

GUILHERMINA DE MELO TERRA

**ATUAÇÃO DO MUSEU
ENQUANTO SISTEMA ABERTO:
uma realidade possível**

Tese de doutoramento apresentada
ao Departamento de Ciências e
Técnicas do Património da Faculdade
de Letras da Universidade do Porto,
como requisito para a obtenção do
grau de Doutora em Museologia.

Orientação: **Professora Doutora Alice
Lucas Semedo.**

**PORTO
2013**

Dedico este trabalho
à pessoa mais importante que surgiu em minha
vida, como o mais belo presente de Deus,
Mariana de Melo Terra,
minha Filha, minha Vida,
meu Amor!!!!

AGRADECIMENTOS

Esta tese não teria sido possível sem o apoio de pessoas e instituições importantes que cruzaram o meu caminho. Todavia, por terem sido, e continuarem a ser, tantas as pessoas que torcem pelo meu sucesso pessoal e profissional, darei destaque a poucos, mas por favor, sintam-se todos lembrados.

Assim, agradeço primeiramente à minha família, pois dela recebi, e continuo a receber, toda a estrutura sócio emocional para a construção do meu caráter. Dos meus familiares, agradeço carinhosamente ao meu esposo, **Wellington Góes Terra**, amigo, mais que companheiro, que não pensou duas vezes em deixar os seus afazeres profissionais, para atravessar o oceano comigo e realizar este sonho, exclusivamente *Meu*.

À minha orientadora, **Professora Doutora Alice Lucas Semedo**, por ter acreditado em mim, mesmo antes de me conhecer e aceitando-me como orientanda. Durante a minha caminhada acadêmica, pude sempre contar com a sua postura ética, profissional e, sobretudo, como amiga. Este generoso acompanhamento contribuiu para a ampliação da minha visão no campo da Museologia.

Aos órgãos deliberativos da **Universidade Federal do Amazonas**, pela oportunidade que me proporcionaram na realização deste *Sonho*, tão valioso para nós, que estamos a atuar na carreira docente.

Ao meu objeto de estudo, o ***Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico***, onde fui acolhida com toda a hospitalidade e carinho por *Toda* a equipa do Museu. Destaco ainda, todo o profissionalismo dos colaboradores que tornaram o processo de coleta de dados, uma tarefa não muito complicada.

Aos grupos sociais da ***Freguesia do Pelourinho – Salvador/Bahia***, pela disponibilidade em comparecer nos *Nossos* encontros, bem como, em responder aos instrumentos de coleta de dados, auxiliando a minha investigação sobre o funcionamento de um museu enquanto sistema aberto.

Às instituições financiadoras, ***Fundação para a Ciência e a Tecnologia e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico***, por toda a ajuda recebida, sem a qual a minha estadia em terras lusas não decorreria de forma tão tranquila.

E, por fim, mas não menos importante, acrescento: se os caminhos da minha vida não me tivessem levado até onde cheguei, poderia até não acreditar em ***Deus***, mas diante do que eu vivi, resta-me apenas, agradecer a *Ele* por todas as graças que recebi e, sobretudo, por mais a conclusão deste ciclo, tão enriquecedor para minha vida.

RESUMO

A investigação aqui empreendida defende a necessidade das organizações museológicas atuarem de forma integrada na sociedade em que se inserem, cumprindo o papel social exigido na atualidade. Apresenta, também, o processo comunicacional bilateral como a forma mais apropriada à atuação dos museus, bem como, as vantagens do uso das tendências de gestão contemporânea para o funcionamento dos mesmos, já que o desenvolvimento social necessita ser visto como a base dos museus contemporâneos. Por acreditar neste facto, a partir do ano 2000, o *Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico - METL/MBE*, localizado na freguesia de Pelourinho, concelho de Salvador/Brasil, tomou o desafio de se aproximar do meio em que é parte integrante, no caso, dos moradores da Favela Nova Esperança, de modo a oferecer um suporte que garantisse a melhoria da qualidade de vida da população. Para averiguar se é de facto possível para os museus atuarem de forma integrada com a comunidade, esta investigação passou a considerar o referido Museu como objeto de estudo. Assim, pelo método de estudo de caso, baseado em entrevistas e questionários aplicados aos colaboradores e gestores do museu, bem como aos representantes dos grupos de visitantes que fizeram uso desse espaço museal, como as crianças, mães, jovens voluntários, ex-estagiários, instituições educacionais e ONG's, procurou-se compreender, não só a forma de atuação do museu, mas também a imagem que esse Museu tem perante o meio ao qual é parte integrante. Como resultado, obtém-se uma análise sobre a importância da relação museu-comunidade para o real cumprimento do papel social das organizações museológicas. Esta investigação torna-se, especialmente, relevante para a análise do processo reflexivo, que envolve o papel e a função social dos museus na atualidade, procurando contribuir para um aumento de qualidade na prática museológica.

Palavras-chave: Função social do museu; Funcionamento do museu; Museu como organização aberta; Comunicação museológica; Gestão museológica.

ABSTRACT

The research presented here, defends that museums should act in an integrated form with the society in which they operate, fulfilling its social role demanded by the contemporary days. It also presents the bilateral communication process as the most appropriate to the type of work that museums do, as well as the advantages of using today's management trends for this system operation. In this context our overall goal is to demonstrate that museological spaces, even facing the challenges of today, can act as open organizations. For that purpose, we turn to the study of a museum that has been acting in this same way, truly fulfilling its social role. The research takes a qualitative approach, based on the descriptive process, which was developed from the documental, bibliographic and field research. The main method used was the case study and the data collection, was done using interviews and questionnaires. It should be noted that the object of study, the *Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico*, despite all the difficulties it has been facing, especially since 1995, it's been able to fulfill its social role. To this end, promotes the involvement and commitment of the entire team, making it to the parish of *Pelourinho*, local heritage. Thus, even featuring a collection apparently less attractive to the residents of *Favela Nova Esperança* and function in an elitist building, the museum is able to reach the community. This connection is based on a language of inclusion, which fights the multiple forms of discrimination, opening the museum doors to all visitors.

Keywords: Museum - social function; Museum - functioning; Museum - open organization; Museum - communication; Museum - management.

RÉSUMÉE

L` étude menées ici défend la nécessité des musées d`agir dans une façon d`intégrée avec la société dans laquelle ils opèrent et accomplissent son rôle social exigé actuellement. Il présente aussi le processus de communication bilatérale comme le plus appropriée pour le travail des musées, ainsi que les avantages de l'utilisation des tendances modernes de gestion pour l'exploitation de celle-ci. C'est dans ce contexte que nous vous présentons notre objectif global: démontrer aux espaces muséologiques, qui font face aux défis d'aujourd'hui, peuvent agir comme des organisations ouvertes. Pour cela, nous nous tournons vers l'étude d'un musée qui a agi de la même manière et atteindre son rôle social. L'étude s'appuie sur une approche qualitative, basée sur le processus descriptif, qui a été développé à partir de la recherche documentaire, bibliographique et du terrain. A été utilisée comme méthode principale l'étude de cas et la collecte des données a été effectuée à l'aide de l'interview et questionnaire. Il convient de noter que l'objet de l'étude, le musée *Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico*, en dépit de toutes les difficultés auxquelles il est confronté, en particulier depuis 1995, est en mesure de remplir son rôle social. À cette fin, favorise la participation et l'engagement de toute l'équipe du musée, ce qui a fait à la paroisse de *Pelourinho*, le patrimoine local. Ainsi, même avec une collection apparemment moins attrayante pour les résidents de *Favela Nova Esperança* et fonctionner dans un bâtiment élitiste, le musée est capable de pénétrer dans la communauté. Cette connexion est basée sur une langue de l'inclusion, qui se bat contre les multiples formes de discrimination, en ouvrant les portes à tous les visiteurs du musée.

Mots-clés: Musée - la fonction sociale; Musée - fonctionnement; Musée - organisation ouverte; Musée - communication; Musée - gestion.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	11
INTRODUÇÃO	13
PARTE I: CONTEXTOS TEÓRICOS	26
1. Funcionamento do museu enquanto organização	27
1.1 Organização aberta	37
1.2 Organização fechada	46
2. Atuação do museu na contemporaneidade	61
2.1 Comunicação unilateral	65
2.2 Comunicação bilateral	73
3. Benefícios da gestão para a organização museológica	96
3.1 Tendências da gestão contemporânea	110
3.1.1 <i>Gestão da informação</i>	111
3.1.2 <i>Gestão do conhecimento</i>	115
3.1.3 <i>Globalização</i>	120
3.1.4 <i>Gestão de pessoas</i>	126
3.1.5 <i>Gestão da inovação</i>	131
3.2 As funções instrumentais no processo de gestão	136
3.3 As funções comportamentais no processo de gestão	146

PARTE II: ESTUDO DE CASO	158
1. Considerações epistemológicas e metodológicas	159
1.1 Posicionamento metodológico	162
1.1.1 <i>Quanto à natureza</i>	164
1.1.2 <i>Quanto aos fins</i>	166
1.1.3 <i>Quanto ao meio</i>	168
1.1.4 <i>Universo e amostra</i>	173
1.1.5 <i>Instrumentos de coleta de dados</i>	175
1.1.6 <i>Análise dos dados</i>	178
2. Caracterização do objeto de estudo	180
2.1 Aspeto histórico	187
2.2 Infraestrutura	191
3. Apresentação e interpretação dos resultados	216
3.1 Análise do <i>olhar interno</i>	218
3.2 Análise do <i>olhar externo</i>	250
CONCLUSÃO	270
BIBLIOGRAFIA	280
ANEXOS	
1. Categorias de análise	
2. Guião das entrevistas	
3. Guião dos questionários	

4. Protocolo das respostas

5. Autorização das mães

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1. Processo Produtivo da Organização Fechada	38
2. Modelo de Museu Mecânico	40
3. Espaço Social da Organização Museológica	49
4. Exposição <i>The Rat: Man's Invited Affliction</i>	52
5. Modelo de Museu Ecológico	56
6. Modelo Padrão de Comunicação	71
7. Modelo de Comunicação Bilateral (Schramm)	80
8. Modelo de Comunicação de Hooper-Greenhill	84
9. Planeamento Museológico por meio do <i>Logic Model</i>	90
10. Metodologias Voltadas para os Resultados	93
11. Blocos de Construção da Vantagem Competitiva	109
12. Aplicação das Funções Instrumentais	138
13. Níveis Hierárquicos	147
14. Figuras do Pelourinho	181
15. Estrutura Organizacional	185
16. Acessibilidade	190
17. Fachada no METL/MBE	190
18. Exposição sobre a História do Banco Econômico	193
19. Presidentes e Artefactos da História do Banco	194
20. Exposição sobre a História do Dinheiro	195
21. Vitrines e Painéis Interativos	196
22. Painel Interativo de Perguntas e Respostas	196
23. Boneco Moedino em Vários Períodos Históricos	197
24. Sala de Exposição de Longa Duração	198
25. Coleções de Moedas	200
26. Painel Interativo	201

27. Coleções de Condecorações	201
28. Arquivo do Museu	203
29. Coleção Áudio Visual do METL/MBE	203
30. Aulas Teóricas e Práticas de Arquivologia	204
31. Biblioteca do Museu	204
32. Aulas de Biblioteconomia da UFBA	207
33. Cineteatro Francisco Góes Calmon	209
34. Atividades no Cineteatro	209
35. Exposições Temporárias na Galeria Francisco Sá	211
36. Espaço da Memória	213
37. Lojinha do Museu	214
38. Utilização do Espaço	252

INTRODUÇÃO

Nos dias atuais os discursos construídos pela organização museológica não podem mais serem lançados aos visitantes refletindo a visão única e distante do museu. “Única” porque é resultante do posicionamento direto da equipa de colaboradores do museu e, “distante” porque os estudos realizados para a geração dos discursos terem sido baseados em estudos internos, não considerando as necessidades culturais dos visitantes cujas programações se destinariam. Nesse aspeto, é defendido que na contemporaneidade

“o museu deve ser uma instituição a serviço da sociedade da qual é parte integrante e que possui em si os elementos que lhe permitem participar na formação da consciência das comunidades que serve; o museu deve contribuir para levar essas comunidades a agir ...”¹.

Isto implica afirmar que o alcance do desenvolvimento social da comunidade, com vista na melhoria da qualidade de vida de seus membros necessita fazer parte da missão museológica, independente do campo disciplinar em que esse museu atua. Também é defendido que para o museu alcançar essa missão, torna-se necessário seu envolvimento direto com a comunidade. Para a área da gestão, esse envolvimento direto só atingirá os

¹ARAÚJO, Karin Fernandes – *Museus e sociedade: por uma museologia social*. São Paulo: ECA/USP, 2004. p.4.

resultados esperados, na medida em que o museu aceite as mudanças exigidas pelo contexto atual, passando a estabelecer suas práticas de forma integrada ao meio, ou seja, como uma organização aberta. Mediante o exposto, refere-se que essa tese de doutoramento tem como tema de investigação a atuação do museu como uma organização aberta. A investigação intitulada “Atuação do museu enquanto sistema aberto: uma realidade possível” visou contribuir com as reflexões que tratam do papel social exigido ao museu na contemporaneidade.

A responsabilidade de confeccionar o projeto de criação da primeira turma de especialização em Museologia do Distrito do Amazonas/Brasil, bem como a prática de coordenação dessa turma de estudo foi fundamental para a escolha da temática da investigação. Assim, o ano de 2007 constitui-se o marco temporal inicial dessa tese. A partir desse ano, a busca em compreender a historicidade em relação ao mundo dos museus intensificou-se, por ser concebido o aspecto histórico da Museologia a base de todo o processo reflexivo que comporia essa investigação.

Pontua-se a relevância dessa investigação para a prática museal por se acreditar ser necessário a intensificação de mudanças na forma de atuação do museu de um modo geral, já que atendendo à contemporaneidade este necessita integrar ao seu espaço, ao meio social em que se insere, contribuindo para o seu desenvolvimento, tornando-se, portanto, patrimônio local e, evidentemente, relevante para a sociedade. Nos dias de hoje, o

museu necessita trabalhar com a comunidade que o rodeia, incentivando o seu envolvimento nas práticas museológicas, com o propósito de melhorar a qualidade de vida dos habitantes dessa comunidade e, assim, a transformação dos mesmos². Nesse mesmo sentido, na obra de Stephen Weil é referido que o museu contemporâneo não pode continuar focado, exclusivamente, no seu campo disciplinar e nas suas coleções. Nos dias atuais, o papel do museu não se encerra nas coleções, mas sim, na forma como essas coleções são utilizadas em prol da melhoria da comunidade³. Para o alcance dessa perspectiva, o aceite das mudanças por parte dos gestores do museu necessita ser concebido como a base de toda a prática museológica, pois para que a organização museológica atinja o que vem sendo exigido na contemporaneidade, torna-se necessário repensar suas ações, já que o desenvolvimento da sociedade passou a ser o foco principal da prática museal. Esse desenvolvimento passou a ser o foco principal devido à classificação apresentada pelo museu na sociedade, isto é, sua classificação como organização sem fins lucrativos. Assim, torna-se obrigatório para o museu atuar de forma integrada com a sociedade, o que a nível de gestão representa uma atuação enquanto sistema aberto ou organização aberta. Nesse sentido, a investigação pretendeu responder a questões ligadas à prática museológica, partindo do seguinte

²TALBOYS, Graeme K. – *Museum educator's handbook*. Gower: Hampshire, 2000. ISBN 0754644928. p.14.

³WEIL, Stephen E. – Museums and communities: their changing relationship. In DOMINGUES, Álvaro [et. al.] (orgs) – *A cultura em acção: impactos sociais e território*. Porto: Afrontamento, 2003. ISBN 972-36-0691-7. p. 17 (tradução própria).

questionamento: Diante dos desafios contemporâneos, é possível que o museu atue enquanto sistema aberto?

A atual conjuntura, assente na globalização, coloca o conhecimento sólido sobre algo ou alguém como a base para o sucesso organizacional. No caso do museu, o seu sucesso estará ligado ao conhecimento sólido sobre as necessidades culturais do meio de que faz parte integrante. Por trabalhar com o património material e imaterial, o museu necessita oferecer programações que respondam aos anseios, expectativas e necessidades da comunidade. Isto implica afirmar que somente a partir de um relacionamento baseado na confiança, é que o museu conseguirá fortalecer o “processo de fidelização” (designação atribuída pela gestão) em relação aos visitantes. Nesse aspeto, o museu necessitará conceber seus visitantes como o foco final de suas ações. Não se pretende aqui afirmar que o foco nos visitantes feio para substituir o foco nas coleções. Pelo contrário, as coleções continuam sendo a base de todo o trabalho a ser desenvolvido e oferecido pelo museu, já que este só existe devido suas coleções.

Com vista à organização das ideias a serem trabalhadas, essa investigação buscou-se como o objetivo geral verificar se diante dos desafios da contemporaneidade, há a possibilidade do museu atuar como organização aberta, desenvolvendo ativamente o seu papel social. Para isso, referiram-se os seguintes objetivos específicos:

1. Discorrer sobre a importância da organização museológica enquanto sistema aberto;
2. Analisar a comunicação e a gestão no museu como requisito básico para a sua atuação na contemporaneidade;
3. Estabelecer um estudo de caso junto ao *Museu Eugênio Teixeira Leal/ Memorial do Banco Econômico* – METL/MBE, localizado no concelho de Salvador/Brasil.

Entre as questões a investigar com relação à atuação do museu como organização aberta, a investigação centrou-se nas seguintes hipóteses:

1. O museu enquanto instituição cultural, necessita acompanhar os contextos sociais, políticos, económicos e culturais da contemporaneidade;
2. Atuando na atualidade, caberá ao museu adotar os parâmetros museológicos contemporâneos, os quais estão a exigir-lhe uma atuação enquanto organização aberta;
3. Enquanto organização aberta, o museu precisa atuar de forma integrada com a comunidade da qual é parte integrante, já que somente dessa forma é que conseguirá cumprir o seu papel social;

4. Para cumprir o seu papel social na atualidade, o museu necessitará não só implementar seu processo comunicacional, mas também se render às tendências de gestão contemporâneas.

Para trabalhar as hipóteses lançadas, primeiramente, essa investigação procurou compreender o museu enquanto organização. Através do estudo sobre o conceito do que seria uma organização, partiu-se para a reflexão acerca da organização atuante enquanto sistema fechado da organização atuante enquanto sistema aberto, de modo a compreender como o METL/MBE necessitaria se relacionar com o meio do qual é parte, caso visasse cumprir com o seu papel social. Em seguida, procurou-se compreender como o Museu estabelecia suas práticas, no sentido de oferecer programações que, efetivamente iriam ao encontro das necessidades culturais dos visitantes cujas programações se destinariam. Para isso, tornou-se relevante estabelecer um estudo sobre a questão que tratava acerca da comunicação dos museus.

Ao se tratar da comunicação dos museus, o importante para essa investigação não foi compreender o que seria a comunicação, nem sua importância para o desenvolvimento organização. No caso do METL/MBE, o importante a ser abordado junto dessa temática voltou-se para a diferenciação entre a comunicação unilateral e a comunicação bilateral. Isto implica afirmar que o estudo entre os tipos de comunicação utilizados nas organizações tornou-se relevante para a investigação, pois se acreditava que

o museu só conseguirá cumprir seu papel social na medida em que apresentar um discurso compreensível pelos visitantes, mantendo-se a mesma linguagem utilizada pelos grupos de visitantes cujas ações se destinariam. Os visitantes a partir do momento em que não conseguem compreender o discurso apresentado pelo museu, o trabalho desenvolvido pelos membros de sua equipa não atingirá o resultado esperado, nem mesmo atrair ou motivar os visitantes, passando estes a não se envolverem com os objetos e discursos apresentados. Refere-se assim a importância do museu trabalhar com o processo comunicacional bilateral, por exigir do mesmo uma reciprocidade entre museu e a comunidade.

Para caracterizar o processo de comunicacional utilizado pelo METL/MBE tornou-se importante começar a identificar os grupos de visitantes que o Museu trabalhava, bem como se era estabelecido uma comunicação entre o Museu e os visitantes. Buscou-se verificar se o Museu mantinha uma preocupação somente com os visitantes reais ou se tinha a consciência da importância de desenvolver suas ações com vista aos visitantes potenciais. Um outro aspeto trabalhado a nível de comunicação museológica voltou-se para a comunicação interna. Isto implica afirmar que essa investigação se preocupou em compreender como o METL/MBE se relacionava com a comunidade, assim como se estudou como os colaboradores do Museu se relacionavam entre si, pois o processo produtivo de uma organização só atinge resultados qualitativos na medida em que

todos os colaboradores caminham na mesma direção, executando suas tarefas focados no mesmo objetivo.

O estudo das tendências de gestão contemporânea visou contemplar a outra hipótese lançada na investigação. Através da apresentação da importância da gestão para o funcionamento do museu enquanto organização, bem como os benefícios trazidos pelas funções instrumentais e das funções comportamentais ao mesmo. Assim, não se buscou trabalhar qual seria o melhor modelo de gestão a ser aplicado à organização museológica, e sim quais seriam as tendências de gestão exigidas na contemporaneidade, a fim de tornar o museu uma organização cumpridora de seu papel social. Nesse sentido, a investigação procurou refletir sobre a gestão da informação, gestão do conhecimento, globalização, gestão de pessoas e gestão da inovação, por ser o museu uma instituição cultural por natureza, portanto, acompanhante de seu tempo.

A temática dessa investigação não representa algo novo ou inovador. Pelo contrário, a produção abordando essa temática tem suscitado bom quantitativo de produções em vários idiomas, o que tornou essa reflexão enriquecida a nível teórico e empírico, por meio de exemplos que tratavam de casos reais nos contextos nacional e internacional. Para compor a parte teórica, essa investigação constituiu-se pelos seguintes fundos: documentos primários e secundários, distribuídos sob a forma de livros, trabalhos científicos, revistas e jornais impressos e eletrônicos abordando sobre

museu enquanto organização, organizações fechadas e abertas, prática de gestão, modelos de comunicação, comunicação em museus e gestão em museus. Pelo cruzamento das fontes, a análise do material coletado baseou-se no tratamento dos dados bibliográficos o quantitativo e qualitativo o qual exigiu a análise dos seus conteúdos, por não ter essa investigação se voltado para uma representatividade numérica do grupo pesquisado, mas sim a compreensão global do funcionamento de uma organização museológica específica. Nesse contexto, o METL/MBE passou a ser considerado o objeto a ser estudado, devido sua atuação junto da comunidade do Pelourinho.

A nível metodológico, essa investigação optou-se pelo desenho metodológico o qual tratou de apresentar as informações de forma fragmentada. Nesse sentido, a abordagem adotada nessa investigação ligou-se ao processo qualitativo, por ter visado compreender a natureza de uma organização museológica em específico, no caso o METL/MBE, através de uma análise em relação ao seu funcionamento. Isto implica afirmar que o pretendido a nível de abordagem ligou-se à tentativa de compreender determinadas características do Museu não observadas por meio do estudo quantitativo. Para isso, procurou-se compreender o funcionamento do Museu a partir da visão interna, constituída pela equipa de colaboradores e da visão externa, constituída pelos representantes dos grupos de visitantes que mais fizeram uso do espaço museal.

Com o objetivo de interpretar o funcionamento do Museu, sem contudo, intervir nem na sua estrutura, nem no seu funcionamento, quanto aos fins, essa investigação adotou a pesquisa descritiva, por procurar descobrir a existência do fenômeno, bem como esse fenômeno era estabelecido, mas sem a manipulação ou modificação do mesmo. No caso do Museu, buscou-se verificar se o mesmo vinha atuando enquanto sistema aberto e de que forma estaria a fazer isso, mas sem a preocupação de modificar a rotina ou forma de estabelecer o seu processo produtivo. Apesar de ser denominada descritiva, não significa que essa pesquisa iria apenas descrever o fenômeno. Pelo contrário, por ser um processo de pesquisa, a interpretação fez parte do procedimento exigido pela mesma. Assim, o processo de análise estabelecido no capítulo 3 da parte 2 dessa investigação foi desenvolvido com o mesmo rigor científico exigido pela área da Metodologia.

Ao citar o termo metodologia, essa investigação exigiu o uso das pesquisas bibliográfica e de campo, por ter representado um trabalho teórico e empírico. Quanto à parte teórica, conforme referido anteriormente, essa pesquisa foi baseada a partir de leituras em livros, trabalhos científicos, revistas e jornais impressos e eletrônicos sob as temáticas já referidas. A nível empírico, a pesquisa de campo foi estabelecida a partir do método estudo de caso, por representar o estudo aprofundado de casos particulares,

podendo estes serem desenvolvidos por um indivíduo, um grupo, uma comunidade ou uma organização, como foi o caso do METL/MBE.

Quanto aos atores sociais alvo essa investigação contou com trinta e quatro contribuições apresentadas sob a forma de depoimentos, os quais foram coletados por meio de entrevistas e questionários. Em relação às entrevistas, vale frisar que todas foram realizadas no próprio Museu. Nesse sentido, contou-se com a boa vontade dos atores sociais em se deslocarem ao Museu para serem entrevistados. Devido a diversidade dos entrevistados, o tempo de cada entrevista, bem como a linguagem utilizada variou segundo cada grupo de entrevistados. Em relação aos grupos supracitados, essa investigação trabalhou com os colaboradores, gestora e membro da Alta Administração do Museu, juntamente com crianças e jovens participantes dos projetos oferecidos pelo Museu, as mães dessas crianças, jovens que ingressaram voluntariamente à equipa do Museu, jovens que foram estagiários do Museu, instituições de ensino que utilizam o Museu para fins didáticos e ONG's diversificadas, cujo quantitativo será trabalhado mais a frente. Cabe lembrar que, os atores sociais que não puderam se deslocar até o Museu para o processo de entrevista forneceram sua contribuição por meio do preenchimento de questionários, enviados por meio eletrônico. Por fim, quanto à questão de análise dos dados coletados, diante da escolha da abordagem qualitativa, a análise se deu por meio da técnica de análise do

conteúdo, a fim de tratar de forma metódica as informações e testemunhos coletados durante a pesquisa de campo.

O resultado dessa investigação, que agora se passa a se apresentar, foi dividido em duas partes: uma voltada para a parte teórica e outra voltada para a parte empírica. A Parte 1, intitulada **“Contextos teóricos”** compreendeu os estudos teóricos que subsidiaram a fundamentação das ideias trabalhadas durante essa investigação. Assim, o capítulo 1, com o título *Funcionamento do museu enquanto organização*, pretendeu-se apresentar o museu enquanto organização, bem como estabelecer a diferenciação entre a forma de atuação de uma organização fechada de uma organização aberta, dadas as novas exigências do contexto contemporâneo.

O capítulo 2, *Atuação do museu na contemporaneidade* refletiu sobre o processo comunicacional a ser utilizado pela organização museológica, no sentido de se manter enquanto sistema aberto. Abordou a evolução do modelo padrão de comunicação para o modelo de comunicação bilateral, cuja característica principal foca a reciprocidade entre os sujeitos do processo.

Perspetivando um outro aspeto, capaz de transformar o espaço museal em organização aberta, produziu-se o capítulo 3, *Tendências da gestão contemporânea*. Aqui se apresentaram os benefícios que as tendências de gestão contemporânea promoverão no museu, juntamente com a

apresentação das funções instrumentais e comportamentais para o desenvolvimento de um processo produtivo eficiente e eficaz.

Quanto à Parte 2, definida como “**Estudo de caso**”, essa investigação procurou, no capítulo 1, denominado *Considerações epistemológicas e metodológicas*, primeiramente, discorrer sobre as questões epistemológicas e, em seguida, apresentar o desenho metodológico adotado durante o decorrer do trabalho.

Completando a segunda parte, apresentou-se o capítulo 2, classificado como *Caracterização do museu estudado*, destinou-se a apresentar a história, a infraestrutura e à medida do possível o funcionamento do METL/MBE. E o capítulo 3, denominado *Apresentação e interpretação dos resultados*, contemplou as reflexões baseadas nas categorias de análise construídas ao longo da pesquisa. Desta forma pretendeu-se verificar se é, efetivamente, possível à organização museológica atuar como organização aberta, diante de tantos desafios atuais.

PARTE I

CONTEXTOS TEÓRICOS

1. Funcionamento do museu enquanto organização

O termo organização é derivado do grego *organo*, o qual significa “instrumento; utensílio”. Contudo, tal significado em nada se relaciona com o sentido clássico de organização que remete para o conjunto de duas ou mais pessoas reunidas para a obtenção de objetivos comuns. Perante esta falta, procurou-se no latim o significado do referido termo. A palavra latina *organizo* significa “*órgão; dispor de forma a tornar apto à vida; dotar de uma estrutura*”⁴. Por incluir a ideia de “estrutura”, surgiu a necessidade de identificar o seu significado, a fim de verificar se a tradução latina fazia mais sentido do que a tradução grega.

A primeira definição de organização apresentada foi a de Fernando Dias, que coloca a estrutura como “*a configuração e as relações estabelecidas entre as partes que constituem um todo*”⁵. Porém, este parecer não conseguiu satisfazer os requisitos conceituais deste estudo e procurou-se, portanto, a compreensão dos dicionaristas. Para estes, o termo “estrutura” passou a ser sinónimo de partes que se relacionam entre si, de forma organizada e a partir de um sistema de relações. Como se pode verificar, tais definições começam a relacionar-se com o conceito clássico da organização. Todavia, ainda faltava um elo que remetesse para o

⁴DIAS, Fernando Nogueira – *Sistemas de comunicação, da cultura e do conhecimento: um olhar sociológico*. Lisboa: Instituto Piaget, 2007. ISBN 978-972-771-902-0. p. 23.

⁵Ibid., p.5.

significado do termo organização no contexto organizacional. Procurou-se compreender o que seria uma “estrutura organizacional”. Em resposta, concluiu-se que a expressão remete para “*a forma como as empresas se articulam para desenvolver as suas atividades*”⁶.

Como se pode perceber, o “dotar de uma estrutura” conforme apresentado no sentido latino, faz mais sentido do que a tradução grega, que concebe a organização como um “instrumento; utensílio”. Desta forma, as organizações podem ser concebidas como um sistema social, constituído por indivíduos que visam atingir metas e propósitos em comum.

Importa realçar que esta ideia do que seria uma organização fora construída concomitantemente às mudanças sofridas pela sociedade. Em sendo assim, pode-se afirmar que o próprio conceito de organização sofreu uma significativa evolução. Para melhor se tratar disso, citam-se as ideias defendidas por James Thompson, no ano de 1967. Para o autor, a organização passou a ser vista como uma entidade, com a capacidade de produzir algo que, até o momento, não havia sido produzido por nenhuma outra organização⁷.

Posteriormente, apesar de continuar a ser entendida como geradora de um produto ou serviço, o conceito de organização ganhou uma certa amplitude, já que passou a ser definido enquanto

⁶ROBBIONS, Stephen P. – *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2006. ISBN 85-879-1816-8. p.171.

⁷THOMPSON, James D. – *Organizations in action*. New York: McGraw Hill, 1967. ISBN 0-0706-4380-6. p.21 (tradução própria).

*“sistemas estáveis de indivíduos orientados para a coordenação planeada de actividades com vista à consecução de objectivos comuns, mediante uma hierarquia de autoridade, de responsabilidade e de divisão do trabalho”*⁸.

Nessa perspetiva, a visão mecanicista dos colaboradores ou funcionários continuava fortemente enraizada na mentalidade dos gestores organizacionais.

A única diferença entre as definições apresentadas é o acréscimo de uma figura de autoridade que deveria “... *planejar, organizar, coordenar e controlar todo o processo produtivo*”⁹, garantindo assim, a realização das tarefas dos colaboradores. Segundo a Escola Clássica, que tinha em Fayol¹⁰ o seu maior defensor, essa figura passou a ser denominada de gestor. Assim, as organizações eram planeadas como parte de um sistema fechado, já que o que importava era, somente, manter uma excelente linha de produção, cujos produtos necessitariam ser lançados ao mercado, com um alto grau de qualidade e excelência, mas sem o diagnóstico seguro de serem adquiridos pela sociedade. Sendo os museus classificados como organizações, torna-se compreensível o facto dos mesmos acabarem por refletir o contexto social, político, económico e cultural de cada período histórico.

⁸SILVA, Carlos Alberto Lorga da – *Comunicação nas organizações*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa, [s.d.]. Texto não publicado.

⁹MOTTA, Fernando C. Prestes – *Teoria geral da Administração: uma introdução*. 14^a ed. rev. e ampl. São Paulo: Livraria Pioneira, 1987. p.9.

