

XIX encontro nacional
de pesquisa em
ENANCIB ciência da informação

// SUJEITO INFORMACIONAL E AS
PERSPECTIVAS ATUAIS EM CIÊNCIA
DA INFORMAÇÃO. //

22-26
OUTUBRO
2018
LONDRINA/PR



XIX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2018

GT- 9 – Museu, Patrimônio e Informação

ANÁLISE ESTRATÉGICA DA MEMÓRIA CULTURAL: MATRIZ SWOT DO *SITE* DO CSAC

Giulia Crippa (Universidade de São Paulo)

Ieda Pelógia Martins Damian (Universidade de São Paulo)

STRATEGIC ANALYSIS OF THE CULTURAL MEMORY: SWOT MATRIX OF CSAC WEBSITE

Modalidade da Apresentação: Comunicação Oral

Resumo: Apresenta-se uma reflexão sobre novos modelos de arquivo que se desenvolveram ao longo das últimas décadas, pois se acredita ser necessária uma discussão sobre a tipologia dos arquivos ligados à arte e ao projeto de design e arquitetura. Os objetivos são estudar o fenômeno da arte no contexto do sistema de comunicação e a proposição de uma organização do conhecimento no campo artístico não apenas pela lógica do museu, mas pela lógica do arquivo; elaborar uma síntese conceitual sobre arte, museus e arquivos, traçando linhas fundamentais nos processos de seleção e comunicação das instituições ligadas à arte; a observação de um novo paradigma na organização do conhecimento artístico por meio da lógica de arquivo; o estudo do Arquivo-Museu Centro Studi e Archivio della Comunicazione (CSAC) da Universidade de Parma, que representou uma proposta pioneira na reflexão sobre o conhecimento no campo artístico; e o desenvolvimento de análise estratégica da memória cultural do *site* do CSAC por meio da Matriz SWOT. O trabalho se desenvolve, em um primeiro momento, como discussão bibliográfica sobre arte, museu e arquivo. Em seguida, faz-se o estudo de caso do CSAC, de sua instituição e das teorias sobre as quais sua proposta se fundamenta. Estuda-se, finalmente, o *site* da instituição por meio do SWOT, ferramenta que permite identificar as potencialidades e dificuldades inerentes a um ambiente de modo que determinações estratégicas possam ser construídas para a consolidação da organização analisada. Foi possível concluir que o CSAC desenvolveu uma questão conceitual das perspectivas sobre arte por meio de seu arranjo em uma lógica de arquivo, opondo-se ao conceito de museu como um lugar “único” na determinação do conhecimento produzido pelo sistema de arte. A aplicação da matriz SWOT, por sua vez, permitiu identificar pontos de extrema importância e de grande especificidade, dentro do contexto estudado.

Palavras-Chave: Museu; Arquivos Culturais; CSAC; SWOT; Análise Estratégica.

Abstract: A reflection on new archival models developed over the last decades, because it's believed that a discussion about the typology of archives related to art and design and architecture projects is necessary. The objectives are to study the phenomenon of art in the context of the communication system and the proposition of an organization of knowledge in the artistic field not only by the logic of the museum, but by the logic of the archive; to elaborate conceptual synthesis on art, museums and archives, drawing fundamental lines in the processes of selection and communication of institutions linked to art; the observation of a new paradigm in the organization of artistic knowledge through archival logic; the study of the Museum Archive Centro Studi e Archivio della Comunicazione (SCAC) of the University of Parma, which represented a pioneer proposal in the reflection on knowledge in art field; and the development of strategic analysis of the cultural memory of the CSAC website through the SWOT Matrix. The work develops, at first, as a bibliographical discussion about art, museum and archive. Next, the case study of the CSAC, its institution and the theories on which its proposal is based is made. Finally, the institution's website is studied through SWOT, a tool that allows identifying the potentialities and difficulties inherent in an environment so that strategic determinations can be built to consolidate the organization analyzed. It was possible to conclude that the CSAC developed a conceptual question of the perspectives on art through its arrangement in a file logic, opposing to the concept of museum as a "unique" place in determining the knowledge produced by the art system. The application of the SWOT matrix, in turn, allowed us to identify points of extreme importance and great specificity within the studied context.

Keywords: Museum; Cultural Archives; CSAC; SWOT; Strategic Analysis.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo se propõe a oferecer um percurso que permita compreender as oportunidades e dificuldades que devem ser consideradas durante a análise estratégica para o desenvolvimento da organização do conhecimento engajada na estruturação da memória cultural disponibilizada por meio de um *site*.

Em primeiro lugar, se apresenta uma reflexão sobre o fenômeno da arte no contexto do sistema de comunicação e a consequente proposição de uma organização do conhecimento no campo artístico não mais apenas pela lógica do museu, mas pela lógica do arquivo. Para entender o que um novo paradigma pode significar na organização do conhecimento artístico arquivístico e não-museológico, foi utilizado o exemplo do Arquivo-Museu CSAC – Centro Studi e Archivi della Comunicazione – da Universidade de Parma, que possui aproximadamente 12.000.000 de "peças" (arquivísticas) em suas coleções e que, no momento em que foi concebido e estruturado, a partir de 1968, representou e ainda representa uma proposta pioneira na reflexão sobre conhecimento no campo artístico. Neste estudo, se pretende oferecer um caminho que permita compreender a direção em que se desenvolve a organização do conhecimento que trata da estruturação da memória cultural no contexto da Arte Contemporânea.

Ao indagar os aspectos que envolvem a própria transformação do conceito de arquivo, se torna necessário perguntar sobre o uso e a apropriação cultural que os arquivos culturais permitem/disponibilizam, na medida em que se apresentam não unicamente aos usuários em busca do que o arquivo tradicionalmente oferece em termos de informação, mas também ao público para o qual são expostos. Procuramos um caminho para sintetizar algumas características de suas transformações materiais e conceituais, estabelecendo um percurso interdisciplinar sobre arquivos culturais e seus materiais.

