

Entrevista a Mariana Jacob Teixeira

marianateixeira@cm-porto.pt

Formação académica em Museologia e percursos profissionais. Reflexos e reflexões

Nota biográfica

Mariana Jacob Teixeira é arqueóloga e museóloga pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto (FLUP), exercendo funções como Chefe da Divisão Municipal de Museus na Câmara Municipal do Porto. Integrou a coordenação ao nível da orientação científica na Rede de Museus de Vila Nova de Famalicão e participou em diversos projetos como museóloga: Museu Militar do Porto (2005 - 2011); Guimarães 2012 - Capital Europeia da Cultura; Museu Futebol Clube do Porto (2012 - 2014) e Fundação Cupertino de Miranda - Centro Português do Surrealismo (2015-2016). Foi agraciada com o Prémio APOM 2014 na categoria Prémio Investigação e condecorada com a Medalha de D. Afonso Henriques – Mérito do Exército.

Biographical note

Mariana Jacob Teixeira is an archaeologist and museologist from the Faculty of Arts and Humanities of the University of Porto (FLUP), serving as Head of the Municipal Division of Museums at Porto City Council. She was part of the coordination at the level of scientific guidance in the Network of Museums of Vila Nova de Famalicão and participated in several projects as a museologist: Museu Militar do Porto (2005-2011); Guimarães 2012 - European Capital of Culture; Museu Futebol Clube do Porto (2012 - 2014) and Cupertino de Miranda Foundation - Portuguese Centre of Surrealism (2015-2016). She was awarded the 2014 APOM Prize in the Research Prize category and was awarded the D. Afonso Henriques Medal – Army Merit.

Como surgiu a sua vontade de fazer o Mestrado em Museologia (MMUS)?

Na minha adolescência comecei por querer ser arqueóloga e psicóloga. Entre 2000 e 2004 frequentei a Licenciatura em Arqueologia da FLUP. Como precisava de trabalhar, arranjei um *part time* num instituto de psicologia a fazer secretariado.

Um pouco mais tarde lancei o pânico na família ao decidir ingressar no Exército. Foi no Museu Militar do Porto que vim a encontrar a profissão que me preencheu o coração e que me permitiu adquirir competências que ficaram para a vida – disciplina, dedicação, espírito de corpo e competência técnico-profissional. Nesse período senti que necessitava de complementar a minha experiência prática com ferramentas e conhecimento especializado na área da museologia, tendo em conta que tinha funções de Técnica Profissional de Museologia da Secção de Interpretação e Exposição, em acumulação com as de Técnica Superior Conservadora da Secção de Conservação e Restauro. Foi exatamente nessa altura que surgiu a vontade de me inscrever no Mestrado em Museologia da FLUP, que realizei entre 2008 e 2011.

Profissionalmente, como foi o seu caminho até chegar ao seu atual cargo e que competências lhe foram úteis?

Após seis anos de vida militar, algumas características como a curiosidade, autonomia, capacidade de me adaptar e algum espírito dinâmico e empreendedor levaram-me a viver várias aventuras no mundo dos museus. Quando saí do Exército estava num momento pleno de conciliação da vida académica e profissional. Tinha concluído o mestrado e publiquei o trabalho de projeto intitulado “A natureza e gestão das colecções dos museus militares na dependência da Direcção de História e Cultura Militar (Exército)”. Quando terminei o contrato com o Exército, tive uma sensação de vazio, na incerteza do que se seguiria e com receio de não conseguir prosseguir o trabalho na área.

Nesta época, foi crucial a rede de contactos construída durante o Mestrado em Museologia e que ficaram para a vida. Foram estes contactos, as competências e conhecimentos desenvolvidos nesta formação que me distinguiram e de alguma forma criaram as ligações necessárias para integrar diferentes projetos, desde 2011 até ao presente.

