao longo da História. Museus conscientes do sistema podem ajudar as comunidades a serem autossuficientes e manter o bem-estar quando a crise atingir seus lares, assim como o projeto *Happy Museum* almeja demonstrar e medir. Os museus então serão mais valorizados por fazerem um trabalho mais valioso, e não só por existirem. Se eles pararem de assumir que os museus têm uma pureza inerente e um bom efeito público, serão menos propensos a oferecer “lavagem cultural” para patrocinadores sem ética.

Então seria a web [teia] social poderosa o suficiente para disparar a tal reinvenção dos museus? Seria possível para um grande,

burocrático ou plutocrático museu ser radical o suficiente para desafiar as coisas como elas estão? Há uma vontade nos museus de estar ao lado das pessoas, usando o digital para resistir à perpetuação da crise?

Eu não sei, mas talvez o poder das pessoas, exponenciado pelo digital, em resposta aos desdobramentos, dispare uma série de movimentos que levarão à mudança. A iniciativa *#MuseumsRespondtoFerguson* (*#MuseusRespondemaFerguson*) oferece um sinal encorajador. Uma declaração conjunta dos bloggers de museu levou a ações reais pelos museus, amplificadas pela mídia social.

Esta frase da declaração dos bloggers sintetiza como os museus podem fazer um trabalho que importe: “Como mediadores de cultura, todos os museus devem se comprometer a identificar como eles podem se conectar a questões contemporâneas relevantes, não importando seu acervo, foco ou missão.” Talvez as pessoas começarão a exigir de seus museus respostas a *Charlie Hebdo*, à Conferência do Clima de Paris, aos massacres do Boko Haram, à extinção do rinoceronte branco.

# O QUE É QUE TEMOS A VER COM ISSO?

MARIA VLACHOU

Maria Vlachou trabalha na área de Gestão e Comunicação Cultural. Nascida na Grécia, formou-se em arqueologia (Universidade de Ioannina) e é Mestre em Museologia (University College London), com uma tese sobre marketing de museus.

Vlachou faz parte dos Corpos Gerentes do ICOM Portugal desde 2005 e é fundadora do GAM – Grupo para a Acessibilidade nos Museus, criado em 2004, do qual é actualmente coordenadora (juntamente com Catarina Moura). Foi coordenadora geral do estudo *Museus e Público Sénior em Portugal* (GAM/Fundação Calouste Gulbenkian) e participa no projeto europeu CETAID – *Community Exhibitions as Tools for Adult Individual Development* [Exposições comunitárias como ferramentas para o desenvolvimento individual de adultos].

O texto a seguir foi publicado no blog *Musing on Culture* (em português e inglês) onde escreve regularmente desde 2010 e que deu origem ao livro com o mesmo título sobre cultura, museus, artes, comunicação e públicos.

Nos últimos 2 ou 3 anos, tem sido um prazer ver a forma como os museus têm assinalado o Dia de São Valentim [Dia dos Namorados, em 14 de Fevereiro] nas suas páginas do Facebook. Desde objetos nas suas coleções, a elementos arquitetónicos e flores nos seus jardins, eles já me fizeram sorrir, rir às gargalhadas, olhar melhor, aprender algo novo. De uma forma simples, imaginativa, bem humorada, e à distância, algumas instituições culturais têm marcado no meu calendário um dia que eu, de resto, acho algo desinteressante.

Nem todas as instituições culturais assinalam esse dia. Algumas podem estar a pensar que isso não é uma coisa séria, que é algo frívola, comercial, não se relaciona directamente com a sua exposição ou peça de teatro ou programa de concerto. Relaciona-se com uma outra coisa, porém: a vida.

Quando o furacão Sandy atingiu Nova Iorque em 2012, o diretor do MoMA PS1 publicou uma carta do diretor, Klaus Biesenbach, para nossos amigos e vizinhos na página de Facebook do museu:

*Caros nova-iorquinos,*

*Por favor considerem o MoMA PS1 como uma casa e abrigo durante esse momento difícil da cidade. MoMA PS1 estará aberto para a comunidade. Sabemos que não é muito, mas ficaremos felizes em poder-lhe oferecer um café, um lugar para descansar, recarregar o seu celular ou conversar...*

*Saudações,*

*Klaus*

Como é que isso se relaciona com o seu museu? Com a exposição temporária? Não se relaciona. Relaciona-se com uma outra coisa, porém: a vida.

Em 2014, o ano do Mundial no Brasil, algumas instituições culturais apresentaram exposições, organizaram eventos, fizeram várias referências ao futebol. Algumas podem ter tido a esperança de atrair seguidores entre os fãs de futebol. Outras podem simplesmente ter pensado: isto também é a vida, vamos celebrá-la!

O ataque ao *Charlie Hebdo* fez-me mais uma vez pensar no papel que as instituições culturais têm na sociedade e na capacidade que têm de se relacionar com ela. E também para colocar a sua teoria em prática. A teoria diz que a cultura ajuda-nos a sermos humanos, tolerantes para com o "Outro", a vivermos juntos, a aprendermos uns com os outros, a partilharmos e a defendermos valores, a pensar de forma crítica. Quando o setor cultural está sob "ataque", usamos estes mesmos argumentos para o defender e para defender a importância do que fazemos. Para a sociedade. Mas quando essa mesma sociedade ri, chora, apaixonar-se, desespera, comemora, está de luto... levamos algum tempo (muito tempo, mesmo) para considerar se é apropriado para nós reconhecê-lo, relacionarmos-nos. Não poucas vezes, permanecemos calados.

Assim, na manhã seguinte ao ataque ao *Charlie Hebdo*, expressei a minha consternação com o facto de nenhuma instituição cultural grega ou portuguesa (entre aquelas que sigo no Facebook e no Twitter) ter reagido à tragédia. Uma tragédia relacionada diretamente com tudo o que a cultura defende. Segundos depois de eu ter publicado o meu post, o Centro Cultural Onassis publicava o deles. Mais tarde, o Museu Benaki. Alívio... Depois disso, alguns colegas avisaram-me de atitudes semelhantes da parte do Museu

Nacional da Imprensa ou do Museu Bordalo Pinheiro. Seguiram-se mais algumas instituições culturais. No dia 9 de Janeiro, o Museu Arqueológico do Carmo convidava-nos para um debate com cartunistas e académicos. Alívio... Ainda assim, não tenho conhecimento de alguma das grandes instituições culturais (nacionais) portuguesas ter reagido aos acontecimentos.

Um amigo escreveu-me naquela altura e perguntou: "Mas quais as instituições culturais que tu queres que reajam? Todas elas? As que, de alguma forma, se relacionam com o que aconteceu? (que seria, por exemplo, o Museo de la Memoria e de los Derechos Humanos no Chile ou o Museu Nacional da Imprensa em Portugal, é isso?). As instituições culturais francesas?". Não quero parecer ingênua, mas teria gostado de ver reagir todas as instituições culturais que dizem querer ter um papel na criação de uma sociedade melhor; que dizem pretender abraçar e promover determinados valores; que dizem querer ser relevantes para as pessoas; que dizem querer ser parte da sociedade e ajudar a formar cidadãos responsáveis e críticos.

Gostaria de esclarecer aqui que por "reação" não quero dizer uma resposta precipitada a um incidente ou uma associação superficial a uma celebração, sem ter em conta o que a instituição representa e com a intenção de usá-la para relações públicas baratas ou simplesmente para não "ficar de fora". As pessoas sabem distinguir o oportunismo e não o apreciam.

Por "reação" quero dizer uma resposta pensada, responsável, honesta e coerente de uma instituição cultural que tem clara a sua missão e o papel que pretende desempenhar na vida das pessoas. E isso não envolve apenas programação ou atividades educativas. É preciso estar permanentemente ciente do que está a acontecer

à nossa volta e da forma como afeta a vida das pessoas, para que, como resultado de uma política definida e coerente de intervenção, a instituição possa dar prontamente o seu contributo para o tipo de mundo que pretende ajudar a construir.

O que é relevante e o que não é relevante para uma instituição cultural? Bem, provavelmente não é esta a questão. A questão é: o que torna uma instituição cultural relevante? Recentemente, dei um curso onde discutimos o lugar e o papel das instituições culturais na sociedade contemporânea. Na última parte da sessão, fizemos um exercício prático.

