

## 6

### **Por amor do mundo: rumo ao museu *amans***

*Alice Semedo*

*Havia  
uma palavra  
no escuro.  
Minúscula. Ignorada.  
Martelava no escuro.  
Martelava  
no chão da água.  
Do fundo do tempo,  
Martelava.  
Contra o muro.  
Uma palavra.  
no escuro.  
Que me chamava.*

Eugénio de Andrade, *Havia uma palavra*

## NÃO SEI SE RESPONDO OU SE PERGUNTO

Nos últimos dois anos o mundo semiadormecido dos museus foi confrontado com uma discussão muito amarga sobre a razão de ser da sua existência e obrigado a enfrentar dilemas morais essenciais. Apesar da adversidade, os museus parecem agora mais despertos, prometendo outros futuros mais ambiciosos e significativos para si próprios e para o mundo. Esta aspiração marca uma crescente sensação de insegurança ontológica, tantas vezes traduzida em uma perda de sentido no que fazemos e que se enuncia a partir de questões epistemológicas essenciais, tais como: “O que é um museu?”, “Qual o seu papel no mundo?”, “Pode um museu mudar o mundo?”, “Pode cada um de nós — com a sua reflexão e ação com/no museu —, mudar o mundo?”, “Como o podemos fazer, e o que haverá a fazer?”, “O que acontece no mundo tem impacto real nos museus?”, “Quais são as nossas responsabilidades perante o mundo?”, “Como é que as assumimos e agimos no mundo e com o mundo?”. Esses desafios epistemológicos referem-se não só ao “que” conhecemos/fazemos, mas também a “como” e “por que” conhecemos/fazemos, e, portanto, às lentes que usamos para ver e agir no mundo.

As perguntas não são novas, a Mesa-Redonda de Santiago do Chile de 1972 já as tinha sintetizado. Mas hoje essas perguntas andam na boca de todos, expressando os anseios de muitos fazedores (acadêmicos, profissionais, comunidades...) de museus. Na realidade, estas são questões subjacentes a muitas das aspirações (e possíveis transmutações) dos museus de hoje. Estes não deixam de ser dias esperançosos. Dias de urgências que prome-

tem revoluções e que abraçam a justiça social, destruindo certas palavras, questionando poderes instituídos, afirmando identidades e tornando visível o indizível. Dias de amor e confiança. Dias de conjugação de esforços de investigação e histórias de coragem e resiliência. Dias de revoluções tecnológicas que anunciam a transformação do mundo como o conhecemos, ampliando as capacidades humanas de maneiras que antes eram inimagináveis. A percepção de que o museu é do mundo e não está simplesmente nele, encontra-se no coração deste despertar para os ritmos e acontecimentos da vida lá fora. Sejam gente, sejam museu, essas são condições de desordem e transformação que *não podemos ignorar* (nas palavras sopradas ao ouvido dos poetas que amo, vou cosendo as minhas), condições que a todos nos exige que respondamos com urgência (figura 1).

Figura 1. Não sei se respondo ou se pergunto 1 – (Autoretrato) e Yoko Ono, *O Jardim da Aprendizagem da Liberdade*. Museu de Arte Contemporânea de Serralves. 30 maio - 15 novembro 2020. ©Paulo Duarte.



Nota: as duas imagens foram captadas na exposição citada.

Mas como se reimaginarem perante esta urgência do mundo e o paradigma de crise profunda, mas também de revolução que se adivinha? Na sua proposta de tema de reflexão para a comemoração do dia dos museus de 2022 — “O Poder dos Museus” — o Conselho Internacional de Museus (ICOM) ecoou a pergunta, afirmando inexoravelmente o seu poder de transformação: o poder de alcançar a sustentabilidade; o poder de inovação na digitalização e acessibilidade; o poder da construção comunitária por meio da educação.<sup>1</sup> Visão de transformação que vai além da mudança sociodemográfica dos públicos, sonhando a produção de espaços onde pessoas de todas as origens sejam representadas e ativada a sua capacidade agencial. Eu creio no poder transformador dos museus e, como tal, na sua responsabilidade perante o mundo (*creio no incrível, nas coisas assombrosas, na ocupação do mundo pelas rosas, creio que o Amor tem asas de ouro. Ámem.* [Correia, 1999, p. 616]). Responsabilidade que o levará necessariamente a abandonar a fixidez de certas posições, a resistir a outras, e a imaginar outros caminhos, outras possibilidades. Se alguma coisa nos trouxeram estes dias incertos, é que por todo o lado vemos, ouvimos e lemos palavras que são janelas, *algumas, um punhal, um incêndio, outras, orvalho apenas* (Andrade, 1980 [1958], p. 67), mas palavras que juntas são uma força que não podemos deixar de ouvir e que clamam por um museu que habite o mundo, que ame o mundo. *É urgente o amor* (Andrade, 1980 [1951], p. 62).