¹⁰Cf. FIRMINO, 2009; LISBOA, 2004.

A nível de gestão, tornou-se notório o distanciamento entre a teoria e a prática museal. Afirmava-se isso pois na medida em que se defendia a ideia de que os espaços museais do século XX necessitariam ser vistos como espaços de comunicação e aprendizagem, acabaram por refletir as manifestações políticas, sociais e económicas, que conduziam à exclusão social¹¹, mesmo diante da teoria que apoiava o discurso de que os museus mantinham “... o interesse público [quando na verdade] secretamente [acabavam por apoiar os] seus próprios interesses”¹².

Dos fatores que motivavam essa prática de exclusão, essa investigação acredita que o processo comunicacional trabalhado nos espaços museais na época contribuía significativamente com tal facto, pois além dos museus basearem-se nas políticas culturais da época, o próprio conceito de educação era estruturado sob o modelo linear, definido por Paulo Freire como “educação bancária”¹³. Segundo o autor, este tipo de educação concebia o homem como um “ser vazio”, dependendo de “depósitos” de informações que eram “lançados” verticalmente nele, como se fosse incapaz de construir a sua própria visão de mundo. Passava, assim, a ser um arquivo de saberes acrítico, assumindo uma postura passiva e conformista perante o meio em que se inseria. Partindo desta perspetiva, os visitantes dos museus jamais

¹¹SANDELL, Richard. Museums as agents of social inclusion. *Museum Management and Curatorship*. ISSN 020-4779. Vol.17, nº4 (December 1998) p. 408 (tradução própria).

¹²STAPP, Carol B. – Museums and community development. *Curator: The Museum Journal*. Vol.41, nº4 (December 1998) p.230 (tradução própria).

¹³FREIRE, Paulo – *Pedagogia do oprimido*. 38ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2004. ISBN 85-219-0005-8. p.72.

seriam capazes de construir a sua própria visão de mundo, pois, por serem concebidos como seres passivos, necessitariam de receber um conjunto de informações construídas como a única “verdade”. Portanto, caberia aos museus escolher a melhor forma de apresentar as suas coleções, bem como a divulgação dos seus discursos, sendo que estes, estabelecidos a partir da visão única dos profissionais que atuavam nos espaços museais, passaram a ser transmitidos como um produto pronto e acabado. Mediante tal facto, os discursos museológicos passaram a ser apresentados de forma estandardizada e homogénea, contribuindo decisivamente para o afastamento dos visitantes dos museus, permanecendo a imagem do museu como sendo a de templo sagrado para uns e lugar de “coisas velhas” para outros.

Atualmente, os princípios teóricos educacionais que defendem a educação bancária não são viáveis, pois o contexto atual privilegia o social, a partir do processo dialógico entre os sujeitos do processo comunicacional. Nesse caso, o que se torna relevante ao campo museológico é o papel social a ser cumprido pelo museu. Agora, o museu necessita estar ao serviço da sociedade, contribuindo com a promoção do desenvolvimento da mesma, a partir de uma prática dialógica baseada na proposta sócio construtivista. Perante esta mudança, os visitantes deixam de ser entendidos como uma massa acrítica, passando a serem olhados como agentes ativos na construção de seus próprios conhecimentos. Paralelamente, também os parâmetros de

desenvolvimento das programações necessitam ser aperfeiçoados, permitindo o envolvimento desses visitantes, no sentido de garantir o processo interativo entre os elementos que constituirão o diálogo no ambiente museal, isto é, o museu e os visitantes. Por outro lado, as atividades mais tradicionais, como o atendimento de turistas e demais ações básicas, continuam a ser consideradas relevantes para o funcionamento dessas organizações, pois continuam a ser a base da existência e prática do museu. Isto implica afirmar que o visitante, apesar de ser a base da ação museológica contemporânea, não pode relevar para segundo lugar o valor das coleções apresentadas. Isto porque, sem as coleções, as programações museológicas não se tornarão realidade. Porém, os objetos necessitam ser concebidos como atividade-meio, e não mais como atividade-fim da prática museal, pois “os objetos apenas [terão] importância em razão do seu significado e da sua utilização”¹⁴.

Acrescenta-se ainda que, se as coleções e os discursos museológicos não estiverem de acordo com o processo de significação dos grupos sociais atendidos, de nada adiantará para o funcionamento dos museus a sua inclusão, pois ao apresentarem-se alheios às necessidades dos visitantes não conseguirão captar a sua atenção e, muito menos contribuir para a construção do conhecimento dos mesmos. Com isso, o museu não conseguirá se assumir como espaço de comunicação e aprendizagem.

¹⁴ARPRIN, Roland – La révolution tranquille des musées. In JAUMAIN, Serge (ed.) – *Les musées en mouvement: nouvelles conceptions, nouveaux publics*. Bruxelas: Universités Libre de Bruxelles, 2000. ISBN 2-8004-1239-9. p.32 (tradução própria).

Esta última constatação é já realizada com base na evolução dos museus durante o século XXI, onde as programações necessitam assumir uma construção muito diferente da “educação bancária” conceituada por Paulo Freire. Trazendo para si a “educação libertadora”, o museu passará a ter consciência de que “... a função do educador não é mais de apenas educar, mas também receber educação enquanto ensina, educador e educando sendo simultaneamente sujeitos do processo educacional”¹⁵. A aprendizagem no contexto museológico só tornará capaz de levar o visitante a construir novos olhares e, portanto, novos conhecimentos, quando a comunicação trabalhada durante as programações museológicas for baseada no processo dialógico e, assim, assegurar a troca de valores culturais entre os discursos apresentados pelo museu e os trazidos pelo visitante.

Em concordância com essa perspectiva, John Falk [et al.]¹⁶ apresentam o visitante, não só como um ser ativo na construção do conhecimento, mas também como a base para a prática museal, ainda que sem excluir a coleção. Como já foi defendido anteriormente, sem as coleções o cumprimento do papel social do museu nos dias atuais será impossível. Portanto, deve ser compreendido que apesar das coleções não estarem a ser citadas

¹⁵NEVES, Natalino dos [et al.] – A educação libertadora como instrumento de emancipação do ser humano: uma releitura do Livro de Jó a partir dos conceitos de Paulo Freire. *Ciberteologia: revista de Teologia e Cultura*. ISSN 1809-2888. Ano 6, nº31 (set./out.2010) p.17.

¹⁶FALK, John H. [et al.] – *The museum experiense*. Washington: Whalesback Books, 1997. ISBN 0-929590-07-4. (tradução própria).

explicitamente, continuam a ser vistas como relevantes para a prática museal.

O que se busca aqui é aceitar o facto de que o museu só conseguirá assumir o papel social exigido na contemporaneidade, na medida em que compreender os visitantes como sendo a razão maior de seu funcionamento, assim como aceitar se envolver com o meio em que se encontra inserido. A nível de gestão, o sucesso e a sobrevivência de uma organização estão ligados à sua atuação enquanto sistema aberto, isto é, enquanto membro integrado no meio envolvente.

Enquanto organização contemporânea, o museu necessita se envolver ao máximo com o meio. Todavia, para que o envolvimento da comunidade atinja o sucesso esperado, não bastará ao museu, simplesmente, abrir as suas portas à sociedade. É necessário que cada colaborador do museu estabeleça suas tarefas com um foco nos visitantes e, não mais, na coleção¹⁷. Nesse sentido, Nuno Garcia destaca que

“... todas as actividades são levadas a cabo em função desse mesmo cidadão: a conservação, a investigação e o desenvolvimento das colecções; as exposições; a divulgação dos conhecimentos; as actividades culturais e educativas; elas só ganham pleno significado quando são ou se transformam em informação que é comunicada e entendida pelo público, na sua diversidade¹⁸”.

¹⁷PITMAN, Bonnie [et. al.] – *New forums: art museums & communities*. Washigton: Amercian Association of Museums, 2004. ISBN 0-931201-89-6. p.10 (tradução própria).

¹⁸GARCIA, Nuno Guina – *O museu entre a cultura e o mercado: um equilíbrio instável*. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra, 2003. ISBN 972-98593-2-9. p.74.

Isto implica frisar que “*as constantes transformações da sociedade obrigam a instituição [museológica] a um esforço contínuo de adaptação e a ter que enfrentar novas correntes políticas, novos valores, novos conceitos, novas linguagens, etc.*”¹⁹, mas sem abandonar as ações tradicionais, já que continuam a ser essenciais para o funcionamento da referida instituição e a base dos seus novos desenvolvimentos. Ou seja, o que se defende neste novo contexto é a ideia de que o museu não pode continuar a atuar como espaços transmissores de conhecimento a partir de uma “... *relação estritamente verticalizada, verbalista e autoritária, onde os dominadores são os donos e definidores dos conteúdos e os dominados, os que recebem passivamente...*”²⁰, pois a “educação bancária” não se aplica mais ao ambiente deste século XXI.

O museu não pode continuar a conceber os visitantes como uma massa homogênea pois, na verdade, nunca o foram. Porém, muitas instituições continuam a oferecer as suas programações de forma estandardizada e a partir de discursos prontos e acabados. Esta prática é concebida por Gordon Freedman, como uma “via de mão única”²¹ e, em termos de gestão, como a prática distanciada do meio, característica das organizações fechadas. Para fazer parte do mercado atual, a “...*natureza aurática, sóbria e acadêmica*

¹⁹Ibid., p.23.

²⁰NEVES, op. cit., p.16.

²¹FREEDMAN, Gordon. The changing nature of museums. *Curator: the museum journal*. Vol. 43, nº 4 (October 2000) p. 297 (tradução própria).

[do museu necessita permitir] uma concepção de museu como meio e espaço de comunicação”²² e sobretudo de aprendizagem.

Acrescenta-se ainda que a organização museológica necessita repensar as suas práticas, assumindo “...novas posturas, influenciadas principalmente pela forma de vida social e pela diversidade cultural...”²³ da sociedade contemporânea. Mas para isso, o museu necessita ser conhecedor das comunidades ou grupos sociais pertencentes à sociedade, isto é, as múltiplas barreiras que impossibilitam o contacto dos visitantes com o museu. Quando o conhecimento dessas barreiras culturais, físicas, financeiras, emocionais, entre outras, for total, o museu terá condições para as ultrapassar e relacionar-se, verdadeiramente, com os visitantes²⁴. Simultaneamente, conhecer a sociedade permitirá ao museu, não só identificar as especificidades e linguagens dos vários grupos sociais, mas também construir os seus discursos de acordo com as diferentes necessidades culturais dos grupos de visitantes, no sentido de oferecer programações que garantam o envolvimento progressivo dos mesmos.

²² ANICO, Marta – A pós-modernização da cultura: património e museus na contemporaneidade. *Horizontes Antropológico*. ISSN 0104-7183. Ano 11, n.23 (jan./jun.2005) p.81.

²³ PANTOJA, Inaiá [et. al.] – Mediação cultural em museus: indicadores para a transformação do olhar. In: FUNDAÇÃO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO DE PERMAMBUCO – *Museus: patrimônio de todos*. Recife: FUNDARTE, 2010. ISBN 978-85-7240-085-5. p.53.

²⁴ DODD, Jocelyn [et. al.] – *Including museums: perspectives on museums, galleries and social inclusion*. Leicester: University of Leicester, 2001. ISBN 1-898489-19-X. p.1 (tradução própria).

A relação museu e comunidade, “já não se trata de um processo linear”²⁵. Desta forma, a organização museológica não se configurará como sistema fechado, já que permite a interação com o meio envolvente. Assim, interessa agora, apresentar a diferenciação entre uma organização atuante enquanto sistema fechado de uma atuante enquanto sistema aberto, como mote para a reflexão dos gestores das organizações museológicas atuais, no sentido de refletirem sobre a importância dos museus para a sociedade.

1.1 Organização fechada

Para o cumprimento de seu papel social, está mais do que claro que o museu necessita ser parte integrante do meio em que se encontra inserido, ao ponto de se converter em património local e atuar como agente transformador do seu contexto, contribuindo significativamente para o desenvolvimento social. Assim, é tempo de fazer um museu com a comunidade e, não para a comunidade, substituindo o museu-templo pelo museu-fórum²⁶. Para isso, as práticas museológicas necessitam ser reavaliadas pois, ainda se notam “*museus tradicionalmente focados para*

²⁵PITMAN, op. cit., p.9.

²⁶CAMERON, Duncan F. – The museum, a temple or the fórum. In ANDERSON, Gail – *Reiventing the museum: historical and contemporary perspectives on the paradigm shift*. Lanham: Altamira Press, 2004. ISBN 0-7591-0170-1. p.63 (tradução própria).

dentro...”²⁷ de si, sem a preocupação de se assumir como parte integrante do meio. Resistindo às mudanças da sociedade atual, esses museus continuam atuando nos paradigmas tradicionais, merecendo o rótulo de organizações fechadas. A nível conceitual, “*um sistema fechado é aquele em que não existe intercâmbio com seu meio externo ou ambiente*”²⁸. Aplicando esta definição ao contexto museológico, constata-se que o museu atuante como uma organização fechada é aquele que estabelece as suas ações de forma hermética a qualquer influência ambiental, uma vez que o seu processo produtivo é estabelecido conforme a Ilustração 1.

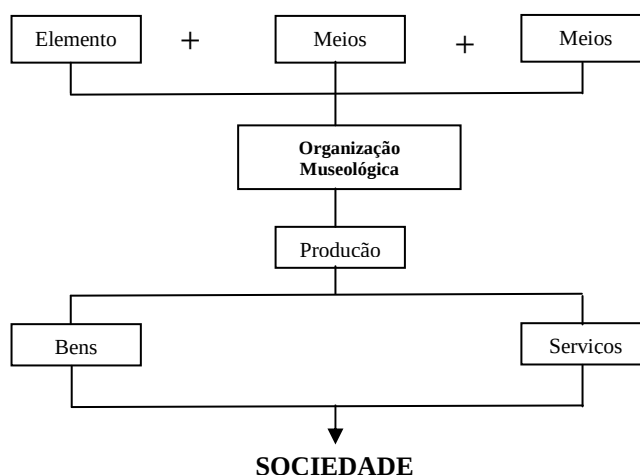


Ilustração 1: Processo produtivo da organização fechada

FONTE: Adaptado de Ardions et al. (2006, p.18)²⁹

²⁷ ARCHILALD, Robert R. – Leadership and institucional change: the role of mission statements. In ANDERSON, Gail (Ed.) – *Museum mission statements: building a distinct identity*. Washington: American Association of Museums, 2000. ISBN 0-931201-44-6. p.2. (tradução própria).

²⁸ FREIXO, Manuel João Vaz – *Teorias e modelos de comunicação*. 2ª ed. rev. e aum. Lisboa: Instituto Piaget, 2011. ISBN 978-989-659-081-9. p.161.

²⁹ ARDIONS, Isabel [et al.] – *Organização e técnicas empresariais*. Porto: Instituto Politécnico do Porto, 2006. ISBN 972-8688-10-5. p.18.

A única preocupação do museu que opta por este tipo de sistema volta-se para a oferta de programações à sociedade sem nenhum compromisso social para com ela, justamente pela distância direta ou indiretamente imposta às comunidades ou grupos sociais. Em decorrência desse distanciamento, as ações museológicas acabam por não conseguir atrair os visitantes e, quando o fazem, na maioria das vezes, não conseguem despertar o seu interesse ou motivação, passando os visitantes a escolherem “... um concerto, teatro, cinemas e/ou actividades de lazer, parques de diversões e eventos esportivos, ou podem decidir ficar em casa a ler um livro, conversar com amigos, ou ver televisão”³⁰, em vez de optarem pelo museu.

A nível de gestão, isso é estabelecido em decorrência de fatores externos e internos à estrutura organizacional. O primeiro refere-se à falta de estudos sobre a comunidade a qual o museu se encontra inserido, acarretando a falta de conhecimento dos perfis e necessidades culturais dos grupos de visitantes a atender. O fator interno diz respeito ao distanciamento entre os departamentos e colaboradores do museu, não havendo nenhum tipo de sintonia entre os mesmos, dado cada um desenvolver as suas funções de forma isolada e mecanizada, como se cada departamento organizacional fosse um setor independente, como demonstrado na Ilustração 2.

³⁰EDSON Gary [et al.] – *The handbook for museums*. London and New York: Routledge, 1994. ISBN 0-415-09952-8. p.9 (tradução própria).

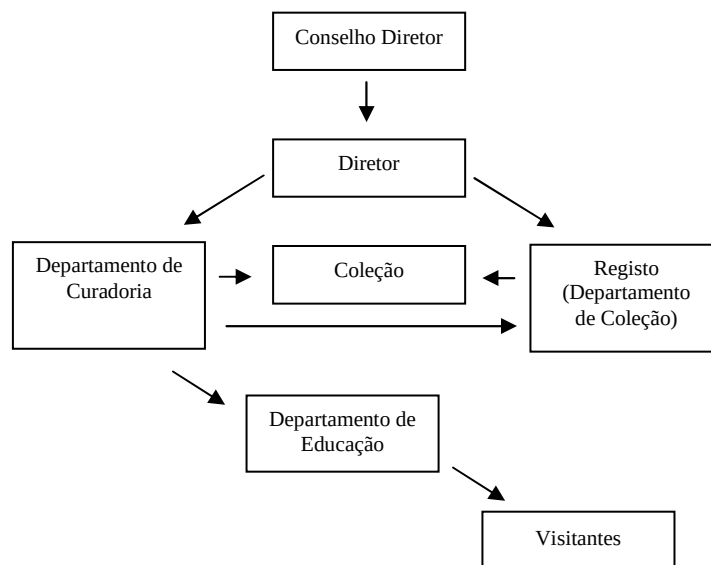


Ilustração 2: Modelo de museu mecânico

FONTE: Adptado de Jung (2011, p.329)³¹

Este modelo estabelece as suas ações de forma linear, isto é, as decisões relacionadas com as atividades a serem planeadas e executadas pelos departamentos, partem sempre da Alta Administração, de forma unilateral para os visitantes e passando pelos departamentos subordinados. Estes últimos veem-se na obrigação de executar os planos apresentados pelos superiores, sem que haja colaboração entre os setores e colaboradores. Também não existe um mecanismo destinado à retroalimentação, nem um cuidado com a identificação dos impactos resultantes das programações museológicas oferecidas.

³¹ JUNG, Yuha – The art museum ecosystem: a new alternative model. *Museum Management and Curatorship*. ISSN 18729185. Ano 26, n.4 (2011) p.329 (tradução própria).

Perante esta “rigidez”, o museu acaba por atuar de forma isolada, tanto a nível externo, quanto a nível interno, pois o próprio processo comunicacional força a isso. Enquanto sistema fechado, a comunicação interna e externa é baseada no processo linear, servindo para atender problemas imediatos. Para Manuel Freixo, esta forma de comunicação é

“... a mais indicada para determinadas organizações e particularmente para aquelas que são chamadas a funcionar em situação de urgência: hospitais, serviço de proteção civil, exército, política, etc. [cuja] rapidez, clareza e ordem não são negligenciáveis³²”.

Todavia, para o contexto museológico contemporâneo, tal forma de comunicação não pode continuar a ser utilizada, pois desde o século XX que *“... se afirma a dupla convicção de que o museu é um meio educativo, cuja missão principal é **transmitir conhecimentos e permitir a aprendizagem**”³³*, sendo que tais variáveis só serão alcançadas se houver uma relação harmónica e afetiva entre museu e visitantes, e que permita o processo de troca de valores entre ambos.

Adotando a postura sócio construtivista, defende-se a ideia de que o conhecimento é construído via relação dialógica entre os sujeitos do processo comunicacional, tornando o museu e os visitantes igualmente responsáveis pela aprendizagem. Tal relação promove o convívio social, a

³²FREIXO, op. cit, p.330.

³³SCHIELE, B. – *Creative interaction of visitor exhibition*. Jacksonville: Center for Social Design, 1993. p.57 (grifo próprio, tradução própria).

interação e a inter-relação entre os dois lados, pois assim como a missão do professor é “... *ajudar o educando a construir seu próprio olhar de mundo...*”³⁴, cabe ao museu o papel de apoiar o visitante na construção do seu próprio olhar. Todavia, enquanto organização fechada, as fronteiras que separam o museu da comunidade ou determinados grupos sociais são definidas rigidamente e, as “entradas” e “saídas” do processo produtivo tornam-se totalmente estruturadas e previsíveis. E o mesmo irá acontecer com as respostas dos visitantes, tornando-os um conjunto de indivíduos que acabam por responder às ações propostas pelos museus conforme esperado pelos mesmos. Ao permitir este tipo de resposta dos visitantes o museu não estará a atuar nem como um espaço de comunicação, nem como um espaço de aprendizagem. Hoje os museus necessitam ser

*“... considerados ativas instituições públicas de ensino onde as relações e redes entre as pessoas estão localizadas no centro de sua missão e onde as vozes dos visitantes [necessitam ser] ouvidas e refletidas em suas práticas”*³⁵.

Em outras palavras, o museu não pode atuar como organismo isolado do meio em que se insere, não só por ser parte integrante desse meio, mas também por ter um papel social a desenvolver que visa a melhoria da qualidade de vida da comunidade. Mas, “... *para que o museu tenha*

³⁴BASTOS, Adriana – Docência além da sala de aula. *Saber, Fazer, Ser Homepage* [on-line] 2011. [citado em 2012-06-10]. Disponível em: <http://saberfazerser.blogspot/2011/05/acao-docentede-ensinar.html>».

³⁵JUNG, op. cit., p.322.

*condições de reproduzir suas atividades, é fundamental que ele seja capaz de interpretar o seu meio...”*³⁶. O museu necessita conhecer as barreiras multiculturais da sociedade que serve para alcançar verdadeiramente os visitantes. É sabido que “*o ambiente tem alguma influência sobre a formação das preferências e comportamento dos indivíduos*”³⁷.

A ideia de cultura voltada exclusivamente para as artes e património foi substituída por uma interpretação mais ampla, isto é, como modo de vida, passando dessa forma a ser concebida no sentido antropológico ou sociológico. Pelo sentido antropológico, a cultura é interpretada como o conjunto de valores que acabam por refletir o comportamento dos indivíduos, correspondendo a tudo que é transmitido de uma geração a outra, tais como “... *linguagem, rituais, habilidades e conhecimentos, reconhecidos como culturalmente importante para a formação do indivíduo*”³⁸. Isto implica frisar que os valores culturais que são compartilhados entre os indivíduos acabam por fornecer a base da identidade cultural de um dado grupo social. Assim, o museu necessita conhecer as necessidades culturais dos grupos sociais alvo das programações desenvolvidas para identificar com antecedência quem serão os visitantes a comparecer e, quais os seus interesses e necessidades com o

³⁶NASCIMENTO JÚNIOR, José do [et al.] – Economia da cultura. In NASCIMENTO JÚNIOR, José do (Org.) – *Economia de museus*. Brasília: MinC/IBRAM, 2010. ISBN 978-85-63078-070. p.213.

³⁷THROSBY, David – *Economics and culture*. Cambridge: Cambridge University Press, 2003. ISBN 0-521-58639-9. p.9 (tradução própria).

³⁸THROSBY, David – *the economics of cultural policy*. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. ISBN 978-0-521-68784-3. p.160 (tradução própria).

intuito de oferecer ações museológicas pró-ativas na solução de problemas detetados nesse meio. Acresce ainda, o contributo específico para cada indivíduo, isto é, as programações necessitam proporcionar a reflexão de novas perspetivas e aquisição de novos conhecimentos em cada visitante. Em suma, o museu necessita, não só se voltar para os visitantes, mas também de lhes assegurar a obtenção do nível de aprendizagem pretendido, pois só assim, o espaço museal se tornará instrumento promovedor da construção do conhecimento. Mas, para isso, o museu necessita ter consciência dos seguintes aspetos:

“(1) as experiências e conhecimentos dos visitantes são construídos de maneira única e pessoal, (2) sua identidade, necessidades e interesses pessoais devem estar no centro das práticas do museu e, portanto, (3) o tradicional modelo de negócio one-size-fits-all não é mais eficaz para os museus”³⁹.

Diante desses aspetos, essa investigação acredita que o maior desafio a ser enfrentado pelo museus volta-se para a oferta de uma programação capaz de oferecer “... diferentes níveis de informação, adequados a diversos grupos etários, interesses e graus de formação”⁴⁰, já que cada visitante passa a ser concebido como único e responsável pela construção de seu próprio conhecimento. Este último é feito a partir do processo interpretativo que é aplicado segundo o contexto de cada visitante, passando assim, um

³⁹FALK, John H. – *Identity and the museum visitor experience*. Walnut Creek: Left Coast Press, 2009. ISBN 159-874-162-4. p.168.

⁴⁰GARCIA, op. cit., p.76.

único objeto a promover vários processos interpretativos, segundo a identidade cultural construída a partir dos valores culturais transmitidos como verdades absolutas.

Posto isto, o museu que vem atuando de forma fechada necessita aceitar estas mudanças, pois caso não o faça, estará a contribuir para a evolução do estado de entropia. A entropia originou-se no campo da Física, o qual passou a ser usado para indicar o estado que representa o grau de desordem atingido por uma organização, em decorrência da não transformação da energia em força de trabalho. A nível conceitual, o termo entropia é utilizado

“...para descrever a desordem inversa da ordem gerada pela informação, (...), que enuncia que todo o sistema (...) isolado tende para um estado de desordem máxima ou, por outras palavras, para a maior homogeneidade possível pelo abrandamento e depois pela paragem de trocas no seu seio⁴¹”.

O estado de entropia pode também ser analisado à luz de todo o sistema social, de modo a que todo o grupo que tende a preservar-se no mesmo meio ambiente, procura recusar as comunicações com o exterior, pois acredita estar condenado à desordem, à degradação e à extinção. Trazendo para o campo da Museologia, a entropia passa a se relacionar com as práticas exercidas pelo museu enquanto organização fechada, cujas consequências se voltam para o não cumprimento do papel social exigido na

⁴¹FREIXO, op. cit., p.138.

contemporaneidade. Em consequência disso, os visitantes buscarão nas outras instituições culturais a satisfação das suas necessidades culturais. Por esta razão, cabe ao museu substituir suas estruturas organizacionais, bem como a sua relação com o meio de que é parte integrante, assumindo-se, portanto, como organização aberta, conforme detalhado a seguir.

1.2 Organização aberta

Ao seguir a direção oposta da organização fechada, o museu atuante como uma organização aberta é aquele que estabelece o seu processo produtivo com base nos anseios da clientela interna e externa, isto é, tanto das pessoas diretamente relacionadas com a organização, como das pessoas que são alheias ao seu funcionamento. Ambas são elementos importantes para o cumprimento do papel social do museu. Quanto às pessoas diretamente relacionadas com a instituição, destaca-se que de acordo com as tendências de gestão contemporânea, cabem aos colaboradores transformar as informações coletadas do meio em conhecimentos sólidos, subsidiando o processo decisório, sendo que este pode ser apresentado como algo novo ou algo implementado a partir da gestão da inovação. No que diz respeito ao grupo externo de pessoas, assinala-se que a organização museológica é criada pela sociedade e para a sociedade, necessitando não só satisfazer as

necessidades culturais, mas também motivar a sua transformação pela mudança de atitude, habilidade e conhecimento. Assim sendo, enquanto sistema aberto, o museu necessita se relacionar com a sociedade tal como defende a “perspetiva ecológica” de Gregory Bateson, apresentada no artigo de Yuha Jung.

A “perspectiva ecológica” afirma que a organização museológica faz parte de um grande sistema, também conhecido como meio ou meio ambiente, composto por “... *todas as pessoas, organizações, sociedades interconectados e interdependentes através de uma rede comunicativa e interativa*”⁴², onde a sobrevivência do museu dependerá exclusivamente da relação harmoniosa estabelecida por ele junto dos restantes elementos que compõem este grande sistema. Os elementos que compõem o sistema são definidos como *stakeholders*. Para a área de comunicação, a nível conceitual,

*“um **sistema aberto** é um sistema que troca matéria, energia e informação com o seu meio: essas numerosas e diversificadas trocas permitem que o sistema se autoproduza, tenha autorreferenciais, goze da autonomia e possa auto-organizar-se”*⁴³.

A partir do momento em que o museu decida claramente o que oferecer, cada programação preparada tornar-se-á acessível e compreensível para os visitantes, pois os discursos proferidos passam a estar moldados ao processo de significação dos grupos sociais escolhidos como visitantes-alvo

⁴²JUNG, op. cit., p. 323.

⁴³FREIXO, op. cit., p.159.

e, revestem-se de uma qualidade de autenticidade para os visitantes. Segundo Barry Lord, o fator autenticidade é essencial, pois os visitantes só passarão a confiar no significado dos objetos e discursos em que entram em contato, na medida em que tiverem confiança na autenticidade dos mesmos⁴⁴. Sem o uso dos objetos certos, essa autenticidade não será atingida. Por esta razão, refirma-se o quanto as coleções museológicas continuam a assumir um relevante papel no processo produtivo e na prática museal, isto porque, é através dos objetos que os visitantes construirão o seu próprio olhar do mundo. A partir do momento em que o museu se tornar organização aberta, deixará de estar focalizado nos seus próprios campos disciplinares, passando a ser organização a

“... serviço da sociedade da qual é parte integrante e que possui em si os elementos que lhe permitirem participar na formação da consciência das comunidades que serve; o museu deve contribuir para levar essas comunidades a agir, situando a sua atividade no quadro histórico que permite esclarecer os problemas atuais”⁴⁵.

Segundo as ideias da autora, o museu necessita não só estar ao serviço da sociedade, mas também participar na formação da comunidade ou grupos de visitantes que serve, pois o meio ou sociedade em que o museu se

⁴⁴LORD, Barry – Museum exhibitions as the communication of meaning. In LORD, Barry [et al.] (Ed.) – *The manual of museum exhibitions*. Walnut Creek: Altamira Press, 2002. ISBN 0-7591-0233-3. p.16 (tradução própria).

⁴⁵ARAÚJO, Karin Fernandes – *Museus e sociedade: por uma museologia social*. São Paulo: ECA/USP, 2004. ISBN 978-85-7013-072-3. p.4.

encontra inserido é constituído por vários grupos, conforme exemplificado na Ilustração 3.

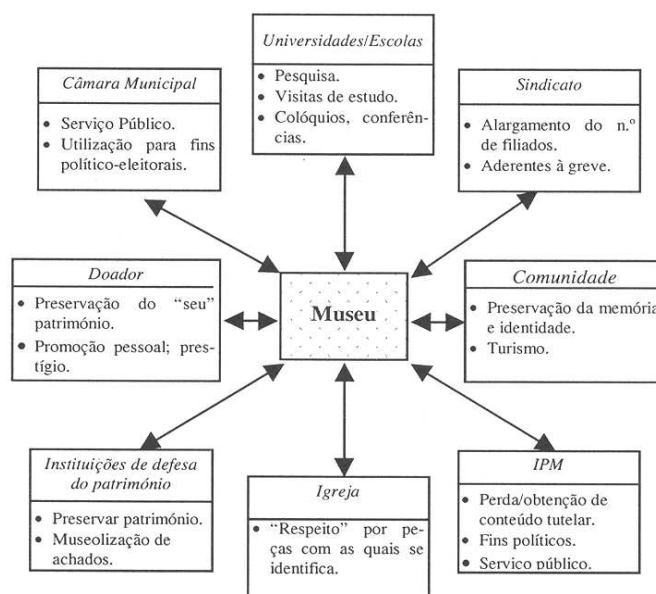


Ilustração 3: Espaço social da organização museológica

FONTE: Rego (1999, p. 209)⁴⁶

Nessa perspectiva de gestão, o espaço social é entendido como sendo um grande sistema, constituído por vários subsistemas, denominados por *stakeholders* que, por se manterem interligados entre si, acabam por se influenciar mutuamente. Portanto, apesar do museu sofrer influências sociais, políticas, ambientais, tecnológicas e culturais de cada um destes subsistemas, também exerce, igualmente, pressões sobre cada um deles. Nesse sentido, é argumentado por essa investigação que o museu necessita conceber estes *stakeholders* como parceiros, pois dependerá deles para o

⁴⁶ REGO, Arménio – O museu como sistema aberto: três reflexões. *Gestão e Desenvolvimento*. ISSN 1981-4127. N.º. 8 (1999) p. 209.

cumprimento das suas práticas. No contexto museológico, os *stakeholders* passam a ser, não só os visitantes, mas também os concorrentes, fornecedores e todas as demais organizações, igualmente relevantes para a identificação das necessidades e expectativas a serem atendidas. Então, *“nesta perspectiva de base sociológica um museu pode ser considerado uma subestrutura em permanente relação e interdependência com as restantes subestruturas que, no seu conjunto, formam o todo social”*⁴⁷. Assim, o museu necessita ter consciência de que é parte integrante desse meio, a fim de oferecer as suas ações com o propósito de beneficiar, desenvolver e transformar o contexto em que se encontra inserido.