Por favor, considere:

- O ataque *Charlie Hebdo*.
- O dia de São Valentim.
- O desastre natural na Madeira em 2010.
- A grande manifestação antiausteridade em 15 de Setembro de 2013 em Portugal.

A sua instituição reagiria?

Se sim, como?

Se não, por que não?

## Ferguson, Cleveland e Nova Iorque

Em Dezembro de 2014, houve um intenso debate entre os profissionais de museus nos EUA a respeito do papel dos museus na sequência da morte de negros pela polícia em Ferguson, Cleveland e Nova York. Os nossos colegas norte-americanos sentiram fortemente que os museus fazem parte da rede cultural e educacional que trabalha no sentido de uma maior compreensão cultural e racial. Será que eles se referiam especificamente aos museus com coleções afro-americanas? Ou a museus situados nas comunidades onde os eventos ocorreram? Não, não se referiam apenas a estes. “Como mediadores culturais, todos os museus devem procurar identificar formas de criar ligações com relevantes questões contemporâneas, independentemente da sua coleção, enfoque ou missão.”

Na altura, concordei com a posição mais cautelosa de Rebecca Herz. Acho arriscado incentivar um museu (ou qualquer outra instituição) a agir independentemente da sua missão, mas, como Rebecca referiu:

*Eu pessoalmente acredito que os museus devem alinhar todas as suas ações com a sua missão, que deve estar relacionada com a coleção ou o enfoque. E acho que se pode encontrar uma ligação entre qualquer coleção e a vida contemporânea, mas que estas ligações devem ser cuidadosamente consideradas e desenvolvidas.*

Enquanto estava a seguir esta discussão muito interessante que ocorria no outro lado do Atlântico, no dia 15 de Dezembro, um refugiado iraniano invadia um café em Sydney fazendo reféns.

Dezesseis horas depois, a polícia interveio, matando o atacante, assim como dois dos reféns. Temendo represálias contra os membros da comunidade muçulmana que usavam o traje islâmico, os habitantes de Sydney ofereceram-se para acompanhar nos transportes públicos os seus vizinhos muçulmanos que se sentiam inseguros. Soube disto no início da manhã de 16 de Dezembro, através da página de Facebook do Immigration Museum. O museu partilhou a notícia do jornal *Guardian* e juntou-se ao resto dos australianos, numa tomada de posição contra o preconceito e a violência.

Tomar posição não é algo simples, especialmente para uma instituição (por oposição a um indivíduo). Não é uma decisão que pode ou deve ser tomada apressadamente, uma reação ao momento. Deve ser um ato “natural”, o resultado de uma política consciente, estruturada e sustentada de intervenção cívica/política, de acordo com a missão da instituição. É também uma grande responsabilidade.

Em fevereiro de 2015, três jovens muçulmanos foram assassinados na sua casa na Carolina do Norte, EUA. Numa altura em que os jornais noticiavam que os motivos do atacante ainda não eram conhecidos, o Arab American National Museum partilhava na sua página no Facebook a sua tristeza pela perda dos três jovens, insinuando que este tinha sido um crime racial. Pensei que era muito cedo, que o museu estava a tirar ilações, o que não me pareceu ser nem responsável nem útil. Perguntei ao museu se fazia uma declaração como aquela para cada assassinato nos EUA. Outras pessoas (não o museu) responderam que as vítimas eram americanos-árabes, de modo que o museu fazia bem em reagir. Reformulei a pergunta e questionei se o museu fazia uma declaração para cada americano-árabe assassinado, se assumia que o assassinato de qualquer americano-árabe era um crime racial. Acho que os museus não devem atirar-se e fazer declarações antes do tempo.

Em Portugal, o Museu Nacional de Arte Antiga publicou uma declaração sobre a destruição de tesouros arqueológicos do Museu de Mosul por militantes do ISIS. Foi uma boa surpresa, uma vez que este museu, como a maioria dos museus portugueses, não costuma tomar posições publicamente. Alguém poderia argumentar que isso não foi exatamente uma declaração política e que se tratava de um assunto algo “seguro” para o museu; pode ser. Veio também num momento em que os especialistas ainda estavam a tentar perceber se os objetos destruídos eram os originais ou cópias; talvez por isso, pareceu uma reação um pouco precipitada. Estou mais interessada, no entanto, em perceber se essa foi uma ação pontual ou o primeiro ato de uma política concreta e a longo prazo de reconhecer e assumir as responsabilidades civis-políticas-culturais do museu. Seria ótimo se assim fosse, o tempo o dirá.

**CONSTRUIR UMA  
COMUNIDADE:  
QUEM, COMO,  
POR QUÊ**

**NINA SIMON**

**SANTA CRUZ MUSEUM OF ART & HISTORY**

Desde 2011, a norte-americana Nina Simon mudou de lado do balcão. Depois de anos em pesquisas e projetos de experiências de engajamento participativo em exposições, que resultou no referencial livro *The Participatory Museum*, ela assumiu a direção executiva do Museu de Arte e História de Santa Cruz, na Califórnia.

O texto a seguir, publicado no blog *Museum 2.0*, marca esse novo olhar à frente de uma instituição e os desafios da construção de relevância de um museu para uma determinada comunidade.

Por anos, estive associada à ideia de “participação do visitante”. E quando me tornei diretora do Museu de Arte e História de Santa Cruz, levei esse trabalho comigo. Convidei membros da comunidade a entrarem, a serem contribuintes ativos, colaboradores e cocriadores do espaço do museu. Tivemos um sucesso incrível transformando nossa instituição em um vibrante centro cultural. Porém, quando as pessoas diziam o que amavam em nosso museu, não falavam a palavra “participação”. Elas falavam sobre a construção da comunidade.

Não acredito que haja uma maneira de inventar uma comunidade. Não dá para sentar e dizer “vamos construir uma comunidade”.

A participação é uma das (muitas) táticas para se construir comunidades. Com o passar do tempo, minha atenção passou da tática de participação ao resultado em construir comunidades. E, assim hoje quero falar sobre o quem, o como, e o porquê disso.

## **QUEM**

Uma “comunidade” não é uma abstração. As comunidades são feitas por pessoas, não por retórica. Pode-se definir uma comunidade pelos atributos compartilhados por pessoas e/ou pela força das conexões entre elas. Quando uma organização está identificando comunidades de interesse, o atributo compartilhado é a mais útil definição de uma comunidade. O segundo é a qualidade da comunidade (forte versus fraco) como foi definida. O quanto a força das conexões entre os membros significa para a comunidade? Ela importa em grau, mas não em espécie. Uma comunidade forte engendra a camaradagem entre os membros, faz avançar normas

sociais específicas, e tem líderes identificáveis. As comunidades fracas são mais difusas, com membros que talvez nem se deem conta um dos outros. Essas diferenças são úteis quando consideramos como e quem alcançar ou quando tentamos nos envolver com uma nova comunidade. Mas a comunidade existe, seja ela forte ou fraca.

O mais importante primeiro passo para qualquer instituição que procure “engajar a comunidade” é ser específico a respeito de QUEM você está falando.

No Museu de Arte e História de Santa Cruz, nossa comunidade começa com a geografia. Existimos para as pessoas que vivem no município de Santa Cruz. Não pedimos desculpas por focar o local. Mesmo que Santa Cruz seja um destino turístico, nós ignoramos os turistas. Os turistas não nos podem ajudar a construir a comunidade no município de Santa Cruz se eles só vêm para passar o dia.

Focar no local nos ajuda a definir nossa comunidade pela identidade. Tornamo-nos parceiros do Projeto de Avaliação Comunitário para aprender mais sobre o perfil demográfico, os interesses e necessidades dos residentes locais. De algumas maneiras, fazemos um bom trabalho em engajar pessoas que refletem o todo do município. A diversidade de renda de nosso público é equivalente à do município. Estamos conectando pessoas entre todas as faixas etárias de nosso município. Agora mesmo, estamos trabalhando duro para dar poder aos residentes latinos para que se vejam em nosso museu. Vivemos em uma cidade que é 19% latina, em uma região que é 33% latina. Nossos visitantes são uns 8% latinos. Se quisermos refletir as identidades de nossa comunidade, temos que focar em mudar isso.

