

PROMOVER A CRIATIVIDADE NOS MUSEUS. FACILITADORES, BLOQUEIOS E ESTRATÉGIAS
PROMOTING CREATIVITY IN MUSEUMS. FACILITATORS, BLOCKADES AND STRATEGIES

Inês Ferreira

Resumo

As tecnologias de informação e comunicação, a rapidez da mudança e a quantidade de informação disponível exigem hoje das pessoas capacidades de se adaptarem e fazerem escolhas que implicam recorrer cada vez mais a capacidades do pensamento criativo e crítico. Se a criatividade se tornou uma ferramenta importante em muitos contextos, também nos museus isso aconteceu. Os museus pretendem ser (embora muitos não o sejam, ainda) espaços abertos à participação, escolha e interação. Participar, escolher e interagir exige pensamento crítico e criativo e por isso o museu é um espaço que desafia o recurso à criatividade.

Diversos autores sugerem que qualquer museu - grande ou pequeno, de arte, história ou ciência - pode expor e promover a criatividade. Uns evidenciam os fatores que facilitam a criatividade num museu, outros focam-se nas estratégias que a promovem. Se se compreender quais os fatores que facilitam ou bloqueiam a criatividade podem-se desenvolver estratégias para tornar um museu mais criativo e potenciador da criatividade. Começamos por definir o que entendemos por criatividade num museu e, com base numa pesquisa bibliográfica sobre a promoção da criatividade construímos o contexto teórico para abordar esta problemática nos museus. Apresentamos em paralelo um trabalho de campo realizado em quatro museus do Porto, recorrendo a entrevistas a profissionais, em que procuramos perceber as suas visões e projeções sobre criatividade. Neste artigo cruzamos dados empíricos e teóricos, criando um contexto geral sobre formas de promover a criatividade nos museus. Esse contexto permite

pensar e discutir estratégias concretas para promover a criatividade a nível da exposição em si e a outros níveis como gestão dos recursos humanos ou comunicação. Este contexto abre ainda a discussão sobre como repensar a mediação nos museus de forma criativa.

Palavras-chave: Museu, Bloqueios da Criatividade, Facilitadores da Criatividade, Estratégias Criativas

Abstract

The information and communication technologies, the speed of change and the amount of available data requires, today, from each one, capacity to adapt to change and to choose, which increasingly implies the use of creative and critical thinking skills. If creativity has become an important tool in many contexts, this also happened in museums. Museums claim to be (although many are not, yet) open to participation, choice and interaction. Participation, choice and interaction require from the visitor critical and creative thinking skills and so museum is a space that challenges the visitor to use his/her creativity.

Different authors suggest that any museum – big or small, an art, history or science museum – can exhibit and promote creativity. Some authors underline the issues that facilitate creativity in a museum and others focus on the strategies to promote creativity. If we understand which issues can facilitate and which ones can block creativity in a museum, it becomes possible to develop strategies to make a museum a more creative place, where creativity can be enhanced. We begin defining creativity in a museum and then, based on a literature survey about how to promote creativity in museums, we built a theoretical framework to address this problem. We present, side by side, the theoretical context and the fieldwork conducted in four museums in Porto. Interviewing professionals from different areas of these museums, we intended to perceive their visions and projections about creativity.

In this article we cross empirical and theoretical data, creating a general context on ways of promoting creativity in museums. This context allows us to think and discuss concrete strategies to promote creativity in the exhibition itself and in other areas such as human resources or communication. This context also raises issues about how to rethink mediation in museums in order to promote and facilitate a creative relationship between visitors and artefacts.

Keywords: Museum, Creativity Blockades, Creativity Facilitators, Creative Strategies

INTRODUÇÃO

Hoje a criatividade é uma capacidade valorizada em diferentes contextos. Num mundo onde tudo muda rapidamente e a informação prolifera, as capacidades criativas ajudam o indivíduo ou entidade a adaptar-se à mudança e as capacidades críticas ajudam a fazer escolhas (Lau 2011, 1-3). No museu a criatividade é importante porque cada vez mais o visitante precisa de recorrer às capacidades críticas e criativas para se relacionar com as exposições. Também do ponto de vista do museu a criatividade importa, não só na relação visitante-exposição mas noutros contextos. Hoje o museu tem uma necessidade enorme de captar públicos e financiamento e tornar-se mais sustentável, para justificar a sua função social, e é preciso criatividade para o conseguir.

Começemos por definir o que entendemos, neste artigo, por criatividade. Diversos investigadores distinguem criatividade radical de criatividade de todos os dias. A criatividade radical, dos grandes feitos que mudam o mundo (Hollingsworth 2007, 133) depende da genialidade de alguns – poucos - seres humanos, enquanto a criatividade de todos os dias é acessível e “importante para todos” (Cropley 1992, 10). Ambas caracterizam-se pela novidade, que deve ser adequada e implica autoria. Nas últimas décadas a criatividade de todos os dias tornou-se relevante para qualquer pessoa ou instituição se adaptar à mudança (Lau 2011, 215), aceitando-se que todos têm esta capacidade que se treina (Heerwagen 2006, 3; Sefertzi 2000, 3) e surgindo múltiplos estudos sobre formas e ferramentas para a promover (Fasko 2001, 320-321, Hoffman 2009, 1).

