# O MUSEU DO FESTIVAL DE CINEMA DE GRAMADO: A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DA MEMÓRIA SOB A ÓTICA DA "MUSEOLOGIA POR EVIDÊNCIAS"

Daniela Schmitt
Tamára Cecilia Karawejczyk Telles, Cleusa Maria Gomes Graebin
Universidade La Salle

**RESUMO**
Apresenta-se proposta de projeto de tese cujo tema é a gestão do Museu do Festival de Cinema de Gramado/MFCG. Propõe-se fundamentar o estudo em autores do campo da memória social e da museologia, aplicando-se uma metodologia que se convencionou denominar como "museologia por evidências", a partir da qual, se executam as ações concomitantemente com a análise das etapas do processo. A finalidade é perceber a relevância das estratégias traçadas ao longo do caminho. O estudo implica, também, em analisar parcerias publico-privadas na gestão do patrimônio cultural e dos museus.

**Palavras-chave**: *Memória social, Gestão em Museus, Museu do Festival de Cinema de Gramado.*
**Área Temática**: Memória Social

## 1 INTRODUÇÃO - PROPÓSITO CENTRAL DO TRABALHO

Esta é uma proposta de tese que se volta para o estudo da criação e da gestão do Museu do Festival de Cinema de Gramado (MFCG). A escolha do tema está diretamente relacionada com motivações de ordem profissional e acadêmica e com a preocupação a respeito da situação das instituições museais no Brasil, notadamente as públicas, seja ele no nível federal, estadual ou municipal. No momento, exerço a função de museóloga no MFCG com o cargo de curadora, além disso, respondo pela sua gestão. Foi em meio à prática como museóloga na implantação do Museu do Festival de Cinema de Gramado que começou a ser gestado o projeto de tese no Doutorado Interdisciplinar em Memória Social e Bens Culturais. Para tanto, verifica-se que o trabalho irá se centrar na gestão de um patrimônio e não na gestão total. Entende-se que a linha de pesquisa "Memória, Cultura e Identidade" se faz necessária para o caso deste estudo que está voltado para um museu.

O MFCG teve de ser implantado em apenas cinco meses (01/04 a 26/08/2016), incluindo todo o processo, desde a obra até a finalização da expografia. Além disso, a gestão do museu foi pensada para torna-lo apto para ser sustentável economicamente a fim de garantir que o investimento de mais de 2 milhões de reais realizado pela empresa Gramado Parks (GPK) seria devolvido pelo próprio Museu. Essa conclusão se deu devido a promessa da Prefeitura Municipal de Gramado, pois eles garantiram que o local do Museu seria rentável economicamente, por estar ao lado do Palácio dos Festivais em frente à Rua Coberta, local de maior fluxo de turistas na cidade por ser o coração de Gramado, ambos localizados na Avenida Borges de Medeiros. De acordo com a Secretaria de Turismo o número fica em torno de 6 milhões de visitantes ao ano. Essa situação se deu devido ao edital que a Prefeitura lançou com o intuito de passar a administração do museu público para uma empresa privada, a mesma seria responsável

por criar o novo espaço expográfico. A história do Museu do Festival de Cinema de Gramado inicia no ano de 2000 quando a pesquisadora Iraci Koppe resolve criar um espaço para melhor acolher os interessados no tema. Em seu primeiro momento de vida o Museu apresentava pequenas exposições com um perfil de museu histórico tradicional, isto é não estava ligado a uma proposta de explorar a tecnologia, o que preocupava, pois o museu está ligado diretamente a temática do cinema. Assim, inicialmente o Museu funcionava junto ao Centro de Cultura de Gramado. Quando aconteceu a mudança do Centro para outro prédio o MFCG ficou fechado. Anos depois, a Secretaria de Turismo foi designada a criar alternativas para o museu abrir suas portas novamente. Após diversas tentativas, via leis de incentivo, a Prefeitura Municipal de Gramado junto a Secretaria de Turismo optaram pela abertura de um edital de licitação que daria a concessão de administração do Museu durante cinco anos, renovável mais cinco anos. A única empresa que concorreu – sendo aprovada- foi a Gramado Parks (empresa voltada para parques e resorts). Iniciava-se assim um novo momento do Museu. Com a nova proposta de gestão, percebeu-se a relevância de estudar o caso na tese. O museu público seria administrado por uma empresa privada que não tinha experiência na área, pois nestes casos geralmente são Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público/OSCIP's que tomam a frente das instituições museológicas, considerando o contexto do país.

Isto suscitou uma indagação: Como proceder em relação ao desenvolvimento da gestão, a teorização sobre a gestão e a pesquisa propriamente dita? Explica-se esta questão, tendo em vista que o objeto de pesquisa está em constante processo, pois o estudo está acontecendo junto com o desenvolvimento do Museu. Além disso, a pesquisadora também é responsável pela sua gestão. Ou seja, a pesquisa está acontecendo de acordo com as ações do Museu. Até o momento o que mais instiga é pensar o MFCG como produto sustentável.