Comecei no mundo do têxtil como museóloga integrada no projeto *Edifícios & Vestígios. Projeto-ensaio sobre espaços pós-industriais*, comissariada por Inês Moreira e Aneta Szylak, no âmbito de Guimarães 2012 Capital Europeia da Cultura. O projeto foi apresentado ao público através de uma exposição temporária e de um livro lançado em agosto de 2013. Nesse projeto tive a responsabilidade de investigar, conceber e produzir o núcleo *Fábrica do Moinho do Buraco: leituras estratigráficas de um espaço industrial*. No âmbito da mesma exposição apoiei também a investigação, conceção e produção dos núcleos *Máquina de pensamento pós-industrial* do Museu da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto e *Fábricas e rótulos: arquivo ilustrado de Guimarães* de Coleções Privadas. Neste projeto expositivo desenvolvi a capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissional prévios ao nível do estudo e investigação e gestão de coleções revelaram-se essenciais. Foi ainda uma oportunidade privilegiada para acompanhar uma montagem de exposição de grandes dimensões, integrando-me numa equipa de trabalho transdisciplinar e internacional.

Segui para o mundo do futebol como museóloga na equipa de projeto responsável pela conceção, desenvolvimento e empreitada do Museu do Futebol Clube do Porto By BMG. Na altura, fui responsável por inventariar e estudar as coleções museológicas; identificar e criar parcerias com particulares para a promoção de empréstimos e doações de bens culturais relevantes para o projeto e produzir conteúdos no âmbito dos 120 anos de história daquele clube de futebol.

Passei para a esfera dos museus de arte, como museóloga do Museu da Fundação Cupertino de Miranda, em Vila Nova de Famalicão, no qual tive a oportunidade de conhecer de perto um museu com obras artísticas e literárias de relevo nacional.

Completando o percurso anteriormente percorrido, assumi funções como museóloga na Rede de Museus de Vila Nova de Famalicão. Neste projeto tive o privilégio de poder contribuir a nível científico, em articulação com a coordenação geral, para o desenvolvimento das funções museológicas, tendo em vista a concretização da declaração de missão e o cumprimento do plano de atividades da rede, de museus de gestão municipal e de gestão partilhada. Neste projeto uma das grandes motivações foi a possibilidade de apoiar a qualificação dos museus e a capacitação dos seus recursos humanos.

Nos diferentes projetos, anteriormente referidos, conquistei a realização ao confirmar a museologia como a minha área de eleição, resultando destas experiências competências de planeamento e organização, otimização de recursos, capacidade de trabalho e adaptação a diferentes contexto e equipas, liderança, boa comunicação e resiliência.

Ao longo deste percurso bastante diverso, fica o sentimento de que nós, enquanto museólogos, trabalhando a capacidade de nos adaptar e as ferramentas e competências específicas e transversais que ganhamos no Mestrado em Museologia, somos capazes de exercer funções em qualquer museu, independentemente da sua tipologia.

Em que consiste o trabalho diário de uma Chefe de Divisão de Museus?

Como Chefe de Divisão de Museus da Câmara Municipal do Porto atuo essencialmente em três eixos: de gestão, científico e cultural.

A nível da gestão, tenho como funções gerir recursos humanos, técnicos, financeiros. Ao nível dos recursos humanos afetos à divisão, somos cerca de sessenta pessoas. A divisão agrega vários museus municipais, que integram o projeto do atual Museu da Cidade do Porto, como a Casa Guerra Junqueiro, Casa Marta Ortigão Sampaio, Extensão do Romantismo (antigo Museu Romântico da Quinta da Macieirinha); a

Extensão do Douro (antigo Museu do Vinho do Porto); e ainda espaços que acolhem serviços como a Casa Tait (sede da divisão) e as reservas museológicas. A gestão destes espaços é exigente pois alguns encontram-se abertos ao público e outros em projeto de reabilitação arquitetónica como o Ateliê António Carneiro, que abrirá ao público em 2023. Tenho ainda a responsabilidade de fazer a ligação com a tutela, o Departamento Municipal de Gestão do Património Cultural e de representar a divisão junto de outras instituições e parceiros públicos ou privados.