É um lugar-comum dizer que é difícil falar de amor, quanto mais defini-lo. Falar de amor é de alguma

---

<sup>1</sup> <<https://imd.icom.museum/past-editions/imd-2022-the-power-of-museums/>>. Consultado em: 30 nov. 2022.

forma falar fora dos limites da erudição científica social, mergulhar no reino irracional da emoção e dos sentimentos. Talvez isso aconteça porque o amor se apresenta como “tema feminino” associado ao espaço privado e aos sentimentos (hooks, 2021, p. 34). Mas o amor é também relacional e profundamente político: “Como, onde e o que se ama é profundamente político” (Morrison et al. 2013, p. 506). Além disso, como argumenta Berlant, o amor tem a capacidade de ser um ímã que atrai “um conjunto genuinamente realista e visionário de transformações” (2011, p. 690). No contexto museológico, as abordagens que incluem os sentimentos e as políticas de cuidado constroem-se, sobretudo, no contexto de museologias radicais e movimentos mais amplos — nomeadamente de abordagens feministas, *queer*, decolonização ou luta antirracista — precisamente porque se afastam dos terrenos reconfortantes que o poder hegemônico concede. Inwood (2013, p. 721) diz que é “refrescante pensar através das possibilidades radicais e políticas do amor”. Em um mundo caracterizado por ódios crescentes, no qual as linguagens bélicas voltaram à corrente dominante, falar dessa práxis radical do amor — uma práxis que ama ativa e incondicionalmente o mundo — não só é refrescante, como é um posicionamento mais crítico que nunca.

Portanto, a pergunta se transforma: pode o amor mudar o mundo? *Não sei se respondo ou se pergunto*. Falo de amor como quem *espera ser aberto por uma palavra* (Rosa, 2020 [1990], p. 245). Falo de amor, pois só um amor baseado nesta conexão profunda com o mundo, um amor que seja ação — ação de profundo respeito e que conscientemente assuma a sua responsabilidade perante o mundo — pode atuar como uma força positiva de mudança. Essa responsabilidade consiste em habitar

o mundo, em amar incondicionalmente o mundo. Um amor incondicional é um amor revolucionário (Horvat, 2016). É essa ética de amor que torna possível aproveitarmos o poder emocional destes dias desavindos em nome da mudança.

Nesta urgência do mundo, não há tempo como o presente. Nos momentos políticos de dissenso atuais (mas também de imaginação de outras possibilidades) cabe aos museus demonstrarem a sua relevância, envolvendo-se nas realidades políticas, sociais e culturais do mundo lá fora (*o que é que os taipais do mundo escondem nas montras de Deus?* [Campos, 1993/1944, p. 130]). Como argumento em outro texto, o museu é mais-do-que-museu. É menos do que pensava ser, mas também é muito mais. É emergente e encontra-se enredado no devir do mundo. É do mundo. Está presente (e tem substância) no mundo. Ser/estar presente refere-se, portanto, a algo que é tangível e implica que tem impacto no mundo, tornando o museu “coisa do mundo”. Essa é a fabulosa vocação do museu-do-mundo (Semedo, 2023). Mas essa visão, e os desafios epistemológicos que traz consigo, exige que não só contemplemos reflexivamente os nossos posicionamentos, mas que imaginemos outras formas e cartografias de conhecer, ser e fazer. O foco específico dessa cartografia é saber que tipo de sujeito é o museu no processo da transformação atual, quais os discursos que o processo acentua e como são (podem ser) consequentes.

Significa adotar um posicionamento ético inabalável e um olhar *diagonal das coisas* (Amaral, 2022), olhar permanentemente autorreflexivo e crítico sobre a forma como os museus adquirem, preservam, utilizam e distribuem conhecimento sobre os objetos, a sociedade e eles mesmos; sobre a linguagem que utilizam e as ações que

empreendem (ou se abstêm de intentar) e do seu impacto sobre como moldam a cultura museológica e influenciam a forma como pensam e agem; e de como imaginam e se relacionam com os visitantes, as comunidades e o mundo; de como agem com e no mundo. Ou seja, atos de intencionalidade reflexiva consciente; novas formas de conhecimento e atitudes de envolvimento profundo com o mundo que adotem um posicionamento ético/moral. À luz de uma ética de amor, ao pensarmos na mudança do mundo, teremos, necessariamente, de pensar na mudança de nós mesmos. Ou seja, do museu.