Finalmente, com o intuito de contribuir para tal contexto em transformação, foi realizada uma análise estratégica da memória cultural por meio da aplicação da Matriz SWOT em nosso estudo de caso, para que as principais oportunidades e dificuldades encontradas por estas modalidades de formação pudessem ser identificadas e, assim, contribuir, de modo efetivo, para o desenvolvimento e mediação de um arquivo de natureza híbrida. Para a realização da análise estratégica foi utilizado o *site* do CSAC.

A discussão, que atravessa pontos teóricos por meio de um trabalho de revisão bibliográfica, atinge suas questões centrais no estudo de caso escolhido, pois é nele que se encontram os pontos principais da discussão colocados em prática e apresentados ao público por meio de uma mediação narrativa que só existe encarnada nos documentos apresentados e na apresentação mediada da ordem e das falhas que os arquivos deste acontecimento apresentam.

2 SOBRE ARTE, MUSEUS E ARQUIVOS

A proposta desse estudo centra-se em dois modelos de memória, um ligado ao museu e outro ao arquivo. No primeiro caso, as funções de uma instituição que propõe uma memória ligada ao conceito de monumento são observadas, e as funções do museu são estudadas como uma estrutura essencial do sistema de arte.

A partir da década de 1980, na fase cultural complexa que marca a afirmação da pós modernidade, da nova espetacularização e de uma clara redefinição de alguns parâmetros de funcionamento do sistema da arte, assiste-se a uma mudança determinante na concepção e na realização dos espaços museais. Ao lado dessa transformação, outra se coloca, ligada à ideia de patrimônio cultural. Se ao longo de sua elaboração conceitual o patrimônio foi, por longo tempo, um conjunto de bens materiais e a cultura, ainda que oficialmente no interesse de todos, era aquela dos expoentes mais destacados da sociedade, o patrimônio mudou de configuração,

em um percurso que demorou mais de um século para se realizar. O patrimônio não é mais considerado somente um conjunto de bens específicos, que pertenceram a alguma personalidade ou que foram realizados por artistas “geniais”. Aos processos de transformação da ideia de patrimônio participa também a arte que, já na segunda metade do século XIX, transforma os temas tradicionais de pintura e escultura que, após o Impressionismo, e as diversas direções que a arte adquire na virada do século XX, revela uma nova concepção do mundo que fundamenta as novas concepções estéticas. No começo da década de 1960, o processo de transformação do conceito de patrimônio acelera sensivelmente, com a inclusão de elementos naturais e com a consciência de que o patrimônio cultural se enriqueceu de significados que extrapolavam os inventários monumentais. Essas transformações convergiram para o foco que permite entender a realidade dos museus contemporâneos: uma cultura mais atenta para às diversidades locais e menos universalista e, principalmente, não mais centrada na ideia de “sacralidade” dos objetos materiais. Isso é: uma cultura mais conceitual e interessada nas relações, tornando o museu cada vez mais o lugar das ideias e menos dos objetos. No mundo inteiro abrem novos museus, norteados frequentemente pelas exigências e as demandas do turismo de massa (CRIPPA, 2017) e estruturando-se por lógicas espetaculares e de lazer. Um dos efeitos desse processo é a redução das fronteiras entre a chamada alta cultura e os fenômenos culturais mais de massa, entre a arte e a comunicação. A arte passou a se articular com a vertente cultural do turismo, tornando-se parte de um mercado cultural cada vez mais estudado pelos profissionais ligados aos museus. Observa-se isso nas políticas de valorização do patrimônio: o programa da Unesco, com efeito, visa catalogar, designar e preservar sítios culturais e naturais como herança da humanidade (BO, 2003; BENHAMOU, 2016).

Por outro lado, o arquivo surge como um novo sistema de organização e comunicação da produção estética, em uma relação diferente daquela já presente no lugar das práticas administrativas do museu, quando uma série de mudanças afeta linguagens, materiais e métodos de produção do museu de arte, perante as quais o sistema do museu se torna parcial ou não muito eficaz em realizar seu propósito como garantia da memória. Se olharmos para as últimas décadas, vemos como, diante de novos produtos artísticos, o museu é muitas vezes incapaz de incorporar os trabalhos em suas coleções ou na reserva técnica, como no caso de trabalhos desmaterializados ou efêmeros, gravados em meios híbridos. Não é por acaso, portanto, que se observa um incremento maior na ênfase de atividades expositivas do que nas

atividades de conservação, que se tornaram um problema cada vez mais próximo das discussões da documentação.

É claro que a divisão entre esses novos arquivos e museus nem sempre é rígida, porque os próprios museus, em muitos casos, precisam de transformação. O estudo de caso do nosso trabalho é um arquivo-museu, o CSAC, que precisamente nos anos em que as discussões sobre arte, museu, documento estavam muito presentes toma forma como lugar onde novas proposições são testadas e implementadas.

O debate sobre a autonomia da arte se desenvolve ao longo da modernidade, gerando um sistema próprio, ao qual pertence um conjunto de estruturas, além do artista: as galerias e seus marchands, as críticas, as revistas, os museus. A estes últimos foram atribuídos, até meados do século XX, entre outros, à função de conservar e exibir as "hierarquias" da memória artística, legitimando as fronteiras sistêmicas e limitações conceituais das definições de arte, desempenhando um papel de conservação e exposição ao público de obras e artistas selecionados no contexto e de acordo com os parâmetros do sistema de arte. Os museus, desde sua criação conceitual iluminista, são os lugares dedicados à seleção, guarda e visibilidade daqueles que Le Goff define como "legado do passado", isto é, monumentos. Para o autor, as características do monumento são suas relações com a "capacidade [...] de perpetuar sociedades históricas", vendo que os monumentos são um legado da memória coletiva", e para se referir a testemunhos que são apenas uma pequena parte de testemunhos escrito "(Le Goff, 1978, p.38).