O documento que lança o tema do Encontro Anual da *American Association of Museums* de 2012 - *Comunidade Criativa* - reforça que, nos museus, a criatividade radical é preservada e exposta (AAM 2012) e muitas coleções nasceram do colecionar testemunhos dessa criatividade. Alguns estudos sugerem que os museus facilitam a criatividade de todos os dias (Norris e Tisdale 2014, 11) e que quando um indivíduo visita uma exposição, a experiência pode criar novidade na forma de ver, pensar ou encarar um problema. Outros estudos sugerem que se pode ser criativo na própria organização e gestão do museu.

Neste artigo começamos por analisar os facilitadores e bloqueios da criatividade nos museus, relacionando a literatura com dados empíricos. Apresenta-se o contexto teórico sobre estratégias para promover a criatividade e discutem-se estratégias sugeridas por profissionais. Articulando dados empíricos e teóricos, procuramos evidenciar a pertinência do recurso à criatividade nos museus, apresentando formas de o fazer.

METODOLOGIA

O trabalho de campo realizado em quatro museus do Porto incluiu entrevistas a 12 profissionais, nas quais se recolheram dados acerca das suas visões sobre facilitadores e promotores da criatividade nos museus. O objetivo foi perceber se as suas representações suportavam o que os dados teóricos indiciavam – que existe potencial para os museus se tornarem mais criativos. Nas transcrições das entrevistas, realizadas entre novembro de 2013 e abril de 2014, surgiram declarações significativas que providenciam um entendimento acerca dos facilitadores e promotores da criatividade – Tabela 1. Selecionámos museus distintos nas coleções, exposições e tutela e profissionais com experiências diferentes. Esta opção prendeu-se com três razões:

1. Primeiro, com o cruzamento de dados teóricos e empíricos pretendíamos, mais do que comparar, criar um tecido rico e complexo de possibilidades de estratégias criativas, por isso a diversidade de museus e profissionais criava abertura para uma maior diversidade de exemplos;
2. Segundo, tendencialmente os profissionais da educação iriam focar-se em estratégias de mediação, os profissionais ligados às coleções, em estratégias ligadas ao estudo de coleções e exposições, pelo que, sendo nosso objetivo colher exemplos de estratégias a nível do funcionamento do museu como um sistema, teria sentido integrar no estudo profissionais com diferentes funções;
3. Por fim, também interessava perceber se em alguma questão abordada as diferenças de perspetiva, de acordo com a tipologia de museu ou profissional eram significativas e, a ser, valeria a pena sublinhá-las.

CÓDIGO	ÁREA TRABALHO	MUSEU
E1	Direção/Coordenação	Museu Nacional de Soares dos Reis
E2	Coleções/Exposições	
E3	Educação/Comunicação	
E4	Educação/Comunicação	Museu Romântico da Quinta da Macieirinha
E5	Direção/Coordenação	
E6	Coleções/Exposições	
E7	Direção/Coordenação	Museu Arte Contemporânea Fundação Serralves
E8	Coleções/Exposições	
E9	Educação/Comunicação	
E10	Direção/Coordenação	Museu História Natural da Faculdade Ciência UP
E11	Coleções/Exposições	
E12	Educação/Comunicação	

Tabela 1. Atribuição de referência a cada entrevistado, através do qual se identificam as declarações significativas ao longo do artigo

FACILITADORES E BLOQUEIOS DA CRIATIVIDADE

Diversos autores, nomeadamente da área da Psicologia, referem-se a fatores que facilitam a que uma experiência seja criativa. Quando se está motivado (Amabile 1989, 53-63) e se tem oportunidade de fazer escolhas, é-se mais criativo (Csikszentmihalvi 1990, 21-22). Se um indivíduo se sente confiante abre-se mais à criatividade (Decey e Lennon, ref. in Craft 2001, 7), e a capacidade analítica também facilita a criatividade (Adair 2007, 84). Um contexto expositivo que motive, dê confiança e incentive o uso das capacidades analíticas parece poder, então, facilitar a relação criativa com uma exposição.

Adair refere que a diversidade e riqueza de experiências e conhecimentos facilita a criatividade (Adair 2007, 23-24). Um contexto expositivo que ofereça diversidade de experiências e conhecimentos pode então aumentar o potencial criativo da visita.

O tempo é outro facilitador: é preciso tempo para responder criativamente a qualquer situação (Shallcross 1981, ref in Craft 2001, 20). O museu pode criar estratégias para o visitante ficar mais tempo e desenvolver uma resposta criativa.

Outro facilitador é o contexto (Heerwagen 2006, 5); se confortável e acolhedor, pode facilitar a relação criativa com a exposição.