Parafraseando Hugues de Varine em sua obra, Karin Araújo se refere que a relação e interrelação entre a organização museológica e os demais *stakeholders* que compõem o seu meio só resultará, se o museu, de facto, conhecer a sociedade em se encontra incluído. Em outras palavras, afirma-se que o museu necessita compartilhar os mesmos valores culturais, uma vez que a cultura no sentido antropológico ou sociológico, vem a exercer significativa *“... influência sobre o comportamento humano em geral e sobre a propriedade intelectual”*⁴⁸.

Posto isto, o museu precisa penetrar e deixar-se penetrar pela sociedade⁴⁹, passando a apresentar uma atuação em que

⁴⁷RIBEIRO, Agostinho – Novas estruturas/novos museus. *Cadernos de Museologia*. ISSN 1646-3714. Nº 1 (1993) p.8.

⁴⁸Cf. THROSBY, 2003, p.19.

⁴⁹ARAÚJO, op. cit., p.8.

“não poderá encerrar-se no espaço físico do seu edifício nem centrar as suas investigações nas colecções que possui, mas alargar-se a um campo de investigação multidisciplinar relacionado com a região onde se insere. Assim, o Museu deixará de ser um mero depósito da memória e passará, a par de outras instituições, a propor alternativas para o desenvolvimento local”⁵⁰.

Torna-se necessário o museu está voltado para o desenvolvimento local, pois enquanto organização sem fins lucrativos, atingir esse desenvolvimento é defendido pela área de gestão como sendo a meta a ser atingida pela sua missão organizacional. Isto quer afirmar que, independente do tipo de coleção a ser trabalhada pelo museu, o desenvolvimento local necessita passar a ser o foco principal da organização. Apesar desse discurso não ser algo novo, é notório que muitos museus não estão a atuar com vistas ao desenvolvimento local. Por não ser algo novo, esta investigação fundamenta-se nos trabalhos e reflexões que tratam sobre o papel do museu de forma integrada com o meio, por acreditar que é este o papel social a ser cumprido pela organização museológica.

Para reforçar a hipótese lançada nessa investigação, a qual defende a ideia de que o museu necessita atuar de forma integrada ao meio em que faz parte, a fim de atingir o desenvolvimento social deste meio, a partir de programações alternativas voltadas para a melhoria da qualidade de vida da comunidade em que o museu é parte integrante, bem como que esta ideia já vem sendo trabalhada desde o século XIX, cita-se a obra de Neil

⁵⁰JORGE, Otília Morgado – Evolução de conceitos entre as declarações de Santiago e Caracas: texto 4. *Cadernos de Museologia*. ISSN 1646-3714. Nº 1 (1999) p.131.

Kotler [et al.] quando se lê que “em 1872, vemos, por exemplo, o *Metropolitan Museum of Art* a organizar aulas para adultos e, em 1876, o *Boston’s Museum of Fine Arts* a desenvolver o mesmo tipo de iniciativa”⁵¹.

Um outro exemplo a ser apresentado com o propósito de reforçar a hipótese dessa investigação volta-se para o ano de 1969/1970, no *Anacostia Neighborhood Museum*. Com o propósito de atender às necessidades reais da comunidade de Anacostia/Washington, que estaria a enfrentar um grave problema de ordem pública - a invasão de ratos - este museu promoveu uma exposição intitulada *The Rat: man’s invited affliction*, para trabalhar esta temática junto aos visitantes infantojuvenis⁵².



Ilustração 4: Exposição *The Rat: man’s invited affliction*

FONTE: Smithsonian Institution Annual Report (1970, p.9)⁵³

⁵¹KOTLER, Neil [et. al.] – *Museums strategy and marketing: designing museums, building audiences, generating revenue and resources*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998. ISBN 0-7879-0912-2. p.13.

⁵² SMITHSONIAN INSTITUTION ARCHIVES – *Exhibit "The Rat: Man's Invited Affliction"*. 16 November 1969 [citado em 2012-08-15]. Disponível em: «http://siarchives.si.edu/collections/siris_sic_11396?back=%2Fcollections%2Fsearch%3Fquery%3D%2522Anacostia%2520Museum%2520and%2520Center%2520for%2520African%2520American%2520History%2520and%2520Culture%2522».

⁵³ EXHIBIT "The Rat: Man's Invited Affliction". *Smithsonian Institution Archives Homepage* [on-line]. 16 November 1969 [citado em 2012-08-15]. Disponível em: «<http://siarchives.si.edu/>».

Nesse exemplo, não se pode deixar de destacar a relação estabelecida entre o museu e a comunidade na construção dessa programação, pois foi solicitada a colaboração dos moradores locais para obter uma opinião em relação aos males urbanos existentes no local onde habitavam. Essa ação envolveu todos os segmentos da comunidade, tais como “grupos cívicos, grupos de jovens, associações, conselhos escolares, corpo policial, sacerdotes, etc.”⁵⁴. Com o mesmo propósito de atrair novos visitantes, a título de exemplo, refere-se o artigo publicado em 2010, por Edward Sozanski, no *Philadelphia Inquirer*, que relatou que o *Philadelphia Museum of Art* estaria a oferecer apresentações de Jazz às sextas-feiras, assim como, o *Museum of Modern Art* estaria a oferecer aulas de Yoga⁵⁵.

Com a apresentação destes exemplos, não se pretende esquecer as funções tradicionais do museu, conforme referido anteriormente. Pelo contrário, para esta investigação, acredita-se que o importante é acrescentar a estas funções um novo “fazer museológico”, no sentido de agregar à prática tradicional os paradigmas contemporâneos, deixando o museu de ser território sagrado ou organização fechada para ser instituição ao serviço da sociedade ou organização aberta. Nesse aspeto, retoma-se o posicionamento encontrado na obra de Stephen Weil o qual afirma que o museu só irá atingir tais resultados, na medida em que seus discursos, inevitavelmente, passarem a transmitir os valores e crenças da sociedade contemporânea⁵⁶. Ou seja, o museu necessita passar a transmitir “... o conjunto de valores, crenças, tradições, costumes etc, que servem para identificar (...) um

⁵⁴BOLAÑOS, María – *La memoria del mundo: cien años de museología*. Gijón: Ediciones Trea, 2002. p.286.

⁵⁵SOZANSKI, Edward J. – Art: What is art’s place in the picture? *The Philadelphia Inquirer* [on-line]. August 2010 [citado em 2012-06-27]. Disponível em: «http://www.philly.com/inquirer/entertainment/20100815_Art__What_is_art_s_place_in_the_picture_.html». ISSN 1519-7670.

⁵⁶WEIL, Stephen E. – Rethinking the museums: na emerging new paradigm In ANDERSON, Gail – *Reiventing the museum: historical and contemporary perspectives on the paradigm shift*. Lanham: Altamira Press, 2004. ISBN 0-7591-0170-1. p.76 (tradução própria).

grupo”⁵⁷ e, não os valores e processo de significação estabelecidos pela equipa do museu.

Transmitir os valores dos grupos de visitantes que necessitam atender, torna-se necessário para o funcionamento do museu, pois para o cumprimento de seu papel social, este necessita ter a consciência de que *“o consumo cultural [oferecido] pode ser interpretado como um processo que contribui tanto para apresentar satisfação, quanto ao acúmulo de conhecimento e experiência...”*⁵⁸ destes visitantes. Isso quer dizer que o estudo sobre os grupos de visitantes alvo, antes da construção das programações a oferecer necessita ser a primeira etapa do processo de planeamento museológico.

Na medida em que as programações oferecidas pelo museu transmitirem o mesmo processo de significação dos visitantes, isto é, a mesma linguagem e significados, irá despertar diretamente a atenção e o interesse concreto dos mesmos e, indiretamente, a atenção e interesse dos visitantes potenciais. Nessa perspetiva, Edwina Taborcky defende a ideia de que as coleções colocadas à disposição da comunidade necessitam refletir a identidade cultural da mesma⁵⁹, uma vez que a concepção da cultura necessita ser a antropológica ou sociológica, por corresponder ao modo de vida dos indivíduos. Sem dúvida, conseguindo despertar o interesse, a motivação, a curiosidade e a intenção dos visitantes em se envolverem com a ação museológica o processo dialógico se tornará real. Assim, é sugerido no artigo de Yuha Jung, ao museu adotar seu modelo de museu defendido por Gregory Bateson e denominado “museu ecológico”.

A primeira característica de uma organização aberta, é a sua relação e inter-relação com o meio, pois é nesse pilar que se assegura a sobrevivência do museu no mercado atual. O museu necessita manter uma sadia conexão a

⁵⁷Cf. THROSBY, 2003, p.63.

⁵⁸Ibid., p.24.

⁵⁹TABORSKY, Edwina – The discourse object. In PEARCE, Susan (Ed.) – *Objects of knowledge*. London: Athlone Press, 1990. ISBN 0-485-90001-7. p.50 (tradução própria).

nível externo com os *stakeholders* e interno, entre os departamentos e colaboradores do museu, já que não cabe mais a ele conduzir o processo produtivo, com o único propósito de construir o seu próprio sistema interpretativo. Na atualidade, a organização museológica necessita permitir a troca entre os valores culturais trazidos pelos visitantes e os apresentados nos seus discursos, a fim de contribuir para o processo reflexivo dos visitantes, dando-lhes a oportunidade de ver, rever e redefinir os seus pré-conceitos e os seus próprios discursos, a partir de uma ação proposta e, não, imposta.

Mediante estes factos, é importante fazer um estudo sobre os visitantes que se relacionarão com as programações a serem oferecidas. Para que esse estudo obtenha os resultados esperados, faz-se necessário lançar as seguintes perguntas: Quem serão os visitantes cujas programações se destinariam? O que esperam do museu? Como esperam receber as informações do museu? Como fazem uso de seu processo de significação, isto é, qual a linguagem e significados usados por esses visitantes? Os resultados permitirão estabelecer a base para novos projetos e para aplicar, corretamente, o modelo de “museu ecológico”, constituído conforme a demonstração da Ilustração 5.

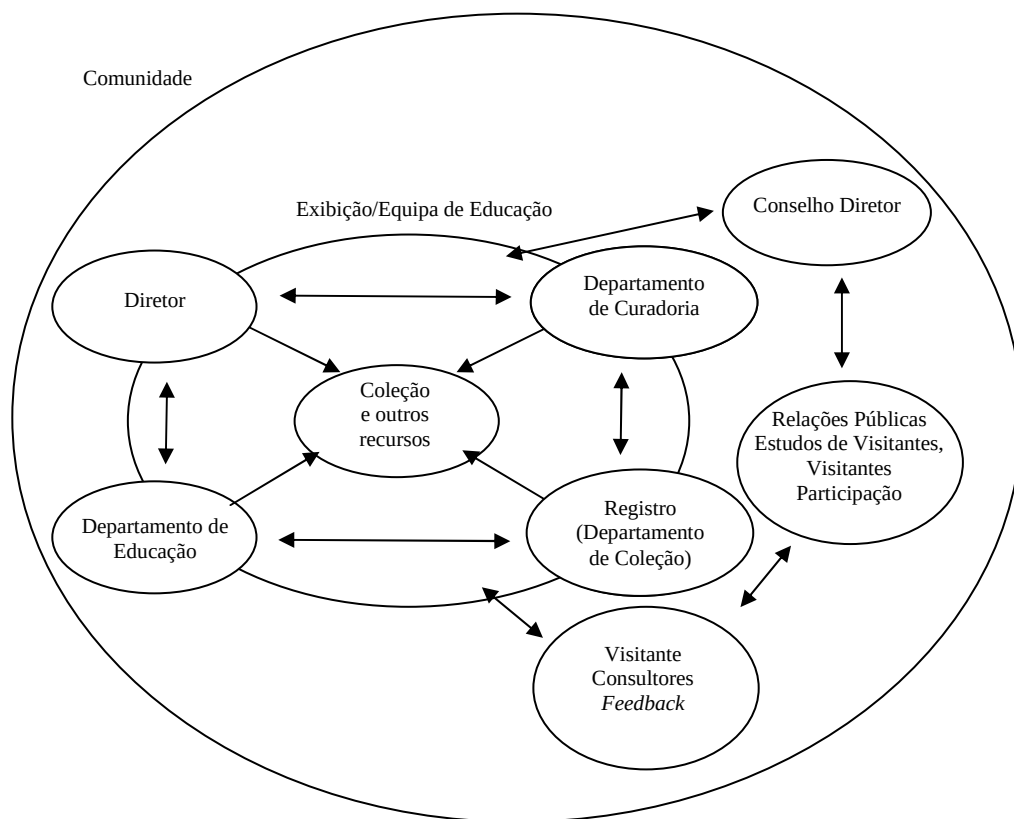


Ilustração 5: Modelo de museu ecológico

FONTE: Adaptado de Jung (2011, p.330)⁶⁰

Para Gregory Bateson, a base de seu modelo inspira-se na biodiversidade, onde compara a estrutura organizacional à própria natureza. Desse modo, pretende exemplificar a interdependência entre os elementos que compõem o todo do sistema, a partir da ecologia de uma lagoa, afirmando que *“todo organismo na lagoa está interligado e interdependente, formando uma teia de vida”*⁶¹. Isto implica dizer que, se

⁶⁰JUNG, op. cit., p.330.

⁶¹Ibid., p.237.

um elemento desta ecologia faltar ou funcionar mal, acarretará prejuízos em todo o sistema. A título de exemplo, refere-se sem plantas não será produzido o oxigénio necessário para os demais seres vivos, acarretando as suas mortes e, conseqüentemente, desarmonia na ecologia daquela lagoa. Da mesma forma, moldados pela missão organizacional, os colaboradores do museu passam a integrar um sistema composto por vários departamentos interligados e interdependentes entre si. Caso um setor não cumpra satisfatoriamente as suas tarefas, o funcionamento dos restantes será prejudicado e, conseqüentemente, o resultado final também. Isto implica frisar que as tarefas a serem desenvolvidas pelos departamentos necessitam manter uma sintonia entre si, recorrendo, para isso, ao processo comunicacional bilateral, já que por meio desse processo é possível que cada setor receba e transmita as suas ideias, assim como os próprios visitantes.

Na perspectiva ecológica, o museu necessita ser visto como um sistema complexo, dinâmico e, acima de tudo, como um organismo vivo, pois recebe e exerce influências do e no meio. Ao preferir assumir-se enquanto organização fechada, o museu fomenta a manutenção dos paradigmas tradicionais da antiguidade ⁶². Inversamente, ao assumir-se como organização aberta, recusa o caráter exclusivo da erudição das artes, assumindo uma postura pró-ativa no meio em que é parte integrante.

⁶²TOBELEM, Jean-Michel – *Le nouvel âge des musées*. 2ª ed. Paris: Armand Colin, 2010. ISBN 978-2200-2482-1-5. p.44 (tradução própria).

Diante da própria natureza museológica, enquanto instituição cultural, para esta investigação, acredita-se que o museu já não pode mais atuar enquanto organização fechada. Para construir a sua história no contexto contemporâneo, o museu necessitará aceitar dois desafios específicos:

a) *Implementação do seu processo comunicacional*, para atrair visitantes e demais *stakeholders* que, igualmente, compõem e influenciam a sociedade em que estão inseridos e;

b) *Adoção das tendências de gestão contemporânea*, por estas estarem ligadas aos fenômenos essenciais à sobrevivência de toda e qualquer organização nos dias atuais, por estarem voltadas para a gestão da informação, gestão do conhecimento, globalização, gestão de pessoas e gestão da inovação.

Espera-se que o museu aceite tais desafios, pois o contexto contemporâneo exige melhorias significativas no sistema comunicacional, bem como na execução do processo produtivo, a fim de atingir os objetivos propostos de forma cada vez mais eficiente e eficaz. No contexto contemporâneo, argumenta-se que o sucesso organizacional a ser alcançado pela organização museológica está associado, diretamente, ao uso da comunicação bilateral e das tendências de gestão contemporâneas, por ser fundamental manter um contato contínuo com o meio que as obriga um claro conhecimento sobre “o que oferecer” e “como oferecer”. Todavia, não

se pode ignorar que esses factos não são suficientes para o sucesso das ações museológicas.

Enquanto organização sem fins lucrativos, a missão organizacional do museu necessita estar voltada para o desenvolvimento do meio, no sentido de melhorar a qualidade de vida das pessoas que constituem os grupos de visitantes atendidos. E para o cumprimento dessa missão, é exigida do museu uma postura que vai muito além dessas questões, pois cabe a esta organização cultural a promoção da mudança no comportamento dos visitantes. Quando o museu se preocupar com a questão de “como oferecer” suas ações, acabará por gerar uma outra questão que não pode ser esquecida.

A partir da década de 90 do século XX, as organizações culturais passaram a ser questionados pelos resultados das ações que desenvolveriam, obrigando, portanto, a um novo foco: “que resultados esperar com as ações oferecidas?”. Para que os resultados obtidos pelas programações atinjam o esperado, no caso do museu, a melhoria da qualidade de vida dos visitantes, essa investigação insiste em defender a ideia da necessidade do museu passar a atuar como organização aberta.

Posto isso, cabe ao museu tomar consciência de que, enquanto organização cultural, necessita ser acompanhante de seu tempo e de seu contexto. Assim, a nível de funcionamento, as mudanças exigidas pela contemporaneidade necessitam serem encaradas como sendo um desafio necessário para a conquista desse espaço museal junto do meio ao qual é

parte integrante. Assim, voltar-se primeiramente, para o processo comunicacional é para essa investigação como o primeiro passo para a transformação do museu para uma organização aberta, conforme discorrido no capítulo a seguir.

2. Atuação do museu na contemporaneidade

A nível cronológico, Nuno Garcia descreve que “o interesse dos museus pela comunicação deu-se sobretudo a partir de 1980 e 1990 [como] uma das apostas essenciais para se garantir o sucesso”⁶³ dos mesmos, bem como a sua sobrevivência diante do mercado, que passou a ser altamente competitivo em termos culturais. Confirmando o período histórico de que o século XX trouxe o processo de comunicação museológica com objeto de estudo, Francisca Hernández Hernández além de apresentar o museu como um processo de comunicação e como uma forma de linguagem significativa, tratou de o caracterizar da seguinte forma:

“Em primeiro lugar, o museu, através da sua própria estrutura se converte no meio ou emissor da mensagem dos signos, próprio da sintaxe. Em um segundo momento, o museu trata de oferecer-nos uma série de conteúdos bem organizados que formam a base discursiva e semiótica do mesmo; é dizer, o museu pretende comunicar-nos algo e, para ele, serve-se da semântica, onde tem lugar as relações entre signos e objetos. E por último, o recetor ou público trata de dar sentido ao objeto, interpretando seu significado e aplicando-o à situação cultural que se move”⁶⁴.

A concretização desse processo só será possível, na medida em que os signos oferecidos pelo museu apresentarem o mesmo processo de

⁶³GARCIA, Nuno Guina – *O museu entre a cultura e o mercado: um equilíbrio instável*. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra, 2003. ISBN 972-98593-2-9. p.69.

⁶⁴HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, Francisca – *El museo como espacio de comunicación*. Gijón: Ediciones Trea, 1998. ISBN 84-89427-87-9. p. 22 (tradução própria).

significação utilizado pelos visitantes, isto é, a mesma linguagem. Isso implica afirmar que os visitantes deixam de ser concebidos como uma massa populacional, passando a ser o foco da ação museológica, pois passaram a ser considerados membros ativos e participativos na construção do conhecimento e da aprendizagem, através de um processo de autoeducação, motivado pelo modelo sócio construtivista.

Nos dias de hoje, os visitantes são responsáveis pela construção do seu próprio discurso, do seu próprio contexto cultural e da sua própria significação, recorrendo para isso, à relação dialógica que passa a conduzir o processo de negociação cultural e que visa agregar novos valores aos visitantes, promovendo a consciência crítica e a mudança de atitude dos mesmos. Isto quer dizer que a política educacional, por corresponder ao conjunto de medidas que são planeadas para serem colocadas em práticas pelos membros do museu, bem como a política cultural, por representar o conjunto de princípios e medidas de apoio que contribuem com o funcionamento da organização museológica necessitam ser trabalhadas no espaço museal de forma complementar. O processo formal e o processo informal da educação, segundo David Throsby, exercem um papel fundamental na construção dos valores culturais dos visitantes⁶⁵, não podendo serem esquecidos.

⁶⁵THROSBY, David – *The economics of cultural policy*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. ISBN 978-0-521-68784-3. p.181 (tradução própria).

Os discursos museológicos necessitam ser configurados de forma a viabilizar vários processos interpretativos, em vez de se mostrarem estandardizados, pois os valores culturais de cada visitante variam entre si, segundo as necessidades culturais específicas de cada um deles, mesmo pertencendo ao mesmo grupo social. Portanto, cada visitante que participa das ações museológicas apresentará aspetos culturais diferentes e, consequentemente, necessidades diferentes. Nesse sentido, o grande desafio para o museu é a realização de discursos acessíveis ao grupo de visitantes que se destinam as programações. Porém, reconhece-se a grande dificuldade em conseguir alcançar todos os visitantes com a mesma taxa de sucesso, pois não poderão ser ignoradas as diferenças de faixas etárias, de motivações, de interesses e de níveis informacionais, entre muitos outros aspetos que diferenciam cada indivíduo de um dado grupo. Isto quer frisar que o fenómeno da diversidade cultural necessita ser concebido como uma característica importante para a compreensão do funcionamento do museu⁶⁶.

Caberá ao museu estabelecer as suas programações de forma direcionada, a partir da escola e de grupos sociais específicos, com o intuito de lhes promover uma fácil compreensão da mensagem comunicada. A partir do momento em que a programação é construída com base no processo de significação dos visitantes-alvo, a ação museológica faz sentido

⁶⁶Ibid., p.171.

para os visitantes e promove o seu real envolvimento, tornando esses visitantes em agentes ativos do processo dialógico.

O museu ao assumir essa posição, o visitante adotará uma postura participativa na construção do significado que será estabelecido durante a troca de experiências entre ele e o museu. No final da programação, esse visitante sairá mais enriquecido e com novos conhecimentos acerca da temática trabalhada. Refere-se também que o museu ao adotar essa prática deixará de “*meramente mostrar seus objetos de forma mecânica, passando a construir discursos em prol da formação social, política e cultural do visitante, no sentido de contribuir com o desenvolvimento social*”⁶⁷ do mesmo. Isto implica afirmar que o museu não pode continuar com uma atuação isolada e distante da sociedade, prosseguindo com a construção de discursos estandardizados baseados, unicamente, na visão dos responsáveis pelo processo expositivo. Assim, interessa agora, apresentar a diferenciação entre uma organização que estabelece com seus visitantes um processo comunicacional unilateral de uma atuante por meio da comunicação bilateral, como mote para a reflexão dos gestores das organizações museológicas atuais, no sentido de refletirem sobre a atuação que estão a desempenhar perante o meio em que são parte integrante.

⁶⁷MACDONALD, Sharon – Introduction: part IV. In _____ (ed.) – *A companion to museum studies*. Oxford: Blackwell, 2006. ISBN 1-4051-0839-8. p. 321 (tradução própria).

2.1 Comunicação unilateral

Segundo Julián Bitancourt Mellizzo, quando o museu continua adotando discursos estandardizados, além de não se fazer entender pelos visitantes, acabará por desenvolver um processo comunicacional de uma única via⁶⁸, sem nenhum tipo de contextualização ou contributo para a formação crítica dos visitantes. Para contrariar essa orientação incompleta perante as exigências atuais, o museu necessita começar a funcionar enquanto organização aberta e, por isso, rever as suas práticas e reformular os seus espaços, os seus discursos e as suas coleções, pois é certo de que o mesmo se encontra inserido “... numa sociedade de ritmo dinâmico e em transição, a sua sobrevivência depende basicamente da sua capacidade de acompanhar esse ritmo”⁶⁹. Acompanhar este ritmo, significa que a organização museológica necessita se manter cada vez mais próxima da comunidade a qual integra, a fim de “... transformar a heterogeneidade dos públicos em oportunidade para promover o desenvolvimento cultural dos mesmos”⁷⁰. Nesse sentido, as programações passarão a estar diretamente relacionadas com as experiências dos visitantes, permitindo momento de recreação, socialização, celebração, encantamento e, sobretudo,

⁶⁸BITANCOURT MELLIZO, Julián – Museo, comunicación y educación. *Museo Lúdica*. ISSN 0124-695X. Vol.4, nº7 (2001) p.37 (tradução própria).

⁶⁹ARAÚJO, Karin Fernandes – *Museus e sociedade: por uma museologia social*. São Paulo: ECA/USP, 2004. p. 4.

⁷⁰ REGO, Arménio – O museu como sistema aberto: três reflexões. *Gestão e Desenvolvimento*. Nº 8 (1999) p. 205.

aprendizagem⁷¹ dos visitantes, já que essas programações necessitam fomentar mudanças na sociedade. Ou seja, para a área da gestão o facto de uma organização se voltar apenas para a oferta de produtos ou serviços com qualidade não garante o sucesso esperado. No caso do museu, para que as suas ações atinjam o sucesso planeado, essas ações necessitarão ir ao encontro das expectativas e anseios culturais dos visitantes. No atual contexto museológico, o mais importante é oferecer programações motivadoras e que contribuam com a transformação cultural dos visitantes.

Por esta razão, essa investigação acredita que o museu só atingirá este propósito, quando desenvolver estudos sobre os grupos de visitantes-alvo das suas programações, com o intuito de “*descobrir as necessidades do público real e potencial*”⁷². Ora, conforme visto no capítulo 1, os discursos museológicos necessitam ser construídos em consonância com o contexto social, político e cultural de cada grupo de visitantes que se tornará alvo das programações museológicas. Nesse sentido, destaca-se a importância de despertar a consciência dos gestores da organização museológica quanto à

“importância de se conhecer quem são os seus [visitantes], ou seja, seus leitores, pois somente após diagnosticar suas necessidades é que as ações programáticas poderão ser desenvolvidas, já que de

⁷¹MOLIN, Elsiene Dondi Dal [et al.] – Os museus como organizações sem fins lucrativos e as estratégias de marketing aplicadas ao segmento. *Rev. Cet. Ciênc. Admin.* ISSN 1414-0896. Vol.12, nº2 (2006) p. 196.

⁷²FYFE, Gordon – Sociology and the social aspects of museums. In MACDONALD, Sharon (ed.) – *A companion to museum studies*. Oxford: Blackwell, 2006. ISBN 1-4051-0839-8. p. 43 (tradução própria).

facto, irão ao encontro das necessidades sociais [dos referidos visitantes]”⁷³.

Refere-se que os discursos expositivos oferecidos pelo museu necessitam “... *expressar a identidade [e] representação da cultura*”⁷⁴ dos visitantes a atender, já que os museus foram e continuam a ser construídos para eles, com o propósito de satisfazer as suas necessidades. Assim, “... *a cultura do visitante [passa a ser parte integrante da] programação e (...) desenvolvimento de exposições que sustentam os museus*”⁷⁵, visto que a programação necessita promover a aprendizagem dos visitantes, a partir da troca de signos reconhecidos como culturalmente importantes para a formação e atuação dos mesmos.

Peter Lewis destaca que “*para que o museu funcione corretamente deve ter uma noção mais clara do público em geral*”⁷⁶ que necessita atender, pois a aprendizagem nos museus corresponde a algo voluntário e individual, motivado pelos interesses intrínsecos, curiosidade, exploração, manipulação, fantasia e interação social⁷⁷ que cada visitante estabelece com

⁷³HOOPER-GREENHILL, Eilean – *Los museos y sus visitantes*. Asturias: Trea, 1998. ISBN 84-89427-88-7. p. 26-7 (tradução própria).

⁷⁴CROOKE, Elizabeth – Museums and community. In MACDONALD, Sharon (ed.) - *A companion to museum studies*. Oxford: Blackwell, 2006. ISBN 1-4051-0839-8. p. 172 (tradução própria).

⁷⁵RODRIGO MONTERO, Javier – Sotoiart: prácticas críticas en los intersticios de un museo. *Arte, Individuo y Sociedad*. ISSN 1130-0531. Vol.19 (2007) p.109 (tradução própria).

⁷⁶LEWIS, Peter – Museos y marketing. In MOORE, Kevin (Ed.) – *La gestión del museo*. Asturias: Ediciones Trea, 1998. ISBN 84-89427-94-1. p.366 (tradução própria).

⁷⁷DIAMOND, Judy – *Practical evaluation guide: tools for museums and other informal educational settings*. Lanham: Altamira Press, 1999. ISBN 076198949-4. p.26 (tradução própria).

o discurso museológico. Assim sendo, uma única programação museológica será capaz de promover vários tipos de aprendizagem, sendo capaz de desenvolver vários significados, cabendo ao museu conceber o processo educativo a ser estabelecido no espaço museal mais como um processo do que um produto⁷⁸.

A promoção de vários significados é aqui referida, pois o campo da semiótica defende a ideia de que um único indivíduo, por atuar em vários grupos sociais ao mesmo tempo (família, escola, igreja, trabalho, associações, clubes, entre outros) acaba por receber e transmitir novos conteúdos que em interação com o conhecimento já enraizado, promove mudanças na forma de ver o mundo e, naturalmente, promove novas formas de conhecimento. Assim, a significação é resultante do processo interpretativo, envolvendo o conhecimento prévio, crenças e valores acumulados com o passar do tempo. Por outras palavras, o conhecimento é construído pela junção das experiências passadas com as do presente, a partir do processo acumulativo das experiências quotidianas vividas individualmente por cada indivíduo. Por esta razão, a aprendizagem é entendida como um “processo”, porque o indivíduo, a cada instante da sua existência, constrói novos conhecimentos pela interação ativa com os grupos sociais com que contacta.

⁷⁸FARIA, Margarida Lima de – A função social dos museus. In DOMINGUES, Álvaro [et al.] (Orgs.) – *A cultura em acção: impactos sociais e território*. Porto: Edições Afrontamento, 2003. ISBN 972-36-0691-7. p.33.

Sendo o museu um grupo social, o visitante ao envolver-se com as programações museológicas, mantém o mesmo processo de construção do conhecimento. É por meio da informação transmitida pelas programações, acrescida das informações que os visitantes acarretam consigo (como bagagem cultural), é que ocorrerá a construção do conhecimento gerador da mudança de atitude desse visitante, ou seja, da aprendizagem defendida no contexto museológico contemporâneo.

Promover o papel educativo do museu é considerado, desta forma, uma das primeiras ações a serem desenvolvidas pelo espaço museal, uma vez que a construção do conhecimento só ocorrerá caso o visitante aceite estabelecer uma relação dialógica com as programações apresentadas durante as ações museológicas, reforçando a ideia de que *“ninguém encina(sic) nada a ninguém e que todos aprendem em comunhão, a partir da leitura coletiva do mundo”*⁷⁹, resultante do processo dialógico.

No capítulo anterior foi defendido que só a partir do momento em que o objeto museológico conseguir transmitir autenticidade ao visitante é que este se deixará envolver pelo mesmo. Além disso, não se pode esquecer que cada visitante escolherá o significado dos objetos segundo a necessidade cultural daquele momento, levando-nos a referir Susan Pearce, que esclarece que o processo de significação a ser construído pelo visitante poderá ser

⁷⁹GADOTTI, Moacir – Los aportes de Paulo Freire. *Revista Educación*. ISSN 0379-7082. Vol. 26, nº2 (2002) p. 52 (tradução própria).

alterado, a partir das circunstâncias sofridas por ele mesmo⁸⁰. Portanto, a aprendizagem no museu precisa ser compreendida como resultante de um processo cognitivo, cultural e individual, dependente do momento de cada visitante. Para potencializar a seu favor essa realidade, o museu necessita de estratégias que consigam atrair e despertar o interesse dos visitantes, pois sem a aceitação voluntária dos mesmos, as programações não conseguirão obter o envolvimento destes, independentemente da qualidade das ações. Em segundo lugar, o museu não poderá esquecer que esses visitantes, mesmo oriundos de um único grupo social, trarão consigo várias necessidades culturais.

Com este panorama em pensamento, o próximo desafio a ser enfrentado pelo museu não é apenas a formação de discursos que atendam às necessidades culturais da comunidade, mas também para a possibilidade de um único discurso ser capaz de permitir várias interpretações por parte dos visitantes. Essa multiplicidade de interpretações será feita em função da própria ideologia e necessidade de cada indivíduo. Portanto, caberá ao museu incorporar nos discursos, as ideias, os valores, a linguagem, os rituais e as habilidades dos grupos sociais alvo das programações, pois a aprendizagem só será alcançada quando os discursos promoverem um autorreconhecimento nos visitantes.