Os museus de arte, enquanto instituição legitimadora das fronteiras e limites conceituais das definições de arte, desempenham um papel significativo na seleção de obras e artistas. É essa seleção que será preservada por eles, tornando-se memória cultural preservada e exposta ao público. No caso da arte, portanto, os museus se desenvolveram, em um primeiro momento, como lugares onde se resume a memória dos melhores monumentos, escolhidos através das discussões do campo artístico e selecionados a partir de critérios estéticos, premissa ontológica de um sistema de arte concebido ao longo do século XIX. Nesse sentido, desenvolveu-se a seleção da memória cultural do campo artístico no museu de arte moderna, a partir de princípios historicamente delineados, que estabelecem os parâmetros dos produtos artísticos, separando-os daqueles que, trivialmente, consideramos parte do sistema de comunicação.

As transformações do sistema de arte, provocadas pela arte contemporânea na segunda metade do século XX, revelaram a necessidade de o museu de arte pensar em como ser eficaz

em seu papel de preservar e expor a memória da arte quando esta se tornava imaterial, efêmera, gravada em suportes não publicados para estes monumentos.

Ao mesmo tempo em que presenciamos a configuração do sistema de arte, os fenômenos estéticos se multiplicaram com o advento da Indústria Cultural, com o surgimento de fenômenos estéticos de massa, com a aparência da estética do mercado de massa no cinema, na fotografia, nas gravações musicais, no design, nas lojas de departamentos, na moda e, de maneira mais geral, em todos os produtos esteticamente projetados (LIPOVETSKY & SERROY, 2015).

Foram próprios artistas a questionar as concepções do sistema de arte e, portanto, do museu, e a exclusão de fenômenos estéticos na sociedade de massa e consumo, apropriando-se de linguagens e materiais híbridos, produzindo objetos e conceitos que transformaram as estruturas do sistema a partir do momento em que seus produtos se tornam imateriais, efêmeros, híbridos. Os fenômenos de produção em massa, inicialmente excluídos do sistema de arte, tornam-se um dos princípios da mesma, pois passou-se a discutir o status da arte de objetos oriundos de projetos para produção em grandes quantidades. Passando-se a atribuir valores estéticos e artísticos a objetos produzidos industrialmente, em série, sua presença em museus mudou de sentido significativa em termos de construção de uma memória cultural, pois essa memória integra os documentos que marcam todo o processo de criação e produção do objeto, ressignificando-se.

Podemos, assim, chamar arquivo o lugar que mantém com a definição mais tradicional dessa instituição alguns aspectos do registro de memória. Esse trabalho nasce, portanto, da reflexão sobre a escolha da composição das coleções de lugares que passam a ser chamados de arquivos, na medida em que se declinam entre os conceitos de documento e monumento, entre serialidade e seleção de exposições, expandindo o campo arquivístico para um aprimoramento de objetos, textos e linguagens anteriormente excluídos dos arquivos tradicionais.

O arquivo tem sido, durante muito tempo, um instrumento de documentação ordenada na base da estrutura memorial do passado, enquanto hoje na base da definição desses arquivos encontramos a invenção, e sua narrativa se torna a construção composta de materiais selecionados a partir de grupos ou indivíduos que lhes dão forma e conteúdo. A partir do momento em que se tornou possível definir o arquivo, nas palavras de Deleuze, como álbum da era audiovisual, visibilidade e camadas de enunciabilidade de formações históricas se tornaram componentes do corpus desses arquivos, cuja entidade produtora é identificada com a

sociedade. O termo arquivo permanece enraizado na percepção de lugares e coleções que exigem práticas de arquivamento tradicionais e, ao mesmo tempo, as perspectivas documentais se ampliam, quando este termo inclui novas categorias de documentos.

Arquivo, adverte Foucault (1994), não é um acúmulo de textos preservados por uma cultura, nem os documentos de seu passado ou as testemunhas de sua identidade. Tampouco são as instituições que permitem o registro e conservação de discursos que devem ser lembrados e consultados. Para Foucault (1994), o arquivo é, em princípio, a lei do que pode ser dito; o sistema que suporta a aparência dos enunciados como eventos singulares. É um arquivo no qual as coisas "ditas" não se acumulam em uma massa disforme, nem se registram em uma linearidade ininterrupta, mas permitem que os enunciados sejam articulados em diferentes figuras e se combinem em múltiplos relacionamentos.

Foster (2016) adota o conceito de Foucault (1994), para o qual o arquivo é o sistema que sustenta o aparecimento dos enunciados, mas coloca uma relação dialética, pois tem como finalidade esboçar mudanças significativas nas relações arquivísticas que dominam a prática do discurso. Arte, museu de arte e história da arte no Ocidente estruturam a memória produzida. No artigo de Foster (2016), a dialética Malraux / Benjamin parece ser a mais efetiva na análise a seguir de uma instituição ligada à memória cultural artística, o CSAC. Se Benjamin (1962) antecipa a ruína definitiva do museu - e do arquivo - causada pela fotografia, Malraux (1984) propõe sua expansão infinita, posta em movimento precisamente pela fotografia. O Museu Imaginário de Malraux reúne os fragmentos em um arquivo que permite um sistema de continuidade global, capaz de transformar o caos das imagens em uma ordem documental, entre arquivos e museus.

3 A PROPOSTA DO CSAC: PIONEIRISMO CONCEITUAL

O Museu de Arte como um dos atores do sistema da arte adquire o papel de legitimação da produção artística. Em síntese, podemos citar Hobsbawm (2013, p. 21, tradução livre) quando afirma que:

O que caracteriza as artes no nosso século é sua dependência de uma revolução tecnológica historicamente única – em particular a tecnologia da comunicação e da reprodução – e a transformação que elas atravessaram em decorrência dessa revolução. Quanto à segunda força que revolucionou a cultura, isso é, a sociedade do consumo de massa, ela não pode ser pensada sem a revolução tecnológica, por exemplo, sem o cinema, o rádio, a televisão e os dispositivos portáteis para ouvir música [...]. As velhas artes visuais, como a pintura e a escultura, permaneceram até não muito tempo atrás como mero

artesanato e, simplesmente, não faziam parte da industrialização – disso, diga-se de passagem, a crise em que se encontram atualmente.