O Museu precisa mostrar o seu lugar como espaço de memória do cinema nacional e latino, ou seja, ele deve garantir a preservação da história da sétima arte através do Festival de Cinema de Gramado por meio da difusão e divulgação de seu acervo. Desta forma, ao nos posicionarmos diante da situação econômica do Museu do Festival de Cinema de Gramado e das estratégias políticas que se impõe na cidade, outra questão se impôs: Qual é o lugar do MFCG em uma cidade plena de atrações turísticas? Assim, tem-se como objetivo problematizar a criação do MFCG e sua gestão a partir de parceria público-privada e sua função social e cultural.

Para tanto, o estudo, especificamente, visa a analisar a constituição e a trajetória do Museu do Festival de Cinema de Gramado, a partir das peculiaridades do seu acervo, das contribuições para a museologia e para o turismo em Gramado; problematizar, frente a uma gestão que busca a sustentabilidade e rentabilidade do museu como produto, os limites e tensões no desenvolvimento das funções de um museu público com gestão pela iniciativa privada; evidenciar a originalidade deste espaço museológico, percursor no RS; identificar o lugar do MFCG na cidade de Gramado; analisar a expografia do MFCG; analisar os diferentes tipos de gestão cultural em museus; e tornar viável um novo conceito de gestão público-privada.

Para tanto, problematizar a criação do MFCG e sua gestão a partir de parceria público-privada se faz pertinente a fim de corroborar para a sua existência e permanência como instituição de memória. O Festival de Cinema de Gramado tem destaque na cidade e nas mídias no mês de agosto, quando ocorre sua edição. Porém, o Museu vem para afirmar sua importância junto à sociedade e a cidade durante o ano inteiro. Para isso,

entende-se que a sua gestão é a chave para seu sucesso junto ao poder público ao considerar as situações políticas impostas a cada nova gestão municipal. Entretanto, não se pode esquecer-se da situação econômica das instituições museológicas e atrelado a isso se veem reféns de estratégias operacionais que muitas vezes não condizem com o seu perfil, como é o caso do MFCG.

## 2 REVISÃO

Destacamos o teórico Joel Candau (2016) para os conceitos de memória, identidade e museu. Entendemos que o MFCG apresenta uma representação do passado da filmografia brasileira, a partir de seu acervo, que se constitui como suporte de memória, construindo uma narrativa que apresenta um tempo museal, isto é, uma continuidade temporal. O museu se constituiu, como indica Candau (2016), a partir de um movimento de compulsão memorial — mnemotropismo — ações constantes para a preservação do que se entende como memória e patrimônio. O autor também chama a atenção para o que entende por justa política patrimonial, isto é, o excesso, marcado pela preservação e pela destruição; a obsessão identitária, quando são colocados patrimônios culturais em oposição. Nesse sentido, é preciso estarmos cientes que o MFCG pode ter se constituído como excesso de preservação do patrimônio cultural. Frente ao risco de perda da memória espontânea sobre a cinematografia nacional, caberia criar e manter uma instituição que a museificasse. Os objetos (tangíveis e intangíveis) do acervo do MFCG seriam o que Candau chama de sociotransmissores, isto é, aqueles que apontam para um compartilhamento memorial. Observamos um esforço por parte dos poderes públicos instituídos, por parte de artistas e cineastas, comunidade e a própria empresa gestora no sentido da promoção da salvaguarda, preservação e valorização do cinema brasileiro. Importa o cuidado para que este espaço não seja apenas um templo, um gabinete de curiosidades, apenas um espaço de lazer, ou uma loja de *souvenirs*, mas que se qualifique pela sua função social e cultural, voltado, para a discussão dos problemas da produção e divulgação do cinema no Brasil.

Para ampliar a compreensão sobre museus e Museologia, utilizamos pressupostos da museóloga Waldísia Guarniri (1984) a qual entende que a preservação de acervos pode ser um elemento para a construção e fortalecimento de consciência histórica, ao aproximar os seres humanos dos objetos de diferentes tempos e lugares. Explicando este posicionamento, a autora trata a museologia como a ciência do fato museológico, isto é, que esta se caracteriza pela relação do homem (ser genérico) com o objeto, possuindo diversas interfaces, discutindo os papéis dos homens, dos objetos e dos espaços museológicos.