Qualquer museu pode estar atento aos fatores que facilitam a criatividade para aumentar o potencial criativo. Questionados sobre os facilitadores da criatividade, os entrevistados referem diversos, nomeadamente o contexto, tempo e liderança (fatores extrínsecos), a atenção, curiosidade e abertura de mente (fatores intrínsecos). Reforçam que o contexto facilita ou dificulta a criatividade. “O dar conforto, o permitir que o visitante esteja bem, se sinta bem, goste de cá voltar” (E3) facilita a criatividade, da mesma forma que um contexto “inacessível, adverso, frio, é inibidor” (E2).

Outro facilitador referido é a capacidade analítica. É importante “estar muito atento ao que se está a passar no momento presente, não só dentro da sua instituição como fora”, e perceber “como é que a dinâmica dentro da instituição se relaciona com esse fora” (E9).

Diversos entrevistados mencionam que os constrangimentos podem promover a criatividade. “Tem que se ser sempre criativo quando não há recursos” (E4) e “há formas que não teríamos pensado se houvesse umas mais imediatamente disponíveis” (E1). Perante os constrangimentos, “temos de ser criativos” (E12). A falta de meios incentiva a abertura a novas possibilidades e “a falta de dinheiro (...) ajuda a ser-se cada vez mais criativo” (E7). “Os obstáculos (...) estimula(m) um pouco a criatividade e obriga(m) a que se encontrem novas estratégias para superar essas dificuldades” (E2). “Criatividade lida muito com impedimentos, condições, condicionantes, dos quais nos apropriamos para exercer o ato criativo” (E9).

“As dificuldades às vezes [são] o propulsor” (E9), no entanto, “quando a gente já está há tanto tempo sem dinheiro, a cabeça já nem trabalha quando se fala em dinheiro” (E6). Esta referência sugere que a falta de meios conduz a soluções criativas mas, com o tempo, a pessoa adapta-se à situação de carência e deixa de procurar soluções criativas para ultrapassar as dificuldades.

Curiosamente, a falta de meios é essencialmente apontada como um incentivo à criatividade e um único entrevistado aponta a “falta de meios” (E12) como obstáculo à criatividade. São os profissionais com cargos de coordenação e direção que mais referem que a falta de meios incentiva a criatividade e conduz a novas formas de fazer e pensar. É natural que os coordenadores e diretores, mais do que ninguém, sintam os constrangimentos associados à falta de meios e vejam neles um propulsor da criatividade.

Existem facilitadores, mas também obstáculos à criatividade num museu.

Vários entrevistados referem que “para ser verdadeiramente criativo, a primeira coisa (...) é não ter limites de tempo” (E10). “A falta de tempo pode ser um estímulo extraordinário para sermos mais eficazes (...) mas a criatividade (...) está absolutamente ligada à necessidade de tempo sem limite” (E10). A falta de tempo conduz à falta de *espaços inbetween*, espaços que permitem *andar* entre as unidades de conhecimento e criar relações (Latimer e Skeggs 2011, 54). Como refere um entrevistado “é mesmo importante abrir espaços livres para que se possa [pensar]” (E9).

Um outro obstáculo “é a falta de comunicação” (E8), que “passa por as pessoas não se abrirem, fecharem-se” (E7). “Eu até posso estar a ter uma boa ideia mas [se] o tipo ao lado não está disposto a ouvir-me eu não consigo levar avante” (E7). Também as rotinas são um obstáculo, “a inércia e um certo comodismo, uma certa instalação em hábitos” (E2). “O peso do hábito, o peso das rotinas, (...) fatalmente acabam por conduzir a resultados muito organizados da mesma maneira, (...) [é preciso] cortar com as metodologias enraizadas” (E1). A mente humana organiza a informação de acordo com padrões conhecidos. Quando esses padrões estão unificados é difícil reestruturar a informação de novas formas, é preciso cortar com os caminhos estabelecidos, re-juntar as peças de outra forma ou encontrar uma *outra porta de entrada* no processo (De Bono 1990). A dificuldade de cortar com rotinas relaciona-se com o “não se querer sair da zona de conforto”(E3). “As pessoas têm ainda muito medo” (E1), “medo de quem coordena” (E3), “do brilho dos outros” (E3), “receio que também se nota em cima, nos líderes, nos coordenadores, de que alguém faça sombra, receio de que alguém brilhe mais” (E3). A verdade é que “a criatividade quase sempre envolve falhanços” e “as pessoas criativas quase nunca conseguem acertar à primeira” (Norris e Tisdale 2014, 16). Além do medo, “as pessoas têm uma dificuldade enorme em ultrapassar estereótipos” (E1), “há uma facilidade enorme em aceitar receitas, coisas que vêm lá de fora” (E1). “As pessoas têm medo de ser julgadas, (...) ficam todas pela mesma fôrma” (E1). O medo “é um fator determinante a cortar a criatividade, (...) esta obsessão por entrar nessa norma, acaba por ser terrível em relação à criatividade” (E1).