Podemos, assim, pensar na lógica da fenomenologia da comunicação, e não mais de um sistema idealmente autônomo como o da arte, assim como observado pelo próprio Hobsbawn (2013), mas já claramente destacado por Benjamin (1962), que afirmava que as obras não devem ser consideradas um *unicum*, mas podem ser multiplicadas, tornando, assim, possível construir uma arte para muitos, potencialmente para todos. Substancialmente, era possível atuar em prol de uma revolução dentro da própria ideia de arte. Essa linha de pensamento foi marcada pelas contribuições de críticos como Gillo Dorfles (1968), que expressava posições sensíveis à impossibilidade de simplificar os problemas colocados pela comunicação como algo a ser recusado ou aprovado sem discussão, bem como de Umberto Eco (1964), para o qual a liberdade da cultura se fundamentava na clareza da análise das maneiras de viver, dos projetos de sociedade e das concepções das formas de mudança da mesma.

Com Eco (1964) e Dorfles (1968), se observa como o sistema da comunicação passou a ser considerado em sua complexidade pela riqueza da mídia e sua articulação, partindo do princípio que há qualidades diversas na comunicação estética. O design, produto da criação de um projetista e voltado à produção de massa, eliminava a originalidade em relação aos objetos físicos produzidos. Porém, todas as cópias “carregavam” a marca projetual do autor, essa, sim, elemento de originalidade. Ambos os autores desenharam esse percurso em uma época na qual o debate sobre o design tornou-se crucial, pois era ligado à produção industrial enquanto a qualificação de arte era, ainda, atribuída às peças feitas à mão.

Nos anos ao redor de 1968, as instituições da arte, mas não somente elas, foram contestadas e a arte, vendida pelas galerias e, em geral, institucionalizada, rejeitada. Os artistas, debatiam seu papel e, em todos os lugares, queriam se tornar parte necessária do diálogo com os públicos, com os operários, com as massas proletárias. Se juntaram aos estudantes, participaram de protestos, de invasões. A arte se tornou política, enquanto a rejeição da sociedade capitalista e burguesa se explicitava.

Dessa situação decorreu a necessidade de repensar o que era uma coleção e quais eram os melhores espaços para acolhe-la, além de pensar quais profissionais deveriam ocupar-se dela. O design e, ao lado dele, as produções gráficas, aquelas relativas a manifestos de propaganda ou de publicidades, se tornaram elementos destinados a forçar uma revisão das concepções de arte propostas pelo sistema instituído no século XIX e que envolvia os Museus.

Se pararmos para pensar, serialidade e museu eram propostas, no limite, antagônicas. O lugar ao qual pertencia a ideia de “série” e serialidade era o Arquivo. Era necessário, porém, diferenciar a proposta de um arquivo que pudesse conter essa diversidade de materiais (que compreendia projetos, objetos, fotografias, obras de arte tradicionais, objetos tridimensionais) dos arquivos tradicionais, compostos, em sua grande parte, por documentos em papel. Tratava-se de construir um modelo diferente de lugar, para encontrar o contemporâneo em sua articulação complexa. Desde o século XIX e, principalmente, ao longo do XX, se assistiu à codificação da arte como fotografia e se tornara hábito considerar arte o projeto de design, de arquitetura, de moda, bem como já se tinha uma visão da sátira e da caricatura como expressão de natureza estética. Onde se colocavam, então, as fronteiras da arte? Fazia sentido buscar os limites entre a fotografia como arte ou como documentação? E, ainda: por que perseguir a construção de hierarquias entre o desenho de projeto, a *affiche*, a ilustração, como buscavam fazer as vendas nas galerias, as quais estabeleciam os preços mais altos para as pinturas, abaixando-os até os valores dos produtos gráficos? Não era mais possível um confronto unicamente com a tradição estética iluminista e pós-romântica; era necessário ver além e, ao mesmo tempo, perseguir as propostas que, naqueles anos, investiram a renovação do campo disciplinar da História, principalmente graças à escola dos Annales e aos medievalistas, como Duby e Le Goff, que utilizavam imagens, documentos e monumentos e que propunham uma leitura da história da arte bem diferente dos esquemas evolucionistas formais dos estudiosos tradicionais. Arturo dentro dessa abordagem, referindo-se aos estudos preparatórios de Pisanello, desenhos e esboços de roupas que foram preservados e que, hoje, são utilizados para o estudo da história da moda. O autor se perguntou: “[...] como é que tudo que é projeto, tudo que é tecido histórico do nosso passado, e documento, como a fotografia, acaba se perdendo? [...] Como acontece que dos artistas não se colem também os percursos de pesquisa preparatórios das obras?” (QUINTAVALLE, 2010, p. 17, tradução livre).

Nesse sentido, pode-se conceber o Arquivo enquanto espelho da cultura como comunicação. O Arquivo assim concebido passava a manter, com o arquivo tradicional, o princípio da série, mas era atravessado por uma concepção idealmente não hierárquica dos materiais que acolhia. Para entender a proposta de “Arquivo da Cultura”, “Arquivo da Contemporaneidade” em uma dialética que, nas últimas décadas, envolve de maneira abrangente a própria identidade dos Museus de Arte Contemporânea, é necessário observar alguns processos de organização na formação das coleções e no display possível das duas

tipologias em análise, considerando que tais reflexões, embora hoje território comum entre as duas instituições, na década de 1960 representavam uma proposta ainda inexplorada e inovadora.