⁸⁰PEARCE, Susan M. – Objects as meaning; or narrating the past. In _____ (ed.) – *Interpreting objects and collections*. London: Routledge, 1994. ISBN 0-415-11288-5. p. 21 (tradução nossa).

Destaque ainda para o papel dos mediadores culturais que necessitam adaptar as suas explicações à linguagem dos visitantes, o que também se torna complicado, pois até mesmo os objetivos da ação variam de visitante para visitante. Assim sendo, o fazer museológico não conseguirá contemplar toda a sociedade de uma única vez, cabendo ao museu manter uma prática dinâmica e cíclica. Um outro aspeto que poderá tornar o processo comunicacional do museu em algo mais proveitoso liga-se ao facto dessa comunicação deixar de ser um modelo linear. Importa referir que não se pretende ignorar a qualidade que pode existir nesta forma de “educação bancária”⁸¹, mas, na realidade esse tipo de educação aplicada ao museu não deixa espaço para o visitante expressar as suas ideias, quanto ao que está a ser disseminado nas programações museológicas. Nesse caso, a comunicação que está sendo adotada por esse museu é denominada de “comunicação unilateral”, estabelecida conforme a ilustração 6.

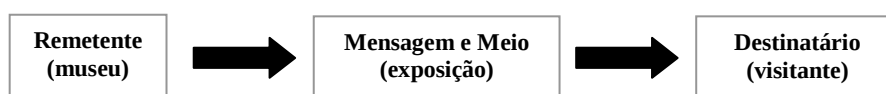


Ilustração 6: Modelo padrão de comunicação

FONTE: Spencer (2002, p.375)⁸²

⁸¹FREIRE, loc. cit.

⁸²SPENCER, Hugh A. D. – The communication process. In LORD, Barry [et al.] – *The manual of museum exhibitions*. Walnut Creek: Altamira Press, 2002. ISBN 0-7591-0233-3. p.375 (tradução própria).

Conforme demonstrado na Ilustração 6, o modelo comunicacional unilateral preocupa-se exclusivamente em transmitir a mensagem sem assegurar qualquer relação entre remetente e destinatário. Neste tipo de comunicação “os papéis de **emissor** e **destinatário** surgem isolados, independentes das relações sociais, situacionais e culturais...”⁸³. Por outras palavras, este tipo de comunicação apresenta a construção da mensagem segundo a visão e os valores do remetente e, o conteúdo a ser transmitido é considerado como um produto pronto e acabado. Desse modo, a comunicação passa a ser intencional, dando origem a consequências e situações previsíveis, visto que o visitante acaba por responder mecanicamente ao estímulo proposto pelo museu. Nesse tipo de comunicação não será possível ocorrer nenhuma “...*modificação, (...) mudança de comportamentos, atitudes, opiniões, etc*”⁸⁴ por parte do visitante, impossibilitando ao museu o cumprimento do seu papel social exigido na contemporaneidade. Neste sentido, essa investigação defende a posição da substituição da comunicação unilateral pela comunicação bilateral, uma vez que

*“... a **unilateralidade** significa que a comunicação é de sentido único, do emissor para o **recetor** ou situação inversa e o seu contrário é a comunicação bilateral onde ocorre justamente o oposto, ou seja, a reciprocidade [entre os elementos do processo comunicacional]”⁸⁵.*

⁸³WOLF, Mauro – *Teorias da comunicação*. Lisboa: Editorial Presença, 1985. p. 24-5.

⁸⁴WOLF, loc. cit.

⁸⁵FREIXO, op. cit., p.328.

Defende-se a necessidade de mudança da comunicação unilateral para a comunicação bilateral, devido as razões descritas a seguir.

2.2 Comunicação bilateral

Segundo a literatura de gestão, a comunicação bilateral é aquela que é estabelecida tomando por base os anseios tanto do meio interno, quanto do meio externo, isto é, estrutura-se a partir de dois aspetos: o primeiro aspeto é voltado para o funcionamento interno do museu, no caso voltado para os colaboradores. O segundo aspeto é voltado para a relação estabelecida entre o museu e o meio em que é parte integrante. Neste capítulo, o aspeto a ser trabalhado se volta para o segundo aspeto. O primeiro aspeto, por se tratar de gestão, será tema do capítulo a seguir.

A nível externo, refere-se que a comunicação unilateral é considerada como ineficiente para o funcionamento do museu, pois como já foi constatado, desde o século XX, que a organização museológica necessita assumir-se como um espaço de aprendizagem, sendo essa aprendizagem agora resultante do processo de negociação entre os valores culturais apresentados nos discursos museológicos e nos valores culturais trazidos pelos visitantes, ou seja, baseada na “educação libertadora”. Usando este tipo de educação, afirma-se que a “educação libertadora” como base para o

processo comunicacional, o museu necessita apresentar nas suas programações, *“a mesma realidade sociocultural, partilhando um código em comum”*⁸⁶ com os visitantes concebidos como alvo da ação museológica, com o propósito de que *“... se observem, se reconheçam e se valorizem”*⁸⁷ durante o processo dialógico promovido pelo museu.

Assim, o fluxo de raciocínio a ser estabelecido pelo museu durante o processo comunicacional não pode continuar a voltar-se para o processo linear que parte da produção para a demanda, mas sim recair *“sobre como o que é apresentado é entendido e experimentado por quem o vê. O que importa, portanto, não é apenas o acervo, mas a forma como os visitantes reagem e interagem com ele”*⁸⁸, ou seja, o que vale agora não são os objetos, mas sim as informações que estes transmitem aos visitantes. Isto quer dizer que, as *“exposições não são um fim em si, mas um meio potencialmente poderoso através do qual o museu se comunica”*⁸⁹ com os visitantes, com o propósito maior de que cada visitante construa um novo conhecimento e uma nova aprendizagem durante o período em que se

⁸⁶TOROLLO, José Luís Calvo – *Los médios de Comunicación Social en Animación*. Madrid: CCS, 1996. p.30-1 (tradução própria).

⁸⁷GONZÁLEZ, Lúcia – Los museos como herramientas de transformación social del territorio: el caso del museo de antioquia Medellín-Colombia. In NASCIMENTO JÚNIOR, José do (org.) – *Economia de museus*. Brasília: MinC/IBRAM, 2010. ISBN 978-85-63078-070. p.68.

⁸⁸ALCARAZ, Maria Victoria – Centro Cultural San Martín: la sustentabilidad institucional como estrategia para la gestión de recursos. In NASCIMENTO JÚNIOR, José do (org.) – *Economia de museus*. Brasília: MinC/IBRAM, 2010. ISBN 978-85-63078-070. p.119 (tradução própria).

⁸⁹GOLSLING, Kevin – Museum exhibitions in the 21st century. In LORD, Barry [et al.] – *The manual of museum exhibitions*. Walnut Creek: Altamira Press, 2002. ISBN 0-7591-0233-3. p.469 (tradução própria).

envolver com as ações museológicas. Por este motivo, a relação e inter-relação que o museu precisa manter com a comunidade necessita de um processo dialógico contínuo e inclusivo, no sentido de transformar o museu e os *stakeholders* em parceiros e, conseqüentemente, em partes de um único conjunto, cujas ações visarão a contínua melhoria de ambos.

O museu necessita se deixar envolver pela sociedade, colocando os valores dos visitantes como centro das ações museológicas. Segundo Bonnie Pitman [et al.] se o espaço museal agir assim, conseguirá comunicar mais claramente com os grupos de visitantes, tornando-se mais “... *acessível, confiável e ágil para as pessoas que o visitam e àquelas que gostariam de se sentir mais acolhidas*”⁹⁰ nos momentos em que o visitam.

Conhecer as perspectivas e motivações dos grupos de visitantes a quem as ações se destinam passa a ser o ponto de partida da ação museológica. A partir do momento em que a equipa do museu conhece profundamente o seu grupo alvo, está em condições de saber “o que oferecer” e o “como oferecer”. Paralelamente, consegue também apontar os possíveis impactos das ações dinamizadas por ele, já que a construção dos significados é estabelecida por um processo que “*inclui a maneira como as pessoas pensam sobre o que veem e os significados que atribuem a ele*”⁹¹.

⁹⁰PITMAN, Bonnie [et al.] – *New forums: art museums & communities*. Washigton: Amercian Association of Museums, 2004. ISBN 0-931201-89-6. p.10 (tradução própria).

⁹¹KAPLAN, Flora – *Exhibitions as communicative media*, In HOOPER-GREENHILL, Eilean (ed.) – *Museum, media, message*. London: Routledge, 1995. ISBN 0-415-11672-4. p. 37 (tradução própria).

Como referido no artigo de Yuha Jung, no capítulo anterior, Gregory Bateson inclui o estudo dos visitantes como elemento integrante do seu modelo de museu, por o considerar uma forma importante de identificação dos visitantes, suas necessidades e de forma como seus códigos/signos são estabelecidos. De facto, descobrir as necessidades dos visitantes reais e potenciais, permitirá que a construção dos discursos museológicos ocorra de forma muito mais acessível e disponível, conseguindo com mais precisão os resultados esperados, já que o museu com uma “... *melhor compreensão [da] formação da identidade do grupo e como ela é construída...*”⁹², saberá exatamente o que fazer para tornar as suas ações mais atrativas aos visitantes. O museu de hoje,

“através de suas colecções e programas de comunicação e investigação contribui para o enriquecimento da experiência humana, estimulando a [sua] curiosidade, alargando a [sua] base de conhecimentos e constituindo-se como lugares privilegiados de descoberta da memória colectiva e de criatividade”⁹³.

No entanto, não se está aqui a defender uma nova conceção de museu. Pelo contrário, os princípios museológicos atuais voltam-se para uma nova conceção do que será a ação do museu⁹⁴, não exigindo a criação de museus novos, mas sim, o desenvolvimento de novas ações, capazes de transpor os

⁹²CROOKE, loc. cit.

⁹³SEMEDO, Alice – Políticas de gestão de colecções (Parte 1). *Revista da Faculdade de Letras. Ciências e Técnicas do Património. Série I*, vol.4 (2005) p.306.

⁹⁴ARAUJO, op. cit., p.29.

espaços museais para a sua sociedade, com o propósito de cumprirem, verdadeiramente, a função social exigida no contexto atual.

Para o desenvolvimento de novas ações, é necessária uma postura pró-ativa, pois o museu precisa estabelecer as suas programações de forma antecipada, no que se refere não só às necessidades da sociedade, mas também à oferta de algo novo para a mesma. Nesse sentido, “*ao nível da intuição, espera-se cada vez mais que o museu responda a demanda do público...*”⁹⁵, tornando-o um espaço significativo para a sociedade em que se encontra inserido e, para quem o desejar, uma vez que “*a educação é o processo que começa com a estimulação da curiosidade, que continua com a recepção e assimilação da informação e que finaliza, em ocasiões, com a aquisição de conhecimentos ...*”⁹⁶. Isso implica destacar que a organização museológica não pode continuar, apenas, a transmitir significados. Necessita passar a produzi-los de forma renovada e integrada com a comunidade, substituindo “*a tendência dominante para representar um espaço de construção cultural*”⁹⁷ pelo sistema aberto, que coloca o espaço museal como “*espaço de negociação e relação de outras vozes e outras perspectivas*”⁹⁸. Assim sendo, Margaret May refere-se que, além da voz da

⁹⁵BARRY, Andrew – On interactivity consumeis, citizens and culture. In MACDONALD, Sharon (ed.) – *The politics of display: museums, science, culture*. London: Routledge, [rep. 2001]. ISBN 0-415-15326-3. p. 98 (tradução própria).

⁹⁶AMES, Peter J. – Conjuguar la misión con el mercado: un problema para la gestión moderna de los museos. In MOORE, Kevin (Ed.) – *La gestión del museo*. Asturias: Ediciones Trea, 1998. ISBN 84-89427-94-1. p.39 (tradução própria).

⁹⁷RODRIGO MONTERO, loc. cit.

⁹⁸Ibid., p. 104.

equipa do museu, as vozes dos grupos de visitantes cujas ações se destinarão também precisam ser ouvidas, a fim de contribuir com a escolha dos temas e focos das exposições a serem oferecidas de forma a torná-las mais significativas a esses visitantes⁹⁹. Desta forma, para esta investigação, defende-se a ideia de que o meio, isto é, a comunidade necessita ser concebida como elemento participante do planeamento do processo produtivo a ser estabelecido pelo museu. A partir do momento em que o museu mantém o real conhecimento de quem serão os visitantes a atender e quais as suas necessidades e expectativas, conseguirá planear e oferecer as programações que solucionem eventuais problemas detetados ou para a construção de novos conhecimentos desses visitantes. Vale a pena referir que a posição desta investigação não é uma ideia inovadora, pois já em 2003, Nuno Garcia afirmava que:

“outra prática que começa a ganhar forma em várias instituições e que constitui um mecanismo privilegiado para o conhecimento do visitante real e potencial (...) é a integração de elementos desse público na fase de concepção e planeamento dos ‘projectos’ ou a sua inclusão numa espécie de ‘conselho consultivo’, ajudando o museu a tomar as opções mais adequadas em termos de actividades e serviços”¹⁰⁰.

Para reforçar este posicionamento, a título de exemplo, apresenta-se a seguir algumas práticas que são exercidas pelo *Natural History Museum*, em

⁹⁹MAY, Margaret – Exhibition ideas: integrating the voices of communities and audiences. In LORD, Barry [et al.] – *The manual of museum exhibitions*. Walnut Creek: Altamira Press, 2002. ISBN 0-7591-0233-3. p.32 (tradução própria).

¹⁰⁰GARCIA, op. cit., p.76-7.

relação à escolha do tema a ser trabalhado pelo Museu. Com o propósito de envolver a comunidade, a equipa do museu enviou para algumas empresas um inquérito que pretendia diagnosticar os interesses da comunidade. Dos inquéritos recolhidos, foram seleccionadas algumas propostas para trabalhar enquanto programações do museu¹⁰¹. Trabalhando na mesma direção, o *Museum of Science and Industry*, de Manchester/Reino Unido, resolveu estabelecer um *Museum's Júnior Board* constituído por oito crianças com idades compreendidas entre os 8 e 14 anos provenientes das escolas da região cuja principal função era o de aconselhar o Museu nos seus projetos e iniciativas¹⁰².

Com tais diligências, esta investigação acredita que esses museus passaram a ser percebidos pela sociedade de uma outra forma. Acabaram por promover mudanças positivas nos membros das comunidades ou grupos de visitantes localizados no meio de ação, por meio do “... diálogo, [como] um processo de duas vias de comunicação, que enfatiza ouvir e compreender os outros”¹⁰³, compartilhando informações, aceitando para isso a diversidade de vozes, permitindo, assim, a troca de conhecimentos¹⁰⁴,

¹⁰¹GARCIA, loc. cit.

¹⁰²MUSEUM OF SCIENCE & INDUSTRY IN MANCHESTER – *Annual report: 1999-2000*. Manchester: MSIM, 2000. p.5.

¹⁰³ARCHIBALD, Robert R. – Leadership and institutional change: the role of mission statements. In ANDERSON, Gail (ed) – *Museum mission statements: building a distinct identity*. Washington: American Association of Museums, 2000. ISBN 0-931201-44-6. p.9 (tradução própria).

¹⁰⁴SKRAMSTAD, Harold – Museum mission statements and the accreditation process. In ANDERSON, Gail (ed) – *Museum mission statements: building a distinct identity*. Washington: American Association of Museums, 2000. ISBN 0-931201-44-6. p.21 (tradução própria).

começando esses museus a ser utilizados como patrimônio local, por conseguirem obter mudanças de atitude por parte dos visitantes. Por tudo isto, defende-se o uso da comunicação bilateral, pois esta apresenta a “reciprocidade” como sua característica principal.

A nível de funcionamento, essa investigação defende a ideia de que a partir do momento em que o museu aceitar a comunicação bilateral como estratégia de envolvimento da comunidade, permitirá aos visitantes enviarem “... mensagens de volta que confirmem ou contradizem a mensagem original”¹⁰⁵, no sentido de permitir ajustes necessários durante o seu processo produtivo. É nesse sentido que o visitante ganha o papel central à prática museológica.

O importante a ser referido liga-se à existência de vários modelos de comunicação bilateral, todavia, no contexto dessa investigação acredita-se que o modelo defendido por Wilbur Schramm é o que melhor se adequa ao contexto museológico, uma vez que remetente e destinatário passam a ser encarados como partes iguais durante todo o processo comunicacional, conforme demonstrado pela Ilustração 7.

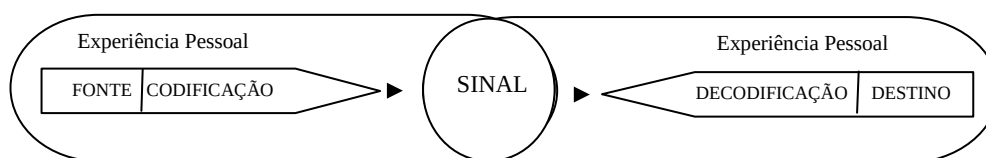


Ilustração 7: Modelo de comunicação bilateral (Schramm)

FONTE: Freixo (2011, p.451)¹⁰⁶

¹⁰⁵SPENCER, op. cit., p.374.

¹⁰⁶Ibid., p.451. 1

Segundo a Ilustração apresentada, é notório que “*as partes atuantes são apresentadas como iguais, realizando funções idênticas, nomeadamente codificando, decodificando e interpretando*”¹⁰⁷ os signos que serão construídos e lançados ao meio, tomando a experiência pessoal como a base para esta construção. Este modelo teórico é, exatamente, o que se espera do museu. Uma fundamentação teórica com base num plano de comunicação bilateral, que privilegia a função do visitante e que contempla a comunidade a qual o museu se integra como pilar de todas as ações. Nessa perspectiva, as ações museológicas promovem o significado que necessitam produzir, pois a aceitar o modelo elaborado por Schramm, os discursos do museu passarão a ser construídos a partir das experiências dos elementos que compõem o processo comunicacional, sendo válido salientar que o remetente deixa de ser representado por um único responsável, passando a ser constituído por uma equipa.

Para demonstrar que a ação entre museu e comunidade é possível, apresenta-se mais um exemplo, sendo este localizado na obra *A Museums & Community Toolkit*, cujo foco de ação volta-se para a atividade desenvolvida pelo *George Eastman House International Museum of Photography and Film*, em Rochester/Nova Iorque junto da comunidade, cuja história “... *mostra como o museu ajudou seus vizinhos [a] lidar com uma tragédia e ao longo do caminho melhorou e reforçou a sua relação*

¹⁰⁷ McQUAIL, Denis – *Introducción de la teoría de la comunicación de masas*. 2ª ed. Barcelona: Ediciones Paidós, 1991. p.25-6 (tradução própria).

com a comunidade”¹⁰⁸. Com o propósito de assinalar o primeiro aniversário do “11 de setembro”, a equipa do museu, cedo percebeu que o diálogo estabelecido internamente não era suficiente para expressar qualitativamente o sentimento da comunidade. Perante essa situação, os colaboradores do museu decidiram pedir a ajuda da comunidade para a concretização da exposição. Em abril de 2002, foram organizadas várias reuniões com as principais entidades locais, incluindo o Presidente do Concelho, o Assistente Executivo do Condado e o Historiador do Concelho.

Durante as reuniões, a equipa do museu descobriu que os grupos religiosos queriam-se unir para prestar uma homenagem ecuménica às vítimas daquele trágico dia. Depois de algumas ideias discutidas quanto ao local onde realizar a referida homenagem, um consenso foi conseguido o museu seria o lugar ideal. Por fim, numa única reunião no espaço museal a equipa contou com a presença de 20 líderes comunitários, representantes do setor empresarial e do meio de comunicação. Sumariando a ação do museu, foram montadas duas atividades para homenagear as vítimas do “11 de setembro”: uma exposição e uma homenagem ecuménica. Para a montagem da exposição, o museu recebeu inúmeras fotografias que expressavam valores, esperanças ou sonhos dos moradores locais. Essa atividade adquiriu um cariz ainda mais especial porque a Cruz Vermelha convidou os familiares das vítimas a enviar fotografias dos homenageados e a visitar a

¹⁰⁸ DESIGNING a community dialogue. In A MUSEUMS & community toolkit. Washington: American Association of Museums, 2002. ISBN 0-93-1201-82-9. p.65 (tradução própria).

exposição. Para a realização da homenagem ecuménica, no dia da abertura da exposição, o museu ficou aberto até mais tarde, disponibilizando todo o seu espaço para as atividades programadas. Como esse evento implicaria uma grande componente sentimental, a Cruz Vermelha local disponibilizou pessoas preparadas para lidar com as possíveis explosões emocionais dos participantes. Em resumo, através das ações estabelecidas entre o museu e a comunidade, o *George Eastman House* acabou por se tornar um local central da mesma, pois passou a ser uma parte integrante. Por falar na mesma linguagem da comunidade, tornou-se parte dela, acabando por fornecer o que as pessoas estavam a precisar. Quando a Diretora do museu disse que esta “*também foi uma oportunidade maravilhosa de fazer novos amigos*”¹⁰⁹, entendeu-se essa ação como uma oportunidade do museu em conseguir novos parceiros. Para essa investigação, após uma experiência desse tipo o espaço museal passa a adquirir uma nova força e uma nova importância para a comunidade, tornando-se um ponto de referência para a comunidade que passará a ver o museu como um lugar capaz de entender as suas necessidades e, sobretudo, de satisfazê-las. Assim, a nível museológico é aqui defendido o modelo de comunicação proposto por Eilean Hooper-Greenhill, nos anos 90 do século XX, por seguir a mesma linha de pensamentos do modelo de Schramm.

¹⁰⁹Ibid., p.69.

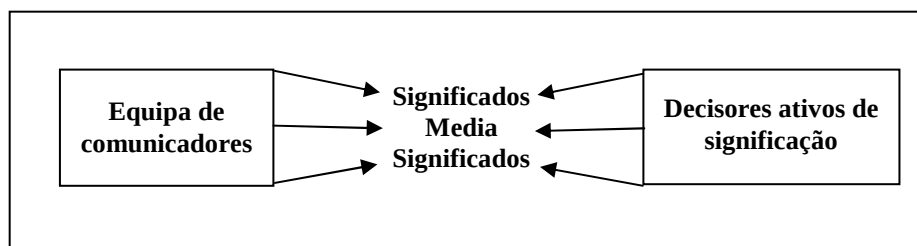


Ilustração 8: Modelo de comunicação de Hooper-Greenhill

FONTE: Hooper-Greenhill (1994, p.25)¹¹⁰

Comprovando a semelhança com as ideias de Schramm, observa-se que o modelo de Hooper-Greenhill estabelece o mesmo nível de igualdade entre os sujeitos que constituem o processo comunicacional. Em consequência, a voz da equipa responsável pelo desenho museográfico deixa de ser a única a ser ouvida. Segundo esse modelo, os visitantes também passam a ser ouvidos durante o processo de escolha dos temas a oferecer, bem como durante o processo de planeamento das ações a serem desenvolvidas. Por se importar com as vozes dos visitantes, este modelo é de grande valia, pois permite o desenvolvimento de programações que vão ao encontro das necessidades culturais da comunidade, tornando o resultado das ações museológicas muito mais positivas. A segunda semelhança entre os modelos de Schramm e Hooper-Greenhill volta-se para o destinatário da mensagem, que continua a ser o visitante, contudo, com uma nova responsabilidade, a de intérprete ativo ou remetente. Nesse sentido, o visitante passa a ser o responsável pela construção dos seus próprios

¹¹⁰HOOPER-GREENHILL, op. cit., p. 25.

significados, por meio da relação dialógica traçada com os discursos e programações, estabelecendo uma negociação entre as culturas apresentadas pelo museu e as trazidas pelos visitantes, culminando na construção do conhecimento e da aprendizagem, por meio da prática sócio construtivista.

Ao serem incluídos na equipa de remetente, os visitantes passam a atuar juntamente com os colaboradores do museu, como criadores dos discursos a serem oferecidos, passando “... o papel educativo do museu (...) de provedor de interpretação autorizada para facilitador de atividades variadas interpretativas...”¹¹¹. Elimina-se a ideia de que o museu é o único detentor do saber e, portanto, o único responsável pela construção dos discursos museológicos que seriam oferecidos à comunidade. Isto implica afirmar que a comunicação trabalhada no espaço museal necessita ser resultante do processo democrático, aberto à troca de ideias, à proliferação do diálogo¹¹² entre museu e visitantes, no sentido de tornar possível o estabelecimento da negociação entre os mesmos. Por meio da troca de informações torna-se viável a construção do conhecimento e, portanto, da aprendizagem. Para isso, os “visitantes” e “coleções” não podem continuar a ser concebidos como elementos distantes, nem tão pouco serem trabalhados

¹¹¹DOERING, Zahava D. – Strangers, Guests, or Clients? Visitor Experiences in Museums. *Curator: The Museum Journal*. ISSN 0011-3069. Vol.42, n.2 (1999) p.80.

¹¹²SAAVEDRA, Luísa [et al.] – Investigação-acção e pedagogia crítica: estudo preliminar de uma turma do 4º ano de ensino básico. *Psicologia: teoria, investigação e prática*. ISSN 0873-4976. Nº 1 (1999) p.132.

em isolado. Como espaço comunicacional, a organização museológica não só precisa trabalhar com esses dois pólos, mas também saber se relacionar com eles, concebendo tudo isso como norteador da própria existência do museu¹¹³. Cabe também ao museu trabalhar em conjunto as variáveis “aprendizagem” e “significação”, pois uma depende da outra para a efetiva construção do conhecimento. Para a relação do visitante com o discurso museológico é, primeiramente, necessário que aquele compreenda o que este está a comunicar. Isto é, para que o visitante compreenda a mensagem transmitida, a linguagem utilizada necessita estar de acordo com o repertório linguístico do indivíduo. Para compreender o que os signos representam, o visitante necessita estar situado dentro do mesmo sistema de estruturação de signos¹¹⁴.

No caso do museu, para tornar seus discursos acessíveis aos visitantes os signos a apresentar necessitam ser derivados do contexto que esses visitantes integram. Portanto, para se tornar espaço de aprendizagem o museu não se pode isolar da comunidade nem muito menos oferecer discursos estandardizados. Cada grupo de visitantes objetivado numa dada programação apresenta necessidades, expectativas e motivações diferentes, que necessitam ser contempladas no processo comunicacional para assegurar bons resultados. Esse último aspeto é de grande importância, pois é mediante a avaliação dos resultados que a organização museológica

¹¹³RODRIGO MONTERO, op. cit., p.100.

¹¹⁴TILLEY, Christopher – Interpreting material culture. In PEARCE, Susan (Ed.) – *Interpreting objects and collections*. London: Routledge, 1994. ISBN 0-415-11288-5. p.69.

averiguará se está a caminhar na direção certa ou se necessita construir novas ações para atingir tal fim. Este caráter avaliativo necessita ser essencial e permanente, já que com a crescente concorrência, o museu necessita procurar a sua atualização perante as exigências contemporâneas, de forma a não perder o seu valor de património cultural.

Com o crescimento do campo cultural, tornaram-se notórias as dificuldades das instituições culturais em obter recursos financeiros para o desenvolvimento das suas programações, uma vez que

“em circunstâncias em que a agenda económica neoliberal de governo tem tomado conta, os orçamentos públicos para a cultura estão diminuindo, sem que necessariamente ser uma expansão do financiamento privado para compensar”¹¹⁵.

Isto implica frisar que o museu, mais que nunca, para continuar a receber o apoio financeiro para o desenvolvimento de suas programações, necessitará demonstrar sua relevância para a comunidade, bem como de que forma poderá contribuir com a melhoria do meio. A título de exemplo, refere-se ao caso estabelecido no contexto norteamericano, pela *United Way of América*, organização sem fins lucrativos que exerce filantropia na América. Em 1995, decidiu fazer uso do “*logic model*”, como forma de apoio ao seu processo avaliativo¹¹⁶, no que se refere à aprovação dos projetos que se candidatam em busca de financiamentos. O “*logic model*” é

¹¹⁵THROSBY, op. cit., p.4-5.

¹¹⁶Cf. SIEGEL, 2001; SHEPPARD, 2000.

um modelo que visa avaliar os resultados dos programas e não, somente, o seu desenvolvimento. Por passarem a exigir resultados mais concretos, diante da nova realidade económica as instituições financiadoras americanas passaram a considerar o “*logic model*” como o modelo ideal.

Dado o aumento de instituições culturais e a consequente concorrência entre elas ser uma realidade globalizada, “... *os museus têm enfrentado uma pressão ainda maior para apresentar um argumento convincente para o seu papel e valor para a sociedade*”¹¹⁷. Depende disso o recebimento do apoio financeiro necessário para as suas ações.

Ultrapassando o contexto norteamericano, é sabido que o espaço museal, de uma forma geral, necessita demonstrar constantemente a sua relevância para a comunidade. O aumento no número de visitas aos programas oferecidos já não é uma garantia da continuação do apoio financeiro, patrocínio ou outras formas de auxílio para a sua permanência no mercado. Seguindo esta perspectiva, defende-se a adoção de um instrumento que permita ao museu avaliar as suas ações não só pelo auxílio na construção de projetos com patrocínios, mas também para garantir o seu próprio funcionamento, já que modelos como o adotado pelo contexto norteamericano, permitem ao espaço museal uma concentração para além

¹¹⁷SIEGEL, loc cit.

das suas programações¹¹⁸, passando a voltar-se para os impactos destas ações.

Para trabalhar os possíveis impactos, essa investigação acredita que a partir do momento em que o museu durante o planeamento das suas programações passar a perguntar “o que ocorrerá de diferente no visitante após a programação oferecida?”, em vez de perguntar “o que oferecer?” estará, verdadeiramente, focado nos resultados das ações oferecidas ou impactos, ou seja, estará focado nos *outcomes*. Pino Monaco [et al.] consideram o processo avaliativo baseado nos resultados uma atividade completa por permitir a reflexão, o desenvolvimento e a orientação dos programas a serem oferecidos, ao mesmo tempo que dá voz ao público¹¹⁹. São os *stakeholders* que estabelecerão o *feedback* do processo produtivo numa atitude de parceria.

A título de exemplo, toma-se por base a obra de Laura Cambridge, de modo a demonstrar graficamente todas as etapas a serem preenchidas no planeamento a partir do uso do “*logic model*”. Devido as informações apresentadas pela autora não terem atendidos as exigências dessa investigação, frisa-se que o modelo a apresentado a seguir foi implementado, a fim de apresentar melhor sua explicação.

¹¹⁸JACOBSEN, John W. – A research vision for museums. *Curator: The museum Journal*. Vol.53, nº3 (July 2010) p.281 (tradução própria).

¹¹⁹MONACO, Pino [et al.] – A conversation about intended learning outcomes. *Curator*. Vol.52, nº4 (October, 2009) p. 323 (tradução própria).