Ao mesmo tempo, “identidade” nem sempre significa demografia. Por exemplo, em Santa Cruz há uma enorme comunidade de pessoas criativas que se identificam como artistas em expressões não tradicionais. É por isso que fazemos parcerias com escultores de fogo, tricotadores, artistas do graffiti e cultivadores de bonsai. Eles são artistas cuja experiência merece um lugar em nossa instituição, ao lado de pintores, fotógrafos e escultores.

Por fim, definimos nossa comunidade por *afinidade*. Focamos em pessoas que são culturalmente curiosas, ativamente criativas... mas que talvez não vejam uma instituição tradicional de artes como um lugar para eles. Não temos pruridos em conectar as pessoas com a história e a arte de novas maneiras, mesmo se essas maneiras entrarem, vez por outra, em conflito com a prática mais tradicional de museu.

Pensamos sobre essa redefinição de afinidade não somente em termos de nossa programação, mas também em nossa estrutura interna. Alguns de nossos melhores voluntários vêm de condenações do Tribunal Municipal. Somos um lugar onde você pode “pagar” por sua infração de trânsito. E isso quer dizer que recebemos voluntários que são a) muito motivados a completar suas horas de trabalho e b) culturalmente curiosos, mas talvez não propensos a entrar em um museu. Eles veem “museu” na lista de opções para serviço comunitário obrigatório e pensam “ei, eu gosto de história, eu acho arte legal, talvez essa seja uma boa opção para mim”. Já contratamos pessoas incríveis por meio desse tortuoso caminho de voluntariado penal.

Ao fazer esse trabalho em parceria com nossa comunidade local, em parceria com pessoas que têm uma afinidade para experiências culturais ativas, pudemos crescer rápida e tremendamente.

Ao longo de quatro anos, triplicamos nossa frequência anual e mais que duplicamos nosso orçamento, equipe e programas.

No ano passado, nosso comitê e nossa equipe se juntaram para desenvolver uma “teoria da mudança” que conecta as atividades que fazemos com o impacto que procuramos. Decidimos, como uma instituição, focar em somente uma declaração de impacto: “Nossa comunidade fica mais forte e mais conectada.” Sentimos muito bem em estar alinhados e esclarecidos sobre nosso propósito. Estamos fazendo nosso foco na comunidade mais aberto, tangível e mensurável.

## COMO

Há três “trilhas” para nossa teoria da mudança: empoderamento individual, conexão social e pontes sociais.

Vamos começar com o empoderamento. Buscamos dar poder a nossos visitantes para ampliar suas vozes cívicas e criativas. Muitas visitas a museus podem na verdade diminuir os poderes das pessoas, fazendo com que elas não se sintam espertas ou cultas o suficiente. Queremos que todos os que passam pelo museu se sintam capazes de ser um historiador ou artista — um agente de mudança, cívico ou criativo.

O empoderamento de pessoas começa no envolvimento e na inclusão. Mostrando que suas vozes importam. Isso começa quando você entra em um museu, onde você pode compartilhar opiniões sobre como aperfeiçoar a instituição, em uma parede de comentários. Trabalhamos com pessoas em programas nas vizinhanças,

relevantes a suas histórias, para que as pessoas se conectem pessoalmente. E procuramos caminhos — dentro ou fora do museu — para que as pessoas se aprofundem. Isso talvez signifique tirar um projeto de nossos arquivos históricos, começar uma prática de ateliê, ou nos envolver em questões e organizações locais.

O empoderamento é o lado “individual” da nossa teoria da mudança. O outro lado é sobre construir capital social por meio da conexão e das pontes.

Os termos [bonding e bridging] vêm de Robert Putnam, pesquisador de Harvard e autor de *Bowling alone* [literalmente: Jogando boliche sozinho]. Tanto *bonding* [criar vínculos] quanto *bridging* [lançar pontes] contribuem para a construção da comunidade. Criamos vínculos com as pessoas que são como nós; lançamos pontes para pessoas que são diferentes de nós.

Putnam e outros pesquisadores recolheram um bocado de dados demonstrando que, nos últimos cinquenta anos nos Estados Unidos, o *bonding* aumentou e o *bridging* diminuiu. Vivemos em um mundo cada vez mais polarizado, com cada vez menos oportunidades para conectar com pessoas de diferentes origens e perspectivas. Estamos mais vinculados que nunca e, por isso, mais segregados uns dos outros em nossos respectivos espaços vinculados.

Os museus são grandes lugares para a criação de vínculos. Décadas de pesquisa têm demonstrado que uma das primeiras razões pelas quais as pessoas vão aos museus é para criar vínculos com os amigos e os familiares. Ainda que demos as boas-vindas às pessoas que vêm aos nossos museus para criar vínculos, elas não precisam muito da nossa ajuda para fazê-lo.

Criar pontes é outra história. Se não focarmos em projetar para o bridging, isso não acontecerá. Assim, gastamos a maior parte de nossa energia trabalhando em maneiras de reunir e agrupar pessoas de caminhos de vida diferentes. Lançamos pontes ao reunir parceiros impensáveis — cruzando práticas artísticas e históricas, extratos socioeconômicos, raças e etnias e faixas etárias. Nossa programação não é para públicos-alvo. Esforçamo-nos para ser um lugar onde você sempre conhecerá alguém, alguém que não seja como você, em um ambiente positivo.

Tenho orgulho do trabalho de bridging que fazemos. Mas ele é muito, muito delicado. Lançar pontes requer um equilíbrio cuidadoso de quem está no espaço. Se um dos grupos começa a dominar, este passa a ser um espaço de *bonding*, não de *bridging*. Como observou a escritora e ativista Jane Jacobs, “a autodestruição da diversidade é causada pelo sucesso, não pelo fracasso”. Ela se referia à gentrificação das vizinhanças, mas a ideia é a mesma. Quando gente demais de um determinado tipo enche um lugar ou programação, a capacidade de *bridging* é reduzida.

Estamos lutando com isso neste momento, quando se trata de públicos de famílias. Quando cheguei ao museu, ele não era percebido com um lugar amigável para as famílias. Quando desenvolvemos os festivais comunitários da terceira sexta-feira de cada mês, tivemos o cuidado de projetá-los como uma experiência intergeracional. Mais e mais famílias apareceram. Agora, as “terceiras sextas” são dominadas pelas famílias, e alguns adultos sentem que é “coisa para criança”.

Manter o *bridging* vivo requer atenção e esforço constante. Mas vale a pena, dada a importância de se construir uma comunidade cada vez mais forte e conectada.

## POR QUÊ

Esta visão de um museu operando para construir uma comunidade maior e mais forte é profundamente importante para nós em Santa Cruz. Mas não acho que todos os museus devam fazer o mesmo. Não espero que todos os museus sejam orientados para a comunidade. Espero que todos os museus sejam claros a respeito de suas metas, específicos sobre suas estratégias e medidas, e que não tenham pudores em persegui-las.

Não acho que o desafio dos museus é ser orientado para as comunidades. Acho que o desafio é ser autêntico em relação à identidade da instituição, à comunidade com a qual se trabalha e à visão que se tem. Não há um gabarito único para todos.

Clareza nas metas, métodos e medidas permite que persigamos, com orgulho e honestidade, o trabalho que julgamos mais importante. Eu quero que todos os museus tenham isso.

Comecei minha carreira como engenheira. Um dos ensaios que mais me inspirou foi a palestra que um cientista de computação chamado Dick Hamming deu em 1986, chamada *You and Your Research* [Você e sua pesquisa]. Hamming se referia à questão de por que mais cientistas não faziam trabalho digno do Prêmio Nobel. Ele disse:

*O cientista médio até onde posso enxergar, passa a maior parte do seu tempo trabalhando em problemas que ele acredita não serão importantes, e tampouco acredita que eles levarão a problemas importantes. Se você quiser ter impacto, se quiser mudar o mundo, você tem que trabalhar em um problema*

*importante. Muitas vezes, focamos nas tarefas à nossa frente. A próxima exposição. A campanha de marketing. O grande evento. Esse trabalho é útil. Porém, se você não está atacando um grande problema, de que serve tudo isso?*

Há muitos problemas importantes no campo dos museus: construir comunidades mais fortes, transformar o sistema educacional, a necessidade de inspiração e criatividade, o desequilíbrio social, artistas transformadores, educação sobre os problemas mundiais... E por aí vai.