A nível científico contribuo para trazer a reflexão e o pensamento crítico para o campo de trabalho, procurando que a teoria museológica seja uma ferramenta importante para melhorar as ações que levamos a cabo. Resultam daqui as linhas orientadoras que fundamentam as ações desenvolvidas no âmbito do exercício das práticas e funções museológicas relacionadas com as diversas coleções na dependência da divisão, como a incorporação, empréstimos, inventário e documentação, conservação e segurança.

A nível cultural, em articulação com a empresa municipal Ágora, Departamento de Museus e Coleções, acompanho a definição das linhas programáticas das atividades relacionadas com a interpretação e exposição, bem como o serviço educativo e de mediação.

Mesmo quando falamos de uma instituição museológica em particular, olhar o museu como sistema pressupõe esse trabalho colaborativo entre todas as equipas. Parece que é esse o movimento que a Mariana fomenta, mas em larga escala...

Sim. Uma das coisas que mais me preocupa é a solidão que as pessoas sentem quando trabalham em museus. Trabalhar em museus é apaixonante e ao mesmo tempo muito difícil.

A nível nacional, nos últimos anos nos museus, perderam-se quadros técnicos, fruto principalmente de aposentações; a nível da vigilância existe um quadro de escassez preocupante que chega ao limite de colocar a possibilidade do encerramento de

serviços e a afetar pontualmente trabalhadores responsáveis por outras funções, nomeadamente gestão das coleções; no que respeita a temas como a transformação digital, inclusão, participação da comunidade, sustentabilidade, acessibilidade (física, social, intelectual), entre outros, existe muitas vezes uma *décalage* em termos dos conhecimentos dos profissionais e os desafios da atualidade.

O número de profissionais é normalmente muito desajustado das necessidades e funções museológicas, o que obriga a uma enorme polivalência assente na boa vontade individual, como refere o Relatório do Grupo de Projeto Museus no Futuro.

Neste cenário, quem trabalha em museus sente-se muitas vezes isolado, desvalorizado e sem recursos. E eu acredito que modelos de colaboração e cooperação em rede contribuem efetivamente para potenciar a partilha de conhecimento e de recursos, bem como incentivar a inovação e fomentar a motivação.

Quais são os princípios que guiam a sua atuação junto das equipas?

Procuro diariamente pautar a minha atuação junto das equipas com comportamentos que têm por base a transparência, a confiança, o conhecimento/consciência (sobre mim mesma e sobre aqueles com quem trabalho) e finalmente, a adaptabilidade. Da vida militar guardo um conceito que se tem revelado essencial: o *espírito de corpo*. Intemporal, este conceito tem-me orientado na vida civil, tal como formulado em “A arte da guerra” de Sun Tzu: “obtem a cooperação do grupo, faz com que sejam um só”.

Partindo da noção de que os museus são feitos de pessoas, com pessoas e para pessoas, como a Mariana considera que um bom trabalho em equipa se reflete no que consideramos como trabalho final de uma instituição museológica?

Eu acho que, de uma forma geral, nós acabamos por chegar aos mesmos resultados. A diferença é como é como queremos que as nossas equipas cheguem à meta. Se

integradas, motivadas, felizes e saudáveis ou se exaustas, desmotivadas, solitárias. A forma como levamos as equipas a este final é que é muito diferente. Eu acredito que lideranças mais agressivas, que levam as equipas à exaustão em prol de resultados, são muito eficazes, mas a curto prazo porque as equipas não vão sobreviver durante muito tempo. Na minha perspetiva é preferível dosear os objetivos em prol das equipas, permitindo que façam um caminho sustentável e de equilíbrio, no qual tenham voz e participem nas decisões.

Obviamente isto tem consequências diferentes: pode demorar mais tempo, até porque o espaço de discussão é maior, por exemplo. Mas, para mim, o trabalho final da instituição museológica é mais rico porque conta com a participação dos seus elementos. Sendo o museu um espaço de diálogo, múltiplas vozes, reflexão, questionamento, conhecimento, diversidade... tudo isto deveria refletir-se nas equipas que fazem os museus – e muitas vezes isto não acontece. Nós queremos que uma exposição contribua para o questionamento, mas não permitimos que as equipas que nela trabalham se questionem ou reflitam e isto é muito limitador.