Por fim, também a idade “pesa”, na criatividade. “As empresas, as instituições, estão a ficar muito pesadas. (...) Não era nada disto! Podíamos fazer pior mas éramos mais criativos” (E8). Trata-se do peso das instituições e “(d) as contingências da idade” (E5), “a média de idade das pessoas que trabalham

nos museus é trágica” (E1). “Nós (mais velhos) temos muita experiência e, realmente, só a experiência, a certa altura, não dá, essa questão do não ter medo é muito mais própria de gente mais nova, as pessoas com a idade começam a acumular medos (E1). Por isso “ uma das grandes vantagens que nós temos com estagiários e gente nova que vai passando (...) é que eles vêm olhar para as coisas de outra maneira e ajudar a perceber, a ter outro entendimento das coisas” (E1). Efetivamente quando os processos e modos de ver estão cristalizados, a introdução de olhares diferentes fomenta a criatividade. Se os mais novos arriscam mais e essa capacidade é importante à criatividade, o facto de tantos museus não renovarem a equipa há anos é um obstáculo à criatividade.

São os profissionais do Museu Soares dos Reis que mais referem a dificuldade de cortar com padrões, estereótipos e metodologias enraizadas e o medo de sair da zona de conforto. São também eles que mais mencionam o constrangimento do peso da idade e a importância de maior abertura à renovação de equipas. Não sofrendo praticamente mudanças nas equipas ao longo dos últimos vinte anos é natural este sentimento neste museu. “Já não entra gente há uns vinte anos, vinte e cinco, o que é muito, portanto, essa renovação de gerações era absolutamente essencial, não é porque nós estejamos envelhecidas ou velhas, mas precisamos de estímulos novos, de novas formas de linguagem e, também, para nos desinstalar um bocadinho daquilo que são as práticas, os hábitos” (E2).

ESTRATÉGIAS DE PROMOÇÃO DA CRIATIVIDADE

Os facilitadores preparam o caminho da criatividade e os obstáculos bloqueiam-no. Mas para que a criatividade aconteça de forma ativa, são necessárias estratégias. Heerwagen (2006, 3) organiza as estratégias criativas em cinco tipologias, que adotamos. Apresentamos na Tabela 2 exemplos da sua aplicação em museus e sugerimos, na Fig. 1, modos de ver relacionados com essas tipologias de estratégias.

TIPOLOGIAS DE ESTRATÉGIAS CRIATIVAS	EXEMPLOS DE APLICAÇÕES NUM MUSEU
Estratégias de Quebra de Rotina	Integrar pessoas diferentes na montagem de exposições
	Juntar em projetos pessoas de equipas distintas
	Trazer ao museu públicos imprevisíveis
Estratégias baseadas na Imaginação	Prolongar o pensamento divergente na génese de exposições
	Pensar em alternativas para comunicar de forma diferente
	Levar o visitante a visualizar e imaginar possibilidades
Estratégias de Procura	Contextualizar coleções – fotos, acontecimentos da época, etc
	Fazer conexões com o que o visitante traz, suas referências
	Estar atento ao que cada um gosta – público e staff
Estratégias de Análise	Introduzir textos que estimulem a ver em detalhe
	Estimular o diálogo nas visitas
	Promover um olhar como se fosse a primeira vez
Estratégias de Desenvolvimento e Reestruturação	Recriar o discurso da exposição permanente
	Criar diálogos e aproximações novas entre peças na exposição
	Propor diversos percursos temáticos

Tabela 2. Partimos das estratégias de promoção da criatividade propostas por Heerwagen (2006, 3) para apresentar aplicações práticas sugeridas pelos entrevistados. O contexto teórico de Heerwagen mostra-se útil e adequado ao contexto museológico.



Figura 1. Nesta figura propomos cinco formas de ver de forma criativa, correspondentes às tipologias de estratégia de promoção da criatividade propostas por Heerwagen (2006, 3). As estratégias de quebra de rotina convidam a ver por diferentes perspetivas; As estratégias de desenvolvimento e reestruturação desafiam a ver por partes; As estratégias de análise desafiam a olhar em pormenor; As estratégias imaginativas convidam a ver com a imaginação; As estratégias de procura provocam um ver implicado, com o eu de cada um.

A primeira tipologia integra estratégias de quebra de rotina. A mente tende a buscar padrões estabelecidos e pode promover-se a criatividade quebrando esses padrões, com técnicas vindas da Psicologia, como a provocação ou intromissão do acaso (De Bono 1995).

Nas exposições uma forma de quebrar rotinas é desafiar “a participação das comunidades na produção da exposição” (E5) ou apostar numa “programação com uma equipa transdisciplinar” (E5). Olhares diferentes contribuem para quebrar rotinas e “promove[r] perspetivas múltiplas acerca dos objetos” (E9).

A quebra de rotina pode ser provocada por intervenções na exposição. Uma estratégia “é a rotação, (...) tiram-se umas peças e faz-se uma intervenção” (E3). Pode também ser provocada pela intervenção de artistas na exposição (E4), ou intervenções que abram perspetivas diversas. “Cada obra abre muitas hipóteses, também de relação, se calhar uma exposição criativa (...) não se pode fechar numa só interpretação da obra, (...) promove perspetivas múltiplas” (E9).