Não me importa qual problema você escolhe. Mas espero que você esteja trabalhando em um deles. Os problemas importantes vão te manter acordado até tarde, mas são eles que te tiram da cama de manhã. São eles a razão de nosso trabalho ter importância. São a única maneira pela qual mudaremos o mundo.

# MUSEUS... E DAÍ?

ROBERT STEIN

DALLAS MUSEUM OF ART

Defensor da inovação em museus, Robert Stein lidera atualmente uma pequena revolução no Museu de Arte de Dallas (DMA), do qual é Vice-Diretor. Entre as ações para proporcionar um engajamento real e significativo com seus públicos, destaca-se o programa de associação gratuito DMA Friends, que conquistou mais de 100 mil membros em dois anos e posicionou o museu globalmente como uma das instituições de arte mais dinâmicas do segmento.

Stein também atuou como diretor de Pesquisa, Tecnologia e Engajamento no Museu de Arte de Indianápolis (IMA), liderando uma equipa robusta de tecnólogos, especialistas em mídia e desenvolvedores de software, que foram reconhecidos internacionalmente por projetos como o ArtBabble.org, um portal de conteúdo para vídeo digital sobre arte e artistas.

No ensaio a seguir, publicado no projeto CODE | WORDS, Stein traz uma importante discussão sobre valor público dos museus. Se consideramos que essas instituições são fundamentais para a sociedade, por que temos tanta dificuldade em produzir dados e evidências desse valor?

Em agosto de 2013, o eticista e filósofo contemporâneo Peter Singer escreveu um editorial para o *New York Times* que impactou a mim e a muitos na comunidade artística. No artigo, ele compara o valor relativo de doar para as artes com o de doar para organizações sem fins lucrativos que estão trabalhando para curar a cegueira. Singer afirma que "...parece claro que há razões objetivas para pensar que podemos fazer um bem maior em uma dessas áreas do que na outra". Aprofundando seu argumento, Singer oferece um experimento mental implicando que aqueles que estão dispostos a custear a construção de uma nova ala de nosso museu estão, essencialmente, escolhendo permitir que milhares de pessoas se tornem cegas. Para Singer, esta simples comparação de valor favorece um imperativo moral para custear as necessidades tangíveis e imediatas de saúde e pobreza globais acima de empreendimentos culturais relativamente frívolos como os museus.

Você pode imaginar que a resposta que a comunidade artística deu ao artigo de Singer foi rápida e barulhenta. Dezenas de artigos e posts em blogs foram escritos para destacar as falhas de lógica em seu argumento e para maldizer este segmento da filosofia social; em essência desdenhando os argumentos que ele apresentou. E certamente, eu estava também furiosa. Sua provocação me ofendia. É uma afronta àqueles entre nós que acreditam que a arte e a cultura realmente fazem uma diferença que importa. Porém, de alguma maneira, algumas dessas ardentes respostas do setor cultural me soaram um pouco ocas. Ainda que o argumento de Singer tivesse como alvo direto os museus de arte, é fácil ver como ele poderia estender essa crítica ao mais amplo setor do patrimônio cultural.

A lógica de Singer é cristalina, envolvente e importante. Ele nos traz dados que corroboram sua conclusão; ele documenta um

benefício tangível para um público global. Isso não altera o fato de que acho sua ideia totalmente furada e facilmente refutável. Não acredito que ele esteja certo, mas outros acreditam e é isso que me preocupa. Singer destaca o movimento emergente internacional chamado “altruísmo eficiente” cujos proponentes investem em instituições sem fins lucrativos que podem cumprir os benefícios mais tangíveis, acreditando que um método disciplinado de investimento nessas causas resultará em um maior impacto humano permanente.

Entre os proponentes está ninguém menos que Bill Gates, fundador da Microsoft e um dos mais influentes filantropos de nossa geração. Durante uma recente entrevista para o jornal *Financial Times* (Water, 2014), Gates faz eco ao editorial de Singer e declara que apoiar as artes e a cultura é “quase uma coisa de bárbaros” usando, de novo, a mesma comparação espúria de apoio às artes versus a cura da cegueira. Mais uma vez, minha resposta inicial à entrevista foi desdenhar raivosamente desses argumentos, mas, já que fui refletindo sobre o que estava acontecendo, tenho agora uma impressão bem diferente.

Tenho que admitir que minha opinião não é isenta de paixões. Bill Gates, o tecnólogo, nunca foi uma das minhas pessoas favoritas. No entanto, tenho que admitir que Bill Gates, o filantropo, conquistou minha admiração de maneiras que eu não esperava. Quando, algum dia, refletirmos sobre o impacto de Bill Gates no mundo, estou bem certo de que o bem duradouro que ele fez, por meio de sua fundação de caridade, vai superar em muito o impacto que ele fez na indústria tecnológica. Gates traz uma abordagem metódica, visionária e baseada em princípios para suas escolhas filantrópicas, e não é de se estranhar que a filosofia do “altruísmo eficiente” e sua abordagem baseada em dados lhe atraíam. Aí está

o problema. Se um generoso, bem-informado e bem-intencionado filantropo como Gates está predisposto a acreditar que doar para as artes seja uma “coisa de bárbaros”, temos um problema.

O movimento do altruísmo eficiente não é por si uma coisa má. De fato, uma comunidade de investidores sérios que está comprometida a ver o impacto real e demonstrável de suas doações não há que ser criticada. O problema está na incapacidade do setor cultural de reunir um conjunto de provas que convença esses “altruístas eficientes” de que os benefícios tangíveis e significativos resultam de fato do investimento em artes e cultura. Nossos argumentos apaixonados sobre como os museus podem mudar as vidas e mobilizar as comunidades são bons, mas significam muito pouco para um filantropo orientado por dados, se não conseguirmos levantar provas suficientes para corroborar o que afirmamos.

### **Corroborando a afirmação: que bem faz um museu?**

Considerando que estamos em 2015, por que seria aceitável para os museus tolerarem tanta falta de provas da nossa importância para o mundo a nossa volta? De acordo com a Aliança Americana de Museus, o setor de museus contribui com 21 bilhões de dólares para a economia dos Estados Unidos, a cada ano. Considerando este número robusto, não parece estranho que ainda tenhamos dificuldade em apontar os dados que explicam que resultados importantes advêm desses esforços?

Em 1997, Stephen Weil souou o chamado geral para a necessidade de os museus definirem para si mesmos o porquê de eles existirem,

mas sinto que nós não o levamos muito a sério. Por que é que nosso público deveria se importar se os museus estão tendo êxito ou fracassando, se não podemos provar por que eles importam?

Museus... e daí?

*O bom museu não é nem uma instituição voltada para a sobrevivência nem uma instituição voltada para o processo. O bom museu é uma instituição voltada para seu propósito. Sua liderança compreende e manifesta claramente que outras, e mais convencionais, medidas do sucesso — um orçamento equilibrado, aprovação dos pares, equipe com a moral alta, a aquisição de acervos importantes — têm a ver com meios, e não com os fins. Eles podem ser necessários a um bom museu — recursos adequados certamente o são — mas por eles mesmos não são suficientes para fazer de um museu um bom museu. As coisas que fazem um museu ser bom são seu propósito de fazer uma diferença positiva na qualidade de vida das pessoas, sua propriedade sobre os recursos adequados para este propósito e a posse de uma liderança determinada a garantir que esses recursos estão bem dirigidos e efetivamente usados em direção a estes fins. (Weil, 1997)*

Weil segue colocando o dedo mais a fundo na ferida que estamos com medo de encarar. E se Peter Singer estiver certo? E se houver museus que não importam, ou que importem menos?