Considera que a sua experiência de coordenação de uma rede de museus tem ajudado no trabalho num museu polinucleado? Se sim, de que forma?

Sem dúvida. Tenho uma sensação de tranquilidade e realização por sentir que tenho feito o meu percurso profissional *degrau a degrau*. Tenho percorrido um caminho que me permitiu ganhar competências, conhecimentos e experiências. Tudo o que eu fiz e tudo o que eu vi fazer foram os ingredientes necessários para que, atualmente, consiga lidar com esta responsabilidade. Um dos fatores que me motivou a concorrer a este cargo foi por acreditar muito no trabalho em rede e por acreditar que num museu de cidade encontraria um cenário privilegiado para poder continuar a desenvolver metodologias de trabalho em rede.

A minha experiência na rede de museus capacitou-me, sem dúvida, para aquela que é hoje a minha responsabilidade numa estrutura museológica polinucleada, destacando

alguns aspetos que considero relevantes: a conceção e dinamização de processos colaborativos com forte componente participativa e cariz multidisciplinar; a aplicação da teoria museológica como ferramenta para refletir sobre a ação dos museus no tempo atual; a valorização das pessoas e a noção de que o trabalho em rede vive mais das pessoas que nela trabalham e do sentimento de pertença do que de vínculos institucionais; a diversidade de coleções museológicas e as suas conexões que possibilitam uma discussão alargada, uma abordagem facetada e a criação de múltiplos pontos de vista; a relevância da definição de eixos interpretativos de acordo com os interesses e necessidades culturais e sociais dos territórios; a consciência da importância das declarações de missão, que deverão orientar diariamente as diferentes atividades e decisões das equipas e que constituem uma ferramenta essencial para a gestão de um museu.

O Museu da Cidade tem mostrado um dinamismo interessante com a comunidade através da sua programação. Quais são as estratégias usadas pela instituição para envolver as pessoas nas iniciativas promovidas pelos núcleos museológicos?

Em 2017, no Centro de Estudos Camilianos, no âmbito das Jornadas Municipais de Educação: Educação e Serviços Educativos, a Susana Gomes da Silva fez uma afirmação que me tem acompanhado até à data: “não existem públicos, mas sim modos de relação”.

Nos museus municipais do Porto as práticas de programação cultural, de exposições temporárias e de serviço educativo e de mediação sempre existiram e com grande relevância. Atualmente existe um esforço, na lógica de uma estrutura polinucleada, para pensar e comunicar estas práticas de forma integrada.

O Museu da Cidade do Porto, nas palavras do seu atual Diretor, Jorge Sobrado, é: “Um museu que reflete a cidade na sua consciência histórica e identidade múltipla (...) Será à cidade do Museu que o Museu do Porto nos liga, num corpo de espaços e propostas

de conhecimento e mediação, de criação e fruição, de comunicação e questionamento, que se renovam”.

O museu é também um agente que procura envolver as várias comunidades que coexistem na cidade, apoiando a sua integração e desenvolvimento. A programação em curso procura fomentar diversos olhares sobre a cidade, a partir de diferentes modos de relação com os públicos, como os exemplos que dou em seguida.

O Dia do Vizinho é um programa de ativação das estações do Museu da Cidade com programas operativos, oficinas, visitas e outras atividades, ao longo do dia, envolvendo toda a vizinhança de cada estação. É um programa de domingo gratuito, para dar a conhecer as atividades que se desenvolvem nos vários espaços que compõem o Museu da Cidade. Acontece de 4 em 4 meses, no primeiro domingo de fevereiro, junho, outubro. Este programa procura criar uma conexão duradoura com as comunidades envolventes e desenvolver a relevância que o museu possa ter para o lugar e as pessoas que o habitam.