Por outras palavras, os desafios que hoje se colocam ao museu, requerem que ele pratique o amor, ativando e nutrindo estes atos de consciência indagadora de modo a apoiar compreensões outras e ações criticamente conscientes do que significa ser do/estar no mundo. Essa intencionalidade reflexiva é, portanto, uma pedra de toque essencial desta ética de amor (hooks, 2021, pp. 113-4). E se essa vontade e prática amorosa tem como projeto reimaginar o museu com e no mundo, então o seu caráter performativo e a sua ação política, necessariamente, entrecruzam-se (figura 2). E são essas encruzilhadas relacionais que são terrenos férteis para cultivar novas formas de conhecimento. Terras em que a ética se assume como semente primeira e nas quais pode crescer uma poética e uma práxis não de ter, mas de ser e fazer o museu. Ao falar de ética, tomo como minhas as palavras de José Saramago, pois falo de *uma ética que, quando exercida, como é desejável, sobre o concreto social, é talvez a menos abstrata de todas as coisas: é presença calada e rigorosa, ainda que variável no tempo e no espaço, aí está*, a ética, *com o seu olhar fixo, a pedir-nos contas* (Saramago, 1999). Refiro-me aqui, portanto, a uma ética de

amor que representa um posicionamento político perante o mundo e que acredito poderá ser a chave para abrir outros espaços de possibilidades que nos permitam imaginar radicalmente a identidade do museu e do seu lugar no mundo. Ética de amor como princípio e atitude que determina a relação de um museu com o mundo como um todo. Uma ética que anuncia um museu que habita e ama o mundo. *Como se o amor não fosse, afinal, a única coisa que nos importa.*

Figura 2. Não sei se respondo ou se pergunto 2 — Yoko Ono, *O Jardim da Aprendizagem da Liberdade*. EX IT 1997/2020 e Algures no Alentejo. ©Paulo Duarte



Museu de Arte Contemporânea de Serralves. 30 maio - 15 novembro 2020.

Humberto Maturana diz que o amor é visionário e a única emoção que expande a inteligência porque nos conecta com outros. O amor não é uma virtude, mas sim a base da nossa própria existência como seres humanos — nós, o *Homo sapiens amans*, como ele diz — e, portanto, o amor é a emoção que nos identifica como seres humanos.

Ao vivermos em agressão permanente com e no mundo a nossa identidade torna-se outra, seremos antes *Homo sapiens agressans* (1999, p. 227). No seu livro *Tudo sobre o amor*, bell hooks (1991, pp. 113-4) escreve que o amor é “uma combinação de cuidado, compromisso, confiança, conhecimento, responsabilidade e respeito”. Em vez de definir o amor, talvez seja mais produtivo perguntar “o que faz a linguagem do amor e como circula o poder em nome do amor?”. A pergunta abre caminho a outras: “o que significa para um museu fazer algo em nome do amor?” e “que e como é que uma ética de amor constrói subjetividades, delimitações, espaços e lugares?”, “o que é que o amor faz?”. *Ó amor, amor, que faremos nós de ti, e tu de nós?* (Lisboa, 2005, pp. 101-2).

## A ESCUTA COMO AÇÃO PRÁTICA DE UMA ÉTICA DE AMOR

O amor é muito mais do que um sentimento. O amor é o que o amor faz: “a palavra “amor” é um substantivo, mas a maioria dos mais perspicazes teóricos dedicados ao tema reconhece que todos amaríamos melhor se pensássemos o amor como uma ação” (hooks 1991, p. 43). Amar é, portanto, um ato da vontade que envolve vários ingredientes: cuidado, afeto, reconhecimento, respeito, tempo, compromisso, confiança e, sobretudo, capacidade de escuta capaz de se abrir à conversa. A ética de amor a que me refiro caracteriza-se por uma escuta poética do mundo capaz de construir outras formas de conhecimento — sistêmicas, socioecológicas, nômades e profundamente poéticas. Conhecimento capaz não só de narrar os entre-espaços dos gestos museais, mas também de criar e atuar nos espaços de coexistência solidária e amorosa

entre o museu e o mundo por meio do linguajar comum a que Maturana também alude (1999, p. 188). São nesses espaços conversacionais que incorporam a agência socioecológica dos lugares, que o museu existe e dá sentido à sua existência. Escutando, considerando o que se diz, perlongando, procurando, recebendo, contemplando.