*O primeiro passo a se tomar — o passo ousado — requer que encaremos publicamente a realidade — e com uma determinação que até agora nos faltou — de que os museus não são igualmente bons e que, de fato, alguns museus que conseguem se manter solventes e seguir abertos talvez não sejam lá muito bons. (Weil, 1997, p. 56)*

Se nos importamos com a mudança que os bons museus podem fazer no mundo, devemos perscrutar os campos procurando provas cabais e tangíveis do impacto dos museus. Devemos ser os primeiros a oferecer nossos museus para estudos que possam começar a testar se estamos fazendo mesmo o impacto que pensamos fazer. Por que é que os museus gastam milhões a cada ano para montar exposições que acabarão em questão de semanas, mas somente uma fração daquele montante para estudar como podemos fazer um melhor trabalho de mudar o mundo? Agora que os museus estão começando a ter as ferramentas e expertises à disposição para monitorar, rastrear, registrar e analisar as variadas formas pelas quais o público se beneficia de seu trabalho, a tarefa real começa a redesenhar o processo e programa de museus e incluir o cômputo de dados voltados para o impacto, em cada aspecto de nossos esforços.

## **A prova está lá fora**

Ainda que os impactos mais importantes perseguidos pelos museus sejam mais difíceis de observar e registrar do que uma questão de número global de visitantes ou dinheiro em caixa, a dificuldade do processo não nos exime de compreender como

e por que fazemos (ou fracassamos em fazer) a diferença. Como organizações sem fins lucrativos, os museus são negócios no vermelho com nossos mais importantes resultados muitas vezes não se refletindo em nosso resultado financeiro. Diferente do setor corporativo, os museus que têm êxito financeiro podem muito bem fracassar em gerar impacto significativo como seus pares na penúria. Ainda que o setor de saúde possa contar o número de vidas que ele salva, contar o número de vidas mudadas pelos museus é uma tarefa totalmente diferente.

Uma vez que o valor e a relevância dos museus são cada vez mais questionados, os desafios de como melhor documentar o impacto são perguntas que vale a pena responder. Cada vez mais a tecnologia nos permite conhecer o público de maneiras antes impossíveis. Acredito que seja este o momento para modelar e monitorar os sucessos intangíveis com a tecnologia. A chance de deciframos o código e respondermos essas perguntas sobre o impacto de museus seria tremendamente importante para o nosso campo e as pessoas que atravessam nossas portas.

Faz-se necessária agora uma palavra de cautela. Como organizações sem fins lucrativos, devemos ser bem cuidadosos na escolha das medidas para documentar nossos impactos realmente únicos, ou arriscamos sermos mordidos pela cobra que criamos. A reação mais automática, quando os museus são forçados a prestar contas da própria existência, é talvez se voltar para os estudos de impacto econômico. A esperança é que nossos mantenedores nos recebam de braços abertos se eles compreenderem como os museus estão “se virando sozinhos” financeiramente. Acho que devemos ser muito cautelosos em não colocar muito peso em nossa *raison d'être* financeira.

Por mais reais que as provas possam ser sobre o impacto econômico do setor cultural, a contribuição econômica da cultura para uma cidade não reflete as verdadeiras razões pelas quais uma comunidade cultural vibrante é importante. Ao amarrar o valor dos museus a sua pegada financeira, nos desviamos da questão real à nossa frente em relação às melhores e mais importantes razões pelas quais os museus devam existir.

E daí?

Os museus são idealmente capacitados para gerar impacto social — de modo único. Ainda que qualquer negócio possa competir com o museu em relação à musculatura econômica na comunidade, poucos podem esperar competir com o potencial impacto social que os museus são capazes de fazer. Além disso, por que nos importáramos em ganhar um jogo que não é central para nossa razão de ser? O que acontece quando a cidade floresce a nossa volta e a pegada fiscal de nosso museu não é mais tão significativa? Quando nossa cidade está com problemas financeiros, ela vê os museus como um ativo econômico primário ou um bem cultural? Quando a próxima recessão estourar e nossas receitas afundarem, será que nosso valor, percebido pela cidade, também afunda? Espero que não.

## **Precisamos da cultura para resolver os problemas globais**

Questões de pobreza global, doenças crônicas, tráfico humano e mudança climática são só alguns dos desafios sérios de nossa geração. A necessidade por novas soluções para esses problemas sempre está presente. Se você ficar um bom tempo fazendo uma lista dessas questões urgentes, você se convenceria facilmente

de que as artes não valem seu tempo e investimento. Mas estará enganado.

Negligenciar o papel da cultura no processo de inovação, inspiração e criatividade é uma tremenda miopia. Considere o fato de que não importa o quão brilhante é a ciência ou quão revolucionária possa ser a descoberta, a necessidade de colocar essas futuras inovações em prática requer trabalho conjunto com diversas pessoas e culturas cujas necessidades, preocupações e emoções demanda uma solidária camaradagem para fazer o bem à promessa de mudança duradoura.

O historiador economista de Harvard David Landes tratou desta aparente dicotomia entre encontrar soluções para esses problemas globais e a apreciação da cultura em seu livro *The Wealth and Poverty of Nations: Why some are Rich and Some So Poor* [A riqueza e a pobreza das nações: porque algumas são ricas e algumas tão pobres] (Landes, 1998). Nele ele enfatiza os fatores intangíveis em torno dos desafios econômicos apresentados no desenvolvimento das nações e sintetiza o seguinte: “Se aprendemos alguma coisa da história do desenvolvimento econômico é que a cultura faz toda diferença.” Nesta simples observação, Landes achou a chave de um dos mais tangíveis impactos que as artes podem trazer.

Para solucionar os problemas globais crônicos, precisamos de soluções “fora da caixa”. Quando a IBM perguntou a 1.500 CEOs sobre as habilidades mais necessárias à próxima geração de líderes, a criatividade estava no topo das listas como a capacidade crucial para o sucesso futuro (IBM, 2010). Como depositários dos maiores empreendimentos criativos do mundo, os museus fornecem uma tremenda oficina para explorar o gênio criativo tanto no passado

quanto no presente. Se fôssemos procurar um lugar onde criatividade pudesse ser aprendida, estudada, examinada e replicada de todas as formas, nada seria melhor do que explorar os acervos do seu museu local.

Precisa de provas para essa afirmação audaciosa? Não precisamos olhar além dos cientistas e acadêmicos de nosso tempo. Max Planck, pai da mecânica quântica e um devotado compositor de ópera, observou: “O cientista pioneiro deve ter [...] uma imaginação artisticamente criativa” (Planck, 1949 p. 8). Albert Einstein e Werner Heisenberg eram músicos quando não estavam desafiando nossos conceitos do universo, e Richard Feynman estava criando arte nos intervalos de reescrever as leis da física. De fato, Michele e Robert Root-Bernstein estudaram o efeito da participação cultural entre os maiores cientistas do mundo e descobriam uma assombrosa correlação entre a participação em artes e a inovação revolucionária em outros campos:

*Quase todos os laureados do Nobel em ciências estavam engajados ativamente nas artes quando adultos. Comparados à média dos cientistas, havia uma ocorrência 25 vezes maior de cantores, dançarinos ou atores; 17 vezes mais propensos a serem artistas plásticos; 12 vezes mais propensos a escrever poesia e prosa; oito vezes mais propensos a trabalhar com madeira ou outro material; quatro vezes mais propensos a serem músicos; e duas vezes mais propensos a serem fotógrafos. (Root-Bernstein, 2009)*

Em um dos meus exemplos favoritos, o famoso escritor de ficção científica Neal Stephenson reпреendeu seus colegas do sci-fi em

um ensaio para o *Worlds Policy Journal*. Ele observou que as gerações de cientistas haviam sido inspiradas pelas obras de Arthur C. Clark, William Gibson e outros, mas que na geração atual os autores haviam desistido de imaginar um futuro positivo para o mundo, em lugar de investirem em histórias de distopia:

*A boa [ficção científica] fornece uma imagem plausível e verossímil de uma realidade alternativa na qual algum tipo de inovação envolvente ocorreu [...]. A atração que muitas pessoas têm por [ficção científica] reflete, em parte, a utilidade de uma narrativa em arco que fornece a eles e a seus colegas uma visão compartilhada [...]. O imperativo a desenvolver novas tecnologias e implementá-las em uma escala heroica não mais se parece como a preocupação pueril de alguns nerds com régua de cálculo. É a única forma para a raça humana escapar de seus apuros atuais. Que pena que tenhamos esquecido como fazê-lo. (Stephenson, 2011)*

Adiante no ensaio, Stephenson cita Michael Crow, o presidente da Universidade Estadual do Arizona, que cutucou: “Os cientistas e engenheiros estão prontos e procurando por coisas para fazer. É hora de os escritores de ficção científica começarem a se mexer e fornecer grandes visões que façam sentido.”