Os estudos de José Reginaldo Gonçalves (2007) contribuem para abordarmos sobre os objetos musealisados. O autor chama a atenção para o aspecto simbólico dos objetos. Estes não possuiriam apenas valor de uso, auxiliando a compreender a organização da vida social, servindo como mediadores, pontes (e também cercas), entre o passado e o presente, apontando para a necessidade de discuti-los como extensões morais daqueles que foram seus proprietários, portanto, sendo essencial discutir a sua preservação, e, principalmente a sua existência. Reginaldo indica pensar o patrimônio cultural como discurso construído por autores que ocupam determinada posição. Esse discurso é dirigido a outros e responde a outros discursos. O autor trabalha com o conceito de ressonância/reverberação, isto é, o poder de um objeto de evocar lembranças de forças

culturais de onde surgiu e das quais, para o expectador, se coloca como representante. No caso do MFCG, os objetos remeteriam a momentos e contingências específicas da produção cinematográfica no Brasil.

Para tanto, é necessário dar atenção ao aspecto da função comunicativa dos museus que se realiza, entre outros, a partir das exposições (de longa duração, temporárias e itinerantes). Marília Xavier Cury (2006) afirma que é a partir das exposições que os museus comunicam conhecimentos. O público se apropria (ou não) dos modelos de representação, elabora outros conhecimentos e recriam discursos sobre os objetos. É à exposição que cabe mediar a relação entre os homens e os objetos, incluindo o público como participante criativo e interativo. Isto remete ao que já discutimos brevemente a partir de Candau, Gonçalves e Russio e aponta para a gestão museológica.

Para "gestão em museus" o trabalho se baseia em Manuelina Cândido (2013) que prevê o diagnóstico museológico para a qualificação destas instituições, o que a autora denomina de momento oportuno, ou seja, o período de busca de novos modelos de gestão, planejamento e avaliação. Dessa maneira, parece-nos acertada a escolha da metodologia que denominamos de museologia por evidências, a ser comentada na proposta de percurso metodológico.

## 3 METODOLOGIA

Verificamos a necessidade de explorar metodologias de outras áreas, como por exemplo, uma da área da saúde — a Medicina — que utiliza a "Medicina Baseada em Evidências" que se traduz pela prática da medicina em um contexto em que a experiência clínica é integrada com a capacidade de analisar criticamente e aplicar de forma racional a informação científica de forma a melhorar a qualidade da assistência médica. Neste caso, estamos criando a "Museologia Baseada em Evidências".

As ações devem levar em consideração, a integração da experiência curatorial e da gestão com a capacidade de analisar e aplicar racionalmente a informação científica ao cuidar de museus, ou seja, destaca-se tanto a teoria quanto a prática. Sendo assim, ao aplicarmos o método, podemos dizer que a Museologia Baseada em Evidências é a prática em curadoria/gestão em um contexto em que a experiência em museus é integrada com a capacidade de analisar criticamente e aplicar de forma racional a informação científica de forma a melhorar a qualidade do espaço museológico. Desta forma, as dúvidas que surgem ao se resolver os problemas curatoriais e de gestão em museus são os principais estímulos para que se procure atualizar os conhecimentos.

Sendo assim, considera-se que a "Museologia Baseada em Evidências" sugere para o estudo:

1 identificação dos problemas relevantes do museu;

2 conversão dos problemas em questões que conduzam às respostas necessárias;

3 pesquisa eficientemente das fontes de informação;

4 avaliação da qualidade da informação e a força da evidência, favorecendo ou negando o valor de uma determinada conduta;

5 chegada de uma conclusão correta quanto ao significado da informação;

6 aplicação das conclusões dessa avaliação na melhoria dos cuidados prestados aos museus.

Ao sugerirmos um novo método, vamos ao encontro com as ideias vanguardistas de Waldissa Russio: "temos que colocar um primeiro dado também da realidade, do momento que a gente está vivendo dentro da ciência museológica ou da prática museológica. Há, na realidade, uma museologia existente, real, que está aí fora, e uma

museologia postulada, sonhada, desejada" (1984, p. 65). É essa Museologia que move o estudo do MFCG.

Além da pesquisa, existe uma relação afetiva entre pesquisadora e objeto. Para tanto, será necessário em alguns momentos um afastamento, ou até mesmo entender como conciliar os dois papeis: como pesquisadora e como gestora.

Para complementar o estudo utilizamos procedimentos da pesquisa-ação, bem como a metodologia da história oral.

A pesquisa-ação prevê em sua dinâmica ações para implementar ou mudar uma prática. Assim, a pesquisa-ação, desde as origens de sua aplicação por Kurt Lewin, segundo Monceau (2005), se fez presente a partir de investigações pautadas no coletivo, em interesses derivados do cotidiano e na transformação social.