O museu em estado de escuta tem *fome e sede do infinito*. O museu em estado de escuta é gerador de outras possibilidades e de imaginação museológica. Há anos que geógrafos e sociólogos falam da imaginação como tarefa essencial dos nossos dias (Mills, 1959; Harvey, 2006). Hoje, mais do que nunca, é importante imaginar como o museu pode ser diferente, mais relevante e justo. A tarefa de imaginar significa explorar a diferença, o indeterminismo e a criatividade. Significa desenvolver utopias e imaginários que partem de lugares específicos para desenhar os fins a perseguir e a visão do que poderá ser construído. Conforme nos movemos em direção aos fins desejados (*em certos dias, nem sabemos porquê sentimos estranhamente perto desses fins que buscamos muito e continuam, no entanto, perdidos* [Mendonça, 2001, p. 13] dentro do dia a dia do museu), exploramos o caminho *com algum grau de abstração e sem um plano rigoroso* (Pina, 2012, p. 9), mas criando o mapa com as referências que precisamos e nas quais nos apoiamos. Para tal haverá que não só de criar e manter a esperança sobre as possibilidades futuras e de — como um nômade — saber para onde vamos e porque vamos, mas também de ir desenhando os limites incertos deste mapa ao longo do caminho, talentos que permitem ao museu abrir-se à “sagacidade acidental” da serendipidade e relacionalidade. Trata-se de equilibrar a crítica com a possibilidade e a esperança, compreendendo essa relação como uma tensão

produtiva que se estabelece e pensa por meio de relações entre lugares, objetos e sujeitos aparentemente distantes e desconexos. Ou seja, mediante a forma como os museus se relacionam com o mundo (incluindo seres humanos e outros seres) e as consequências das suas ações.

Cultivar a esperança, argumenta Ben Anderson (2006), é uma obrigação ética. Obrigação que implica interrogar as categorias existentes que constroem os lugares onde a nossa imaginação pode ir, e tentar transgredi-las. Esse é o tipo de imaginação no qual as relações sociais se refazem inteiramente e o mundo se torna diferente. Por meio desse espectro, o ato de imaginar utopias assume um potencial radical: as narrativas dominantes são desafiadas e outras possibilidades e vontades são despoletadas (Pinder, 2002). Ao questionar o que é possível e ao pensar o impossível, mudamos os nossos horizontes, mas mantemos o potencial para a formação de novos mundos. O que não podemos imaginar não pode vir a ser (hooks, 2021, p. 50). E a indeterminação de “vir a ser” é aqui fundamental, pois em vez de uma imagem fixa e estática do futuro do museu, é o caminho, o entendimento da utopia como processo, que importa. Ou seja, a utopia como processo cultiva múltiplas imaginações sobre o significado do museu e de como se relaciona com as especificidades do lugar de cada museu no mundo. A imaginação e a esperança, como uma tarefa teórica e metodologia da Museologia radical, inclui essa promessa de *condensar o mundo num só grito* (Espanca, 1934, p. 105).

O ato de escuta é poética. Poética da prática. hooks (1921, p. 185) não deixa de nos lembrar que a pulsação do amor verdadeiro começa com a disponibilidade para escutar o seu próprio corpo, para refletir sobre as nossas ações e que só com honestidade e abertura podemos

enfrentar os nossos medos. O ato de escuta é poética de estar entre: escutar, escutar-se, atrever-se *a atravessar sem rede o vão por sobre o abismo* (Moura, 2012, p.158), confrontar-se com as múltiplas possibilidades das suas palavras e das de outros, disponibilizar o seu corpo, reverberar em si esses encontros e a legitimação de outros corpos, abrir-se à transformação de si e do mundo. Se a escuta é conhecimento poético, é também abandono de poder e poder de conexão. Ato criador que revela e cria outros mundos por meio de atos de vulnerabilidade do museu. Pôr-se à escuta como corpo, exige ao museu atos de coragem, pois coloca-o em risco e expõe as suas vulnerabilidades. Em risco de se revelar, de ser afetado e transformado pelo mundo. Mas é essa coragem que afinal o liga ao mundo.