Outra forma de intervir é chamar gente diferente a falar das peças, “gostava de trazer médicos, antropólogos” (E12), propor múltiplos pontos de vista por “app’s, visitas multimédia”(E7), objetos mediadores. Mais do que a forma, interessa que os conteúdos abram pontos de vista. Um artefacto pode ser olhado por múltiplos pontos de vista e também abrir portas para áreas distintas - o visitante “pode chegar a muitas coisas, desde a música até à literatura, à pintura, pode partir dali e chegar onde quiser” (E11).

Também nas equipas é fundamental quebrar o estabelecido mas o facto das equipas serem homogéneas é um constrangimento. Uma estratégia de quebra de rotina é trazer diferentes olhares, através do cruzamento de pessoas. Não sendo possível contratar, pode haver abertura a estágios, troca de funções, rotatividade de equipas. A abertura a outros olhares é “uma das grandes vantagens que nós temos com estagiários, gente nova que vai passando”, apesar das “reações das pessoas mais velhas, que se queixam, *não produzem nada, dão mais trabalho do que aquilo que produzem*”, a verdade é que “a gente não quer que eles venham produzir, a gente quer é exatamente que eles venham olhar para as coisas de outra maneira, e ajudar a perceber, a ter outro entendimento das coisas” (E1).

Também em termos de públicos a abertura a pessoas diferentes pode provocar a criatividade. É importante criar “abertura para que apareça outra gente diferente” (E1). “Tivemos aí aquele encontro dos sem-abrigo, organizado por eles (...) a única coisa que eu tinha que ter era tudo em aberto” (E1). Para promover encontros criativos é fundamental estar aberto ao imprevisível, deixar que as coisas aconteçam, manter abertura da mente.

Na comunicação externa, pode captar-se os media pela quebra de rotina e do espectável. Pode comunicar-se “fora de sítio”, em locais inesperados, com conteúdos ou “um título que surpreenda” (E6), temas ou programas que quebrem a rotina. Num ano em que o Museu Soares dos Reis apresentou uma programação que considerava relevante, o que chamou os media não foi essa programação mas um encontro de sem abrigo – iniciativa que quebra a rotina do que se espera, num

museu. Para ser criativo na comunicação importa perceber como quebrar rotinas e surpreender. Uma estratégia é a comunicação lateral, arranjar caminhos paralelos para chegar lá. “Nós queremos comunicar uma coisa e sabemos que vai ser difícil, temos de encontrar uma coisa ao lado que vá chamar a atenção e a partir da qual conseguimos penetrar nos meios em que isso era difícil” (E1). É importante o compromisso entre comunicar de forma criativa e respeitar a missão e função core do museu.

Da análise global das estratégias para quebrar a rotina ressalta que a maior parte das sugestões que interferem diretamente com o contexto expositivo – rotação regular de peças, participação da comunidade na montagem da exposição, integração de perspetivas múltiplas e diferentes pontos de vista – partem de entrevistados ligados ao serviço educativo. Efetivamente o serviço educativo mostra ter ideias para tornar o contexto expositivo mais criativo mas não é normalmente chamado a intervir ou opinar sobre o mesmo.

A segunda tipologia integra estratégias baseadas na imaginação. A imaginação permite construir situações imaginativas (Sefertzi 2000, 2), visualizar resultados (Ian Robertson 2003, cit. in IDES 2004, 42) ou imaginar algo completamente novo (Adair 2007, 6). A tendência do cérebro é procurar o conhecido e as estratégias imaginativas ajudam a pensar *fora do conhecido e esperado*. Imaginar, visualizar, colocar hipóteses ou gerar alternativas conduz a resultados mais criativos.

Na montagem de exposições, quanto mais se imaginar e mais alternativas se colocarem, maior abertura se dá à criatividade. Quanto maior a divergência mais possibilidades do resultado ser criativo. Por vezes a falta de tempo faz com que se comece a convergir para soluções sem abrir o leque das possibilidades. A pressão da eficácia e dos resultados dificulta a criatividade. Uma estratégia que facilita a criatividade é convocar colaboradores não envolvidos na montagem de exposições para reuniões de processo, desafiando-os a colocar sugestões.

Num museu a imaginação pode estar ao serviço da comunicação. “Imagine que vamos fazer aqui uma exposição e fazemos uma ação de rua, uma performance teatral, isso, se calhar, é uma forma muito mais interessante de chamar a atenção do público para alguma coisa” (E2). Nas estratégias de comunicação baseadas na imaginação importa assegurar que as alternativas são adequadas ao que se comunica e à missão do museu.

Na relação visitante-artefacto, são inúmeras as possibilidades de estratégias imaginativas para promover um encontro criativo. Há estratégias para despoletar a imaginação, como a “história ao vivo”, mas pode haver o risco de “tira(r) toda a graça à componente da imaginação e da criatividade de cada um” (E1), sendo importante não fechar a imaginação, abrir caminhos à curiosidade, contar uma parte sem contar tudo, apelar ao sentido crítico.

Quer na montagem de exposições, quer na comunicação e relação visitante-artefacto, a imaginação pode ser veículo da criatividade. As estratégias para gerar alternativas e levar o visitante a imaginar e visualizar são simples de implementar por qualquer museu, praticamente sem custos.