Evidencia-se a pesquisa-ação em formato cíclico-espiral no qual a investigação é organizada a partir de um ciclo que se inicia com a evidência de um problema. Com a identificação do que precisa ser mudado, uma ação é planejada e posta em prática, sendo constantemente observada em suas implicações e mudanças, de forma que possibilite apreender melhor tanto sobre a ação implementada quanto sobre a investigação realizada. Ou seja, esse ciclo vai tomando a forma espiralada por se caracterizar como uma reflexão contínua sobre uma mudança, a qual começa a partir de um ponto, um problema específico, mas que se desenrola e ascende em suas ações, na medida em que essas ações são avaliadas em sua eficácia, o que acaba por apresentar novos elementos e informações, novos planejamentos de ações, novas observações, avaliações e assim sucessivamente. (BRAUN, 2009, p.04)

Para corroborar com o estudo será utilizado, ainda, a história oral. Utiliza-se o método de pesquisa apresentado por Verbena Alberti (2004). O estudo visa destacar a visão daqueles que testemunharam o processo do Museu do Festival de Cinema de Gramado por meio de entrevistas temáticas. Os entrevistados são pessoas ligadas a Prefeitura Municipal de Gramado, bem como gestores do MFCG e do grupo Gramado Parks.

Ao considerarmos a gestão do MFCG, o método indutivo de pesquisa também foi utilizado a fim de apresentar a realidade do ponto cultural para traçar linhas de ação e estratégias para o desenvolvimento da gestão. A análise SWOT foi empregada por se tratar de um sistema simples usado por diversas instituições. Além disso, os documentos norteadores da Museologia indicam uma mesma estrutura de análise que leva à formulação do plano museológico – tratado como plano diretor pelas empresas.

Com o intuito de contribuir com o Museu do Festival de Cinema de Gramado na identificação de seu caminho dentro da gestão cultural, consideramos alguns dos pontos expostos, como missão e diagnóstico da situação atual.

Os museus precisam se especializar no âmbito da gestão cultural e organizacional, independente de suas temáticas e de suas políticas. Com base nisso, e considerando um novo modelo de organização voltada para o participativo, analisamos o Museu do Festival de Cinema de Gramado desde sua inauguração, em 26 de agosto de 2016. Consideramos esse o período ideal para a análise, referente ao diagnóstico, pois é a partir deste ponto que o público é partícipe do processo. Até então, os atores eram os profissionais envolvidos, além da empresa responsável pela administração do Museu e daqueles que fizeram e fazem o Festival de Cinema de Gramado. Salientamos que a participação do público no processo anterior à sua abertura seria de extrema importância. Todavia, o período para a pesquisa, coleta de dados, obra, delimitação dos espaços e todos os demais

processos abrangeram apenas quatro meses de execução – o que inviabilizou o contato prévio.

Desse modo, observamos o ambiente interno do MFCG a partir das forças e fraquezas e o ambiente externo por meio de oportunidades e ameaças. As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da empresa e se relacionam entre si. No caso das oportunidades e ameaças, são antecipações do futuro e estão ligadas a fatores externos. Cruzam-se, assim, os pontos levantados a fim de estabelecer estratégias que monitorem e minimizem os aspectos negativos e potencializem os positivos. Assim, a construção do Diagnóstico Institucional se dará a partir do inventário das características do modelo de gestão, da análise sobre os problemas e da projeção das potencialidades, considerando os planejamentos estratégicos.

**REFERÊNCIAS**

CANDAU, Joel. **Memória e Identidade**. Tradução: Maria Letícia Ferreira. São Paulo: Contexto, 2016.

CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. 2013. **Gestão de Museus, um Desafio Contemporâneo: Diagnóstico Museológico e Planejamento.** 1.ª ed. Porto Alegre: Mediatriz. 240 páginas, ISBN: 978-85-64713-07-9.

EDSON G. (2004) Gestão do Museu, *in* **Como gerir um museu, manual prático** / ed. Patrick Boylan. ICOM. p 145 a 149.

FRANCO, Maria Amélia S. Pedagogia da pesquisa-ação. In.: **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v, 31, n. 3, 2005, p. 483-502.

GONÇALVES, José Reginaldo Santos. **Antropologia dos objetos:** coleções, museus e patrimônio. Rio de Janeiro: Departamento de Museus e Centro Culturais, 2007. (Coleção Museu, Memória e Cidadania).

LOPES, AA. Raciocínio Clínico e Tomada de Decisões em Medicina: um curso integrando medicina interna e epidemiologia. **Rev Bras Ed Med** 1991; 45: 222-224.

DAVIES, Stuart. **Plano Diretor.** Tradução de Maria Luiza Pacheco Fernandes. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo; Fundação Vitae, 2001.

RUSSIO, Waldisa. Texto III. In: ARANTES, Antônio Augusto (Org.). **Produzindo o passado**, São Paulo: Brasiliense, 1984.

_____. Algumas considerações sobre uma política cultural para o estado de São Paulo. In: Bruno, M. C. O. (Coord.). **Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional**. (volume 1, p. 57-68) São Paulo: Pinacoteca do Estado, Secretaria de Estado da Cultura, ICOM-BR.