A configuração tradicional do arquivo era de lugar de depósito de papéis, documentos, materiais não conotados pelas definições de arte. Aquilo que se preservava no arquivo eram as testemunhas de organizações e de culturas, e tarefa dos era arquivistas encontrar tais testemunhas e interpretá-las, estabelecendo relações entre esses documentos, textos, imagens. Idealmente, o arquivo não oferecia uma ordem de leitura preestabelecido, pois podemos dizer que os documentos, no máximo, tinham em comum o fundo de proveniência. Teoricamente, o arquivo podia ser utilizado por todos, enquanto sistema de apoio para qualquer pesquisa sendo, nesse sentido, diferente de um sistema finalizado para si mesmo. Sem nunca esquecer que na base de um arquivo há sempre uma seleção, ainda assim, era uma instituição que apontava, ainda na década de 1960, para – na organicidade de seus documentos – uma igualdade entre seus materiais, que não se organizavam em sentido hierárquico, evolutivo, ou conforme modelos de interpretação. O arquivo era o lugar no âmbito do qual a própria definição de arte e de criação artística, no sentido tradicional do termo, não encontrava espaço. A função do arquivo, portanto, era de não privilegiar determinados textos em detrimento de outros: no arquivo todos os documentos encontram-se no mesmo nível, sem hierarquias ou rótulos que apontem para qualidade ou elementos estéticos.

Por sua vez, o Museu era o lugar, por definição, dos monumentos, organizados a partir de um estatuto radicalmente diferente dos documentos. Independentemente de serem dedicados à arte antiga ou contemporânea, a organização dos monumentos nos museus era de natureza hierárquica, caracterizado por modelos narrativos que fundamentavam a composição de um sistema de textos distribuídos pelos vários espaços expositivos: a divisão por escolas, ou as figuras individuais dos artistas, dispostas nesses espaços, implicavam em juízos de valor. A escolha da ordem dada era o reflexo de decisões sobre a qualidade das obras selecionadas e ordenadas. Por exemplo: se o museu escolhia uma ordem temporal, sinalizava uma distinção em períodos de produção de uma escola, ou de um artista, significando aquilo que os críticos consideravam significativo; se a escolha fosse de distinção entre movimentos, aos artistas era atribuído um papel diferente, qualificando-os e hierarquizando-os.

A pergunta que se colocava era, portanto, se essas distinções deviam ser aceitas e se tais esquemas podiam ser aplicados, de maneira acrítica, a obras complexas de projeção, de

design ou de fotografia. É com base na escola de Frankfurt e dos estudos semióticos que passavam a ser observadas as mudanças nos modelos de interpretação, pois era no âmbito desses estudos que se observava o debate e a oposição entre o museu e o arquivo. Considerando o sistema da comunicação como analisado pela Escola de Frankfurt, as funções do museu não podiam mais se limitar à proposta de gêneros na arte. Para Horkheimer e Adorno (1966), havia uma crise da sociedade de consumo que envolvia o modelo de produção de elite. Benjamin (1962) e Marcuse (1969), por sua vez, escolheram dialogar com a realidade do consumo, mesmo observando aspectos diferentes. Benjamin (1962), com efeito, analisou o potencial revolucionário da reprodução técnica, afastando-se, portanto, do mito do original. Marcuse (1969), por sua vez, analisou e criticou as contradições internas à sociedade de consumo. Posto isso, tornou-se imprescindível uma avaliação diferente da produção em série, comumente definida de massa, dentro da dialética museu-arquivo. Queremos, aqui, destacar que não se tratava do que era exposto nos museus, que podia, sim, ser oriundo de uma produção industrial, mas do próprio conceito de museu como lugar que determinava as narrativas produzidas pelo sistema da arte. A questão central, que era política, era que nesse debate o sistema da comunicação era visto como sistema de signos, como analisado pela semiótica e, para tanto, esse sistema se atrelava a uma concepção não hierárquica da arte, como se fazia presente nos arquivos.

Dito isso, lembramos novamente que, na constituição de um arquivo, a coleta de documentos é sistemática, mas, no seu interior, não hierárquica. Isso é, dentro do conjunto da comunicação não se privilegiava uma tipologia documental – por exemplo, uma tela, ou uma escultura – em relação a um projeto de design ou a uma maquete. Em síntese, pesquisando em um conjunto de materiais não hierarquizados, no modelo de um arquivo em que se apresentavam séries, tornava-se possível entender o sistema, o contexto. A escolha de não distinguir os monumentos dos documentos levava ao entendimento dos processos através da aplicação dos modelos de análise propostos pela semiótica (comunicação) e pela antropologia estruturalista que, por sua vez, apontavam para possibilidades de análise sistemática do espaço e dos signos de maneira sincrônica e não hierárquica das funções.

Podemos agora observar o exemplo de um lugar que apresenta, na época em que esses debates se travavam, isso é, ao longo da década de 1960, essa lógica de uma fenomenologia da arte como documentação, e não mais de sistema autônomo, no qual se pode observar o

surgimento de obras que passaram a se desenvolver em termos de processos de produção em massa ou, em todo caso, como constituição de arquivos.

Trata-se do CSAC - Centro Studi e Archivio della Comunicazione - da Universidade de Parma, uma instituição que deu seus primeiros passos em 1968 e que, desde 2015, tornou-se Arquivo-Museu. Na base do CSAC (e de seu idealizador, o historiador da arte Arturo Carlo Quintavalle) estava a ideia de que, basicamente, era possível ver a arte por meio de uma perspectiva da História Cultural, baseada nas definições francesas de documento e monumento, na produção contemporânea das artes figurativas e da escultura, do projeto arquitetônico e de design, da moda e da fotografia.