A terceira tipologia refere-se às estratégias de procura, que têm a ver com partir de onde se está e do que se conhece para ir à procura de “outro lugar”. Uma forma de o fazer é ligar coisas conhecidas com outras que se estão a descobrir (Ritchhart 2007, 139), ou fazer analogias entre realidades que parecem não se relacionar. Recorremos a uma metáfora para representar estas estratégias: num mapa, alguém se situa no ponto “você está aqui” para, a partir daí, se orientar e descobrir caminhos fora da zona conhecida.

Num museu, as estratégias de procura ajudam o visitante a relacionar-se e encontrar-se na exposição, sentir-se confortável mas simultaneamente incentivado a sair da zona do conforto. Depois de se situar, o visitante “viaja” para o passado e futuro, afastando-se da zona do conhecido. Num museu de ambientes, faz essas viagens partindo das coleções. “No século XIX podemos ir à antiguidade clássica, que nela se inspira, e podemos ir até aos nossos dias e para o futuro. (...) Não é pensar no momento, no século XIX” (E5), é partir desse tempo e lugar para “outros tempos e lugares”. É necessário o visitante situar-se na exposição, descobrir “*eu estou aqui*”.

A exposição “ser interativa” (E5) e convidar à participação é uma porta aberta a que o visitante se encontre e enquadre. Por vezes situar-se passa por contextualizar-se. “Contextualizava as coleções e contextualizava o edifício, (...) com recurso à fotografia, ao vídeo, políticos da época, literatura” (E3). Além da contextualização, é importante introduzir referências que captem o interesse dos públicos, “temos que ter aquilo que as pessoas gostam, quer dizer, as pessoas vão ver um pôr-do-sol por alguma coisa, e por isso também querem ver o equivalente de um pôr-do-sol no museu” (E10). O que é o *equivalente a um pôr-do-sol no museu*? Algo que capte a atenção e emocione, incentive o imaginário? Uma

porta aberta a muitas viagens? A verdade é que há “muitos museus mortos em Portugal onde as pessoas não vão, incluindo na cidade do Porto, não vai ninguém (...) porque não passam de repositórios aborrecidos e cinzentos” (E10).

A integração do contexto social e familiar em exposições em torno duma personalidade ajuda o visitante a situar-se, pelo encontro/confronto da sua história com a da personalidade em causa. Se for um artista, é relevante integrar os “contextos em que ele viveu, o conhecimento de outros autores e de informação complementar (...) os materiais, suportes, molduras, o próprio espaço onde trabalhava” (E2).

Também nas visitas é importante recorrer a estratégias que ajudem a situar-se. “Chega um grupo, eu tenho de entrar dentro deles (...) ver o que é que eles estão à espera (...) tem de haver espaço para surpresa” (E4). Importa fazer conexões entre o que se vê e descobre e o que os visitantes trazem consigo e “fazer sempre a ponte entre o passado e o presente” (E4).

Por fim, também na gestão dos recursos humanos importa situar cada um e partir daí para novas possibilidades. Partir do eu de cada um, dos gostos pessoais, para motivar, “há coisas que as pessoas gostam de fazer, e isso acho que é fundamental conseguir, conseguimos por exemplo que pessoas que estavam nos serviços administrativos e odiavam o que estavam a fazer, estão a montar exposições, felizes da vida” (E1).

A quarta tipologia refere-se às estratégias de análise, relacionadas com as capacidades sensoriais e reflexivas. Todo o pensamento criativo nasce do observar e fazer conexões entre as várias partes (quem não vê desenvolve outros mecanismos de conexão entre as partes) (Adair 2007, 43). Estar atento é prestar atenção ao que se vê – de perto, em pormenor (Ritchhart 2007, 144) – mas também ao desenvolvimento das coisas, objetivos e sentimentos (Csikszentmihálvi 1990, 106). A capacidade de olhar treina-se e qualquer pessoa pode tornar-se um bom observador (Ruggiero 2012, 168-169). Quanto mais recorrermos às capacidades dos sentidos, mais profundamente entramos na realidade e complexidade das coisas.

Num museu as estratégias de análise estimulam a ver em detalhe. Uma estratégia possível numa exposição é mostrar o processo que esteve na origem da criação - esboços, fotografias e registos escritos. No Museu Nacional de Soares dos Reis existem em reserva estudos de composição duma obra de Marques da

Silva em exposição permanente e “esta série de estudos do *Céfalo e Prócris*, por exemplo, ajudariam seguramente a ver aquela obra (...) que nós nos habituamos a ver sem questionar muito, (...) perceber o próprio processo criativo de construção. (...) Todo o processo de esboço, de esboceto, de ensaio, de hesitação, todas essas coisas é, de certa forma, dessacralizar o objeto de arte, mostrar o processo, mostrar os processos de construção e as dificuldades” (E2).

Além do processo, também os textos podem levar o visitante a ver em pormenor. “No Rijksmuseum, eles têm tabelas comentadas que eu acho que ajudam a ver” (E3). Também “os materiais de interpretação em vários suportes” (E5) e o “recurso aos textos, tabelas, [que] contextualizam uma pintura” (E3) convidam o visitante a ver em detalhe.