A equipa do Museu X, durante os estudos realizados junto dos jovens do bairro em que o museu se encontra inserido, diagnosticou problemas de relacionamentos entre alguns jovens e alguns imigrantes, sobretudo africanos e japoneses. Perante essa situação e uma vez que essas eram as duas nacionalidades mais representativas no bairro, os próprios moradores solicitaram ao Museu um auxílio para mudar tal realidade. A equipa do Museu acreditou ser necessária uma mudança na forma de pensar das pessoas, pois os imigrantes precisariam de ser igualmente respeitados por fazerem parte da mesma comunidade. Para a obtenção de resultados mais significativos, a equipa do museu decidiu fazer uso do “*logic model*”, dado que este modelo volta-se para os impactos das ações programáticas. Sequencialmente, o museu necessitou de estabelecer os seguintes passos: identificar claramente a necessidade a ser atendida (situação); captar os recursos que lhe forneciam o conhecimento necessário para atender à necessidade em causa (entradas); construir as ações que seriam aplicadas, no sentido de atender às necessidades (saídas); e estabelecer os resultados esperados com tal ação (impactos), com o objetivo de transformar a realidade diagnosticada. Eis o esquema:

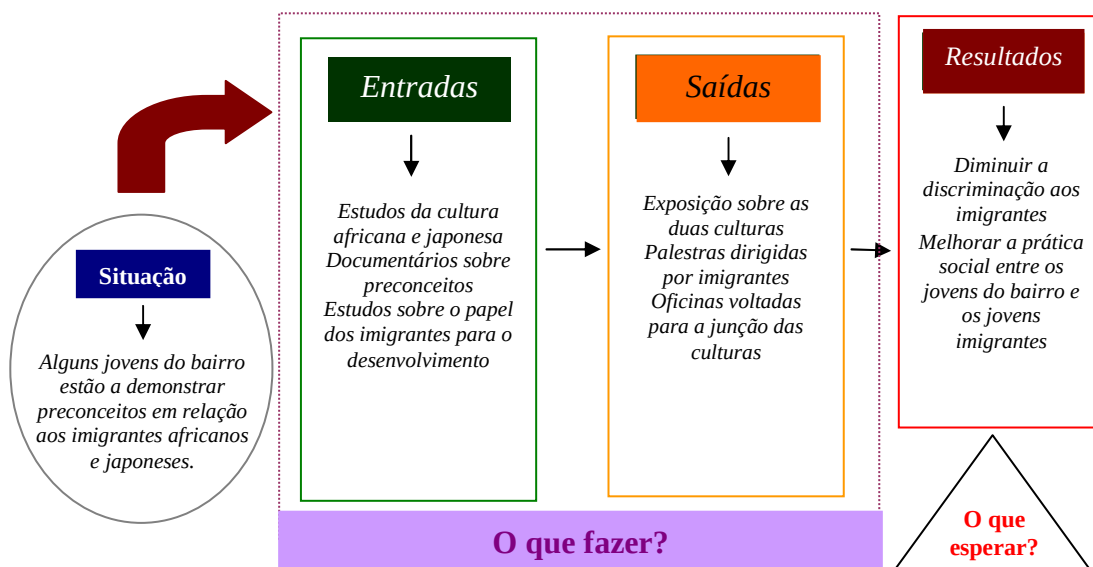


Ilustração 9: Planeamento museológico por meio do *Logic Model*

FONTE: Adaptado de Siegel (2001, p.24)¹²⁰

Na representação apresentada, as “entradas” e as “saídas” passam a ser consideradas como a resposta à pergunta, “*o que fazer?*”, ou seja, são todas as ações apresentadas pelo museu e que permitiram à equipa a obtenção do conhecimento necessário para poder direccionar as suas ações, no sentido de responder à necessidade detetada ou solicitada pelo público-alvo (definida aqui como situação). Por sua vez, os resultados passaram a resultar das perguntas, “*o que esperar dessas ações?*” e “*que mudanças se quer notar?*”, isto é, passaram a ser as consequências, melhorias e benefícios que as ações oferecidas pelo museu promoveriam na comunidade. No exemplo, verifica-se que o museu estaria a cumprir o seu papel social perante a comunidade,

¹²⁰SIEGEL, op. cit., p.24.

na medida em que ocorresse uma melhoria significativa nas relações entre os jovens do bairro e os imigrantes africanos e japoneses.

É notório o quanto é difícil para um museu cumprir o seu papel social a partir dos resultados. Além dos impactos das ações museológicas se basearem em questões abstratas, é sabido que os resultados obtidos pelas ações museológicas serão notadas em médio ou longo prazo. Por corresponder à mudança de comportamento e atitude dos visitantes, os impactos das ações oferecidas pelo museu dificilmente conseguirão trazer efeitos imediatos. Reforçando o exposto, refere-se a resposta de um entrevistado durante um encontro no *Institute of Museum and Library Services* que visou estabelecer um estudo sobre a natureza dos museus e sua relação com a sociedade. Ao ser questionado sobre as avaliações baseadas nos resultados respondeu: “*é difícil avaliar, difícil de avaliar, de fato impossível avaliar o impacto de fazer a diferença na vida de uma pessoa*”¹²¹. Portanto, essa investigação acredita que para o museu estar de facto a cumprir o seu compromisso para com a comunidade necessita aceitar as mudanças, bem como adotar mecanismos que lhes possam auxiliar na árdua tarefa de promover o bem-estar do meio ao qual necessita servir.

Segundo a área da gestão, os museus a partir da década de 90 começaram a enfrentar o desafio de demonstrar a importância dos projetos

¹²¹Ibid., p.68.

que visavam financiamento mais pelos possíveis impactos que esses projetos trariam à sociedade, do que pela ação a ser desenvolvida. De facto, a partir da década de 90 “... os museus têm enfrentado uma pressão ainda maior para apresentar um argumento convincente para o seu papel e valor para a sociedade”¹²².

Assim, a adoção de metodologias voltadas para os impactos funcionam como instrumentos auxiliares no processo produtivo a ser estabelecido individualmente por cada museu, enquanto organização aberta, uma vez que tais metodologias abordam os seguintes focos:

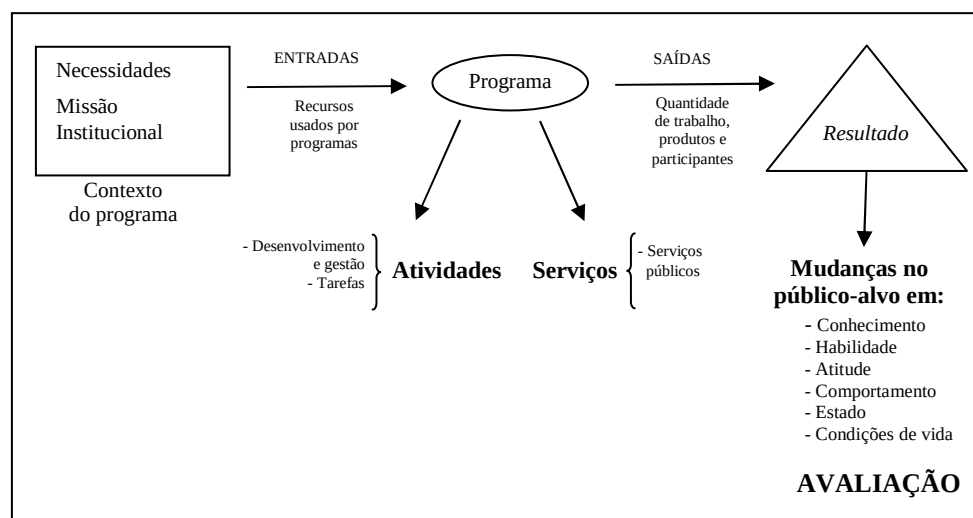


Ilustração 10: Metodologias voltadas para os resultados

FONTE: Adaptado de Kryder-Reid (s.d., p.14)¹²³

¹²²SANDELL, Richard. Museums as agents of social inclusion. *Museum Management and Curatorship*. ISSN 020-4779. Vol.17, nº4 (December 1998) p.403 (tradução própria).

¹²³KRYDER-REID, Elizabeth – What can outcomes based planning and evaluation do for you? In *Shaping outcomes* [on-line]. [citado em 2011-09-03]. Disponível em: «<http://shapingoutcomes.com/general.ppt>». p.14 (tradução própria).

Com base na Ilustração 10, nota-se que as “necessidades” e a “missão institucional” se encontram no mesmo quadrado não por um acaso. Pelo contrário, necessitam ser trabalhadas em conjunto, por uma depender da outra. Afirma-se isso pois, como é sabido, o contexto museológico vem a exigir da missão institucional do espaço museal o desenvolvimento social do meio em que esse espaço se insere. Mas, para que este desenvolvimento seja atingido torna-se necessário ao museu manter uma relação de reciprocidade com a comunidade, no sentido de diagnosticar as necessidades culturais da mesma, a fim de apresentar nas suas programações discursos que consigam não só atrair os visitantes, mas também atender suas necessidades e expectativas, conseguindo o museu transmitir uma mensagem compreensível pelos visitantes, de modo destes construírem novos saberes a partir da experiência museológica.

Em continuação à análise da ilustração, refere-se que quatro focos ganharam destaques especiais: “atividade”, “serviços”, “mudanças” e “avaliação”. Em relação aos dois primeiros termos, vale frisar que ambos também andam juntos, já que por meio das atividades museológicas, o espaço museal garantirá a prestação de serviços, em prol aos visitantes, sendo que para isso essas atividades necessitam ser planejadas segundo a caracterização e perfil dos grupos de visitantes cujas ações se destinam, sendo, portanto, personalizadas. Nesse sentido, reforça-se a importância da relação e inter-relação entre museu e comunidade, pois o primeiro só

compreenderá as necessidades do segundo na medida em que estudos sobre os visitantes forem estabelecidos pela equipa do museu, já que os serviços oferecidos possuirão um objetivo específico: promover mudanças nos visitantes.

Quanto à questão da mudança referida na ilustração, nota-se que esta envolve uma abordagem abstrata e, portanto, difícil de ser trabalhada, uma vez que envolve mudanças no comportamento dos visitantes, de modo destes passarem a ver seu contexto de outra forma, a partir de novos conhecimentos, habilidade, atitudes, comportamentos, enfim, condições de vida. De facto, atingir as mudanças esperadas pelo museu corresponde a uma difícil missão. Todavia, o maior desafio a ser enfrentado pelo espaço museal volta-se para o último item destacado na ilustração, a avaliação. Afirmar-se isso pois, o importante para o museu avaliar não se trata do aspeto quantitativo refletido pelo número de participantes nas programações oferecidas e sim do aspeto qualitativo, o qual ultrapassa a oferta de programações, baseando-se nos resultados obtidos por essas.

Esses resultados, por tratarem das questões abstratas referidas só conseguirão refletir algum retorno ao museu a médio ou longo prazo. Posto isto, essa investigação reforça o posicionamento acerca da necessidade da organização museológica aceitar os desafios contemporâneos, preparando-se para atuar de forma qualitativa junto do mesmo, já que o museu possui um brilhante papel a cumprir. Assim, além do processo comunicacional

trabalhado nesse capítulo, torna-se preciso ao museu entender a importância da gestão para seu funcionamento, enquanto organização aberta, conforme tratado a seguir.

3. Benefícios da gestão para o museu

Hoje, pensar em museu é compreendê-lo “... *como lugar de direito e cidadania, como lugar de inclusão cultural, de resistência e combate aos preconceitos de toda ordem...*”¹²⁴, pois o espaço museal precisa estar aberto a todos que dele necessitem. E, quando se expressa “estar aberto a todos”, não se refere apenas o ato literal de abrir as portas para que os visitantes possam entrar, mas sim a ação museológica capaz de atrair o maior número de visitantes reais e potenciais, a fim de contribuir para uma alteração no comportamento de cada um deles e, conseqüentemente, melhorar a sua qualidade de vida. Para isso, a organização museológica necessita “... *trabalhar em direção a uma visão centrada nos visitantes [a] que se destinam...*”¹²⁵, atraindo-os para o seu espaço e motivando-os a utilizar as áreas e serviços que têm ao seu dispor, promovendo a satisfação das necessidades de cada um.

Com base em Kim Igoe constata-se que é pela ação conjunta que o museu é capaz de dar “... *um poderoso passo para mudar a dinâmica da relação museu-comunidade*”¹²⁶, pois passará a oferecer o que os grupos de visitantes esperam. Entretanto, para atingir esse fim, o museu necessita fazer mais do que oferecer programações. Torna-se necessário cada museu

¹²⁴NASCIMENTO JÚNIOR, op. cit., p.82.

¹²⁵PITMAN, op. cit., p.8.

¹²⁶IGOE, Kim – Involving the community. In A MUSEUMS & community toolkit. Washington: American Association of Museums, 2002. ISBN 0-93-1201-82-9. p.2 (tradução própria).

*“... saber com maior segurança qual é a sua razão de ser, quais são suas metas e como se podem cumprir”*¹²⁷. Somente a partir do momento em que o museu ter consciência do que oferecer e como oferecer, passará a ter definido mais claramente seu papel. O museu necessita de uma direção a seguir capaz de permitir o despertar dessa consciência. Nesse sentido, a definição clara e precisa da missão organizacional facilitará a ação do museu, garantindo que toda a equipa de colaboradores trabalhe concentrada no mesmo objetivo. Pelo claro entendimento da missão, todos os profissionais do museu não só saberão o que fazer, mas também obter melhores resultados. Assim, a missão é definida como o propósito que justifique a existência de uma organização¹²⁸. Por ser assim, questiona-se: o que será a gestão museológica? Para Gary Edson,

*“o papel fundamental da gestão do museu é apoiar a organização, independentemente de seu tamanho ou complexidade, alcançando resultados consistentes para que a missão institucional passa ser articulada e cumprida”*¹²⁹.

Desse modo, a gestão é vista como uma forma de combinação

“... otimizada de recursos, meios humanos e matérias, para alcançar um dado objectivo ao mais baixo custo compatível com o nível de qualidade

¹²⁷MOORE, op. cit., p.10.

¹²⁸SENGE, Peter M. [et al.] – *A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994. ISBN 85-7684-371-4. p.280.

¹²⁹EDSON, loc. cit.

que se pretende”¹³⁰. De acordo com uma perspetiva mais simples, David Bobby citando Rosemary Stewart, concebe a gestão como uma “*atividade de fazer as coisas com a ajuda de pessoas e outros recursos*”¹³¹, isto é,

*“gerir significa estar no comando de alguma coisa, sendo responsável pelo seu funcionamento harmonioso e seu comportamento racional (...). Em termos de uso cotidiano significa tratamento, direção, controlar (...) os atos praticados pela pessoa encarregada de controlar e dirigir os negócios de uma empresa, instituição ou organização de algum tipo”*¹³².

Para um melhor entendimento da prática da gestão pelos museus é fundamental esclarecer que o próprio conceito de gestão. A ideia e sentido de gestão sofreram evolução com o passar dos tempos, estando fortemente enraizada na história das organizações. Em termos conceituais, até ao fim da década de 50 do século XX a gestão “... *era considerada como a simples execução das tarefas quotidianas nas empresas privativas*”¹³³. O conceito relaciona-se apenas com o processo produtivo que visava o fabrico de produtos com qualidade. O mesmo acontecia no contexto museológico, pois “*os museus tradicionalmente giravam em torno da ideia de que seu produto*

¹³⁰ BILHIM, João Abreu de Faria - *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*. 5ª ed. rev. e actual. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2006. ISBN 978-972-8726-75-1. p.15.

¹³¹ BODDY, David – *Management: na introction*. 4 th ed. London: Prentice – Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71106-3. p. 10 (tradução própria).

¹³² CLEGG, Stewart [et al] – *Managing & organizations: a introduction to theory & practice*. 2 rd. ed. London: Sage, [ca. 2008]. ISBN 978-1-4129-4878-4. p. 8-9 (tradução própria).

¹³³ BARANGER, P. [et al.] – *Gestão: as funções da empresa*. 2ª ed. Lisboa: Sílabo, 1993. ISBN 972-618-089-9. p. 13.

era único e que não era necessário animar muito o público para que desfrutasse dele”¹³⁴.

Esta filosofia deriva da pouca concorrência de outras instituições culturais, do baixo grau de inovação e da postura pouco exigente dos visitantes. A aceitação dos produtos pelo mercado era algo inquestionável. Portanto, na visão dos gestores bastava lançar *outputs* com qualidade para o alcance da lucratividade organizacional. De forma geral, “... os produtores nem sequer tinham necessidade de ir vender os seus produtos: eles estabeleciam o produto que julgavam adequado aos clientes/consumidores e estes iam comprá-los (não tinham alternativa!)”¹³⁵.

A gestão, juntamente com o desempenho dos colaboradores era, nesse momento, estabelecida por meio de uma ação rotineira, já que não havia qualquer preocupação com as necessidades do mercado ou com os anseios e as opiniões dos próprios colaboradores, pois não eram vistos como peças relevantes para o processo produtivo. Porém, conforme mostra a história, com a expansão da sociedade industrial a gestão verificou um período de grande difusão ¹³⁶, consequência do aparecimento de problemas organizacionais nunca antes vistos. Tais problemas surgiam tanto no meio interno, quanto no externo. No primeiro caso, destaca-se que os problemas

¹³⁴MOORE, Kevin – *La gestión del museo*. Gijón: Trea, 1998. ISBN 84-89427-94-1. p.27 (tradução própria).

¹³⁵PINTO, Carlos A. Marques – *Fundamentos da gestão*. Lisboa: Presença, 2006. ISBN 972-23-3654-1. p.34.

¹³⁶MORIN, Pierre – *A arte do gestor: da Babilónia à internet*. Lisboa: Instituto Piaget, [ca. 1997]. ISBN 972-771-108-1. p.35.

eram decorrentes da insatisfação dos colaboradores que sofriam com grandes cargas de trabalho. No meio externo, os problemas relacionavam-se com a nova postura dos “clientes”/consumidores. Perante esse novo contexto, a gestão começou a sofrer a sua própria transformação, deixando de ser vista como uma ação rotineira e mecanizada, para ser dinâmica e inovadora, capaz de auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão. Nessa perspectiva, o uso da gestão pelas organizações é algo que já faz parte do contexto empresarial desde 1900, quando “... o mundo deu início a um lento e decisivo processo de mudança”¹³⁷. Verificou-se então, a substituição do processo fabril tradicional pela linha de montagem e produção em série, fomentando o alargamento dos mercados e, naturalmente, deu-se um crescimento na concorrência.

Diante do aumento da concorrência, estudos científicos foram iniciados com o intuito de ser estabelecido mecanismos que melhorassem a estrutura organizacional, a fim de tornarem o processo produtivo mais rápido, eficiente e eficaz, potenciando a permanência das organizações num mercado mais competitivo. Em resposta às conclusões desses estudos, surgiram os primeiros modelos, com a figura de Taylor como pioneiro da gestão¹³⁸. Transpondo esta configuração para o campo museológico, cabe salientar que o museu fazia uso do modelo de gestão denominado de

¹³⁷FIRMINO, Manuel Brazinha – *Gestão das organizações: conceitos e tendências actuais*. 3ª ed. Lisboa: Escolar Editora, [c.2009]. ISBN 978-972-592-230-9. p.14.

¹³⁸FRIEDMAN, Renee – Los problemas de la gestión de personal en museos y organismos históricos. In MOORE, Kevin (Ed.) – *La gestion del museo*. Asturias: Ediciones Trea, 1998. ISBN 84-89427-94-1. p.184 (tradução própria).

“gestão por objetivos”. Todavia, nesse período os gestores museológicos não detinham “...os conhecimentos suficientes sobre gestão”¹³⁹, o que fez com que não houvesse melhorias significativas nos processos produtivos desenvolvidos pelos museus.

A nível europeu, a partir dos anos 90, dava-se mais destaque à gestão dos museus. Houve uma mudança não só no conceito, mas também no uso da gestão pelas “... instituições de campo cultural sem fins lucrativos, como são os museus”¹⁴⁰, assim como “as temáticas relacionadas com a administração e gestão museológica cresceram e tornaram-se complexas”¹⁴¹. Ainda nos anos 90, a sociedade em geral começou a enfrentar desafios nunca antes verificados, sobretudo, no que diz respeito às demandas sociais cujas mudanças, conforme dito por Célio Turino, acabaram por gerar transformações na forma de pensar e agir das pessoas¹⁴². Prova disso é o contexto museológico voltado para a própria imagem e representação dos museus. De espaço contemplativo, o museu passou a ser referido como espaço de aprendizagem e, nos dias atuais, como instrumento transformador da sociedade ao qual é parte integrante.

¹³⁹Ibid., p.185.

¹⁴⁰BRAVO JUEGA, Isabel – La organización y gestión de museos. *Boletín de la ANABAD*. ISSN 0210-4164. Ano 45, nº1 (1995) p.177 (tradução própria).

¹⁴¹NUNES, Graça Soares – Contributos para um reflexão sobre a gestão dos museus autárquicos enquanto gestores de património. *Boletim RPM*. ISSN 1645-2186. Nº 25 (Setembro 2007) p.4.

¹⁴²TURINO, Célio – Uma gestão cultural transformadora. *Revista Princípios*. ISSN 0104-8694. Nº 71 (2003/2004) p.75.

Para enfrentarem essa nova realidade, bem como conseguirem a eficiência e rentabilidade sociocultural esperada a organização museológica necessita realizar um processo de modernização das suas funções e serviços, uma vez que “*a rentabilidade sociocultural, depende portanto da boa gestão e administração da instituição museológica...*”¹⁴³, conforme trabalhado no capítulo anterior. De facto, diante da diversidade das demandas sociais e da realidade financeira da maioria das organizações museológicas, gerir o museu nos dias de hoje representa um trabalho cada vez mais complexo. Assim sendo, as técnicas de gestão aplicadas ao museu asseguram um desenvolvimento de ações cada vez mais preciso, tendo em conta o grande contributo dessa disciplina em todas as etapas do funcionamento organizacional. Posto isto, a gestão é definida como um fenómeno voltado para a tomada de decisão eficiente e eficaz, a partir da escolha do “... *caminho certo diante de várias alternativas*”¹⁴⁴. Peter Drucker destaca que a tarefa fundamental da gestão é de tornar as pessoas capazes de desempenhar, em conjunto, as suas ações a partir de objetivos e valores comuns, uma estrutura adequada e formação contínua para desempenharem bem as suas funções¹⁴⁵.

¹⁴³ALONSO FERNÁNDEZ, Luís – *Museologia y museografia*. Barcelona: Ediciones del Serbal, 2006. ISBN 84-7628-276-1. p.315 (tradução própria).

¹⁴⁴MORAES, Carlos Branco – *Organização e método*. 17ª. Ed. Porto: Livraria Figueirinhas, [s.d.]. p. 19.

¹⁴⁵DRUCKER, Peter – *Sobre a profissão de gestão*. Tradução de B. Freitas e Silva. Lisboa: Publicações Dom Quixote, [ca. 1998]. ISBN 972-20-1530-3. p.213-4.

Para Carlos Pinto, “a gestão consiste basicamente em coordenar os esforços das pessoas e os recursos de uma organização com vista a assegurar a sua sobrevivência e a sua prosperidade”¹⁴⁶, diante de um mercado intensificado pelas inovações, mudanças e concorrências. Na mesma linha, Gary Edson refere que a gestão facilita o funcionamento dos espaços museais, pois apresenta aspetos fundamentais capazes de guiar a conduta do gestor, por permitir:

“ (1) Selecionar o pessoal certo para o trabalho,
(2) Determinar o trabalho a ser feito,
(3) Decidir o método de trabalho a ser realizado, e
(4) Gerir a relação entre as pessoas que fazem o trabalho e os outros elementos do museu ”¹⁴⁷.

No sentido de cumprirem o seu papel social, “cada museu deve determinar qual vai ser [a] sua contribuição particular dentre da sua missão...”¹⁴⁸. Esta afirmação é feita com base no “processo decisório” que responde às exigências contemporâneas e, é fundamental para o desenvolvimento da sociedade.

Em pleno século XXI, as ações museológicas necessitam responder e atender às novas necessidades dos visitantes que passaram a ser ainda mais complexas diante da rápida e constante diversidade de interesses, motivações e expectativas. O museu necessita redefinir os seus parâmetros

¹⁴⁶PINTO, op. cit., p. 33.

¹⁴⁷EDSON Gary [et al.] – *The handbook for museums*. London and New York: Routledge, 1994. ISBN 0-415-09952-8. p.147 (tradução própria).

¹⁴⁸MOORE, op. cit., p.19.

internos para constituir um correto processo de planeamento e organização funcional. Com esta mudança, visa-se o uso da gestão museológica como fator positivo ao funcionamento do museu. Por outras palavras, a gestão museológica estipula a finalidade, a demanda, a direção, a estratégia, a plataforma financeira e o processo avaliativo a ser utilizado, a fim de averiguar se a ação resultou nos objetivos esperados. Diante dessas funções da gestão para os museus ela necessita ser vista pelos profissionais de museus “... *como uma resposta de qualidade...*”¹⁴⁹ à ação museológica, pois fazer uso de ferramentas de gestão, permitirá ao espaço museal cumprir mais facilmente “... *a tomada de decisões que conduzem a realização da missão do museu, ao cumprimento de seu mandato e execução de seus objetivos a curto e longo prazo...*”¹⁵⁰. Isto é, para um museu ser bem gerido “os profissionais dos museus devem encarar a gestão museológica com uma visão global e harmonizada, que defina e justifique a sua existência...”¹⁵¹, no que diz respeito ao alcance dos objetivos estabelecidos durante a realização das ações museológicas planeadas.

Por essa razão, é necessário a adoção do planeamento estratégico pela organização museológica. Há a possibilidade de promover uma mudança de 360° na forma de atuação museológica. Além de definir o plano ou estratégia a ser executada, permite estabelecer o modo para a sua execução,

¹⁴⁹SERRA, Filipe Mascarenhas – *Práticas de gestão nos museus portugueses*. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2007. ISBN 978-972-54-0171-2. p.11.

¹⁵⁰LORD, Barry [et al.] – *The manual of museum exhibitions*. Walnut Creek: Altamira Press, 2002. ISBN 0-7591-0233-3. p.15 (tradução própria).

¹⁵¹NUNES, op. cit., p.7.

o que se pode traduzir “... em indicadores tanto de impacto como de resultado”¹⁵² das ações planeadas para a comunidade. A nível conceitual, Antonio Maximiano define o planeamento estratégico como o processo de elaboração da estratégia, na qual se define a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais¹⁵³ pretendidos. A nível museológico, é trabalhado sob o título de “plano museológico”, cujos “... objetivos representam o estado desejado ou a situação a qual o museu deseja chegar no futuro...”¹⁵⁴. Por essa razão, o plano museológico contempla um carácter político, técnico e administrativo, responsáveis por envolver a ação integral do espaço museal, pois volta-se para as demandas internas e externas dos mesmos. O plano necessita levar em consideração “... uma grande perspectiva da história do museu, missão, acervo, pessoal, instalações, financiamento [e] **apoio da comunidade...**”¹⁵⁵, pois, como já foi mencionado anteriormente, o museu já não se pode limitar a uma simples apresentação de objetos. Cabe-lhe produzir uma informação capaz de gerar conhecimento e, portanto, aprendizagem.

A prática museal necessita ser concebida como um meio capaz de integrar o museu na comunidade a partir de um envolvimento dos dois, pois o conhecimento é, hoje, compreendido como resultante do processo sócio

¹⁵²GONZÁLEZ, op. cit., p.58.

¹⁵³MAXIMIANO, Antonio Cesar A. – *Introdução à administração*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006. ISBN 85-15-01889-6. p.52.

¹⁵⁴BEER, Valorie – Problemas y utopías sobre los objetivos de los museos. In MOORE, Kevin (Ed.) – *La gestión del museo*. Asturias: Ediciones Trea, 1998. ISBN 84-89427-94-1. p.68 (tradução própria).

¹⁵⁵EDSON, op. cit., p.155 (grifo próprio).

construtivista. Assim, o espaço museal necessita se converter “... em algo dinâmico e criativo, que tem a inserir-se dentro de um contexto social que demanda e exige um novo tipo de museu de acordo com as ideias dos novos tempos”¹⁵⁶.

Enquanto espaço social, o museu não se pode manter distante dos visitantes, pois precisa permitir a interação destes com os objetos¹⁵⁷ por meio da transmissão do mesmo processo de significação, “... pois para se tornar acessível, o museu tem que focar as experiências pessoais dos visitantes...”¹⁵⁸, já que o museu já não pode

“... funcionar no vazio, sem responder aos sentimentos do público ou independente do envolvimento de nossas diversas comunidades, (...), devendo continuar a reexaminar-se em relação ao ambiente externo, a fim de permanecerem viáveis”¹⁵⁹.

Estar focado ao visitante visa diagnosticar, permanentemente, “quais signos serão comunicados, para qual grupo social, com qual meio”¹⁶⁰ e quais os possíveis impactos das ações a serem oferecidas. Para que a organização museológica alcance uma boa gestão, não se pode deixar de referir a relevância de uma variável concreta: a missão organizacional.

¹⁵⁶HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, op. cit., p.81.

¹⁵⁷GUERRA CHIRINOS, Diana – Gestión de museos: uma mirada desde Latinoamérica. *Boletín GC: Gestión Cultural*. ISSN 1697-073X. Nº 5 (diciembre 2003) p.3 (tradução própria).

¹⁵⁸PTIMAN, op. cit., p.115.

¹⁵⁹ANDERSON, Gail (ed) – *Museum mission statements: building a distinct identity*. Washington: American Association of Museums, 2000. ISBN 0-931201-44-6. p. V (tradução própria).

¹⁶⁰LORD, op. cit., p.18.

Para Carolina Asuaga, a missão organizacional necessita ser compreendida como sendo um dos conceitos chave para a gestão de uma organização¹⁶¹ e para o seu bom funcionamento, passando a “... *estar no centro do processo de acreditação do museu contemporâneo*”¹⁶². A missão funciona como um guia para a ação museológica, com o objetivo final de tornar o museu um elemento cultural essencial para a sociedade. Assim, “*a declaração da missão indica a única razão porque o museu existe, quais os serviços que ele oferece e para quem fornece esses serviços*”¹⁶³, isto é, a finalidade de determinada organização museológica para com a sociedade em que se encontra inserida. Pode-se perspetivar a missão como a descrição do propósito de uma organização, sendo comparada ao seu coração ou essência, já que por meio dela será determinado “... *como o museu fará a diferença na sociedade, como ele transformará os outros e como o futuro será diferente em resultado de seu trabalho*”¹⁶⁴.

Isto implica que, enquanto ferramenta de gestão, a missão precisa ser utilizada como orientador da prática museológica para vencer os obstáculos e desafios da sociedade contemporânea. Ou seja, o espaço museal enfrenta grandes dificuldades no desenvolvimento das suas ações. Assim, em

¹⁶¹ ASUAGA, Carolina – La gestión museística: una perspectiva histórica. *Portal Iberoamericano de Gestión Cultural* [on-line]. [citado em 2012-04-20]. Disponível em: «www.gestioncultural.org» p.12 (tradução própria).

¹⁶² SKRAMSTAD, op. cit., p.19.

¹⁶³ ARCHIBAILD, Robert R. – Leadership and institutional change: the role of mission statements. In ANDERSON, Gail (ed) – *Museum mission statements: building a distinct identity*. Washington: American Association of Museums, 2000. ISBN 0-931201-44-6. p.8 (tradução própria).

¹⁶⁴ SKRAMSTAD, op. cit., p.15.

resposta às demandas sociais e na tentativa de ultrapassar as dificuldades na obtenção dos recursos necessários para a aplicação da ação conforme os planos pré-estabelecidos, o museu se vê obrigado “... a mudar a forma de atuação, ou seja, o papel que exercem perante à sociedade”¹⁶⁵, uma vez que “este ambiente de mudança requer um tipo diferente de museu [capaz de] mudar seu estilo de trabalho, suas declarações de missão [...] para refletir o novo paradigma”¹⁶⁶ do século XXI.

No século XXI a gestão deixa de ser classificada como modelo, passando a ser estudada como tendências devido as “... rápidas mudanças, velozes tecnologias de informação, dura concorrência global e clientes exigentes...”¹⁶⁷. Diante essas rápidas mudanças, o museu se viu obrigado a manter um maior dinamismo, poder de negociação, maior atuação em parcerias, maior possibilidade de inovação para se tornarem mais eficientes, eficazes e competitivos.

Com a globalização, as alterações assinaláveis não são apenas de foro positivo. Na verdade, o ambiente empresarial é cada vez mais vulnerável, pois a sobrevivência de uma organização está completamente dependente da vantagem competitiva que possui perante outras entidades. Essa vantagem estrutura-se nas respectivas capacidades de organização, visto estarem condicionadas às ofertas de produtos/serviços. No caso do museu, esta

¹⁶⁵FYFE, op. cit., p.40.

¹⁶⁶SKRAMSTAD, op. cit., p.21.

¹⁶⁷BILHIM, João Abreu de Faria – *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*. 5ª ed. rev. e actual. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2006. ISBN 978-972-8726-75-1. p. 29.

vantagem é condicionada pelos resultados esperados/desejados e obtidos, precisando agregar às suas práticas as variáveis esquematizadas na Ilustração 11.



Ilustração 11: Blocos de construção da vantagem competitiva

FONTE: Jones (ca. 2008, p. 27)¹⁶⁸

Sumantra Groshal destaca que “*numa lógica de economia organizacional turbulenta, a vantagem competitiva está ligada à capacidade da empresa de inovar...*”¹⁶⁹. Para a organização museológica, consequência da multiplicação de organizações concorrentes, garantir a vantagem competitiva é, sem dúvida, um grande desafio, sobretudo pelo facto de trabalhar tanto com a cultura material, quanto com a imaterial. Por esta razão, voltar-se para modelos que contribuem para o alcance da competitividade, necessita ser algo inerente à prática quotidiana do espaço

¹⁶⁸ JONES, Gareth R. – *Contemporary management*. 5ª ed. New York: McGraw-Hill, [ca.2008]. ISBN 978-0-07-128561-2. P. 27 (tradução própria).