## PONTOS DE REFERÊNCIA APOIO NO TERRITÓRIO MAPA

Pode parecer que as tensões e os problemas a que venho aludindo se relacionam somente com uma ou outra função do museu, mas o que me parece mais sensato é que pensemos o museu como um sistema aberto, como um conjunto interconectado de elementos que se organizam de forma mais ou menos coerente de maneira a atingir propósitos comuns. Ou seja, que pensemos o museu a partir de uma visão integrada das suas funções e das questões-alavanca de mudança, reconhecendo que muitos dos desafios com que hoje se depara se encontram inextricavelmente interligados nas suas várias funções e que derivam de algumas causas que poderíamos considerar como sendo básicas e raiz dessas dissonâncias.

Manifestamente, o museu, por sua vez, faz parte de um conjunto complexo de sistemas interdependentes — social, político, econômico, tecnológico, ecológico —, em permanente reconfiguração e interação, que afeta constantemente as nossas vidas com impactos que a crise atual veio pôr a nu. O museu é um sistema que se articula com outros sistemas no mundo, premissa básica para compreendermos a ética de amor antes enunciada. Logo a mudança terá de começar dentro de nós, de cada museu e da sua cultura profissional. À medida que vamos unindo os pontos relacionados com as vulnerabilidades estruturais dos museus, fica claro que intervenções superficiais e tecnocêntricas orientadas para causas intermédias, em vez de ações antropocêntricas que esquadrinhem a raiz dos problemas, não continuarão a ser suficientes. Tão pouco será suficiente um simples comportamento de ajustamento defensivo a um estímulo, nomeadamente a uma mudança vinda do ambiente interno ou externo do museu.

Haverá, pois, que abordar as questões sistêmicas que fragilizam a relevância dos museus para compreender e mapear as dissonâncias entre teorias declaradas e teorias-em-uso; identificar e compreender as raízes do problema inerentes à mudança, às conexões, aos encaidamentos de causas e às consequências que acarretam, e a criação de associações cognitivas entre ações passadas, presentes e futuras; e o que conjuntamente esses elementos representam em termos de conhecimento e reinvenção do museu. Como outros vêm alertando, fazer mais, não é fazer melhor e o que se torna urgente é trocar políticas centralizadas e focadas na eficiência — lógicas racionais que negam sistematicamente uma ética de amor e que são cuidadosamente cultivadas pela nossa cultura

patriarcal —, por outras que contrariamente se revejam em redes distribuídas e em diretrizes mais direcionadas para a eficácia e resiliência, para ser e fazer o museu, o museu *amans*.

Pensar o museu como entidade relacional e sistema não é algo de novo e já outros o fizeram com muito conhecimento. O pensamento sistêmico é “a quinta disciplina” apontada por Peter Senge (1990) para as organizações aprendentes já lá vão mais de 30 anos. As ideias que ele propõe nesse livro abriram caminho a uma tendência para pensar e gerir as organizações que inclui a espiritualidade, os modelos mentais, o pensamento sistêmico e a sustentabilidade. Para Senge, o pensamento sistêmico é, aliás, a pedra angular de como as organizações aprendentes pensam sobre o seu mundo e disciplina subjacente a todas as outras. Nessas outras, Senge inclui a aprendizagem em equipe, a visão partilhada, os modelos mentais e o domínio pessoal. Ideias entretecidas que, de alguma forma, têm também moldado maneiras alternativas de ver e agir no mundo, e de pensar a liderança centrada nas pessoas.

Este enunciado será uma constante no trabalho de Senge, salientando, aprofundando ou desenvolvendo outros aspetos ao longo dos livros que tem escrito. Em livros mais recentes, por exemplo, reafirma a centralidade dos nossos modelos mentais como poder radical e de esperança para ver, pressentir e aproveitar as oportunidades de mudança. Para percorrer o caminho de mudança — um caminho em forma de “U” que simboliza as etapas a percorrer — Senge et al. (2005) identificam sete capacidades e atitudes de liderança que são fundamentais e que aqui relaciono com os “talentos” antes mencionados: a escuta ativa; a suspensão de juízos de valor; sentir/experienciar

a partir das margens; a presença; o compromisso partilhado direcionado a um propósito comum (cristalização); a prototipagem como síntese e aplicação das ideias geradas; e, por fim, a ideia sempre presente que fazemos parte de outros sistemas e que só integrando outros atores poderemos experienciar as margens e criar algo que tenha em mente o todo (coevoluindo).<sup>2</sup>

No contexto do museu estas capacidades e atitudes — tão necessárias para a abordagem dos problemas complexos e dilemas morais com que se deparam e a prática ética do museu *amans* — nem sempre são suficientemente enfatizadas. De preferência, o trabalho dos profissionais de museus é enquadrado em listas cada vez mais extensas de responsabilidades. Embora seja importante definir competências, funções e responsabilidades, julgo que para desenhar enquadramentos e modelos que funcionem como base estruturante para operar em um sistema complexo e em constante adaptação (como é o museu), requer maior ênfase no museu como organização (corpo à escuta) aprendente. Ou seja, focando a sua atenção em um conjunto de habilidades, atitudes e valores que apoiem o caminho a percorrer em direção — antes de mais — à mudança de si mesmo, em vez de se centrar em uma lista de funções ou tarefas que visam a eficiência do sistema.