Pense no que poderia acontecer, por um instante, se os museus pudessem documentar — como as universidades o fazem — nossos ex-alunos criativos? Com a tecnologia atual à disposição, porque é que só focamos em sistemas de gerenciamento de clientes

(também conhecido por CRM) que registram o que acontece com o dinheiro que nos é doado? E se focássemos em manter um catálogo e provas da impressão criativa a que nosso público está exposto e o impacto que eles fazem no mundo? Um catálogo assim poderia eficientemente ilustrar o impacto do museu na formação de ideias criativas e de profissionais criativos e a inovação resultante, nos mais diferentes campos. A base de dados dos ex-alunos poderia ser um documento evidenciando o papel dos museus na formação da criatividade e uma enorme ajuda para a arrecadação de fundos ligados a este importante resultado.

## **Um lugar para a cultura no quadro social das comunidades globais**

Deixando de lado, por um instante, a litania dos problemas globais, não podemos negligenciar em levar em conta o quadro humano em que estes problemas residem e nas maneiras dramáticas pelas quais ele está mudando. Levado em parte pelo ritmo de crescimento populacional, um relatório de 2014 do projeto Cidades do *Guardian* nos diz que, por volta de 2050, 70% da população mundial viverá em área urbana. Para chegar a tal ponto, uma cidade de um milhão de habitantes será construída por semana, de hoje até aquela data.

Claramente, a dinâmica urbana desse “mundo do futuro” trará consigo uma nova coorte de problemas, à medida em que as pessoas aprenderem a viver em harmonia tão próximas umas das outras. A necessidade de cidadãos do futuro mais tolerantes e engajados é urgente, porém, quando olhamos para como nossas próprias cidades estão evoluindo, vemos exatamente o oposto

acontecendo. Um estudo dos Americans for the Arts examinou o importante papel que o diálogo cívico desempenha na emergência de democracias saudáveis:

*O diálogo cívico cumpre um papel essencial na operação da democracia, dando voz a múltiplas perspectivas em questões desafiantes; permitindo às pessoas desenvolver visões multifacetadas, mais humanas e realistas umas das outras; e ajudando diversos grupos a encontrarem uma base comum.*

*Ainda assim, há uma preocupação cada vez maior de que as oportunidades para o diálogo criativo neste país tenham diminuído nos últimos anos. A polarização das opiniões em linhas ideológicas, raciais, de gênero e classe; e sociais exclusivistas que separam os ricos dos pobres, e as maiorias das minorias; um sentimento que falta de poder individual; e a natureza avassaladora de muitos dos problemas da sociedade são fatores que contribuem para este sentimento.*

*Talvez mais fundamentalmente, a natureza transversal dos complexos problemas de hoje muitas vezes os coloca fora das estruturas e ambientes tradicionais, tais como as organizações cívicas, sindicatos e partidos políticos que serviram anteriormente para organizar o discurso cívico. (Americans for the Arts, 1999)*

O relatório prossegue sugerindo as muitas formas pelas quais as organizações de Arte e Cultura podem desempenhar um papel no

encorajamento do discurso cívico que desafia os fatores de diferenciação socioeconômica e em vez disso abraça as similaridades que todos compartilhamos.

Conheci Lisa Junkin, do Jane Addam Hull-House Museum, em Chicago, na conferência Museum Ideas de Londres, em 2012. Ainda que provavelmente não saiba disso, ela realmente abriu meus olhos para todas as oportunidades que estamos perdendo em relação ao engajamento cívico no museu. Fui impactado pela forma com que o diálogo cívico e justiça social estavam intrincados na base do Hull-House Museum e com os programas que Lisa estava projetando e apresentando lá. O Hull-House Museum honra o legado de Jane Addams, a pioneira do feminismo e trabalhadora social do século 20, e continua a manter seus ideais vivos. Ao descrever a abordagem do museu para o engajamento cívico e justiça social, Lisa fez a seguinte observação em uma entrevista para a Museum ID de 2012:

*Os museus sempre foram uma parte ativa na vida cívica ajudando a configurar ou confrontar as ideologias culturais e políticas. Esta responsabilidade tem que ser sempre levada a sério. Os museus mais radicais de hoje usam seus ativos únicos como instituições culturais de confiança e repositórios da história para informar e criar diálogo de ação em torno das questões críticas. A parte radical na prática do museu acontece quando as situações repensam suas posições de autoridade. A equipe deve encarar seu trabalho como intensamente ideológico, político e relevante à sociedade de hoje.*

Hoje em dia os museus têm muitas oportunidades de abraçar o diálogo cívico, já que este se integra com sua presença on-line

— e muitos o estão fazendo. Porém, a atitude e a prova de como este discurso on-line pode mudar o tecido de nossas comunidades está faltando. Certamente o diálogo *tête-à-tête* que acontece na vida real no museu é criticamente importante, mas eu sigo me perguntando como poderíamos aprimorar e avançar este diálogo digitalmente e on-line. E se nós pensássemos em como poderíamos detectar quando o discurso significativo acontece em nossa mídia social e nas atividades on-line? Quantos de nós estão catalogando e arquivando essas discussões? E por que não? No lugar de se acomodar com uma estratégia “vamos saber quando virmos”, os museus podem facilmente projetar sistemas em seus sites, páginas do Facebook, apps etc. que ultrapassem as simples análises comuns na web de hoje e, no lugar disso, procurem provas de mudança real de atitude. Por que não empregar análise sentimental para caracterizar o tom e a natureza dessas discussões? Ao fazê-lo teríamos um índice quantitativo das mudanças de atitude que ocorrem nos públicos de museus ao longo do tempo. E que tal projetarmos sistemas que solicitam dados discretos para nos contar se os visitantes on-line estão mudando suas opiniões e impressões e paixões ao longo do tempo? Certamente isto é mais difícil, mas não seria muito mais importante e interessante do que estatísticas de tempo por página por visita e profundidade de sessão? Por que estamos abdicando das métricas digitais para o impacto de museus para ficar apenas com que o Google Analytics decide nos fornecer? Talvez fracássemos nas primeiras tentativas, porém se chegarmos lá aquelas respostas mudarão o campo dos museus.

## **Criando uma comunidade melhor**

Muitos dos que estão lendo este artigo sabem, de experiências pessoais, das maneiras pelas quais as artes podem lançar pontes

em diferenças culturais, porém, o setor cultural ainda é extremamente inepto em gerar dados para corroborar isso. Felizmente vários estudos recentes demonstraram como a participação em artes pode resultar em maior altruísmo, em mais tolerância em relação ao outro e a um maior engajamento cívico.

Se você canta, dança, desenha ou atua — e especialmente se você assistir a outras pessoas fazendo isso — você provavelmente já tem um veio altruísta, de acordo como um estudo de pesquisadores da Universidade de Illinois em Chicago (UIC).

Pessoas com interesse ativo nas artes contribuem mais para sociedade do que aquelas com pouco ou nenhum interesse, segundo os pesquisadores. Eles analisaram a exposição à arte, definida como a frequência a museus, eventos de dança, música, ópera e teatro; expressão artística definida por fazer ou desempenhar arte. “Mesmo após compensarmos estatisticamente por idade, raça e educação, descobrimos que a participação nas artes, especialmente como público ou plateia, indicava um engajamento cívico. Tolerância e altruísmo”, disse Kelly LeRoux, professora assistente de administração pública na UIC e principal investigadora do estudo. (Ranallo 2012)

Em outro estudo, pesquisadores da Universidade da Pensilvânia documentaram que uma grande concentração das Artes em uma cidade leva a maior engajamento cívico, maior coesão social, melhor bem-estar infantil e taxas menores de pobreza (Americans for the Arts).

Enquanto nossa nação continuar a lutar para oferecer educação de qualidade para todos os estudantes, a falta de fundos e de apoio para as artes desdenha do fato de que a participação

nas artes já foi muitas vezes ligada ao aumento do desempenho acadêmico.