¹⁶⁹ GROSHAL, Sumantra [et al.] – Um novo manifesto para a gestão. *Revista portuguesa de Gestão*, Ano 15, nº 1 (Inverno 2000). ISSN 0874-8456. p.23.

museal, com o objetivo dos mesmos se transformarem em fontes de inovação no seu tempo. Como destaca Hugo Brandão, o século XXI *“configura-se como desafio às organizações [a] desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam um certo nível de competitividade atual e futuro”*¹⁷⁰, dado que o panorama da gestão mudou, passando agora a defender tendências escolhidas como transversais¹⁷¹, conforme visto a seguir.

3.1 Tendências da gestão contemporânea

No contexto museológico, poucos recursos humanos, poucos recursos financeiros e infraestruturas reduzidas passaram a ser uma constante. Nesse sentido, cabe ao museu compreender e implementar tendências contemporâneas de gestão, de modo a melhorar suas práticas. Veja-se agora os parâmetros em que se configuram estas tendências.

¹⁷⁰BRANDÃO, Hugo Pena [et al.] – Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentais de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*. ISSN 0034-7590. Vol. 41, nº 1 (Jan/Mar.2001). p. 9.

¹⁷¹RODRIGUES, Jorge Nascimento [et al.] – *50 gurus da gestão para o século XXI*. Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico, 2005. ISBN 989-615-016-8. p. 13.

3.1.1 Gestão da informação

Atualmente, é consensual a ideia de que o meio se encontra cada vez mais competitivo e heterogéneo. Consequentemente, deu-se início à inclusão da variável “mudança” no quotidiano organizacional, pois trata-se de uma característica marcante da contemporaneidade: tudo muda a uma velocidade nunca antes vista. Nesse “...contexto, as empresas deverão ter a capacidade de se adaptar à evolução dos tempos...”¹⁷², caso queiram sobreviver ao mercado, que se tem mostrado turbulento. A utilização da palavra turbulências não é aleatória, pois trata-se de uma configuração de constantes “... alterações no ambiente macro, mudanças ao nível do consumidor, alterações no padrão competitivo e na comissão ou omissão das acções de gestão”¹⁷³. Portanto, para que o gestor possa estabelecer a sua tomada de decisão de forma eficiente, necessitará “... contar com sólidos conhecimentos...”¹⁷⁴, já que “o sucesso de um empreendimento está intrinsecamente relacionado com a capacidade de decidir corretamente”¹⁷⁵. Para isso, possuir uma vasta plataforma de informação é de grande valor no contexto empresarial. Como advogam Marta Valentim [et al.] “*muitas*

¹⁷²MATIAS, João [et al.] A previsão e a gestão no século XXI. *Revista portuguesa de gestão*, Vol. 3, nº 1 (Jan./Mar. 2004). ISSN 1645 – 4464. p. 29.

¹⁷³CHARAN, Ram – *Assumindo o controle: as 14 lições que todos os administradores devem colocar*. Lisboa: Smarktbook, 2010. ISBN 978-989-8297-09-9. p. 71.

¹⁷⁴MENDES, Aristides Sousa – Sociedade da informação ou sociedade do conhecimento. *Revista Portuguesa de Gestão*. ISSN 1645-4464. Ano 16, nº 4 (Out./Nov./Dez.2001). p. 21.

¹⁷⁵GOULART, Mauro Sérgio Boppré – Uso da informação empresarial no processo de decisão estratégica em empresas de base tecnológicas – EBTS: o caso do centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas. CELTA. *Perspectivas em ciência da informação*. ISSN 1413-9936. Vol. 12, nº1 (Abr.2007) p. 26.

*empresas não possuem uma política informacional que permita a gestão, o processamento e a disseminação [das informações coletadas] de forma eficaz”*¹⁷⁶, originando decisões equivocadas, que causam danos assinaláveis às mesmas.

Além disso, a falta de controlo das informações impede o estabelecimento da sinergia entre os colaboradores¹⁷⁷, afetando diretamente o processo produtivo. Assim, gerenciar a informação passou a ser compreendida como uma necessidade organizacional para a construção do conhecimento gerador do processo decisório. Para permitir a ação do gestor, a informação necessita transformar-se num “*conhecimento codificado, isto é explicitado, portanto formalizado...*”¹⁷⁸, com conteúdos sólidos e específicos do contexto, a que acresce a necessidade de uma correta integração com os restantes recursos estratégicos da organização.

A prática de gestão bem-sucedida é aquela que compreende a dinâmica da sociedade atual e que integra uma heterogeneidade de tendências, constituindo um “... *fenómeno global que desafia [os] modelos de gestão...*”¹⁷⁹ até então estudados. A sociedade atual está recheada de focos e diferentes tipos de informação, o que obriga a profundas mudanças

¹⁷⁶ VALETIM, Marta Lígia Pomim [et al.] – Gestão da informação utilizando o método infomapping. *Perspectivas em Ciência da Informação*. ISSN 1413-9936. Vol. 13, nº 1 (Abr.2008) p. 186.

¹⁷⁷ CÂNDIDO, C.A. [et al.] – Gestão estratégia da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. *Datagramazero*. ISSN1517-3801. Vol. 6, nº 3 (2005) p. 13.

¹⁷⁸ COSTA, Marília Damiani [et al.] – Gestão da informação ou gestão do conhecimento? *Revista ABC*. ISSN 1414-0594. Vol. 5, nº 5 (2000). p. 28.

¹⁷⁹ PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcante [et al.] – Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. *Revista de Administração Contemporânea*. ISSN 1415-6555. Vol. 14, nº 4 (Jul./Ago. 2010) p. 670.

no mecanismo organizacional e respetiva gestão, procurando certificar a relevância da informação para o contexto de ação da entidade. Essa questão é digna de grande atenção por parte do museu, pois para José Espantoso os colaboradores deste espaço necessita ser competentes para garantir a efetividade da ação durante os processos organizacionais¹⁸⁰, mantendo para isso, uma boa comunicação interna e externa. Importa realçar que a recolha de informação dos contextos interno e externo necessita ser feita paralelamente e à luz do mesmo sistema de gestão de informação. Para tal, é fundamental existirem colaboradores competentes que consigam estabelecer um equilíbrio entre as duas componentes, bem como entre a quantidade e a qualidade da informação. Caso o processo seja conduzido de uma outra forma, ocorrerá certamente uma má coordenação das informações por parte dos colaboradores do museu, resultando na construção de programações que não se apresentam de acordo com o mesmo processo de significação dos grupos de visitantes e não conseguem despertar interesse ou motivação dos mesmos, tornando, assim, a prática museal em algo pouco atrativo para a comunidade. Por esta razão,

“... a gestão da informação, passou a ser considerada uma actividade essencial à sobrevivência das empresas, à medida que estas perceberam sua grande importância como um recurso estratégico na organização”¹⁸¹.

¹⁸⁰ESPANTOSO, José Juan Peón – A gestão de competências dos arquitetos da informação nas organizações. *Datagramazero*. ISSN1517-3801. Vol. 11, nº 5 (Out. 2010) p. 1.

¹⁸¹MORAES, Carlos Branco – *Organização e método*. 17ª ed. Porto: Livraria Figueirinhas, [s.d.]. p.27.

Em relação ao contexto museológico, reconhecer a informação como um recurso altamente estratégico no atual contexto globalizado e competitivo faz toda a diferença. Já não é suficiente a simples disponibilização da informação, é importante que ocorra um correto tratamento por parte da equipa do remetente, promovendo decisões coerentes. Com a apresentação desse parâmetro, demonstra-se a importância da inclusão do modelo de comunicação bilateral nas operações do museu. É através dele que estes espaços culturais conseguem obter a quantidade e a qualidade de informações necessárias para o estabelecimento do diagnóstico preciso sobre a real necessidade da sociedade, passando a ter melhores condições para a oferta de programações relevantes e, eventualmente, alcançar os resultados esperados como a mudança de atitude dos visitantes. De facto, a informação é relevante para o desempenho das organizações museológicas, mas por si só, não garante o sucesso organizacional esperado. Assim, os espaços museais necessitam manter um quadro de profissionais altamente qualificados para permitir o alcance dos objetivos pretendidos. As informações têm de se converter em conhecimento e, só assim, promove-se a correta planificação do sistema organizacional. No caso do museu, o conhecimento também é o pilar da missão a cumprir, pois deve ser fonte da transformação do visitante.

3.1.2 Gestão do conhecimento

Diante das turbulentas transformações sociais já referidas, o posicionamento do museu necessita levar em conta que “os mercados de hoje estão a tornar-se extremamente segmentados”¹⁸², dificultando a atuação dos mercados, pois mediante este novo contexto, a sociedade passou a ser ainda mais exigente.

O espaço museal é forçado a repensar e rever as suas práticas, pois a manutenção de equipamentos e tecnologias não garante a vantagem competitiva das organizações. É nesse panorama que Peter Drucker apresenta duas variáveis, consideradas pelo autor como peças fundamentais para a prática de gestão, a “incerteza” e o “conhecimento”¹⁸³. Para o museu, a incerteza é importante pois forçará uma atuação sempre voltada para o meio, a fim de detectar o que de novo estará surgindo ao mercado. O conhecimento é igualmente importante por ser a base para o processo decisório eficiente e eficaz.

Muitas organizações museológicas, por se manterem distantes do meio, tornam-se incapazes de conhecer, com segurança, as necessidades da sociedade. Neste sentido, o museu não está a conseguir tomar as suas decisões de forma acertada, o que no mundo atual é inaceitável. Uma

¹⁸²MCNEIL, Art [et al.] – *Como liderar: o factor crítico de sucesso na gestão da imprensa*. Lisboa: Edições 70, 2001. ISBN 972-44-0870-1. p. 26.

¹⁸³DRUCKER, Peter – *The concept of the corporation*. New York: Mentor, 1983. ISBN 0-312-41975-9. p.27 (tradução própria).

organização que não consegue tomar boas decisões tende a lançar ao mercado produtos poucos relevantes, fazendo com que os clientes procurem satisfazer as suas necessidades noutros mercados. Porém, refere-se que em relação ao mercado museológico, tomar as decisões mais acertadas representa um grande desafio, pois além do tangível, o espaço museal trabalha também com o intangível. Dessa forma, vencer a competitividade é mais problemático, uma vez que trabalhar e avaliar o intangível é uma função de grande exigência. Paralelamente, o museu necessita tornar as suas respostas competitivas mais rápidas, oferecendo as programações antes dos seus concorrentes. Para isso, necessita aumentar a interação com parcerias com todos *stakeholders*.

A nível cronológico, Peter Drucker foi o primeiro estudioso a considerar o conhecimento como o mais importante recurso organizacional e a defender que deveria ser a base das organizações. Nos anos 90, o armazenamento de informação, passou a ser concebido como “*uma forma de melhoria de desempenho*”¹⁸⁴ organizacional, por se acreditar que o conhecimento representava uma variável resultante, diretamente, do uso da informação. Portanto, essa investigação defende a ideia de que “*a informação e o conhecimento são as armas termonucleares competitivas*

¹⁸⁴CRUZ, Cláudia Andressa [et al.] – Gestão do conhecimento e sistemas de informação: uma análise sob a ótica da teoria de criação do conhecimento. *Perspectivas em Ciência da Informação*. ISSN 1413-9936. Vol.13, nº2 (Maio/Ago. 2008) p. 91.

de nossa era”¹⁸⁵, por serem elementos essenciais do sistema económico contemporâneo, já que por meio da obtenção do seguro conhecimento sobre o mercado, o museu conseguirá adaptar-se melhor às necessidades em tempo útil e com redução de custos, resultando na oferta de produtos/serviços inovadores. Nesse sentido, a organização baseada no conhecimento é aquela que alcança a vantagem competitiva, a partir do uso estratégico da informação, com vista à criação de novos conhecimentos, permitindo às mesmas, desenvolverem novas habilidades e capacidades durante a produção de novos produtos/serviços ou aperfeiçoamento dos já produzidos. Diferencia-se o conhecimento e informação, devido o conhecimento gerar mudança de atitude, habilidade e comportamento do indivíduo, promovendo a sua inovação enquanto que a informação é a base para que essa atitude ou ação seja estabelecida. Porém, é preciso o museu reconhecer que, diante de tantas informações que circulam em seu redor, vários conhecimentos poderão ser produzidos mas nem todos serão aproveitados pelos visitantes. Por esta razão, os colaboradores do museu necessitam saber quem serão os visitantes a atender, bem como o processo de significação dos mesmos. Somente desta forma é que poderão identificar as informações que respondem às necessidades dos visitantes a atender, evitando desperdício de tempo e recursos. A gestão do conhecimento e da

¹⁸⁵ ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de [et al.] – Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. *Perspectivas em Ciência da Informação*. ISSN 1413-9936. Vol.12, nº1 (Jan./Abr. 2007) p. 7.

informação são cruciais, pois a sociedade por meio da Internet que torna o fluxo de informação quase infinito.

O uso do conhecimento pelas organizações faz parte da chamada “gestão do conhecimento”. Hoje, a sua gestão é entendida como o processo que visa *“... gerir, armazenar, distribuir e utilizar o conhecimento, tornando necessária a utilização de tecnologias da informação para facilitar esse processo, devido ao grande aumento no volume de dados”*¹⁸⁶.

Pode-se resumir que a gestão do conhecimento nada mais é do que o processo que permite a troca de informações adquiridas e construídas num conhecimento seguro, que estimula a tomada de decisões pelo espaço museal. Em termos práticos, a gestão do conhecimento que gera informações, transformando-as em conhecimento tanto do ambiente externo (comunidade), quanto do ambiente interno (colaboradores). Destaque também para o facto da gestão do conhecimento contemplar as informações sobre o mercado e sobre cada segmento da organização, formando *“... um ciclo de troca constante de saberes entre todos os envolvidos, tornando a empresa mais eficiente e forte diante da concorrência”*¹⁸⁷. Por essas razões, essa investigação defende a ideia de que este tipo de gestão contribuirá para a mudança da cultura organizacional do museu, pois

¹⁸⁶ CARDOSO, Olinda Nogueira Paes [et al.] – Gestão do conhecimento usando data mining: estudo de caso na Universidade Federal de Larras. *Revista de Administração Pública*. ISSN 0034-7612. Vol. 42, nº 3 (Maio/Jun. 2008) p. 495.

¹⁸⁷ FACHIN, Gleisy Regina Boris [et al.] – Gestão do conhecimento e a visão cognitiva dos repositórios institucionais. *Perspectivas em Ciência da Informação*. ISSN 1413-9936. Vol.14, nº2 (2009) p. 225.

resultará na mudança de comportamento dos colaboradores, por representar um processo que visa “... *criar, captar, disseminar, armazenar, disponibilizar e incorporar os conhecimentos individuais, transformando-os em conhecimento organizacional disseminado dentro e fora da organização*” ¹⁸⁸, através da participação ativa desses colaboradores. Acredita-se nisso devido ao facto das ferramentas de gestão atuais serem cada vez mais voltadas para a procura da competitividade, o que acaba por exigir da organização museológica uma postura inovadora. Manter a vantagem competitiva representa, sem dúvida, o maior desafio para a organização museológica ¹⁸⁹. Neste sentido, argumenta-se que essa organização só tende a ganhar com as práticas de gestão atuais que já comprovaram auxiliar na sobrevivência dessa organização.

Assim, a emergência dos paradigmas baseados na informação e conhecimento necessitam ser implementados no quotidiano museológico, pois a dinâmica e incerteza do contexto atual dificulta a ação das organizações que devem lutar, permanentemente, pela sua sobrevivência.

¹⁸⁸CRUZ, op. cit., p. 8.

¹⁸⁹SANTOS, Isabel Cristina dos [et al.] – Gestão do conhecimento em indústria de alta tecnologia. *Produção*. ISSN 0103-6513. Vol. 18, nº 3 (Set./Dez. 2008) p. 569.

3.1.3 Globalização

No final do século XX, o mundo começou a passar por significativas mudanças estruturais, que alteraram diretamente o escopo das organizações. A palavra de ordem passou a ser a globalização e todas as implicações que acarreta, isto porque, o termo globalização abrange muito mais do que o campo económico, pois está, também, envolvido com questões sociais e culturais, isto é, com todos “*os demais aspetos da vida*”¹⁹⁰ das pessoas que fazem parte do meio em que os espaços museais se encontram inseridos.

A nível conceitual, para David Throsby, a globalização pode ser definida, a partir de três fenómenos, assim definidos:

*“... a quebra de barreiras para a movimentação de recursos, especialmente de capital e trabalho, entre países e regiões, o surgimento de um mercado global para muitas comunidades, com o aumento de oportunidades comerciais para empresas nacionais e transnacionais, e a internacionalização de comunicações, conduzindo a, entre outras coisas, a transmissão livre de símbolos culturais e mensagens em todo o mundo”*¹⁹¹.

Diante dos impactos gerados pelo processo da globalização, as mensagens e símbolos culturais começaram a ser transmitidos em uma velocidade e volume nunca pensado antes, transmitindo a impressão de que a humanidade estaria a viver em um ambiente cada vez mais

¹⁹⁰HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, Francisca – *Planteamientos teóricos de la museología*. Gijón: Trea, 2006. ISBN 97-8849-70422-53. p.230 (tradução própria).

¹⁹¹THROSBY, David – *The economics of cultural policy*. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. ISBN 978-0-521-68784-3. p.3 (tradução própria).

homogeneizado. Ainda segundo o autor, este fenómeno também foi responsável pela “... *transformação radical do ambiente económico em que os bens culturais são produzidos, distribuídos e consumidos...*”¹⁹², além de refletir na produção cultural, particularmente, no setor sem fins lucrativos.

Posto isto, o museu, enquanto instituição cultural sem fins lucrativos, precisa se moldar a essas novas realidades políticas, económicas e culturais da sociedade globalizada, ou seja, necessita adaptar as estruturas organizacionais a este novo contexto. Nesse aspeto, G. Mosquera concebe “os tempos da globalização [com sendo] simultaneamente os tempos da diferença”¹⁹³, por apresentar “a mundialização económica, o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação e funcionalidade dos mercados internacionais”¹⁹⁴ como as bases para este novo cenário.

De modo geral a década de 1980 foi marcada pela recessão económica, que afetou principalmente os países em desenvolvimento. Alguns de seus efeitos foram o desemprego, aumento dos índices de violência social e a piora das condições de atendimento nas áreas de educação e saúde. Surgiram as reações por parte dos movimentos sociais, que reivindicavam

¹⁹²Ibid., p.2-3.

¹⁹³MOSQUERA, G. – Algunas notas sobre la globalización y curaduría internacional. *Revista de Occidente*. ISSN 0034-8635. Nº 238 (2001) p.17 (tradução própria).

¹⁹⁴CARAPETO, C. [et al.] – *Administração pública: modernização, qualidade e inovação*. Lisboa. Edições Sílado, 2005. p.19.

direitos políticos, econômicos, culturais e, notadamente, a construção da cidadania pela educação¹⁹⁵.

Mediante este novo panorama, a organização museológica passou a enfrentar a concorrência não só como uma constante, mas também de forma associada à vantagem competitiva. Portanto, “... o acesso a uma ampla base de informações e conhecimentos científicos e tecnológicos, que se constitui numa vantagem no processo, tornou-se uma necessidade fundamental no presente”¹⁹⁶. Por esta razão, durante o século XX, a globalização é representada como “... uma tendência dominante neste fim de século...”¹⁹⁷.

Para Ladislav Dowbor, as tecnologias que acabaram por mudar não só, a dimensão temporal, mas também a dimensão espacial da reprodução social. Tais dimensões acabaram por atuar como catalisadores no desenho de um novo ambiente de negócios, que se começa a apresentar sem fronteiras, salientando “... novas diretrizes para a atuação empresarial...”¹⁹⁸.

Com a redução de limites, também as distâncias se reduzem, permitindo uma maior interação entre diferentes culturas e, até, entre o passado e o presente. Para Nestor Garcia Canclini, esse processo é definido

¹⁹⁵ VALENTE, M. E. et al. – Museus, ciência e educação: novos desafios. *História, Ciências, Saúde – Manguinhos*. ISSN 0104-5970. Vol. 12 (2005) p. 183-203, suplemento.

¹⁹⁶ MALDONADO, José – Tecno – Globalismo e acesso a conhecimento. In LASTRES, Helena [et al.] – *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. ISBN 85-352-0489-x. p. 105.

¹⁹⁷ DOWBOR, Ladislav – Da globalização ao poder local: a nova hierarquia dos espaços. In FEITAS, Ramos C. – *A reinvenção do futuro*. São Paulo: Cortez, 1996. ISBN 85-249-0612-X. p.56.

¹⁹⁸ ECHEVESTE, Simone – Perfil do executivo no mercado globalizado. *Revista de Administração Contemporânea*. ISSN 1415-6555. Vol. 3, nº 2 (mai/ago.1999) p. 168.

como hibridação produtiva e comunicativa com o passado, o qual busca reconverter o património, para inseri-lo nas novas condições de mercado¹⁹⁹. No âmbito museológico, essa ideia implicaria reconverter as estruturas organizacionais, com o propósito de acompanhar os novos tempos e as novas diretrizes. Em concordância com o autor *“estas estratégias institucionais para o posicionamento do museu nos mercados culturais regionais e mundiais também estão vinculados aos sistemas de gestão e administração dos museus”*²⁰⁰. Essas novas diretrizes contemplam a reestruturação dos sistemas económicos, o que resulta na reorganização de papéis, de procedimentos produtivos e da ação das organizações perante os segmentos e os concorrentes, pois

*“se quiserem sobreviver e continuar desenvolvendo-se, as organizações terão que ultrapassar as formas de trabalho da era industrial e operar com eficácia de acordo com o modo pós-industrial: o da sociedade da informação”*²⁰¹.

Quanto à sociedade de informação, já foi mencionado, que nem sempre tudo o que é disseminado é aplicável às organizações. Diante do fluxo informacional, a quantidade de informação levantada tanto no mercado, quanto nos segmentos organizacionais, poderá não ser sinónimo

¹⁹⁹GARCÍA CANCLINI, Nestor – *Culturas híbridas: estratégias para entrar e salir de la modernidad*. Barcelona: Paidós, 2001. p.16 (tradução própria).

²⁰⁰RECTANUS, Mark W. – Globalization: incorporating the museum In MACDONALD, Sharon (Ed.) – *A companion to museum studies*. Oxford: Blackwell, 2006. ISBN 1-4051-0839-8. p.386 (tradução própria).

²⁰¹GARCÍA CANCLINI, op. cit., p. 169 (tradução própria).

de qualidade. Nesse aspeto, Milton Santos reflete sobre o facto de que muitas informações nem sempre se propõem informar²⁰², acabando por confundir mais, do que auxiliar a ação da construção do conhecimento que resultará na tomada de decisão. Assim, a competitividade corresponde à capacidade da organização em apresentar ao mercado produtos inovadores, pois

“... o sucesso ou fracasso de uma organização depende da sua habilidade em atingir uma vantagem competitiva perante à condição de requerimento dos recursos, de densidade e de diversidade organizacional em termos de produtos, serviços e padrões de consumo”²⁰³.

Ora, para a concretização de tal meta, o museu necessita criar um ambiente que seja profundamente atrativo para a sociedade, pois somente a partir do despertar do seu interesse é que será iniciado o processo de construção do conhecimento e, portanto, da aprendizagem. Para tal, é estabelecida uma relação dialógica entre as duas partes, já que o visitante traz consigo as suas

“... energias a cada momento, esperando ser preenchida por um desafio, um desconhecido, uma coisa primorosa. [Faz] movimentos cognitivos entre o que [ele] sabe

²⁰²SANTOS, Milton – *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. São Paulo: Record, 2000. ISBN 85-01-05878-5. p. 39.

²⁰³MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. [et al.] – Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. *Revista de Administração Contemporânea*. ISSN 1415-6555. Edição Especial (2010) p. 35-36.

[gerando nova forma de conhecer o contexto em que se encontra]”²⁰⁴.

Como já defendido no capítulo 1, não se pretende aqui defender a criação de novos museus. Pelo contrário, defende-se a ideia de que é necessário ocorrer uma mudança na forma de atuação dos mesmos, a partir da implementação do processo comunicacional e do uso das tendências da gestão contemporâneas. O museu que optar por manter o seu funcionamento em paradigmas tradicionais potencia um estado de entropia. Para cumprir o seu papel social perante a comunidade, bem como alcançar uma gestão eficaz nesta nova ordem económica, a organização museológica necessita enfrentar as mudanças contemporâneas, já que as organizações na era da globalização

*“precisam ser globais e locais, pequenas de certo modo e também grandes, centralizadas uma parte do tempo e descentralizadas na maior parte. É esperado que os operários sejam ao mesmo tempo autónomos e integrantes de uma equipe, e que os gerentes deleguem mais e, simultaneamente, controlem mais”*²⁰⁵.

O espaço museal necessita aceitar o desafio de mudar suas práticas, de modo a fazerem uso da globalização como estratégia para o bom funcionamento do mesmo.

²⁰⁴CARR, David – *The promise of cultural institutions*. Lanham: Altamira Press, 2003. ISBN 0-7591-0292-9. p.3 (tradução própria).

²⁰⁵ECHEVESTE, op. cit., p. 169.

3.1.4 Gestão de pessoas

Como já se teve a oportunidade de referir, o dinamismo do ambiente turbulento e competitivo atual tem exigido mudanças significativas nas organizações e, naturalmente, o contexto museológico não foge às transformações. Por ser instituição cultural, o museu necessita renovar as suas estruturas, para garantir o sucesso esperado para a atualidade. Também já foi discorrido que o novo mercado não prima mais pelas características tradicionais dos processos produtivos, pois em resposta às transformações políticas, económicas, sociais e culturais que a sociedade enfrenta, cada vez mais, o museu está a sentir a necessidade de reestruturar os seus processos de produção.

Agora, o sucesso organizacional encontra-se baseado num processo decisório voltado para o conhecimento, sendo que para a oferta desse conhecimento, os colaboradores precisam atuar de forma mais qualificada, por serem os guias do caminho a seguir e, mais concretamente, no caso dos museus, indicadores das programações a oferecer. Nos dias de hoje, os indivíduos passaram a ser a base para conseguir a vantagem competitiva²⁰⁶, visto serem os responsáveis pela coleta, seleção, organização e tratamento das informações que serão transformadas em conhecimento. Nesse sentido,

²⁰⁶CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho [et al.] – Recurso ou capital humano? Uma questão importante para o desenvolvimento de indicadores de desempenho da área de Recursos Humanos. In CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9., 2009, São Paulo. p. 1.

o capital humano é tão necessário, quanto qualquer outro parâmetro de gestão contemporânea. O capital humano representa a incorporação das habilidades e experiências pessoais no processo produtivo, assumindo-se com o mesmo grau de importância que o capital físico aplicado na produção dos *outputs*²⁰⁷. Com base nesse parâmetro, os colaboradores do museu não podem continuar a ser comparados a um conjunto de “*pessoas com atribuições de tarefas*”²⁰⁸ específicas, agindo segundo competências técnicas. Necessitam ser concebidos como determinantes para o sucesso da organização museológica, por serem eles os responsáveis pela construção das programações a serem oferecidas à sociedade, com vista à construção de novos conhecimentos dos visitantes.

Vanilda Paiva destaca que até hoje algumas críticas surgiram em relação ao termo de capital humano, pois para os críticos o termo “capital” colocava o colaborador como propriedade da organização, juntamente com o capital fixo (maquinários) e o capital variável (salários). Essa ideia não era aceitável já que “*o ser humano não poderia ser nunca visto como portador de capital em si mesmo; menos ainda ser ele mesmo, simultaneamente,*

²⁰⁷ THROSBY, David – *Economics and culture*. Cambridge: Cambridge University Press, 2003. ISBN 0-521-58639-9. p.45 (tradução própria).

²⁰⁸ SOUTO, Renata Gomes – *Gestão do processo de planejamento em empresas, construtoras de edifícios: estudo de caso*. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2001. p. 34.

*capital (remunerado com salários) e força de trabalho comprada no mercado pelo verdadeiro capital*²⁰⁹.

Para solucionar tal polémica, foram realizados vários acordos e a literatura relativa à gestão passou a adotar o termo capital humano, assim como, cada profissional passou a ser concebido como um elemento que atua a partir da “*combinação dos conhecimentos, capacidades e experiências que (...) individualmente têm de concretizar numa dada tarefa*”²¹⁰, cujo processo decisório passa a constituir-se pela junção desses conhecimentos individuais, gerando o conhecimento coletivo ou organizacional. De acordo com esta linha de pensamento valorativa do papel dos responsáveis pela construção do conhecimento da sociedade, o museu necessita investir no quadro funcional, com a intenção de contratarem pessoas qualificadas para a prática museológica. Por outro lado, também compete ao espaço museal a motivação dos colaboradores para o trabalho que realizam, isto é, somente a partir do momento em que estes se sentirem bem e confortáveis no seu ambiente de trabalho, tendo a total liberdade para manifestar as suas ideias, é que assumirão plenamente as suas funções. Em síntese, para que a organização museológica marque diferença, o museu necessita ter a consciência de que o seu quadro funcional necessita ser constituído por profissionais talentosos, com visão empreendedora, a fim de conseguirem

²⁰⁹PAIVA, Vanilda – Sobre o conceito de “capital humano”. *Cadernos de Pesquisa*. ISSN 0100-1574. Nº 113 (Jul. 2001) p. 187.

²¹⁰BRÁS, Filomena Antunes – Necessidade e dificuldades em valorizar o capital humano. *Revista de Estudos Politécnicos*. ISSN 1645-9911. Vol. 4, nº 7 (2007) p. 292.

antecipar-se às ações dos concorrentes e do mercado. Dessa forma, o museu necessita continuar a valorizar o ativo intelectual, sendo relevante destacar que essa valorização não se volta exclusivamente para o aspecto financeiro, pois os colaboradores também necessitam ser valorizados, respeitados e motivados nos seus ambientes de trabalho. Assim sendo, a valorização dos colaboradores não só propiciará um bom contexto de trabalho para todos os envolvidos no processo produtivo do museu, como também a conquista de bons resultados derivados da correta execução das programações ofertadas aos visitantes. Dessa forma, programas de mudanças e de inovação, para acompanhar o mercado do século XXI, necessitam ser vistos como uma necessidade para o espaço museal que ainda atua enquanto organização fechada. Natural adaptação ao novo mercado que implica criar um conjunto de condições que permita desenvolver as ações organizacionais ao alcance da vantagem competitiva. E, como esta vantagem se associa ao conhecimento, a gestão de pessoas é o modelo que contribuirá com a mudança na forma de agir dessas organizações, dado que passarão a atuar de forma pró-ativa. Posto isto, cada setor é igualmente importante para o processo produtivo, sendo responsáveis por tarefas específicas, mas com um único objetivo: contribuir com a produção de conhecimento para cada visitante que interage com os discursos museológicos.

Essa harmonia entre os setores e colaboradores é defendida por Peter Senge. Para o autor as pessoas que trabalham em uma organização são

partes de um todo e não como peças isoladas²¹¹. Portanto, cabe aos gestores museológicos estabelecer ações em que os colaboradores executem as suas tarefas de forma eficiente e eficaz, por meio do aprendizado coletivo. O autor defende este tipo de aprendizado, visto os resultados obtidos, por meio da troca de experiências e opiniões serem aplicáveis ao contexto contemporâneo, pois *“na discussão (...) são apresentadas e defendidas diferentes opiniões, buscando-se sempre a melhor ideia para apoiar as decisões que devem ser tomadas na ocasião”*²¹².

Para vencerem a competitividade, o museu necessita aprender a tomar corretamente as suas decisões, tornando-se “organização que aprende”, definição atribuída por Peter Senge a todas as organizações que são formadas por pessoas que, não só aprendem juntas, mas também expandem as suas capacidades de criar os resultados desejados²¹³, de modo integrado com o meio. Para a sobrevivência é obrigatória a mudança estrutural do espaço museal, contribuindo assim, para a transformação deste organismo vivo em agente social do seu tempo, já que *“... saber ler os novos paradigmas e responder com eficiência e eficácia aos seus desafios é essencial”*²¹⁴.

²¹¹SENGE, Peter M. – *The fifth discipline: the art & practice of the learning organization*. New York; Doubleday, 1990. ISBN 0-385-26094-6. p.21 (tradução própria).

²¹²Ibid., p.215.

²¹³RICHE, Georges [et al.] – As organizações que aprendem, segundo Peter Senge: a quinta disciplina. *Cadernos Discentes COPPEAD*. ISSN 1679-5350. Nº9 (2001) p.37.