Nas atividades com públicos podem-se usar estratégias de análise para “estimular a sua curiosidade, o seu pensamento” (E4), contribuindo “para descobrir a qualidade plástica num objeto” (E2) e “explorar, em diálogo com o grupo, promovendo, provocando” (E5).

As estratégias de análise ajudam a conhecer as pessoas com que se trabalha, perceber a sua complexidade e descobrir formas de trabalhar com cada um, “cada pessoa tem a sua personalidade” (E12). Além do olhar atento, “é muito importante ter-se um olhar sempre crítico e sempre como se fosse um primeiro olhar sobre as coisas que se estão a fazer. Não repetir programas de forma acrítica, fazer, repeti-los quando eles realmente estão a funcionar” (E8).

Por fim, alguns entrevistados referem que poderiam “aprender com as gentes das ciências (...) da investigação aplicada” (E1). Muitas vezes a criatividade surge deste olhar atento sobre áreas fora da própria. Ao perceber como no contexto científico importa dar visibilidade à investigação, o Museu Nacional de Soares dos Reis tem feito “uma parceria com a gente que faz investigação sobre as [suas] coleções” (E1) e têm “uma sala especialmente dedicada ao resultado da investigação”, (...) onde prestam “conta pública,” da investigação sobre as coleções (E1).

A quinta tipologia refere-se às estratégias de desenvolvimento e reestruturação. Existem diferentes modos de desenvolver ideias de forma criativa (Heerwagen 2006, 3) - relacionando diferentes elementos, sintetizando ou reestruturando, integrando tópicos distintos em significado e relevância (Sefertzi 2000, 2). Pode também reestruturar-se um padrão, olhando-o de modo diferente, fugindo ao óbvio, escolhendo um “ponto de entrada” distinto (De Bono 1990).

Alguns profissionais dos museus comentam que gostavam de reestruturar a exposição permanente, “conceber uma nova organização para os objetos” (E2), “recriar o discurso” (E12) ou “mudar o circuito” para ser “ mais fácil contar uma história” (E6). Falam de partir das coleções, reestruturá-las em diferentes combinações temáticas, “agarrar um tema que agregue” (E8). Sugerem a introdução de novas peças no percurso permanente, reestruturando o olhar sobre esse percurso. “Uma coisa que estamos a trabalhar e que me parece que pode ser muito interessante é relacionar, trazer peças (...) esta chama aquela, trazê-las para ao pé, para perto, de seis em seis meses, fazer rotação, criar diálogos” (E1). Efetivamente os objetos podem ser ponto de partida para muitas histórias. Linda Norris conta como a impressionou na Mark Twain House, em Hartford, perceber que Twain contava, cada noite, uma história diferente à filha, recorrendo a objetos pousados sobre a lareira. “Alguns objetos, alguma ordem, mas uma história diferente todas as noites” (Norris e Tisdale 2014, 188).

Também na gestão de equipas as estratégias de reestruturação são importantes, “uma das melhores maneiras de ser criativo é trabalhar com uma equipa de pessoas que não pensam da mesma maneira que nós” (Norris e Tisdale 2014, 132). Muitos museus têm uma equipa demasiado homogénea, não integrando ninguém há anos ou décadas. A “diversidade nas equipas” (E11), “equipas interdisciplinares” (E5), é importante, “quanto mais formações diferenciadas tivermos numa equipa melhor, porque nos permite essa visão pluridisciplinar de várias perspetivas, nós temos sempre a tendência de ir para a clássica, da história, da história de arte, de facto acabamos por ir ter sempre ao mesmo tipo de resultados.” (E5) Também a inclusão do olhar das comunidades e a “participação dos cidadãos na construção e manutenção do museu” (E10) pode promover a criatividade.

Mesmo sem alterações estruturais, é possível promover a criatividade juntando pessoas de equipas distintas em torno dum projeto ou problema. “Adotamos cá uma metodologia que nos parece estar a dar os seus frutos, (...) que se prende com o envolvimento de equipas, de pessoas de várias equipas (...) para, perante um problema concreto, perguntar como é que acha que se poderia resolver” (E7).

Quando num museu a equipa é a mesma há décadas, torna-se fundamental recorrer a estratégias de reestruturação para promover a criatividade. “Nós temos, em relação à gestão de recursos humanos, uma capacidade de gerir muito limitada, (...) pessoas todas formadas na mesma coisa, todas com as

mesmas valências, (...) a única hipótese que temos é reciclar pessoas” (E1). Reciclar é desvincular da rigidez das competências funcionais. “A única maneira de gerir um museu é quebrar completamente essas fronteiras (dos perfil funcionais) e aproveitar aquilo que as pessoas são capazes de fazer, por um lado, independentemente da sua classificação ali, por outro lado, independentemente das suas habilitações” (E1). Trata-se de uma reestruturação das equipas, separando as partes e re-juntando num outro desenho estrutural.