Tal como no modelo em U será necessário pensar em termos de capacidades e atitudes que partam:

---

<sup>2</sup> Embora existam muitas abordagens para a implementação da Teoria U, a abordagem proposta para museus incluirá certamente a utilização de práticas criativas, baseadas nos processos artísticos e na utilização de objetos.

- a. da empatia (escutando, observando, sentindo dentro do museu e a partir das margens, ouvindo as nossas próprias narrativas sobre o mundo e as de outros no mundo);
- b. de um sentido de presença *inteira e limpa*;
- c. da força do conhecimento nômade, socioecológico e sistêmico;
- d. da reflexão e crítica profunda sobre os modelos mentais (essas forças que atravessam o museu e habitam *a substância do tempo e do espaço*):
  - 1. suspendendo velhos hábitos e juízos de valor;
  - 2. experimentando outras hipóteses, hipóteses divergentes ou mesmo terrenos que nos são estranhos;
  - 3. quebrando padrões habituais para reimaginarmos e conjugar-mos múltiplas ideias e perspectivas;
  - 4. reforçando conscientemente aquelas ideias e perspectivas que julgamos melhor definirem os nossos propósitos de mudança do mundo e, assim, decidindo como melhor agir;
  - 5. responsabilizando cada ator, cada parte, em propósitos e compromissos partilhados (cristalização, prototipagem e codesenvolvimento).

A criação de um espaço de reflexão (e experimentação de ideias) é a pedra angular deste caminho e do mapa do museu que aprende. *A mão sobre o mapa não viaja, interroga* (Silveira, 1999, p. 8). No corrúpio de ação do dia a dia do museu, pouco tempo sobra para a reflexão, mas, como aqui se argumenta, para que a produção de novas compreensões e visões do museu e do seu lugar no

mundo tenha lugar (outros pontos de apoio no mapa a desenhar) é imprescindível que se criem espaços de reflexão e de oportunidades de consciencialização profunda do que verdadeiramente está em jogo (sentido de presença). Mudança comprometida que se refere a compreensões partilhadas sobre como o museu *amans* e as suas partes se veem a agir no/com o mundo. Mas que não se fique apenas por aí: que essas outras compreensões se consolidem e sintetizem de modo a poderem ser transformadas na ação, desenvolvendo, implementando e avaliando planos de ação concreta nesse mapa indeterminado.

## OUTRAS CONDIÇÕES PRIMEIRAS

Quando falo da necessidade de mudança em museus não tenho em mente uma mera mudança gradual, que aqui e ali faça ajustes ao paradigma atual; ajustes defensivos que acontecem apenas como reação e adaptação ao contexto externo e ao que se passa no mundo lá fora. O que tenho em mente é uma mudança sistêmica do museu, que a partir de um *olhar diagonal* (ver e ser visto) consiga problematizar modelos mentais, identificar e questionar as suas teorias oficiais/expostas e teorias-em-uso (despindo-nos de verdades: *das grandes primeiro que das pequenas, das nossas antes de quaisquer outras* [Cesariny, 2017, p. 146]) de modo a transformar o paradigma atual em outro paradigma. Um paradigma que cresça a partir de uma ética de amor pelo mundo. Mudança que terá de ser compreendida como processo sempre inacabado, expansível e contínuo; mudança que possa ser expressão quer da aprendizagem e desenvolvimento cognitivo da organização museu, quer de uma

vontade coletiva. Mudança compreendida *como radical abalo do mundo do museu, ou metáfora a estremecer que o refigura* (Moura, 2000, p. 158).