Em seu exame dos dados na NEA (National Endowment for Arts, Fundo Norte-americano das Artes), a estatística sênior do IMLS [Instituto de Serviços de Museus e Bibliotecas] Deanne Swan recentemente publicou descobertas que indicavam que crianças que visitavam museus durante o jardim de infância conseguiam consistentemente melhores resultados em leitura, matemática e ciência do que crianças que não o faziam (Swan, 2013). Além disso, os estudos encomendados pelo NEW mostraram que “estudantes com uma educação rica em artes têm maiores notas, resultados melhores nos testes e menores taxas de evasão, sem relação a seu status socioeconômico. Os estudantes com quatro anos de artes ou música no ensino médio têm notas em média 100 pontos acima em seus resultados SAT [equivalente norte-americano ao ENEM]” (Catterall, 2012).

Em Dallas, fiquei animado em fazer parceria com uma ONG educacional chamada BigThought [Pensar grande]. A BigThought está explorando as inovações em educação de variadas formas, incluindo parcerias com dúzias de organizações de arte locais. Parte do que elas mostraram é que os estudantes que participam de atividades extraescolares aqui em Dallas exibem mais dedicação ao aprendizado e melhores notas que aqueles alunos que não o fazem (BigThought, 2013).

BigThought é um parceiro especialmente valioso para nós, porque tem relações com o Distrito Escolar Independente de Dallas (DMA), o que os museus individuais e as organizações culturais não conseguem. Aquelas relações oferecem ao BigThought os dados para medir e provar o verdadeiro impacto cultural das ONGs

aqui em Dallas. Desde 2014, o DMA está se associando com o BigThought e outras 50 organizações na cidade para serem os pilotos da Iniciativa de Aprendizado do Verão de Dallas. Partindo do modelo do projeto Chicago Cidade de Leitores, o esforço irá registrar a participação de milhares de crianças em idade escolar em Dallas que engajam em uma grande variedade de atividades.

Ao usar as ferramentas de código aberto BadgeKit, criadas pela Fundação Mozilla, o projeto Dallas Cidade de Aprendizado irá registrar dados detalhados sobre a participação cultural neste verão. Você consegue imaginar a força de se juntar dados sobre conquistas escolares com dados sobre participação extraclasse? Como projetos-piloto como estes brotam em todo o país, os museus têm uma oportunidade única de participar e recolher dados verdadeiros significativos sobre como seus programas contribuem para a educação e o bem-estar do estudante.

## **Colocando a Musa no Museu**

Vamos deixar claro, a prova de que a participação em museus pode resultar em benefício significativo e tangível à sociedade é presente e bem documentado. Ainda assim, quando comparado a outros setores de organizações sem fins lucrativos, o setor cultural não está fazendo um bom trabalho defendendo sua causa. Comparando-se à cura da cegueira, ou a salvar bebês, seria bem difícil convencer os Peter Singers ou Bill Gates do mundo que investir em museus vale o dinheiro gasto.

Por que será que temos tão poucos estudos iniciados por, ou feitos em parceria com os museus que procuram tabular dados

sobre algumas dessas contribuições cruciais que podemos fazer, e que fazemos? Procurei por estudos significativos e amplos sobre o impacto social do museu e encontrei apenas um punhado, enquanto que pesquisas similares no setor médico nos afundaria em dados. Já que sabemos que os museus — não importando o tema — obtêm tanto de sua receita anual das contribuições filantrópicas, por que é que investimos tanto tempo e dinheiro procurando receitas de bilheteria e comparativamente pouco dinheiro na avaliação para comprovar e aperfeiçoar nosso impacto de longo prazo? Não faria mais sentido gastar mais de nosso tempo (e dinheiro) estudando como os museus podem gerar mais, melhores, mais rápidas e mais profundas mudanças?

Chegou a hora de os museus encararem com seriedade um exame clínico de sua eficiência em gerar valor. Ainda que a medição dos elementos intangíveis da participação em museu seja um desafio, os avanços na tecnologia e na capacidade de analisar sistemas complexos de maneiras que não eram possíveis mudaram nossas formas de compreensão do público. O setor comercial está levando vantagem nesses avanços para construir e explorar sofisticados perfis de consumidor com o propósito de compreender seus padrões de compra e futuro comportamento de compra. Análise de previsão baseada nesses perfis está sendo aplicada com cada vez maior precisão para propósitos muito menos nobres. Já chegou a hora de os museus se juntarem a este movimento e usar esses métodos para melhor compreender nossas práticas e eficiência em gerar nossos tão esperados impactos.

No Museu de Arte de Dallas, demos a partida em experimentos pioneiros para obter uma melhor compreensão de nossos visitantes e de nossa performance no nível individual. Em 16 meses acolhemos mais de 65 mil pessoas de Dallas e de todo o país para se juntar

a nós como Amigos DMA. Ao fazê-lo, estamos ampliando um conjunto de dados de perfis de usuários com dados e comportamentos reais, e estamos abordando um momento em que esses dados serão grandes o suficiente para nos contar não somente quem vem, mas que comportamentos e fatores irão prever se o visitante irá ou não se engajar com arte em um nível mais profundo. Na medida em que continuamos a desenvolver esse conjunto de dados e a compreender suas implicações na prática de nossos museus, iremos desenvolver ao menos um conjunto de dados longitudinal sobre a participação cultural. Se continuarmos a crescer na atual taxa, vamos exceder 262 mil membros no programa ao longo dos próximos cinco anos e iremos enfim saber como ESSE público em Dallas se relaciona com nosso museu e o que especificamente eles escolheram fazer conosco. É para mim ridículo que tantos museus tenham operado por 100 anos ou mais sabendo quantas pessoas apareceram, mas nada saibam sobre o porquê de elas terem vindo ou o que poderia lhes instigar a voltar. (Stein e Wyman, 2013, 2014).

Ainda que qualquer companhia que operasse desse jeito fechasse suas portas, os museus tiveram o luxo da existência contínua baseada nas boas graças de doadores bem-intencionados. Como aprendemos durante a recessão de 2008-2009, e mais recentemente com a trágica bancarrota da cidade de Detroit, forças econômicas imprevisíveis podem impactar dramaticamente a sorte financeira dos museus. Aqueles museus que puderem demonstrar seu impacto com dados terão uma chance muito maior de perseverar em tempos de economia incerta. Ainda mais, esses mesmo museus poderão acelerar seu impacto ao aperfeiçoar a eficiência na produção desses resultados.

A não ser que os museus possam adaptar suas equipes e processos de tomada de decisão para se moverem mais agilmente que

nossas culturas locais, nos faltará, inevitavelmente, a capacidade de lidar com as importantes questões que essas culturas têm de encarar. Para fazê-lo, os museus têm de melhorar rapidamente na compreensão das grandes quantidades de dados que estão disponíveis para nós, agora mais do que nunca. Os executivos dos museus têm de pensar o museu como um altamente interconectado sistema de atividades, instalações e programação que pode ser monitorado, alterado e ajustado. Nossos museus já atenderam a esse chamado e já levam essa relação de responsabilidade em consideração quando traçamos planos para o público de exposições e receita de bilheteria. Por que não aplicar uma modelagem estocástica semelhante em esforços mais importantes, como participação, engajamento e aprendizado? Somos bons em design, então vamos projetar o sistema INTEIRO, não somente as partes que nos dão dinheiro.

À medida que os museus começam a reunir bancos de dados complexos e extensos, vamos precisar empregar a modelagem de dados, "data mining", e de especialistas em estatística para nos ajudar. Os profissionais existentes nos museus precisarão aumentar suas capacidades e proficiência na compreensão dos dados e usá-los para as tomadas de decisão. Mais importante, os profissionais de museu sérios precisam rejeitar a glorificação e o exagero orgulhoso ao divulgar seus números de visitantes e desempenho econômico. Nosso campo não pode mais aceitar o número cru de visitantes como indicador válido de "fazer um impacto".

Da mesma forma, o desempenho financeiro sem impacto social não faz de um museu um bom museu. Devemos lutar para saber se alguma vida foi mudada durante o curso de uma exposição. Devemos nos importar o suficiente para contabilizar se uma criança que visitou o museu ganhou confiança em sua própria capacidade de

criar e inovar. Será que elas se veem e a seu impulso criativo de modo diferente depois da visita? Deveríamos ter condições para saber se dois vizinhos de nossa cidade vieram para compreender um ao outro, em novas maneiras, quando nos visitaram essa semana. Somente ao medir e contabilizar a diferença que fazemos nas pessoas é que alcançaremos todo o nosso potencial para mudar vidas. Sem isso, arriscamos ser relegados à periferia da sociedade contemporânea, como meros cofres para os ricos que precisam de descontos no imposto de rendas.