A proposta do CSAC alimentou-se, quando de sua fundação, das contribuições críticas de pensadores como Eco (1964) e Dorfles (1968), que destacavam os aspectos acima apontados. Para os dois pensadores, por exemplo, o design pretendia ser um produto criativo de um designer voltado para a produção industrial: a ideia do original, nesse caso, devia ser revista, não estando mais ligada às peças produzidas, pois cada uma delas era, para todos os efeitos, uma cópia e, ao mesmo tempo, um original, na medida em que levava a marca do autor do projeto. A escolha do fundador do CSAC foi de tornar tangível, nas coleções que desenvolveu para este arquivo, o percurso teórico dos autores acima discutidos, numa época em que o debate sobre o design, por exemplo, era necessário, porque estava ligado à produção industrial, em contraste com a qualificação artística, ainda atribuída ao que era peça única. Nas décadas de 1960 e 1970, se observa que as instituições artísticas foram contestadas, enquanto a chamada arte (vendida por galerias, objeto de crítica e, de forma mais geral, institucionalizada) era rejeitada pelos próprios artistas, que queriam discutir seu papel e fazer parte do diálogo com o público não mais visto como uma elite, mas também composto pela massa de trabalhadores. Os anos 70 mostraram uma mudança no peso das artes figurativas, e os museus tradicionais tornaram-se objeto de contestação, enquanto a moda e o design conquistavam um papel nunca antes visto. É nesse contexto que surgiu a necessidade de repensar o que eram as coleções e quais os melhores lugares e sistemas de organização e exposição para acomodá-las. O CSAC se configurou, assim, desde sua origem, como um verdadeiro laboratório de experimentação dos potenciais comunicativos e estéticos de diferentes linguagens, desde produções gráficas até cartazes de propaganda, obrigando a rever as concepções de arte existentes no sistema museológico estabelecido no século XIX e, na época, ainda atuante. A abordagem do CSAC foi colecionar, de forma serial, cartazes ou quadrinhos, como já antecipava

Benjamin, como inscrições, documentos definidos, permitindo o desenvolvimento de observações sobre possíveis modelos. A proposta de organizar suas coleções como arquivo, ou seja, incorporar séries "documentárias" e não, como os museus ainda faziam na época, selecionando obras "únicas", representava uma afirmação, se não exatamente antagonista, certamente alternativa a esse modelo de museu. O lugar ao qual pertencia, idealmente, a serialidade das "peças", explicava o mesmo Quintavalle em vários momentos, é um arquivo heterogêneo, que pode conter toda a diversidade de formato dos materiais (projetos, objetos, fotografias, pinturas, esculturas). Na perspectiva histórica do CSAC, podemos observar a constituição de um modelo de inovação na estruturação do conhecimento da "contemporaneidade" histórica e artística, por meio de novas articulações monumentais e documentárias, capazes de oferecer materiais para reflexão sobre questões como as fronteiras entre arte e fotografia, entre estética e documentação, sobre a erosão da hierarquia entre o desenho do projeto, o *affiche*, a ilustração, que as galerias - parte do sistema de arte - estabeleciam em suas políticas de vendas. Nesse sentido, o CSAC representa uma experiência pioneira, no âmbito europeu, do que era destinado a se tornar parte integrante das ideais da chamada "nova museologia". O modelo de um sistema de arte, como pensado no século XIX, surgiu na base de uma proposição que se identificava como ideológica na medida em que, por meio dos museus, se reconheciam modelos sociais, econômicos e políticos. Por outro lado, a existência de modelos narrativos alternativos, que na segunda metade do século XX podiam ser identificados com propostas de arquivo, que criava sequências de obras/documentos, colocando em paralelo mídia, fotografia, design e projeto, ofereceram uma alternativa interessante para a concepção da contemporaneidade, muito mais maleável do que a que os museus ainda "carregavam". Vale lembrar que um dos estudos ainda hoje mais citados sobre públicos de museu, realizado por Bordieau e Darbel (2003), foi publicado em 1969. A proposta do CSAC foi de permitir que fosse quem adentrava o arquivo a poder escolher entre as muitas estruturas narrativas possíveis, que lhe permitiriam a construção de sentidos diferentes, através dos documentos, textos e imagens com as quais se deparava. Tratou-se de uma proposta que buscava subtrair autoridade à narrativa do museu, pois o arquivo era pensado para estabelecer uma consciência ativa de que não havia uma única arte, um único percurso de leitura, mas muitos possíveis. O arquivo devolveria a cada leitor, em um ambiente que não se inscreveria mais em um sistema autônomo da arte, mas que com ele devia dialogar, a potencialidade da história como chave interpretativa do presente, por meio da fotografia, da moda, do design, da

projetação, da pintura e da escultura, em um quadro já desenhado pelo Benjamin (1962) de sentido da história, tornando suas linguagens diferentes compatíveis pela moldura propiciada na organização do modelo de arquivo, e não de narrativa museológica como até então, ainda com grande frequência, era construída.

4 ANÁLISE ESTRATÉGICA: APLICAÇÃO DA MATRIZ SWOT

Apesar de não existir registros detalhados da origem da matriz da análise SWOT, Tarapanoff (2001) relata que a prática de tal análise existe há mais de três mil anos, conforme a epígrafe do pensador no livro “A arte da guerra” de Sun Tzu que viveu por volta de 500 a.C: “concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”. Para o autor, a matriz SWOT tem como objetivo uma análise interna e externa em qualquer que seja a organização, sempre buscando identificar os elementos chaves para a gestão da organização.

A técnica de análise da matriz SWOT, conforme o autor, se propõe a analisar os ambientes organizacionais interno e externo para que seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças possam ser identificados. É a partir da identificação de tais elementos que a análise estratégica de uma organização pode ser desenvolvida de modo eficiente.

As oportunidades e as ameaças dizem respeito ao ambiente externo, as áreas sobre as quais a organização não exerce interferência direta, mas que sofre suas consequências diárias. As forças e as fraquezas se relacionam com aspectos do ambiente interno, e, são, portanto, os pontos sobre os quais as organizações precisam trabalhar (PÚBLIO, 2008).

Damian e Silva (2014) ressaltam que a análise SWOT pode proporcionar melhorias para o contexto organizacional por se tratar de uma metodologia de fácil utilização, que permite conhecer o ambiente da organização com uma visão panorâmica, buscando definir estratégias com o propósito de reduzir ou eliminar os pontos fracos que causam riscos, manter os pontos fortes e ampliá-los, além de aproveitar as oportunidades e diminuir as ameaças.

A utilização do método SWOT – acrônimo formado pelas palavras inglesas *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) – se deu pela relação de benefícios que é destacada por diversos autores da área: trata-se de uma metodologia de fácil aplicação, capaz de proporcionar um diagnóstico abrangente, além de permitir apreender a situação específica e refletir acerca das ações a serem efetivadas.