Nesta mudança sistêmica de afirmação do museu *amans* — o museu que habita e ama o mundo — estão em jogo vários elementos:

1. a percepção do museu como organização aprendente e sistema aberto;
2. a ampliação de formas de pensar e perspetivar o museu, condição facilitadora de aprendizagem, de problematização de modelos mentais, teorias oficiais, teorias-em-uso e de teorias sobre a mudança de paradigma, baseada em uma ética de amor, que possam apoiar a mudança que se ambiciona;
3. a compreensão das razões inerentes e das condições essenciais de mudança, dos processos de mudança e a sua apropriação por profissionais do museu, construindo e comprometendo-se com visões partilhadas sobre o futuro;
4. o desenho e a implementação de uma teoria de mudança e de uma teoria de ação, criando, planejando e avaliando reflexivamente e continuamente os modelos, ferramentas, estratégias e táticas que fundamentam, facilitam e apoiam o projeto de mudança.

Todos esses elementos se sobrepõem e funcionam em uma espiral contínua de aprendizagem representando um processo iterativo de ciclo triplo (Yuthas et al., 2004). Em vez de meros ajustes, a aprendizagem de ciclo triplo explora os nossos valores e as razões pelas quais e em que condições o sistema museu existe, nomeadamente em

termos de processos e resultados desejados. Na verdade, também se trata de tentar compreender os processos de tomada de decisões que enquadram o nosso trabalho.

Neste processo de mudança e aprendizagem há, portanto, quatro áreas de atuação que me parecem prioritárias e que pressupõem uma profunda reestruturação das teorias de ação de cada museu: a missão e visão que se pretende tornar realidade e com que protagonistas; as funções, ferramentas e práticas amorosas que ajudarão a alcançar essa visão; o planejamento de estratégias e táticas relacionais para alcançar a visão e implementar modelos e ferramentas; a afirmação e visibilidade de resultados, apoiando não só os processos de avaliação e planejamento, e também o seu reconhecimento.

Mas para que o museu aprenda haverá que atender também à criação de condições internas básicas de implementação e apropriação da mudança, de contextos e práticas de escuta ativa facilitadoras de aprendizagem. Passo a apontar as seguintes:

- a. implementação de modelos antropocêntricos de organização de trabalho; ou seja, a criação de condições para que a aprendizagem possa se desenvolver no cotidiano: contexto propício à aprendizagem individual e coletiva, conteúdos estimulantes, trabalho enriquecedor do qual deriva autoestima, autonomia, oportunidades de interagir em modelos horizontais e não hierárquicos...;
- b. apropriação do projeto de mudança do museu e a possibilidade de participação indireta no projeto e direta nas atividades que ele desenvolve, estabelecimento de espaços de confiança que promovam interações e comunicação, partilha

- de conhecimentos, debate e esclarecimento de dúvidas, disfuncionamentos etc., aceitação da diversidade de pontos de vista, desenvolvimento de compreensões e visões partilhadas, reestruturação de mapas mentais, normas etc., implementação de abordagens reflexivas;
- c. criação de contextos de equilíbrio entre estabilidade e imutabilidade da organização museu;
  - d. desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos e modelos de gestão direta, que garantam recompensação (simbólica, pecuniária...), motivação, autonomia e empoderamento.

### CASA E SAL DO MUSEU

Esta convicção da necessidade de uma profunda revolução concetual que questione algumas das premissas fundamentais sobre as quais o sistema museu assenta, tem sido uma constante do meu trabalho. As premissas a que me refiro relacionam-se sobretudo, com a natureza e função do conhecimento, com a missão do museu e os lugares que os seus fazedores, (tutela, coleções, profissionais, públicos e todo o resto em volta) ocupam como elementos discursivos e creio que essas premissas se encontram fortemente associadas ao valor intrínseco e incontestável do museu.

Também estou convicta que a mudança tem de começar no próprio museu. Sejam gente, sejam museu, as condições de desordem e transformação que vivemos não podem ser ignoradas. Condições e transformações nas quais o performativo e o político se cruzam no terreno de uma ética baseada não no ter, mas na prática de

ser e fazer o museu. Ética que é *casa* e *sal* do museu. Essa ética é urgente e é uma ética de amor.

**Agradecimentos:** Às poetisas e aos poetas deste mundo. Aqui a Álvaro de Campos (Fernando Pessoa), Ana Luísa Amaral, António Ramos Rosa, Eugénio de Andrade, Florbela Espanca, Irene Lisboa, José Tolentino de Mendonça, Mário Cesariny, Natália Correia, Pedro da Silveira, Vasco Graça Moura. Nos seus poemas cosi as minhas palavras (com liberdade que é amor).