Também na programação se pode recorrer a estratégias de reestruturação. Os profissionais podem olhar a realidade, desmontá-la e reorganizá-la de formas diferentes, “tem de haver um trabalho pessoal dos técnicos todos, inclusive os front-office, de soltarem-se, soltarem-se dessas ligações de modelos mais tradicionais. Depois é treinar o pensamento” (E5).

Na programação, a “criação de percursos temáticos” (E4) que reestruturam as peças em torno dum tema pode potenciar a criatividade. Um percurso do Museu de História Natural, por exemplo, propõe “começar aqui por uma peça, e depois passar pelas nossas várias coleções, sempre através daquela peça, e chegar ao estuário [rio Douro]” (E11).

As estratégias de reestruturação ajudam a olhar para uma exposição, problema, programa educativo, dissecá-lo nas suas componentes e montar as partes de outra forma. “As respostas criativas a problemas normalmente vêm do reenquadrar o problema, do vê-lo através de novos olhos” (Norris e Tisdale 2014, 101). Este exercício abre portas à criatividade e a novas soluções. Qualquer pessoa se pode treinar a dividir um problema, programa ou projeto nas suas componentes e remontar as partes.

CONCLUSÃO

O cruzamento da bibliografia como as entrevistas reforça a hipótese de onde partimos, de que a criatividade num museu tem potencial de desenvolvimento. Há formas de a incentivar, facilitando a que ela aconteça e existem estratégias de promoção que podem ser implementadas, nomeadamente no contexto expositivo e gestão de equipas, sem necessidade de alterações de raiz nem investimentos elevados.

A reorganização das partes de uma exposição, a criação temporária de diálogos entre peças que habitam zonas separadas dum museu, o desafio a que

as comunidades participem na construção de exposições, a reestruturação das equipas ou criação de percursos temáticos são exemplos de intervenções de baixo custo, possíveis em qualquer museu, sem obrigar a um investimento adicional ou reformulação de fundo. Intervenções como contextualizar, mostrar o processo, recriar o discurso ou criar percursos temáticos são sugeridas pelos entrevistados, independentemente da área de trabalho.

Este artigo evidencia a existência de potencial criativo nos museus, sendo necessário experimentar as estratégias sugeridas para testar o seu potencial criativo.

BIBLIOGRAFIA

- AAM. 2012. "Letter from 2012 Annual Meeting Virtual Conference - Theme - Creative Community." In *American Association of Museums* (Accessed 31 Outubro 2012). <http://aamcommunity.org/aam2012/>.
- Adair, John. 2007. *The Art of Creative Thinking. How to be Innovative and Develop Great Ideas*. (first edition 1990) ed. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Amabile, Teresa M. 1989. *Growing Up Creative: Nurturing a lifetime of Creativity*: Creative Education Foundation.
- Craft, Anna. 2001. "Creativity in Education - an analysis of research and literature". In *Report prepared for the qualifications and Curriculum Authority, Culture & Education*.
- Cropley, Arthur. 1992. *More Ways Than One: Fostering Creativity in the Classroom*. Westport CT: Praeger.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. 1990. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. HarperCollins e-books.
- De Bono, Edward 1990. *Lateral Thinking. A Textbook of Creativity*. (First published by Ward Lock Education 1970) ed. England: Penguin Books. Reprint, 1990.
- De Bono, Edward 1995. Serious Creativity. *The Journal for Quality and Participation*. 18(5) (12-18).
- Fasko, Daniel. 2001. Education and Creativity. *Creative Research Journal*. 13(3&4) (317-327).
- Heerwagen, J. H. 2006. Creativity. Chapter 15 in *Management Benchmark Study-Book*, Air University. Disponível em: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch15.pdf>.

Hoffman, Mary Ann 2009. Leadership in Creativity. Disponível em: www.ascd.org, editor ASCEEXPRESS.

Hollingsworth, J. Rogers 2007. "High Cognitive Complexity and the Making of Major Scientific Discoveries". In *Knowledge, Communication, and Creativity*, editor Arnaud Sales e Marcel Fournier (129–155). London and Thousand Oaks, California: Sage Publications.

IDES. 2004. "Learning Thinking and Creativity. A staff development Handbook". ed. In *Learning and Teaching Scotland and the IDES Network*. Scotland: Learning and Teaching Scotland and the IDES Network.

Latimer, J., e B. Skeggs. 2011. "The Politics of Imagination: Keeping Open and Critical". In *The Sociological Review*. 59(3) (393-410).

Lau, Joe Y. F. 2011. *An Introduction to Critical Thinking and Creativity. Think More, Think Better*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Norris, Linda, e Rainey Tisdale. 2014. *Creativity in Museum Practice*. Editor Leaflet Coast Press Inc. Walnut Creek, California.

Ritchhart, Ron. 2007. "Cultivating a Culture of Thinking in Museums". In *Journal of Museum Education*. 32(2) (137-153).

Ruggiero, Vicent Ryan. 2012 *Beyond Feelings. A guide to critical thinking*. 9th edition ed. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Sefertzi, Eleni. 2000. "Creativity. InnoRegio project". In *Report Produced for the EC funded project*.