As forças, também denominados pontos fortes são, de acordo com Dias (2006), características internas positivas como, por exemplo, habilidades, capacidades e competências que uma organização deve utilizar para atingir as suas metas, enquanto as oportunidades são características do ambiente externo, que não estão sob o controle direto da organização, mas que apresentam potencial para ajudá-la a atingir as metas planejadas. As fraquezas, também chamadas de pontos fracos, conclui o autor, são características internas negativas, como, por exemplo, a ausência de capacidades críticas, que podem restringir o desempenho da organização, enquanto as ameaças são características do ambiente externo, que não são controláveis pela organização, mas que podem impedi-la de atingir as metas planejadas. Considerando esses pressupostos, a análise SWOT pode nos proporcionar boas contribuições para avaliar e sugerir potencialidades de melhoria em museus, além de indicar concepções culturais subjacentes que permeiam os serviços propostos.

A finalidade deste estudo é identificar os principais pontos estratégicos do *site* do Centro Studi e Archivio della Comunicazione por meio da utilização da ferramenta matriz SWOT, para conhecer os pontos fortes e fracos inerentes ao *site* deste centro e também, conhecer as ameaças e oportunidades que o mesmo enfrenta diante da realidade e necessidades dos seus usuários, tornando possível melhorar sua atuação, buscando a excelência.

Uma matriz baseada nos quadrantes da matriz SWOT foi desenvolvida, conforme demonstrado na tabela a seguir, composta pelos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças identificados por meio das análises realizadas no *site* do CSAC.

Quadro 1 - Análise SWOT do *site* Centro Studi e Archivio della Comunicazione.

<p>Pontos Fortes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Apresenta boa velocidade de acesso, mesmo com a disponibilização de fotos de alta resolução; ● Disponível em italiano e em inglês; ● Oferece uma ampla gama de ferramentas interativas como <i>Facebook</i>, <i>Twitter</i>, <i>Linkedin</i>, <i>Google+</i>, <i>Youtube</i>, <i>Instagram</i> e <i>Tripadvisor</i>; ● Oferece opção de busca simples; ● Disponibiliza informações sobre a história do museu, bem como de seu desenvolvimento; ● Disponibiliza informações detalhadas acerca das visitas ao museu; ● Oferece vários recursos de grande interação e acessibilidade para os usuários; ● Há informações sobre o endereço físico do Museu, telefone e endereço de e-mail; ● Disponibiliza a opção “Coleções”, onde é possível obter informações detalhadas acerca dos arquivos agrupados em “Fine Art”, “Photography”; “Media”, “Fashion” e “Projects”; ● Oferece o “News”, opção que permite obter informações sobre o que está acontecendo no mês corrente; ● Disponibiliza a opção “Arquivo e Pesquisa”, onde é possível realizar pesquisas agrupadas por uma série de critérios úteis aos usuários; ● Possui e disponibiliza Política de Privacidade; ● Oferece a opção de inscrição no mailing do arquivo; ● Todos os <i>links</i> testados funcionaram, mostrando que o <i>site</i> oferecia boa disponibilidade;
-----------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

XIX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2018
22 a 26 de outubro de 2018 – Londrina – PR

	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as informações disponibilizadas estavam atualizadas; • A página inicial (<i>home</i>) se utiliza de recursos que atraem a atenção do usuário como fotos, cores, movimentos e interação; • Não apresentava problemas de segurança e/ou privacidade porque nem o mesmo nem o seu usuário forneciam dados pessoais e/ou confidenciais.
Pontos Fracos	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza, na grande maioria de suas páginas, a barra de rolagem que pode dificultar a visualização e o encontro das informações desejadas pelos usuários; • Não disponibiliza pesquisa de satisfação; • Não faz uso de vídeos; • O <i>site</i> era quase que totalmente informativo;
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilizar o conteúdo do <i>site</i> em outros idiomas como, por exemplo, em espanhol; • Oferecer opção de busca avançada; • Disponibilizar agendamento de visitas; • Ser acessível em libras; • Maior divulgação do <i>site</i> do museu e dos serviços ali disponibilizados; • Disponibilizar visita virtual; • Disponibilizar pesquisa de satisfação; • Inclusão de outros meios de comunicação entre o museu e seus usuários como, por exemplo, a utilização de <i>chat</i>.
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de divulgação e promoção dos serviços oferecidos; • Falta de acesso à tecnologia; • Falta de recursos interativos que podem chamar a atenção dos usuários; • Custo de aquisição tecnológica principalmente por parte dos usuários.

Fonte: elaborado pelas autoras.

A análise demonstra que o CSAC está atento às diversas possibilidades de comunicação com o usuário (facebook, twitter, youtube), disponibiliza um *site* intuitivo de forma que o usuário pode obter a informação desejada de forma rápida.

Nosso propósito não se restringe a avaliar o *site*, por isso, não nos deteremos a comentar cada ponto levantado.

5 RESULTADOS

Ao analisar de forma breve a literatura existente sobre o assunto, é possível verificar certa escassez de estudos relacionados à utilização de ferramentas que permitam a realização da análise estratégica de memórias culturais.

Estas análises são de extrema importância por indicar as principais estratégias que devem ser adotadas para que os benefícios advindos da junção das tecnologias de informação e de comunicação e das memórias culturais possam ser usufruídos por um número cada vez maior de usuários, ainda mais por se tratar de um novo conceito ainda em construção como é o caso das memórias culturais.

Para usufruir desses benefícios, alguns fatores precisam ser superados, como é o caso da falta de acesso à tecnologia e o custo da infraestrutura.