Um outro exemplo é a Extensão do Romantismo, espaço museológico central do Museu da Cidade, para o eixo Romantismo e a reflexão sobre o seu impacto e influência na cidade do Porto. A atual montagem temporária foi o mote para a criação de um programa de conversas semanais com um convidado, denominado Diálogos ímpares, que iniciou no dia 18 de maio de 2022, Dia Internacional dos Museus – durante vários meses contamos com as importantes reflexões de Cristina Pimentel, Luis Ceríaco, Ana Cancela, Luis Tavares Pereira, Maria Aguiar, Lúcia Rosas, Rui Centeno, José Almeida Pereira, João Alpuim Botelho, Maria de Jesus Monge, Luís Aguiar Branco, Laura Sousa, António Silva, Sofia Lourenço, Daniel Ribas, José Manuel Grosso-Silva, Sousa Dias, Laura Castro e Joana Sousa Monteiro.

Quais considera serem as competências recomendáveis a um profissional de museus? Para além das que se desenvolvem ao longo da formação no Mestrado em Museologia, que outras fazem falta?

Diria que a experiência de terreno é essencial. A pós-graduação em museologia e os primeiros anos do Mestrado em Museologia caracterizaram-se por uma grande afluência de alunos com muitos anos de experiência em museus que procuravam esta formação para certificar as suas competências profissionais e adquirir conhecimentos especializados para complementar a sua prática. Nos últimos anos, verifica-se um número cada vez maior de alunos que saem da faculdade, neste caso do Mestrado em Museologia, sem qualquer tipo de experiência prática. Nestes casos existe normalmente uma grande dificuldade de adaptação ao contexto real de trabalho.

A criação de uma rede de contactos foi também para mim um suporte essencial. Sejam os docentes, os colegas, os profissionais de museus que fui conhecendo. Ao longo da minha carreira, tive sempre a necessidade de acionar esta rede que fui criando ao longo da vida. A afirmação de que “não fazemos nada sozinhos” é muito acertada e ganha especial significado no contexto da nossa profissão. Para mim, ter essa rede, ter a consciência das minhas limitações e ter a coragem para perguntar e pedir ajuda foi sempre essencial para o meu bom desempenho em todos os projetos.

No terreno, destaco ainda a capacidade de integração em equipas de trabalho e de gerar sinergias através da participação ativa. O papel ativo tem a ver com não se colocar naquela posição de que “não é minha responsabilidade”, porque no trabalho em equipa a responsabilidade também é partilhada. E, com isso, o relacionamento interpessoal, ou seja, a capacidade para interagir adequadamente com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e os eventuais conflitos de forma ajustada. Isso é muito importante para que as equipas funcionem.

A capacidade de adaptação e de melhoria contínua também é importante durante o desenvolvimento da nossa carreira. Mesmo quando dedicamos a vida a um só projeto.

Os museus passam por muitas fases distintas relacionadas com alterações de direção e quadro de pessoal, disponibilidade de recursos, entre outros, e importa a capacidade de adaptação e melhoria contínua. Ao nível da formação destaco o papel da Rede Portuguesa de Museus.

Finalmente, valorizo em qualquer projeto a importância do planeamento e da organização, isto é, a capacidade para programar, organizar e controlar as tarefas nas quais estamos envolvidos definindo objetivos, estabelecendo prazos e prioridades.

Para finalizar, como reflete ao olhar para o percurso que fez até aqui?

Olhando para o meu percurso ocorrem-me as palavras de Mário Cesariny: “Ama como a estrada começa”. A ideia remete para o fascínio inerente a cada início e eu acrescentaria o ser capaz de me entregar a novos desafios, de sair da zona de conforto, mesmo quando por vezes o medo e a insegurança espreitam. Ter a Lei Quadro dos Museus e o Código Deontológico do ICOM sempre no bolso, com as necessidades devidas da sua adaptação ao contexto de trabalho. Fazer-me valer das competências e conhecimentos adquiridos no Mestrado em Museologia e da mais-valia de trabalhar (sempre) em rede.

Finalmente, ter a família como pilar, pois o sucesso e a realização profissional para mim fazem mais sentido quando partilhados com aqueles que amamos.