Este texto é financiado pelos Fundos Nacionais por meio da FCT - Fundação para a Ciência e Tecnologia, no âmbito do projeto UIDB/04059/2020.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, A. L. *O Olhar Diagonal das Coisas*. Porto: Assírio & Alvim, 2022.
- ANDERSON, B. “Transcending without transcendence”: utopianism and an ethos of hope. *Antipode*, 38(4), pp. 691-710, 2006.
- ANDRADE, E. *Antologia Breve, Círculo de Poesia*. Lisboa: Moraes Editores, 1980.
- BERLANT, L. A properly political concept of love: Three approaches in ten pages. *Cultural Anthropology*, 26(4), pp. 683-91, 2011.
- CAMPOS, A. A plácida face anónima de um morto. *Poemas*. Lisboa: Ática, 130, 1993 [1944].
- CESARINY, M. Discurso do Príncipe de Epanimondas. *Manchebo de Grande Futuro, Manual de Prestidigitação*. 3.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Assírio & Alvim, p. 146, 1981 [1956].

- CORREIA, N. [Creio nos anjos que andam pelo mundo]. *Poesia Completa. O Sol nas Noites e o Luar nos Dias*. Lisboa: D. Quixote, p. 616, 1999 [1990].
- ESPANCA, F. Ser Poeta. *Sonetos Completos*. Coimbra: Livraria Gonçalves, 105, 1934. <[https://purl.pt/76/5/1-26743-p\\_PDF/1-26743-p\\_PDF\\_24-C-R0072/1-26743-p\\_0000\\_anterrosto-212a\\_t24-C-R0072.pdf](https://purl.pt/76/5/1-26743-p_PDF/1-26743-p_PDF_24-C-R0072/1-26743-p_0000_anterrosto-212a_t24-C-R0072.pdf)>. Consultado em: 30 mar. 2023.
- HARVEY, D. The Sociological and Geographical Imaginations. *International Journal of Politics, Culture, and Society*, 18(3-4), pp. 211-55, 2006.
- hooks, b. *Tudo sobre o amor: novas perspectivas*. Trad. Stephanie Borges. São Paulo: Elefante, 2021 (1952).
- HORVAT, S. *The Radicality of Love*. Polity Press: Cambridge & Malden. 2016.
- INWOOD J. F. J. Love and the Other: A response to Morrison et al. (2012). *Progress in Human Geography*, 37(5), pp. 721-3, 2013.
- LISBOA, I. Amor. In: SOARES, M. *Os Poemas da Minha Vida*. Lisboa: Público, pp. 101-2, 2005 [1940].
- MATURANA, H. *Transformación en la convivencia*. Dolmen Ediciones: Caracas, Montevideo, Santiago de Chile, 1999.
- MENDONÇA, J. T. *As casas, De Igual Para Igual*. Porto: Assírio & Alvim, p. 13, 2001.
- MILLS, C. W. *The Sociological Imagination*. New York: Oxford University Press, 1959.
- MORRISON C.; JOHNSTON, L. & LONGHURST, R. Critical geographies of love as spatial, relational, and political. *Progress in Human Geography*, 37(4), pp. 505-21, 2013.
- MOURA, V. G. Salmo 136. *Poesia 1997-2000*. Lisboa: Quetzal Editores, p. 158, 2000.
- PINA, M. A. *Como se Desenha Uma Casa*. Porto: Assírio & Alvim/Porto Ed., p. 9, 2012.

- PINDER, D. In defence of utopian urbanism: imagining cities after the 'end of utopia'. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 84(3-4), pp. 229-41, 2002.
- ROSA, A. R. Uma Voz Na Pedra. *Obra Poética II*. Lisboa: Asísrio & Alvim, p. 245, 2020 [1990].
- SARAMAGO, J. Que Europa queremos? *Outros Cadernos de Saramago*, 1999. <<https://caderno.josesaramago.org/2011/11/>>. Consultado em: 30 mar. 2023.
- SEMEDO, A. Pratiquer la présence : La fabuleuse vocation du musée-du-monde. Seeing museums differently Dossier, *Culture & Musées*, 41, 2023.
- SENGE, P. *The fifth discipline. The Art & Practice of Learning Organization*. Doubleday Currence: New York, 1990.
- SENGE, P. M.; SCHARMER, C. O.; JAWORSKI, J. & FLOWERS, B. S. *Presence: An exploration of profound change in people, organizations, and society*. Nicholas Brealey Publishing: London & Boston, 2005.
- SILVEIRA, P. Pequeno poema infinito. *Sirgo*, 1. Castelo Branco: António Salvado, 8, 1999.
- YUTHAS, K.; DILLARD, J. F. & ROGERS, R. K. Beyond agency and structure: Triple-loop learning. *Journal of business ethics*, 51(2), pp. 229-43, 2004.