²¹⁴PONCHIROLLI, Osmar – O capital humano como elemento estratégico na economia da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo. *Revista da FAE*. ISSN 1516-1234. Vol. 5, nº 1 (Jan./Abr. 2002) p. 31.

3.1.5 Gestão da inovação

Os elevados níveis de competitividade que pautam os mercados empresariais exigem, cada vez mais, mudanças nas organizações. Dos aspetos incluídos nessas modificações, realça-se agora a inclusão de um novo²¹⁵ parâmetro no contexto organizacional, a inovação. Quando se fala em inovar, tende a pensar-se exclusivamente, na preparação de novos produtos a serem lançados no mercado. Contudo, esta visão está errada. A inovação organizacional é entendida como sendo o processo que fornece “... novos e melhores serviços, preços mais baixos, melhor execução operacional e melhor compreensão dos clientes e dos mercados”²¹⁶. Nesse sentido, a organização museológica necessita, mais do que nunca, permanecer aberta à inovação, já que isso permitirá melhorar os serviços já oferecidos, bem como apresentar novos elementos. E, aceitando a inovação, estará a aceitar a prática de gestão, já que a inovação faz parte das tendências de gestão contemporânea. Além disso,

“uma organização que não tenha uma gestão empenhada em reunir os recursos, capacidades, competências e esforços necessários para atingir as suas metas e objectivos, terá muitas dificuldades em conseguir um

²¹⁵Ibid., p.4.

²¹⁶MCDONOUGH III, Edward [et al.] – Integrando a inovação e o conhecimento na estratégia. *Revista portuguesa de gestão*, Vol. 7, nº 3 (Jul./Set. 2008). ISSN 1645 – 4464. p.4.

percurso sustentável e profícuo, tanto para os indivíduos como para a organização no seu todo”²¹⁷.

Por se encontrar referências à inovação, enquanto prática de gestão, muito antes da Revolução Industrial, é possível afirmar que a inovação sempre existiu nas organizações. Em termos conceituais, a inovação corresponde ao “... processo de criação de produtos novos ou melhorados e os serviços que os clientes querem ou o desenvolvimento de melhores formas de produzir ou fornecer bens e serviços...”²¹⁸. Segundo Peter Drucker, a inovação é definida como a ferramenta específica dos empresários, o meio pela qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. Para José Predebon, “... a gestão da inovação é o manejo do novo dia-a-dia da organização”²¹⁹, com o objetivo desta continuar a existir no mercado em que se encontra inserida. Todavia, não se pode ignorar que a gestão da inovação é algo complexo e, difícil de ser aplicado. Ainda que com várias referências ao longo da história da gestão, só a partir do século XXI é que “... a inovação se transformou no principal factor de sucesso num número crescente de actividades e sectores, deixando de estar confinada às grandes

²¹⁷CARVALHO, João M.S. – *Gestão e marketing: para desenvolver as organizações ao homem*. Lisboa: Sílabo, 2009. ISBN 978-972-618-524-6. p. 74.

²¹⁸JONES, Gareth R. – *Contemporary management*. 5ª ed. New York: McGraw-Hill, [ca.2008]. ISBN 978-0-07-128561-2. p. 28 (tradução própria).

²¹⁹PREPEBON, José – *Gestão da inovação: livro-caderno de exercícios*. São Paulo: Protif Books, 2008. ISBN 978-85-61116-03-3. p. 49.

empresas industriais”²²⁰. Atualmente, a inovação, é contemplada pelas mais variadas áreas do conhecimento, como por exemplo, a área museológica.

A missão institucional por contribuir positivamente para as mudanças sociais a serem adotadas pelo museu, destaca-se a importância desse fator na implementação das tendências de gestão contemporânea. Consequentemente, a equipa responsável pela definição de estratégias museológicas tem de começar a analisar questões com um caráter mais tecnicista, como por exemplo: o que há de novo no mercado; quais os produtos que estão a obter resultados satisfatórios; que tipo de ações os concorrentes estão a fazer para atrair os visitantes; quais as condições para desenhar novos produtos e serviços distintos dos da concorrência e que riscos a organização correrá, ao adquirir esta nova metodologia.

A partir do momento em que as atividades quotidianas das organizações incluem o ambiente externo, como parte integrante da sua existência, o processo produtivo tornar-se-á cada vez mais eficiente e eficaz, já que “... *apesar de a importância [dos fatores internos] ser inegável, o ambiente externo para a inovação é pelo menos igualmente importante*”²²¹. Assim, se os colaboradores do museu constituírem diagnósticos seguros a cerca das necessidades culturais da comunidade, saberão indicar as oportunidades a serem adotadas e as ameaças que podem ser transformadas

²²⁰TIDD, José [etal.] – *Gestão da inovação: integração das mudanças tecnológicas de mercado e organizacionais*. Lisboa: Monitor, 2003. ISBN 972-9413-58-4. p. vii.

²²¹PORTER, Michael E. [et al.] – Inovação: a localização também conta. *Revista Portuguesa de Gestão*. ISSN 0874-8456. Ano 16, nº 3 (Jul./Ago./Set. 2001) p. 16.

em oportunidades, de acordo com as necessidades culturais dos visitantes. Essa adaptação ao contexto permite ao museu desenvolver programações novas a cada necessidade cultural diagnosticada, conseguindo se fazer entender pelos visitantes, bem como satisfazer suas necessidades, passando a cumprir com o seu papel social. Por isto, essa investigação argumenta que a partir do momento em que a organização museológica conseguir oferecer os seus serviços de forma inovadora atingirá vantagens competitivas. Por isso, é tão relevante a ideia de implementação da inovação no contexto museal.

Uma análise do século XXI, permite afirmar que em termos de vantagens competitivas, “... a inovação pode realçar a competitividade, mas requer um conjunto de conhecimentos da gestão...”²²². Assim sendo é fundamental para o museu que procura transformar-se em sistema aberto, pois

*“com a abertura do mercado e a facilidade de acesso às comunicações, a distância entre o fato e a informação chegou a zero. Não há mais desculpas. Ou corremos atrás do prejuízo ou ficaremos a reboque do processo de globalização”*²²³.

Nesse sentido, a organização museológica necessita saber gerir a informação, o conhecimento, as tecnologias oriundas da globalização e o

²²²TIDD, loc. cit.

²²³GRAMIGNA, Maria Rita – Modelo de competências e gestão de talentos. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. ISBN 978-85-7605-141-1. p. 8.

capital humano existente no seu espaço, visto serem estes os elementos que permitem a criação de novos produtos, processos e serviços, permitindo-lhes adaptarem-se ao novo contexto organizacional, pois inovar é preciso. Mas, nem sempre é fácil, pois fazer uso da gestão da inovação não “... é a garantia absoluta de sucesso”²²⁴.

Como comprova a história, muitas boas ideias foram lançadas ao mercado, porém, não garantiram a competitividade das organizações. Assim, atingir a competitividade, transcende o fator competência. Segundo Michael Porter, “*não se pode esquecer que a localização afeta a inovação. Por isso que se observa países que já adaptaram mais facilmente a gestão da inovação, enquanto que outros não*”²²⁵. Para o autor, as diferenças regionais influenciam decisivamente o funcionamento organizacional, pois a infraestrutura responsável pelo processo de inovação varia de uma região à outra, visto as necessidades e expectativas serem construídas de forma diferenciada. Nesse sentido, não se pode padronizar o sucesso organizacional a partir do uso da gestão da inovação, nem mesmo esperá-lo, pois as alterações no ambiente geram modificações nas necessidades e, conseqüentemente, alterações na forma de inovar.

Assim, construir as bases para a vantagem competitiva exige da organização museológica uma consciência clara do papel a desempenhar, bem como a localização para a ação em causa, já que o ambiente local é

²²⁴TIDD, op.cit., p. 15.

²²⁵PORTER, Michael E. – *Estratégia e vantagem competitiva*. [S.I.]: Público, 2007. ISBN 978-989-609-691-5. p. 13.

peça-chave para o aproveitamento das oportunidades, isto é, da capacidade de inovar. Por isso se defende a ideia de que inovar é uma tarefa difícil, visto tratar-se de “... *um processo incerto e de risco...*”²²⁶, todavia necessário para a garantia de sobrevivência das organizações. Ao nível do seu funcionamento, sugere-se ao museu o uso das funções instrumentais e comportamentais como ferramenta no processo de gestão, tal como será visto a seguir.

3.2 Importância das funções instrumentais no processo de gestão

As funções instrumentais, por envolverem as atividades de planeamento, organização, direção e controlo são definidas como aquelas que visam auxiliar os espaços museais em seu processo produtivo. Isto porque, estabelecem as etapas para a execução de um processo produtivo mais qualitativo, o que permitirá a apresentação de uma programação mais adequada à sociedade e com custos reduzidos.

A nível cronológico, essas funções foram apresentadas por Jules Henri Fayol, o qual desenvolveu no início do século XIX um modelo específico para otimizar as atividades gerenciais para se atingir uma administração

²²⁶TIDD, op. cit., p. 18.

exemplar²²⁷, a partir da harmonia entre os colaboradores, os incentivos materiais e salariais. Para a gestão, as ideias desse estudioso foram tão relevantes ao ponto de ser considerado o grande responsável pela administração moderna. Por meio de Fayol, as funções instrumentais, assim como a figura do gestor com a responsabilidade de exercer as ações de planificação, organização, controlo, coordenação e comando de todo o processo produtivo²²⁸ tornou-se a base para o processo produtivo.

Apesar das funções instrumentais terem sido estabelecidas por Fayol, vale frisar que na década de 50 do século XIX essas funções foram retrabalhadas e reagrupadas, como também a imagem do gestor. A partir das ideias e do modelo de gestão Neoclássico proposto por Peter Drucker as funções instrumentais ficaram estruturadas conforme a Ilustração 12.

²²⁷ MICHEL, Murilo – O método de Henri Fayol: contribuições para a administração gerencial. *Revista Eletrônica de Administração*. ISSN 1676- 6822. Ano 3, n.5 (Dezembro 2003) Disponível em: <http://www.revista.inf.br/adm05/pages/resenhas/resenha03.htm>.

²²⁸ SÁ, Patrícia Moura e – Teorias organizacionais. In LISBOA, João [et al.] (dir. e coord.) – *Introdução à gestão das organizações*. Barcelos: Companhia Editora do Minho, 2004. ISBN 972-788-188-1. p.68.

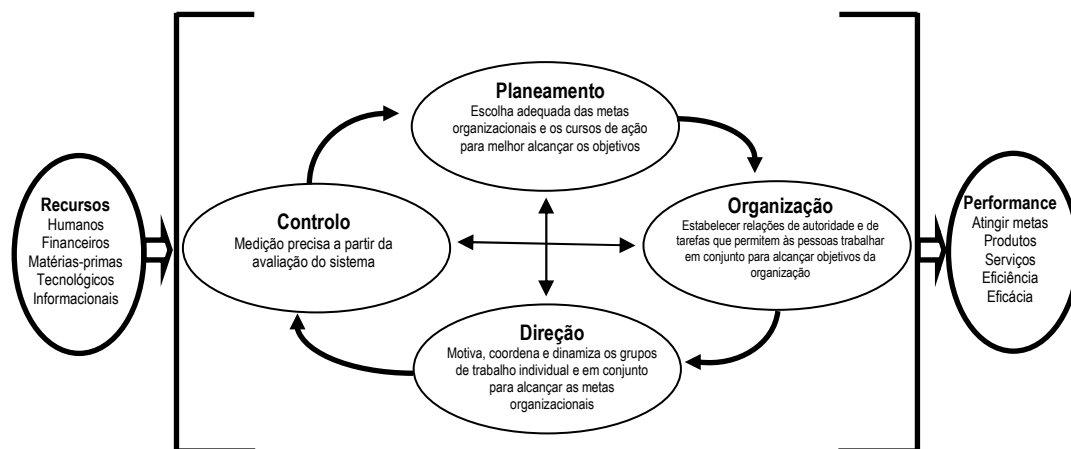


Ilustração 12: Aplicação das funções instrumentais
 FONTE: Adaptado de Datf (2006, p.9)²²⁹ e Jones (2008, p.9)²³⁰

Como demonstrado na Ilustração, as funções instrumentais são estabelecidas a partir de um processo dinâmico e cíclico, estabelecido por meio da interação das funções, durante as atividades organizacionais.

3.2.1 Planeamento

Esta função é idealizada como a fase em que são estabelecidas detalhadamente as ações a serem executadas, juntamente com a identificação dos responsáveis pela sua execução, dando origem ao que é

²²⁹DAFT, Richard L. – *The new era of management*. Austrália: Thomson South-Western, 2006. ISBN 978-0-324-32331-3. p.9 (tradução própria).

²³⁰JONES, op. cit., p.9.

definido como planos de ação²³¹. Para o museu esta função só se tornará possível na medida em que conseguir, com clareza, compreender a necessidade da sociedade, pois somente com o diagnóstico preciso das necessidades culturais dos grupos sociais a atender é que as “entradas” e as “saídas” poderão ser estabelecidas. Todavia, não pode ser esquecido que o espaço museal para cumprir o seu papel social perante a comunidade, necessita estabelecer, durante a função de planeamento, o seu foco nas “saídas” e nos “resultados” a serem obtidos pelas programações construídas. Entretanto, em virtude das instabilidades constantes no contexto interior e exterior das organizações, e apesar desta função potenciar resultados de forma sistémica e formal, a execução das tarefas passa a ser algo extremamente complexo e difícil, já que as necessidades culturais variam constantemente. Nesse sentido, Goreth Jones refere que “... o planeamento é feito em condições de incertezas”²³². Por esta razão, para o museu, o “... planeamento deve ser flexível, prevendo contingências, (...) englobar todos os aspectos relacionados com os diferentes stakeholders...”²³³, com o propósito de atender às diversas e heterogéneas necessidades dos visitantes, o que corresponde a uma ação complexa.

²³¹MADUREIRA, Mário António Soares – *Introdução à gestão*. Lisboa: Publicações Dom Quixote/Instituto Superior de Gestão, 1990. ISBN 972-20-0823-4. p. 44.

²³²JONES, op. cit., p. 10.

²³³CARVALHO, J., op. cit., p.76.

3.2.2 Organização

Esta segunda função do processo de gestão passa a ser responsável pelo estabelecimento do diagrama funcional e pela afetação de recursos, a partir da apresentação do plano de ação. Portanto, esta função permite fornecer uma visão geral do sistema, com recurso à descrição das ações a serem executadas e indicação dos seus responsáveis, juntamente, com os recursos a serem utilizados durante todo o processo produtivo.

Por envolver o diagrama funcional, cabe à equipa dos profissionais de museu indicar: a estrutura geral das exposições; como ocorrerão as ações educativas; como funcionarão as oficinas; os *workshops* e demais ações. Paralelamente, necessitam indicar, também, os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros necessários para a execução das referidas ações, juntamente com os prazos que cada setor terá para a execução das suas responsabilidades. Desta forma, a função organização é relevante, pois torna o processo produtivo mais eficiente, eficaz e efetivo, a partir de um clima organizacional satisfatório, com o intuito de aumentar o bem-estar dos atores organizacionais e do meio envolvente.

Assim, “... a gestão pode, através da organização dos processos produtivos e de sistemas de informação, motivação e avaliação...”²³⁴ propiciar melhorias significativas para o museu potenciar a vantagem

²³⁴Ibid., p. 81.

concorrencial. Para regular a organização dos diferentes departamentos, é primordial existir comunicação entre colaboradores, sistemas de informação completos e uma boa liderança, capaz de conduzir as planificações a uma correta execução, o que acaba por subsidiar a próxima função do processo de gestão, a direção.

3.2.3 Direção

A função direção, a terceira a ser estudada, também pode ser definida como liderança, já que se volta diretamente para a relação entre os gestores e os responsáveis diretos do processo produtivo, isto é, os atores organizacionais. Tal função é relevante para a execução das outras componentes, uma vez que os gestores dependem da colaboração das pessoas que se encontram ao seu redor. Assim, necessitam de assegurar a sua autoridade com o intuito de promover o cumprimento das tarefas.

Convém esclarecer que o conceito de autoridade, a que referida se baseia num processo dialógico e motivador entre chefes e subordinados, assente em respeito mútuo. Portanto, exclui-se qualquer tipo de comportamento que possa gerar medo ou receio nos colaboradores, dado que a construção das programações museológicas dependerá, não só do conhecimento prévio das necessidades e expectativas da sociedade, mas também, da atuação qualitativa dos profissionais dos museus. A ideia de

atuação qualitativa aqui apresentada não se volta, apenas, para a questão financeira. Tal como mostram os estudos dos modelos de gestão, por volta de 1900, o aumento salarial não garante o aumento da produção. Acima de tudo, os colaboradores procuram ser reconhecidos, elogiados e incentivados, ou seja, tratados com dignidade e respeito nos seus espaços de trabalho. Dessa forma, as atividades da direção necessitam envolver o processo decisório, o processo de comunicação, o processo de liderança e, sobretudo, o processo incentivador/motivador. Destaca-se que o processo decisório, pois durante as atividades museológicas, o museu necessita apresentar as suas programações com o mínimo de incertezas possíveis. Por esta razão, Carlos Moraes, António Sousa e Peter Drucker²³⁵ são unânimes ao salientar que para se garantir o bom funcionamento de uma organização, é necessário incutir no quotidiano da mesma, um sistema de informação eficaz, devido as razões já expostas anteriormente.

Enquanto agentes económicos da organização, os gestores museológicos não podem ignorar a importância da informação para o processo de tomada de decisão, pois é de sua responsabilidade a produção das programações que despertem o interesse e a satisfação das necessidades culturais dos visitantes, bem como a obtenção dos resultados em quantidade e qualidade desejáveis. Em defesa do seu ponto de vista, retoma-se Carlos Branco Moraes que refere *“como se pode fazer adequada escolha, como se*

²³⁵Cf. MORAES, [s.d.]; SOUSA, 1990; DRUCKER, 1993.

*pode tomar a melhor decisão, sem possuir informações acerca das actividades sobre as quais se farão sentir os efeitos das decisões a tomar?”*²³⁶. Por isso, essa investigação defende o uso das tendências de gestão contemporânea pela organização museológica, pois enquanto as organizações lucrativas conseguem um lucro financeiro com os seus serviços/produtos, as organizações sem fins lucrativos, como o museu, têm a lucratividade associada à participação efetiva da sociedade.

Por este motivo, os gestores durante o processo de transmissão das informações básicas para a operacionalização das ações museológicas, necessitam de estabelecer o mesmo sistema de significação utilizado pelos colaboradores, isto é, a mesma linguagem, com o objetivo de não gerar confusões durante a transmissão das informações, pois todos necessitam de ter claro conhecimento do que se pretende realizar e de como realizar. Reconhece-se este comportamento como essencial já que *“todo organismo na lagoa está interligado e interdependentes, formando uma teia de vida”*²³⁷. Ora, todos os setores do museu estão interligados e interdependentes entre si, ao ponto de se um deles não cumprir satisfatoriamente as suas tarefas, haver repercussões em toda a organização e, conseqüentemente, o resultado final não será o planeado.

Isso implica reconhecer que o papel dos gestores museológicos não se restringe apenas a comunicar os procedimentos a serem realizados, mas

²³⁶MORAES, op. cit., p. 25.

²³⁷JUNG, op. cit., p.237.

também, em fazer com que todos os responsáveis pelas ações saibam o que fazer e como fazer, independentemente da sua presença ou permanência no espaço museal. Quando o gestor do museu consegue fazer com que todos os colaboradores cumpram as suas tarefas sem a necessidade da sua presença ou das suas cobranças, a literatura diz que este gestor está a exercer a função de liderança em alto nível²³⁸. Com base nesta definição, pode-se anunciar que a atividade de um líder se volta para a condução de pessoas, de modo a transformá-las em equipas que, voluntariamente, aceitarão cumprir todas as suas solicitações, sem cobranças ou outras formas de pressão.

Pelo contrário, executaram o seu trabalho com prazer e respeito pelo seu líder. Assim sendo, a liderança está intimamente relacionada com a capacidade dos gestores manterem uma boa relação com os membros da sua equipa. Todavia, para que um gestor consiga atingir tal nível de envolvimento com os colaboradores, é necessário mudar a forma de pensar e agir destes, a partir do fortalecimento da cultura e do clima organizacional. Por se tratar de uma tarefa árdua, o gestor necessita recorrer à motivação como a chave para o envolvimento dos colaboradores. Oriunda do latim *movere*, significando “mover”, o processo motivador passa a ser aquele que move as pessoas numa determinada direção. Por corresponder a um impulso interno que leva à ação, torna-se um elemento crucial para o exercício da

²³⁸JONES, loc. cit.

liderança, pois conduz os colaboradores a um real compromisso com processo produtivo.

3.2.4 Controle

Por fim, a última função instrumental corresponde à função de controle. Em conformidade com a sua definição, visa manter o curso do processo produtivo em ativa execução. Assim, os gestores dos espaços museais necessitam assegurar que as “saídas” e os “resultados” atingem os seus objetivos. Portanto, não se trata de uma função que visa apenas a avaliação final, mas sim, uma avaliação contínua da execução de todo o processo produtivo. Desse modo, eventuais erros ou desvios poderão ser detetados e corrigidos, sem grandes prejuízos para as organizações museológicas. Após a aplicação de tais medidas, caso não se verifique uma correta adaptação, os gestores terão condições para estabelecer novos objetivos (o que significa, traçar novos planos museológicos), de modo a tornar possível o alcance das metas planeadas.

3.3 Importância das funções comportamentais para o processo de gestão

É sabido que, para o funcionamento de uma organização a cada instante os gestores se veem obrigados a tomar decisões, podendo estas estarem contidas nas ações rotineiras (denominadas como previsíveis) ou não. Igualmente faz parte do contexto organizacional o surgimento de contingências (situações inesperadas), obrigando os gestores a encontrarem soluções imediatas e eficazes.

Como essa ação não se encontrava na programação, é denominada como imprevisível. As funções comportamentais são aquelas que se encontram relacionadas com o processo decisório, estando diretamente ligadas à atuação dos gestores. Uma vez que as decisões ocorrem no âmbito interno e externo das organizações, é comum encontrar vários gestores, com várias funções, dentro de uma única organização.

As funções comportamentais são estabelecidas de acordo com as necessidades do funcionamento organizacional, o que acaba por gerar, no interior das organizações, diferenças verticais e horizontais. As diferenças verticais remetem para a organização hierárquica por onde passa todo o processo produtivo, partindo do topo até chegar à base da pirâmide organizacional. Já as diferenças horizontais representam as ações desempenhadas a nível departamental.

Apesar da existência destes dois níveis organizacionais, em virtude do processo de gestão ser praticado a nível hierárquico, esta tese de doutoramento visa, apenas, o estudo da diferença vertical, como demonstrado na Ilustração 13, elaborada pela investigadora.

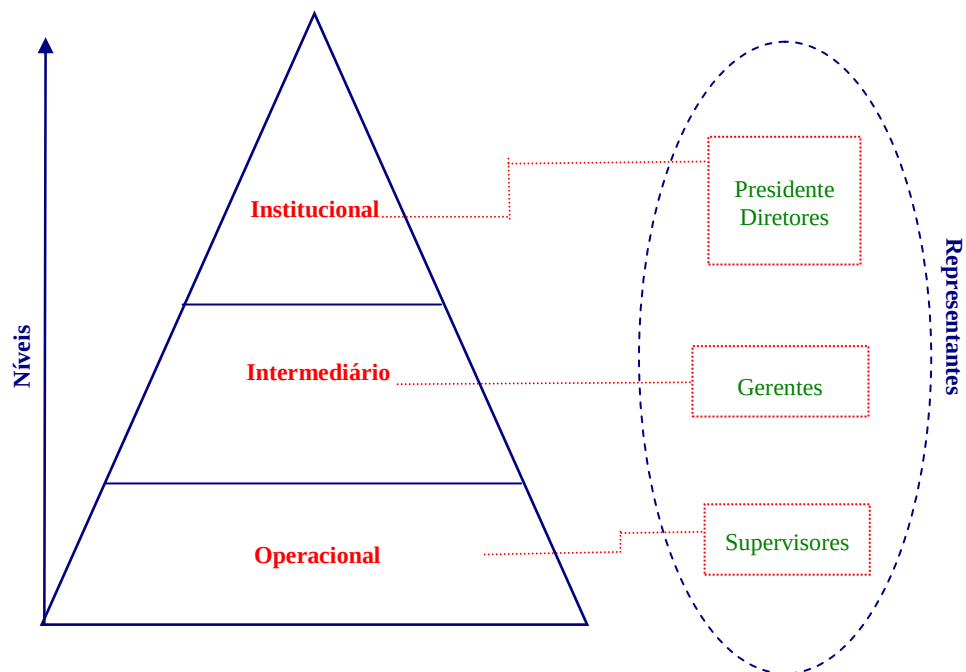


Ilustração 13: Níveis hierárquicos

3.3.1 Nível institucional

Este primeiro nível de gestão também pode ser designado como Superior, Alto Escalão, Estratégico, Geral, de Negócios ou Topo, conforme encontrado na bibliografia sobre o tema. Esta diversidade de denominações deriva, certamente, do facto de se tratar de um nível que estabelece uma fronteira entre a organização e o meio envolvente. É através deste nível que os visitantes e demais *stakeholders* recebem as informações sobre o funcionamento/atuação do museu no seu contexto social, já que os gestores institucionais são os representantes oficiais do mesmo. Por essa razão, este nível, composto pelo menor número de gestores, tem “... *uma responsabilidade especial para a gestão das relações com as pessoas e instituições de exterior...*”²³⁹. Transpondo para o contexto museológico, cabe a este nível hierárquico definir:

- “- *Uma visão organizacional*
- *Uma missão que implique um fluxo de serviços e contribuições à sociedade que justifique sua existência*
- *Os valores organizacionais*
- *Uma estratégia de ação e planos a longo prazo*”²⁴⁰.

As funções comportamentais por se relacionarem com as outras instituições e porque os gestores necessitam de conhecer minuciosamente as ações, produtos e resultados que são esperados pelo museu, bem como

²³⁹BODDY, op. cit., p. 13.

²⁴⁰DÍAZ PINASI, op. cit., p.153.

necessita dominar outras questões específicas, como as financeiras, as logísticas, as concorrências, entre outras. A nível interno, destaca-se que fica a cargo deste nível controlar todas as ações da organização. Assim, abrange

“... metas da organização, estratégia global e as políticas operacionais. (...) tomar decisões sobre as actividades, tais como aquisição de outras empresas, investimento em pesquisa e desenvolvimento, à entrada ou abandono de vários mercados, e construção de novas instalações...”²⁴¹.

Como se pode constatar, as medidas geradas por este nível envolvem a organização na sua totalidade. É por esta razão, que o sucesso ou fracasso organizacional é concebido como uma variável diretamente proporcional à atuação dos gestores institucionais. As decisões tomadas por tais gestores são resoluções de grande impacto, sendo que a maioria se relaciona com o futuro da organização²⁴² e, são por isso, medidas de longo prazo.

A nível museológico, cabe à junta de Governo ou aos patronos a ocupação deste primeiro nível de responsabilidade, cabendo-lhes *“... ocuparem-se das políticas, do planeamento de longo prazo, do financiamento e da evolução do diretor e do museu”²⁴³*. Isso quer dizer que o exigido destes gestores é uma visão empreendedora, e não conhecimentos

²⁴¹GRIFFIN, Ricky W – *Management*. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1987. ISBN 0-395-35668-7. p.13-4 (tradução própria).

²⁴²PINTO, op. cit., p.30

²⁴³SIERRA I REGUERA, Albert – La gestión de museos. *Revista de Museología*. ISSN 1950-6295. N.2 (Junio 1997) p.103.

técnicos para a concretização de tarefas concretas. Por isso, necessitam estabelecer a missão, os objetivos, as metas, as estratégias e decidir como os departamentos devem agir e interagir, além de manter

“... a comunicação da visão compartilhada para a organização, moldando a cultura cooperativa, e alimentando o espírito empreendedor que pode ajudar a empresa manter o ritmo com a mudança rápida”²⁴⁴.

Faz parte da responsabilidade deste nível acompanhar a atuação dos gestores do nível intermediário, exigindo dos mesmos o cumprimento das funções instrumentais traçadas pelos gestores do nível institucional. Mas, para esses gestores consigam fornecer os planos com garantia de resultados eficazes, faz-se necessário estabelecer as seguintes ações²⁴⁵:

a) Diagnóstico:

Esta ação visa identificar quem são ou serão os clientes/consumidores que irão adquirir os produtos lançados no mercado. Porém, para obter o êxito esperado, a ação deve ir além da identificação dos públicos. No caso da organização museológica, os gestores terão que, antes de estabelecer a indicação das suas programações e dos possíveis resultados, definir o segmento a quem se destinam as ações museológicas, ou seja, qual a necessidade em foco. Desta forma, assegura-se uma especialização do

²⁴⁴DAFT, op. cit., p. 16.

²⁴⁵LEONARDO, Dinis – *Introdução à gestão das organizações: uma abordagem funcional*. [S.I]: ISEC, 2004. p.12.

conhecimento a ser transmitido momentaneamente a um dado grupo social, visto ser impossível contemplar eficazmente toda a comunidade com uma única ação. Em contrapartida, os gestores precisam de motivar os colaboradores para o trabalho, de modo a que adequem o sistema de significação ao meio externo, caso contrário, os resultados não serão os pretendidos.

b) Formulação de estratégias alternativas e determinação das variáveis:

Esta ação volta-se para o ambiente interno e externo da organização. A nível interno, caberá aos gestores apresentar estratégias que despertem a motivação dos colaboradores, no sentido de fazer com que todos caminhem na mesma direção. Ou seja, os gestores institucionais necessitam apresentar mecanismos que contribuam com a construção de um clima organizacional satisfatório para todos os colaboradores. A nível externo, após a identificação do público a atender, caberá a estes gestores apresentar ações de “como atender” às necessidades do mesmo, a fim de atingir a sua satisfação e, em seguida, os resultados (mudança de atitude dos visitantes). É nesta fase, que serão apresentados alguns questionamentos, tais como, “de que forma poderá a programação fazer a diferença?”, e mais:

- “- Quais são as nossas metas de desenvolvimento?*
- Como o nosso programa pode contribuir para essas metas de desenvolvimento?*
- Quem são nossos parceiros próximos?*

- *Como precisamos mudar para influenciar a contribuição dos nossos parceiros próximos em relação às metas amplas de desenvolvimento?*”²⁴⁶

Essas questões são relevantes, sobretudo, as que se voltam para as parcerias, pois a missão das organizações museológicas, por se ligar no desenvolvimento social, obriga à implementação de um sistema aberto e colaborativo.

c) Decisão e implementação:

Esta fase deve ser estabelecida com a maior responsabilidade possível, pois é a que indica as direções a seguir no processo produtivo, afastando qualquer tipo de riscos à organização. Qualquer decisão errada comprometerá o futuro da organização e, por isso, estabelece a, longo prazo, as vantagens competitivas. A nível de exemplo, os gestores institucionais necessitarão de responder às seguintes questões: “qual o melhor caminho?”; “qual a melhor estratégia a adaptar?”; “vamos adquirir novos negócios?”; “vamos abandonar algum negócio?”; “como se distribuem os recursos?”; “iremos expandir as nossas ações?”; “buscaremos alianças?” e “como evitar uma *“take-over”* hostil?”²⁴⁷.

²⁴⁶ EARL, Sarah [et al.] – *Mapeamento das mudanças alcançadas: construindo aprendizagem e reflexão em programas de Desenvolvimento*. Rio Grande: Editora da FURG, 2008. ISBN 978-85-7566-110-9. p.28.

²⁴⁷ LEONARDO, op. cit., p.7.

d) Avaliação e controlo permanente:

Esta ação não se deve voltar apenas para a etapa final da função planeamento, mas também, para todas as funções do processo de gestão, já que as ações corretivas dar-se-ão de forma mais eficaz, na medida em que as implementações forem sendo estabelecidas a cada etapa, evitando a produção de produtos não qualificados. Isso significa que para manter um controlo efetivo, o processo de avaliação necessita ser iniciado na etapa de planeamento, estendendo-se ao longo de todo o processo produtivo. Nesse sentido, o uso de metodologias voltadas para os resultados da organização museológica, juntamente com os demais instrumentos avaliativos, ajudarão significativamente a atuação destas organizações.