Diante deste cenário, uma ferramenta de análise pode tornar-se um importante instrumento estratégico que pode sugerir soluções de modo a aperfeiçoar as novas formas de interação com os seus usuários das unidades de informação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nossa análise, obviamente, precisa de um conjunto de aprofundamentos que envolvem a relação do museu com seus próprios arquivos e, com certeza, carece de reflexões que abrangem os aspectos de falso/verdadeiro dentro do arquivo, a partir do que discutido por Foucault (1994). Carece de exemplos e comparações, que não puderam ser incluídas por exigências de espaço. O que procuramos fazer, foi delinear, esboçar alguns elementos que pertencem ao espaço político da arte por meio de sua institucionalização e de sua inscrição em sistemas – o da arte e o da comunicação – que foram desenhados de maneira talvez simplificada e excessivamente oposta, mas com a finalidade de destacar opções ideológicas claras de uma fruição da arte ligada a uma visão de museu que, em suas narrativas hierárquicas define um sistema fechado às intervenções críticas de público, e a do arquivo, aparentemente mais democrática, mais aberta e dialógica com o sistema da comunicação.

É claro que, no que foi dito, faltam os aprofundamentos sobre os problemas que arquivos dessa natureza, não tradicionais comportam. Com efeito, não pode ser evitada a reflexão sobre as novas materialidades desses arquivos, que leva a considerar figuras de arquivistas e museólogos “híbridos”. Sem considerar que, como apontamos marginalmente, não se trata de um arquivo produzido por uma entidade, uma organização, mas de um arquivo cultural, categoria que precisa ser melhor esclarecida em suas estruturas e em suas modalidades de abertura aos públicos. Tudo isso não foge ao nosso entendimento.

O arquivo CSAC, como foi concebido, mantém - como arquivos tradicionais - o princípio da serialidade. Desta forma, ao contrário do museu, é idealmente fundado em uma concepção não hierárquica de seus documentos/monumentos, transformando o arquivo, cujos documentos refletem as definições de Otlet (1934), de Briet (1951) e, mais recentemente de Buckand (1997), em uma "máquina" histórica que reflete sobre a possibilidade de identidade efetiva entre documentos e monumentos.

É claro que não se trata da tipologia dos "materiais" colecionados, o que diferencia o CSAC dos museus, pois naturalmente também há objetos originários da produção industrial em museus, assim como, em muitos casos, os museus estão enfrentando documentalmente o

problema da memória de obras imateriais ou efêmeras. O que a proposta CSAC desenvolveu ao longo dos anos é um nó conceitual sobre como entendemos o conhecimento histórico da arte no contexto da contemporaneidade, opondo-se ao conceito de museu como um lugar “único” na determinação do conhecimento produzido pelo sistema de arte.

Uma questão de conceito, então, do que se expressa no modelo proposto de arquivos e não de museu, no qual o produto da arte, assim como o da comunicação, é semiotizado, desarticulando (idealmente, uma vez que resta a ser explorado em outro ocasião, o resultado real da operação proposta pela CSAC e que significou sua proposição como Museu-Arquivo em 2015) as hierarquias museológicas de arte, em favor de seu arquivamento, que redimensiona a interpretação estética, em favor da historicidade dos processos de produção da arte.

Por meio da aplicação da matriz SWOT foi possível identificar pontos de extrema importância e de grande especificidade, dado ao contexto estudado. Estes pontos, trabalhados por meio de uma análise estratégica, pode contribuir sobremaneira para que o *site* do CSAC se desenvolva e se torne referência no ambiente ao qual pertence. Esta referência pode contribuir para o desenvolvimento de novos museus e arquivos que trabalham com os conceitos apresentados neste trabalho, ampliando o campo de atuação dos mesmos.

REFERÊNCIAS

BENJAMIN, Walter. **Angelus Novus: saggi e frammenti**. Torino: Einaudi, 1962.

BENHAMOU, Françoise. **Economia do patrimônio cultural**. São Paulo: SESC, 2016.

BO, João Batista L. **Proteção do patrimônio na Unesco: ações e significados**. Brasília: Unesco, 2003.

BOURDIEAU, Pierre e DARBEL, Alain. **O amor pela arte: os museus de arte na europa e seu público**. São Paulo: Edusp, 2003.

CRIPPA, Giulia. Memory and heritage in the intercultural perspective of globalized tourism.

Virus, v. 15, 2017. Disponível em:

<http://www.nomads.usp.br/virus/virus15/?sec=5&item=80&lang=en>. Acesso em 27 de agosto de 2018.

DAMIAN, Ieda Pelógia Martins; SILVA, Márcia Regina. Análise estratégica do serviço de referência virtual. **Revista Ibersid**, v. 8, p. 125-130, 2014.

DELEUZE, Gilles. **Il sapere: Corso su Michel Foucault (1985-1986) – I**. Verona: Ombre Corte, 2014.

Dias, Cláudia Augusto. **Método de avaliação de programas de governo eletrônico sob a ótica do cidadão-cliente**: Uma aplicação no contexto brasileiro. Tese do Programa de Doutorado em Ciência da Informação do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília. Brasília, 2006.

DORFLES, Gillo. **Artifício e natura**. Torino: Einaudi, 1968.

ECO, Umberto. **Apocalittici e integrati**: comunicazione di massa e teorie della cultura di massa. Milano: Bompiani, 1964.

FOUCAULT, Michel. **L'archeologia del sapere**: una metodologia per la storia della cultura. Milano: BUR, 1994

HOBBSAWN, Eric J. **La fine della cultura**: saggi su un secolo in crisi di identità. Milano: BUR, 2013

HORKHEIMER, Max; ADORNO, Theodor. **Dialettica dell'Illuminismo**. Torino: Einaudi, 1966.

LE GOFF, Jacques. "Documento/Monumento". In: **AA.VV. Enciclopedia Einaudi**, v. V, Torino: Einaudi, 1978.

LIPOVETSKY, Gilles e SERROY, Jean. **A estetização do mundo**: viver na era do capitalismo artista. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

MARCUSE, Herbert. **Cultura e società**. Torino: Einaudi, 1969.

MALRAUX, André. **Il museo dei musei**. Milano: Leonardo, 1984

PÚBLIO, Marcelo Abílio. **Como planejar e executar uma campanha de propaganda**. São Paulo: Atlas, 2008.

QUINTAVALLE, Arturo C. **Nove100**. Milano: Skira, 2010.

TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001.