Se desistirmos da ideia de que não podemos saber com certeza se nosso museu faz diferença, então Peter Singer está certo: não vale a pena nos apoiar.

Deixando as estatísticas de lado por um momento, sinto-me triste por Singer e Gates. Ainda que eu reconheça seus desejos de investir recursos em métodos que façam avançar o bem público, de maneira mais rápida e eficiente, seu desdém pelo valor intrínseco da cultura me faz pensar que eles não perceberam como a arte pode tocar aquela parte da experiência humana que nenhum dado estatístico poderá jamais medir.

Para mim parece que as conexões entre arte e inovação, criatividade e gênio estão inextricavelmente ligadas. Será possível que eles não tenham percebido a Musa no Museu?

Quando Singer ou qualquer outro reduz o valor dos museus a uma simples equação ou taxa de eficiência, corremos o risco de perder uma coisa realmente especial.

## Referências

Americans for the Arts. *Animating Democracy—a role for the arts in civic engagement*. 1999. ISBN 1-879903-00-8

BigThought. Enriching Minds. Growing Our Future. 2013. <http://www.bigthought.org/sites/default/files/downloads/apcommunityreport.pdf> . Acesso em: 2 jun, 2014.

Catterall, J. S., Dumais, S.A., & Hampden-Thompson, G. (2012). *The Arts and Achievement in At-Risk Youth: Findings from Four Longitudinal Studies, Research Report #55*. Washington, DC: National Endowment for the Arts.

Chamberlin, G. "An interview with Lisa Junkin". *MuseumID*, Edição 10, pg 15. 2012.

Husock, H. "Peter Singer's Seductive—And Dangerous—Anti-Charity Reasoning". *Forbes.com*. 15 ago, 2013. <http://www.forbes.com/sites/howardhusock/2013/08/15/peter-singers-seductive-and-dangerous-anti-charity-reasoning/>. Acesso em: 20 maio, 2014.

IBM. *Global CEO Study: Creativity Selected as Most Crucial Factor for Future Success*. 2010. <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/31670.wss>. Acesso em: 1 jun, 2014.

Landes, D. *The Wealth and Poverty of Nations: Why Some Are So Rich and Some So Poor*. New York: W.W. Norton. 1998. ISBN 0-393-04017-8.

Plank, M. *Scientific Biography and other Papers*. (F. Gaynor, Trans.) New York: Philosophical Library. 1949.

Ranallo, A. B. *Interest in Arts Predicts Social Responsibility: Study University of Illinois at Chicago*. 16 ago, 2012.

Root-Bernstein, R., et al. "Arts Foster Scientific Success: Avocations of Nobel, National Academy, Royal Society, and Sigma Xi Members". *Journal of Psychology of Science and Technology*. 2008.

Root-Bernstein R., M. A Missing Piece in the Economic Stimulus: Hobbled Arts Hobbles Innovation. *Psychology Today*. February, 2009. <http://www.psychologytoday.com/blog/imag-ine/200902/missing-piece-in-the-economic-stimulus-hobbling-arts-hobbles-innovation>. Acesso em: 1 jun, 2014.

Singer, P. "Good Charity, Bad Charity", publicado em 10 ago, 2013. *The New York Times*. <http://www.nytimes.com/2013/08/11/opinion/sunday/good-charity-bad-charity.html>. Acesso em 20 maio, 2014.

R. Stein and B. Wyman, "Nurturing Engagement: How Technology and Business Model Alignment can Transform Visitor Participation in the Museum". Em *Museums and the Web*

2013, N. Proctor & R. Cherry (eds). Silver Spring, MD: Museums and the Web. Publicado em 31 jan, 2013. Acesso em 1 jun, 2014 . <http://mw2013.museumsandtheweb.com/paper/nurturing-engagement/>

R. Stein and B. Wyman, "Seeing the Forest and the Trees: How Engagement Analytics Can Help Museums Connect to Audiences at Scale". Em *Museums and the Web 2014*, N. Proctor & R. Cherry (eds). "Silver Spring, MD: Museums and the Web". Publicado em 1 fev, 2014. Acesso em: 1 jun, 2014. <http://mw2014.museumsandtheweb.com/paper/seeing-the-forest-and-the-trees-how-engagement-analytics-can-help-museums-connect-to-audiences-at-scale/>

Stephenson, N. "Innovation Starvation". *World Policy Journal*. 2011. <http://www.world-policy.org/journal/fall2011/innovation-starvation>. Acesso em: 20 maio, 2014.

Swan, D. W. (2014, April). "The Effect of Informal Learning Environments on Academic Achievement During Elementary School". Texto apresentado no encontro anual da Associação Americana de Pesquisa Educacional, Philadelphia, PA. <http://blog.ims.gov/?p=4792>

Wainwright, O. "Guardian Cities: welcome to our urban past, present and future". Jan 2014. <http://www.theguardian.com/cities/2014/jan/27/guardian-cities-site-urban-future-dwell-human-history-welcome>. Acesso em: 30 maio, 2014.

Waters R. "An Exclusive Interview with Bill Gates". *The Financial Times*. 2014. <http://on.ft.com/18Jatka>. Acesso em 1 jun, 2014.

Weil, S. "Making Museums Matter". Novembro, 1997. ISBN 1-588340-00-7

# LINKS

## **CODE | WORDS**

<https://medium.com/code-words-technology-and-theory-in-the-museum>

## **Sharing is Caring**

<http://www.smk.dk/en/about-smk/smk-publications/sharing-is-caring/>

## **Europeana**

<http://www.europeana.eu/portal/>

## **Let's Get Real**

<http://www.weareculture24.org.uk/projects/action-research/>

## **Nina Simon: Museum 2.0**

<http://museumtwo.blogspot.com>

## **Musing on Culture**

<http://musingonculture-pt.blogspot.com>

## **BadgeKit opensource toolkit**

<http://badgekit.openbadges.org>

## **Museum Hack**

<http://museumhack.com>

## **OrsayCommons**

<http://sites.google.com/site/orsaycommons>

PS: Como a adoção de novas práticas passa a ser um fator chave de sobrevivência mesmo para as instituições as mais conservadoras, em março de 2015, o Museu d'Orsay revogou a proibição do uso de câmeras na exposição e o público conquistou o direito de fazer suas fotos em paz.

Mas sem paus-de-selfie, é claro.



Licença CC Atribuição-NãoComercial 3.0 Brasil  
Você está autorizado a republicar e remixar o conteúdo deste livro,  
excetuando fins comerciais, desde que dê créditos aos autores.

### Capa

*Your rainbow panorama*

de Olafur Eliasson

ARoS Aarhus Kunstmuseum

Imagem compartilhada por Michael Edson

### Retrato de Alida Christina Assink

de Jan Adam Kruseman, 1833

Imagem compartilhada pelo Rijks Studio

[rijksmuseum.nl/nl/collectie/SK-C-1672](http://rijksmuseum.nl/nl/collectie/SK-C-1672)

**Tradução** Julio Silveira

**Revisão** Clarice Cintra

**Design gráfico** Rara Dias

### Entre em contato

*web* [reprograme.com.br](http://reprograme.com.br)

*email* [luismarcelomendes@gmail.com](mailto:luismarcelomendes@gmail.com)

*fb* [facebook.com/reprograme](https://facebook.com/reprograme)

*twitter* [twitter.com/reprograme](https://twitter.com/reprograme)

Reprograme está disponível em português e inglês  
para download gratuito. Visite [www.reprograme.com.br](http://www.reprograme.com.br)

#### DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

M538 Mendes, Luis Marcelo

Reprograme : tecnologia, marca e cultura numa  
nova era de museus – Rio de Janeiro : Livros de  
Criação | Ímã Editorial 2015, 224 p; 23 cm.

ISBN 978-85-64528-28-4 (brochura)

1. Comunicação. 2. Museu. I Título

CDD 746.1

CDU 659.125.6



Ímã Editorial | Livros de Criação  
[www.imaeditorial.com](http://www.imaeditorial.com)