Esta afirmação é baseada na necessidade do museu objetivar a mudança de atitude dos visitantes como um objetivo específico, e para isso, a análise dos resultados, a longo prazo, é uma mais-valia para a adequação das programações. Todavia, este exercício não é fácil, visto a observação dos impactos na sociedade ser algo de difícil medição e, posterior, quantificação. O espaço museal necessita prosseguir com o processo avaliativo dos resultados e, analisar os impactos sobre as identidades dos visitantes, bem como sobre suas atitudes, sentimentos e percepções²⁴⁸.

²⁴⁸MOUSSOURI, op. cit., p. 24.

3.3.2 Nível intermediário

O segundo nível de gestão pode também ser encontrado na bibliografia enquanto Médio, Tático, Intermédio ou Gestão. Conforme a própria definição, este nível exerce a função de construir um elo entre o topo e a base da pirâmide organizacional, ou seja, cabe aos gestores intermediários a função de pôr em prática as estratégias globais e políticas definidas pelos gestores institucionais.

Voltando-se para a gestão do museu, caberá ao diretor organizacional assumir este nível de responsabilidade, já que cabe a ele “... *propor as políticas e o planeamento. Deve evoluir as atuais e propor trocas necessárias. Deve ser responsável pela sua equipe técnica*”²⁴⁹. Por esta razão, para António de Sousa, este nível é o mais importante, pois trata de todas as negociações, que visam assegurar a estabilidade da organização no mercado competitivo²⁵⁰, a partir da diminuição do nível de incerteza durante o período de decisões. É nesse nível que as “entradas” são transformadas em “saídas”, isto é, as informações coletadas e transformadas em conhecimentos sólidos, tornam-se nas programações oferecidas, já que são os gestores intermediários os responsáveis pela execução do processo produtivo propriamente dito. Por isso, é de responsabilidade deste nível

²⁴⁹ SIERRA I REGUERRA, loc. cit.

²⁵⁰ SOUSA, António de – *introdução à gestão: uma abordagem sistémica*. Lisboa: Verbo, 1990. ISBN 972-22-1302-4. p. 53.

supervisionar e coordenar as atividades dos gestores que se encontram à frente dos atores organizacionais e que, também, são responsáveis “... *por encontrar a melhor maneira de organizar os recursos humanos e os outros para atingir objectivos organizacionais*”²⁵¹, sendo que não é tarefa parte deste nível executar as tarefas. Por esta razão, é exigido aos gestores museológicos a habilidade humana com o *know-how*, a intuição e as experiências pessoais, com o intuito de aumentar a eficácia organizacional.

Teoricamente, a definição das “*habilidades humanas incluem a capacidade de entender, alterar, conduzir e controlar o comportamento de indivíduos e grupos*”²⁵², necessitando, para isso estabelecer um bom processo comunicacional entre os gestores e os colaboradores. Todavia, de nada adiantará ao museu possuir uma comunicação acessível a todos, caso o compromisso dos colaboradores seja insatisfatório. Desta forma, as variáveis “comunicação”, “motivação” e “liderança” tem que caminhar juntas, pois os gestores intermediários “*devem manter um bom relacionamento com as pessoas para evitar o mínimo de conflito e obtenção dos produtos consoante as necessidades dos clientes*”²⁵³.

Por lidar diretamente com o comprometimento dos profissionais do museu, este nível corresponde à gestão das áreas funcionais que são desenvolvidas separadamente na organização, o que acaba por resultar num

²⁵¹JONES, op. cit., p.18.

²⁵²Ibid., p. 20.

²⁵³DAFT, op. cit., p.56.

processo de intervenção sobre as realidades operacionais que são estabelecidas no último nível hierárquico.

3.3.3 Nível operacional

Este último nível é definido como Primeira Linha, Supervisores ou, simplesmente, de Linha. Corresponde à base da pirâmide organizacional, voltando-se para a gestão técnica, ou seja, para o “saber fazer” da melhor maneira possível. É neste nível, portanto, que as programações museológicas são efetivamente produzidas e apresentadas aos visitantes. Assim sendo, este nível de responsabilidade é constituído pela equipa do museu, que *“deve implementar as políticas e planos que tem sido aprovados. Tem que desenvolver procedimentos operacionais para levar ao fim as diferentes tarefas: conservação, documentação, etc.”*²⁵⁴. Nesse panorama, cabe aos gestores deste nível possuírem as habilidades técnicas para verificarem se o desempenho dos colaboradores é correto, já que é nesta etapa que os gestores interagem diretamente com os colaboradores, ou seja, com a parte operacional propriamente dita.

Por ser assim, a fase operativa da gestão é definida como sendo aquela que, após serem *“definidos os objectivos de curto prazo, realizar-se-ão*

²⁵⁴ SIERRA I REGUERRA, loc. cit.

actividades para atingir aqueles objectivos”²⁵⁵, a partir do envolvimento de todos os colaboradores atuantes nos diversos setores museológicos. Nesse sentido, o nível operacional trabalha com formas de combinação dos recursos humanos e materiais que a organização utiliza para a realização das operações produtivas e comerciais, necessitando, também, de ações de liderança e motivação por parte dos gestores museológicos, “... pois o ambiente interno influencia diretamente na qualidade do produto”²⁵⁶.

Mediante as reflexões deste capítulo, é possível afirmar que as constantes e rápidas mudanças da sociedade obrigam a uma adaptação do museu a tais circunstâncias, dado “... o ambiente que os negócios do século XXI enfrentam é mais volátil do que nunca”²⁵⁷. Por esta razão, os gestores museológicos, juntamente com a sua equipa de colaboradores, necessitam deter o máximo de informação recolhida diretamente na sociedade, de modo a minimizar as incertezas no momento da tomada de decisões e, portanto, na construção das suas programações, acabando a gestão a ser entendida como o segundo fator defendido nessa investigação como elemento fundamental para a transformação do museu numa organização aberta.

²⁵⁵MORAES, op. cit., p.20.

²⁵⁶DAFT, op. cit., p.17.

²⁵⁷HAMEL, Gary [et al.] – *O futuro da gestão: como a gestão 2.0 ultrapassará mentalidades que limitam a inovação estratégica*. Lisboa: Actual, 2007. ISBN 978-989-8101-19-8. p. 23.

PARTE II

ESTUDO DE CASO

1. Considerações epistemológicas e metodológicas

Conforme exposto por Christian Laville [et al.], toda a pesquisa parte de um problema ou de uma problemática. Sendo assim, *“a fase de estabelecimento e de clarificação da problemática e do próprio problema é frequentemente considerada como a fase crucial da pesquisa”*²⁵⁸. Tal afirmação é sustentada no princípio de que sem uma problemática ou um fenómeno que conduza o pesquisador a uma inquietação em querer descobrir ou corrigir algo, não há pesquisa.

A nível académico, refere-se que o homem constantemente visa melhorar sua qualidade de vida, lançando propostas voltadas para solucionar os problemas diagnosticadas, por meio de uma investigação científica. Essa investigação científica corresponde ao método que viabiliza a aquisição de novos conhecimentos por parte do pesquisador, pois *“... consiste em examinar fenómenos com vista a obter respostas a questões determinadas que se deseja aprofundar”*²⁵⁹.

Prosseguindo com esta perspectiva, Nancy Burns [et al.] definem a investigação científica como sendo um processo sistemático que visa validar os conhecimentos já adquiridos, ao mesmo tempo, que novos

²⁵⁸ LAVILLE, Christian [et al.] – *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: UFMG, 1999. ISBN 85-7307-489-2. p.84.

²⁵⁹ FORTIN, Marie-Fabienne – *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta, 2009. ISBN 978-989-8075-18-5. p.4.

conhecimentos são reproduzidos²⁶⁰. Neste sentido refere-se que toda a pesquisa é iniciada por uma “pergunta de partida”. A pergunta de partida é relevante, por obrigar “... o investigador a uma clarificação frequentemente muito útil das suas intenções e perspectivas espontâneas”²⁶¹. A questão de partida desta investigação configura-se da seguinte forma: *Diante dos desafios contemporâneos, é possível que o museu atue enquanto sistema aberto?* Com o propósito de responder a esta questão de partida, esta investigação lançou as seguintes hipóteses:

1. O museu enquanto instituição cultural necessita acompanhar os contextos sociais, políticos, económicos e culturais da contemporaneidade;
2. Atuando na atualidade, caberá ao museu adotar os parâmetros museológicos contemporâneos, os quais estão a exigir-lhe uma atuação enquanto organização aberta;
3. Enquanto organização aberta, o museu precisa atuar de forma integrada com a comunidade da qual é parte integrante, já que somente dessa forma é que conseguirá cumprir o seu papel social;

²⁶⁰²⁶⁰BURNS, Nancy [et al.] – *The practice of nursing research: conduct, critique, and utilization*. 4ª ed. Philadelphia: W. B. Saunders, 2001. ISBN 0721-6917-73.

²⁶¹QUIVY, Raymond [et al.] – *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva, 1998. ISBN 972-662-275-1. p.29.

4. Para cumprir o seu papel social na atualidade, o museu necessitará, não só implementar seu processo comunicacional, mas também se render às tendências de gestão contemporâneas.

Com base nesta configuração de ideias, a tese aqui empreendida visou alcançar o seguinte objetivo geral: Verificar se diante dos desafios da contemporaneidade, há a possibilidade do museu atuar como organização aberta, desenvolvendo ativamente o seu papel social. Para isso, referem-se os seguintes objetivos específicos:

1. Discorrer sobre a importância das organizações museológicas enquanto sistema aberto;
2. Analisar a comunicação e a gestão nos museus como requisito básico para a sua atuação na contemporaneidade;
3. Estabelecer um estudo de caso junto ao *Museu Eugênio Teixeira Leal/ Memorial do Banco Econômico – METL/MBE*, localizado no Concelho de Salvador/Brasil.

1.1 Posicionamento metodológico

Para que o pesquisador consiga estabelecer as suas ações de forma a garantir o cumprimento das suas tarefas, sem perder a direção a seguir e os objetivos a alcançar, é necessário o estabelecimento de uma metodologia, isto é, um caminho claramente definido, que permita ao pesquisador conduzir a sua pesquisa ao rumo certo. Neste sentido,

“... a metodologia pode ser vista como conhecimento geral e habilidade que são necessários ao pesquisador para se orientar no processo de investigação, tomar decisões oportunas, selecionar conceitos, hipóteses, técnicas e dados adequados”²⁶².

Nesta ótica, no que se refere ao conceito de metodologia, Eva Lakatos posiciona-se da seguinte forma:

“... o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economias, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”²⁶³.

Com base nas definições apresentadas, pode-se afirmar que o posicionamento metodológico claramente definido garante ao pesquisador,

²⁶²THIOLLENT, Michel – *Metodologia da pesquisa-ação*. 14ª ed. São Paulo: Cortez, 2005. ISBN 85-249-1170-0. p.28.

²⁶³LAKATOS, E. M. [et al.] – *Metodologia do trabalho científico*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2001. ISBN 85-224-3397-6. p. 83.

chegar a resultados científicos de forma cada vez mais precisa e num menor espaço de tempo, pois mantém-no concentrado no foco de estudo.

E, “*como a ciência procura investigar secções particulares ou aspectos da realidade...*”²⁶⁴, é fundamental que se peça ao pesquisador a total concentração no seu estudo, estabelecendo as suas atividades na direção certa, pois durante o percurso científico, inúmeras informações serão coletadas, como informadas a seguir. Estas, por sua vez, se não forem devidamente utilizadas poderão dificultar o posicionamento do pesquisador.

Isto implica dizer que “... *o elo que une o pesquisador e seu campo de pesquisa é a metodologia (...). Daí a importância de explicitar-se e justificar as opções metodológicas...*”²⁶⁵ a serem aplicadas durante a pesquisa científica. Para esta investigação, tomou-se como base o desenho metodológico defendido por Sylvia Vergara²⁶⁶, conforme visto a seguir:

²⁶⁴GOODE, William J. [et al.] – *Métodos em pesquisa social*. 7ª ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979. p.55.

²⁶⁵BRITO, Angela Xavier de [et al.] – A identidade das pesquisas qualitativas: construção de um quadro analítico. *Cadernos de Pesquisa*. ISSN 0100-1574. N.13 (Julho 2001) p.27.

²⁶⁶VERGARA, Sylvia Constant – *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 4ª ed. São Paulo: 2003. ISBN 85-2210-387-9. p.37.

1.1.1 Quanto à natureza

Para Sylvia Vergara, a natureza de uma pesquisa é estabelecida por meio de três abordagens: a qualitativa, a quantitativa e a que se utiliza das duas abordagens em simultâneo.

Como já foi referido, para este estudo optou-se pela abordagem qualitativa, por esta ser “... *aquela que privilegia a análise de microprocessos, através do estudo de ações sociais individuais e grupais, realizando um exame intensivo dos dados...*”²⁶⁷ coletados durante a pesquisa.

Esta metodologia é referida por Antônio Gil, como a que privilegia a preocupação do pesquisador com a compreensão de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, da sua trajetória, entre outros fatores²⁶⁸, relevando para segundo plano a representatividade numérica do grupo estudado.

Para Ilse Beuren a pesquisa que adota a abordagem qualitativa gera análises mais profundas em relação ao fenómeno estudado, visando destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo²⁶⁹, que

²⁶⁷MARTINS, Heloisa Helena T. de Souza – Metodologia qualitativa da pesquisa. *Educação e Pesquisa*. ISSN 1517-9702. Vol.30, n.2 (Maio/ago 2004) p.287.

²⁶⁸GIL, Antônio Carlos – *Como elaborar projetos de Pesquisa*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002. ISBN 85-224-3169-8. p.27

²⁶⁹BEUREN, Ilse Maria. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2003. ISBN 85-224-4391-2. p.34.

procura, apenas, a quantificação do fenómeno. Isto implica afirmar que a abordagem qualitativa busca a compreensão, sendo relevante destacar que

“o que dá o carácter qualitativo não é necessariamente o recurso de que se faz uso, mas o referencial teórico/metodológico eleito para a construção do objeto de pesquisa e para a análise do material coletado no trabalho de campo”²⁷⁰.

No caso específico do trabalho de doutoramento em apresentação, procurou-se investigar o funcionamento do METL/MBE diante de todos os desafios contemporâneos a fim de verificar se esse Museu poderia servir como exemplo demais museus que optassem em cumprir com seu papel social.

Deste modo, e recorrendo à abordagem qualitativa, procurou-se compreender o funcionamento do METL/MBE a partir do meio interno e meio externo. Em relação ao meio interno, essa investigação trabalhou com os cinco colaboradores do Museu responsáveis pelos setores, dois colaboradores mais antigos, a gestora do Museu, bem como um membro da Alta Administração. Para trabalhar o meio externo essa investigação selecionou, primeiramente, os grupos sociais que mais fizeram uso do espaço do Museu. Dentre os grupos selecionados, referem-se instituições de ensino de nível fundamental e superior, organizações que trabalhavam com diversos públicos, crianças e jovens que frequentavam os projetos

²⁷⁰ DUARTE, Rosália – Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em Revista*. ISSN 0104-4060. N.24 (2004) p.214-5.

desenvolvidos pelo Museu, juntamente com as mães dessas crianças e jovens, bem como sentiu-se a necessidade de trabalhar com os jovens que ingressaram na equipa do Museu na categoria de voluntários e os ex-estagiários. Quanto à questão numérica, essa investigação contou com a participação de três instituições de ensino, cinco ONG's, sete crianças, cinco mães, dois jovens ex-participantes do Projeto Passaporte do Futuro e dois ex-estagiários.

A opção em trabalhar tanto com os colaboradores do Museu, quanto dos representantes de alguns grupos de visitantes deu-se com o intuito de contribuir para a compreensão mais aprofundada sobre a atuação que o METL/MBE vinha a desempenhar perante a comunidade a qual é parte integrante. Em suma, esta configuração científica do trabalho visou *“perceber um problema teórico ou prático a ser resolvido, formular uma hipótese, testá-la e tirar conclusões”*²⁷¹.

1.1.2 Quanto aos fins

Quanto a este aspeto, Sylvia Vergara refere-se a três tipos de pesquisas: a exploratória, a descritiva e a explicativa. Para o desenvolvimento desta tese, optou-se pelos dois primeiros tipos.

²⁷¹LAVILLE, op. cit., p.11.

Recorreu-se à pesquisa exploratória pois corresponde à primeira fase do estudo em desenvolvimento. É característica deste tipo de pesquisa o levantamento bibliográfico inicial efetuado pelo pesquisador, que servirá de fundamentação à ação do mesmo.

Com isto, pretende-se avaliar a quantidade de fontes recolhidas e analisar o seu contributo para o alcance dos objetivos do estudo proposto. Além disso, a pesquisa exploratória tem “*como objetivo proporcionar maior familiaridade [do pesquisador] com o problema*”²⁷², assumindo-se, em geral, como um instrumento auxiliador na determinação da temática a ser estudada.

Com base no objetivo concreto deste trabalho, recorreremos também à investigação descritiva, por procurar “... *descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão, com os outros, sua natureza e características, correlacionando fatos ou fenômenos sem manipulá-los*”²⁷³.

Desta forma, procurou-se compreender o funcionamento do METL/MBE, visando conhecer e interpretar a realidade diagnosticada, sem nela interferir para modificá-la, conforme estabelecido pela pesquisa descritiva e exposto por Churchill e citado por V. Vieira²⁷⁴.

²⁷²GIL, op. cit., p.37.

²⁷³CERVO, Amado Luiz [et al.] – *Metodologia científica: para uso de estudantes universitários*. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996. ISBN 85-15-0141-1. p.52.

²⁷⁴VIEIRA, V. F. – As tipologias, variações e características da pesquisa em marketing. *FAE*. ISSN 1516-1234.Vol.5, n.1 (jan./abr. 2002) p. 45.

Isso implica afirmar que a pesquisa descritiva tem a finalidade de registrar, classificar, analisar e interpretar os dados coletados, mas sem a interferência do pesquisador²⁷⁵, permitindo-lhe uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam um determinado fenômeno²⁷⁶.

No final deste processo de investigação, pretende-se apontar propostas de melhorias a serem implantadas ou implementadas pelos museus. Destacamos que estas sugestões podem ser, ou não, colocadas em prática, pois esta decisão compete às instituições e, não é portanto, um objetivo específico do estudo realizado.

1.1.3 Quanto ao meio

Em relação a esta categoria, cabe ao pesquisador determinar como desenvolverá a sua investigação e qual o caminho a seguir para o alcance dos objetivos propostos. Por outras palavras, esta categoria compreende o método a ser utilizado.

Tal como confirmam Nogueira [et al.], por se tratar de ciência, o conhecimento a ser apresentado necessita de “... *seguir determinados procedimentos e protocolos que nos permitam alcançar o fim que nos*

²⁷⁵VERGARA, loc. cit.

²⁷⁶OLIVEIRA, D. P. R. – *Excelência na Administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas: com depoimentos de executivos*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999. p.49.

*havíamos proposto e, para isso, necessitamos de **um método**, uma metodologia”²⁷⁷.*

E mais se acrescenta, “o método é a maneira de se atingir um objetivo (...) é um determinado procedimento para ordenar a atividade”²⁷⁸ proposta pelo pesquisador, no sentido de “... assegurar a si e aos demais que os resultados da pesquisa serão confiáveis, válidos”²⁷⁹.

Por outras palavras, o método é visto como uma garantia de se chegar a resultados precisos e confiáveis a nível científico pois fixa “... os critérios de verificação e demonstração daquilo que estamos a investigar”²⁸⁰.

Quanto à investigação desta tese, por procurar demonstrar a possibilidade de uma organização museológica assumir um papel social na contemporaneidade, foi necessário estabelecer um trabalho de campo, juntamente com a pesquisa de fonte de papel. Maria Andrade refere a pesquisa de fonte de papel como o estudo teórico, realizado através de fontes primárias e secundárias para a obtenção de informações.

Em termos teóricos, as fontes primárias são as que se encontram no formato original, cujo conteúdo é apresentado sem se basear noutras fontes secundárias, uma vez que nas fontes primárias “as informações [são aquelas] que ainda não foram assinaladas pelo corpo do conhecimento

²⁷⁷ NOGUEIRA, Luís Castro [et al.] – *Metodología de las ciencias sociales: una introducción crítica*. Madrid: Editorial Tecnos, 2005. ISBN 84-309-4330-7. p.55 (tradução própria).

²⁷⁸ SORIANO, Raúl Rojas – *Manual de pesquisa social*. Petrópolis: Vozes, 2004. ISBN 85-326-2984-9. p.65.

²⁷⁹ LAVILLE, loc. cit.

²⁸⁰ NOGUEIRA, loc. cit.

científico e tecnológico”²⁸¹. As fontes secundárias, por sua vez, “*contêm, informações sobre documentos primários e são arranjadas segundo um plano definitivo; são, na verdade, as organizações dos documentos primários e guiam o leitor para eles*”²⁸².

Assim sendo, a nível teórico, pode-se dizer que esta investigação fez uso da pesquisa de base documental, por ser aquela que obtém as informações a partir de documentos, independentemente do suporte físico em que estes se encontram (impressos ou em outro formato). Ou seja, durante o desenvolvimento da pesquisa em fonte de papel, foram realizadas leituras junto de livros, revistas e jornais impressos e eletrônicos abordando sobre museu enquanto organização, organizações fechadas e abertas, prática de gestão, modelos de comunicação, comunicação em museus e gestão em museus.

A nível empírico, é sabido que segundo a natureza da pesquisa as modalidades de amostragens variam. Esta investigação, por ter optado pela abordagem qualitativa, tomando por base a definição de Isabel Guerra, utilizou a amostragem de um caso único, a partir da categoria de “amostragem de meio, institucional ou geográfico”. Esta consiste

²⁸¹ CAMPELLO, Bernadete S. [et al.] – *Fontes de informação especializada*. Belo Horizonte: UFMG, 1988. ISBN 85-7041-209-6. p.89.

²⁸² CUNHA, Murilo Bastos da – *Para saber mais: fontes de informação em ciência e tecnologia*. Brasília: Briquet de Lemos, 2001. ISBN 85-8563-717-X. p.ix.

“... na escolha de uma pessoa, situação ou local para fazer uma análise intensiva, do tipo ‘estudo de caso’”²⁸³.

Para Michelle Lessard-Hébert, o método de estudo de caso corresponde ao seu próprio campo de investigação, sendo

“... menos construído, portanto o mais real; (...) menos limitado, portanto, o mais aberto; (...) menos manipulável, portanto o menos controlado. Nesta posição, o investigador está pessoalmente implicado ao nível de um estudo aprofundado de casos particulares”²⁸⁴.

Com base em Antônio Gil, o método de estudo de caso, também denominado como método monográfico *“... parte do princípio de que o estudo de um caso em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou mesmo de todos os casos semelhantes. Esses casos podem ser indivíduos, instituições...”²⁸⁵*, que serão utilizados de forma a permitir o conhecimento amplo e detalhado do caso que está a ser analisado.

Nessa perspectiva, P. Paillé, destaca que *“o estudo de caso consiste no exame detalhado e completo de um fenômeno ligado a uma entidade social. A entidade pode ser um indivíduo, um grupo, uma família, uma comunidade*

²⁸³ GUERRA, Isabel Carvalho – *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. São João do Estoril: Principias, 2006. ISBN 972-8818-66-1. p.44.

²⁸⁴ LESSARD-HÉRBET, Michelle [et al.] – *Investigação qualitativa: fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget, 1990. ISBN 972-9295-75-1. p.169.

²⁸⁵ GIL, Antonio Carlos – *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999. ISBN 85-224-2270-2. p.35.

ou uma organização”²⁸⁶, sendo que, beneficia da deslocação do pesquisador ao contexto natural onde o fenómeno ocorre, pois serve também para

*“a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e
c) explicar as variáveis casuais de determinado fenómeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experiências”*²⁸⁷.

Para reforçar a escolha do método de estudo de caso para o desenvolvimento desta investigação, retomam-se Christian Laville [et al.], que afirmam que a sua

*“... denominação refere-se evidentemente ao estudo de um caso, talvez o de uma pessoa, mas também o de um grupo, de uma comunidade, de um meio, ou então fará referência a um acontecimento especial...”*²⁸⁸.

Nesse aspeto, optou-se investigar o funcionamento do METL/MBE, a fim de verificar se o mesmo estaria a funcionar como uma organização aberta. Caso tal facto fosse confirmado, essa investigação buscaria compreender como o Museu estaria a atuar sistema aberto.

²⁸⁶PAILLÉ, P. – Recherche qualitative. In MITCHIELLE, A. (Dir.) – *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin, 1996. p.241.

²⁸⁷YIN, Robert K. – *Estudo de caso: planeamento e método*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. ISBN 85-85536-01-2. p.23.

²⁸⁸LAVILLE, op. cit., p.155.

1.1.4 Universo e amostra

Este item refere-se aos atores sociais alvo do estudo, bem como a quantidade a ser trabalhada durante a pesquisa científica, a fim de apresentar resultados confiáveis. Segundo Marina Marconi, o universo é definido como o grupo de seres que possuem características em comum, enquanto que a amostra será apenas uma parte desse universo, selecionado de acordo com os interesses da pesquisa²⁸⁹.

Por outras palavras, o universo corresponde à totalidade do grupo de interesse do pesquisador, e a amostra, relaciona-se com a fração desse mesmo grupo, selecionada para análise.

Para Aidil Barros [et al.], o universo significa o conjunto total de elementos que possuem determinadas características para um estudo, enquanto que a amostra é um conjunto de elementos que proporcione resultados representativos desse universo²⁹⁰.

Por esta investigação procurar compreender o funcionamento e atuação do METL/MBE perante a freguesia de Pelourinho, meio em que o Museu se encontra inserido, sentiu-se a necessidade de trabalhar tanto com a comunidade interna (representada pelos colaboradores do museu), quanto com a comunidade externa (grupos sociais que fazem uso do museu). Isto

²⁸⁹MARCONI, Marina de Andrade [et al.] – *Técnicas de pesquisa*. 4ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999. ISBN 85-224-3263-5. p.43.

²⁹⁰BARROS, Aidil Jesus da Silveira [et al.] – *Fundamentos da metodologia científica: um guia para iniciação científica*. 2ª ed. ampl. São Paulo: Makron Books, 2000. ISBN 978-85-7605-156-5. p.27.

porque, a investigação visou averiguar a imagem que o referido Museu está a construir no seio da comunidade.

Neste sentido, ao nível do funcionamento, toda a equipa do Museu, bem como os grupos sociais que mais faziam uso do espaço museal tornaram-se atores sociais da pesquisa. No que se refere aos colaboradores do Museu, foram escolhidos os profissionais que atuam em cargos de chefia nos seguintes setores: Diretoria, Documentação e Pesquisa, Educativo, Museografia, Dinamização, Comunicação e Marketing e Departamento de Biblioteca e Arquivo. Além destes, optou-se por coletar informações junto de mais dois colaboradores, por serem os membros mais antigos do Museu, atuando um na Portaria e outro no Setor da Biblioteca e Arquivo. A seleção destes dois colaboradores prendeu-se com a necessidade de obter informação sobre a atuação do Museu antes e depois do ano 2000, data da transição da organização, de sistema fechado para aberto. Destaque ainda, para os membros da alta administração, que se voluntariaram para integrar o conjunto de atores sociais da pesquisa.

Em relação aos grupos sociais que mais frequentavam o espaço museal, o conjunto de atores sociais da pesquisa se constitui pelos seguintes grupos sociais: crianças participantes dos projetos dinamizados pela Biblioteca do Museu; jovens participantes dos projetos de formação oferecidos pelo Museu; ex-estagiários do Museu; grupo de mães da

freguesia do Pelourinho; organizações educacionais de nível fundamental e superior e organizações diversas.

1.1.5 Instrumentos de coleta de dados

Segundo Christian Laville [et al.], a pesquisa pode fazer uso de três mecanismos para o processo de coleta de dados: a observação, os testemunhos e o espaço à imaginação.

Com base nas definições apresentadas pelo autor, esta tese de doutoramento aplica a segunda técnica, isto é, os testemunhos, por consistirem “... *em colher os depoimentos de pessoas que detêm essa informação, [cuja] maneiras de chegar a esses objetos de estudo [são] os termos – questionários e entrevistas...*”²⁹¹.

Assim, em termos metodológicos, esta investigação utilizou as seguintes técnicas de coleta de dados: entrevista e questionário. A entrevista, a nível conceitual corresponde ao processo “... *de recolha de informação que [utiliza] a forma da comunicação verbal*”²⁹². Para Miguel Valles, “*a entrevista de investigação (...), entendida como técnica de*

²⁹¹LAVILLE, op. cit.,p.183.

²⁹²ALMEIDA, João Ferreira de [et al.] – *A investigação nas ciências sociais: estudo elaborado no gabinete de investigações sociais*. Lisboa: Editorial Presença, [s.d.]. p.100.

obtenção de informação relevante para os objetivos de um estudo”²⁹³, possui a vantagem de recolher os dados a partir do contato direto com os sujeitos da pesquisa.

Nessa investigação, aplicaram-se dois tipos de entrevistas. Para os chefes dos setores do Museu, optou-se pela aplicação da entrevista estruturada ou semidiretiva, pois *“a informação obtida por meio desta técnica serve para analisar o problema num enfoque principalmente qualitativo, tanto pelo tipo de perguntas (...) quanto pelo pequeno número de pessoas entrevistadas”*²⁹⁴. Além disso, optou-se por este tipo de entrevista, porque já existia um certo grau de familiaridade entre a investigadora desta tese e *“... todos os temas sobre os quais [tinha] de obter (...) por parte do inquirido, mas a ordem e a forma como os [iria] introduzir [foram] deixadas ao seu critério...”*²⁹⁵.

Por outro lado, para os antigos colaboradores do Museu, para as crianças, para os jovens, para as mães, para as organizações educacionais e demais ONG's recorreu-se à entrevista não estruturada ou não diretiva, pois os objetivos para a sua realização eram diferentes das anteriores.

²⁹³ VALLES, Miguel S. *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis, 2007. ISBN 978-84-773844-9-6. p.181 (tradução própria).

²⁹⁴ SORIANO, op. cit., p.154.

²⁹⁵ GHIGLIONE, Rodolphe [et al.] – *O inquérito: teoria e prática*. 4ª ed. Oeiras: Celta Editora, 2005. ISBN 972-774-120-7. p.64.

Neste tipo de técnica, “o entrevistador propõe um tema e apenas intervém para insistir ou encorajar”²⁹⁶ os entrevistados, para não perderem o foco da entrevista. A outra característica das entrevistas não estruturadas liga-se ao facto de que “na prática, esse roteiro vai sendo modificado durante a entrevista e em função das características pessoais da fonte de informação”²⁹⁷.

A última técnica de coleta de dados utilizada nesta investigação correspondeu ao questionário, definido como sendo “... um procedimento técnico que várias ciências sociais (...) tendem a privilegiar na prática da investigação empírica”²⁹⁸, por ser um instrumento que proporciona, ao inquirido, total liberdade na resposta às perguntas, porque o pesquisador não permanece junto do inquirido durante o preenchimento das questões. Foi com este propósito que se aplicou esta técnica junto da gestora do Museu e os membros da alta administração.

Em termos metodológicos, o questionário pode ser aberto ou fechado e como o instrumento fornecido à diretora do Museu apresentou as “... questões, a sua ordem e a gama de respostas possíveis (...) previamente fixadas”²⁹⁹, correspondeu a um questionário do segundo tipo.

²⁹⁶GHIGLIONE, loc. cit.

²⁹⁷SORIANO, op. cit., p.156.

²⁹⁸ALMEIDA, J., op. cit., p.103.

²⁹⁹GHIGLIONE, loc. cit.

1.1.6 Análise dos dados

Quanto a esta fase da pesquisa, Maria Ángeles refere que esta corresponde a “... *uma fase complexa e igualmente crucial no processo de investigação*”³⁰⁰, uma vez que será a partir dela que as informações coletadas serão analisadas e trabalhadas, a fim de descobrir se as hipóteses levantadas pela pesquisa são ou não verdadeiras.

Em outras palavras, Raúl Soriano afirma que esta fase “... *consiste em separar os elementos básicos da informação e examiná-las, de modo a responder às questões colocadas na pesquisa*”³⁰¹, organizando e resumizando os dados coletados.

Acompanhando esta linha de raciocínio, Raymond Quivy [et al.] afirmam que a fase de análise de conteúdo incide sobre as mensagens coletadas durante o levantamento de dados, o que permite “... *ao investigador elaborar uma interpretação que não tome como referência os seus próprios valores e representações*”³⁰², oferecendo ao mesmo, a possibilidade de tratar de forma metódica as informações e testemunhos coletados durante a pesquisa de campo.

Como já mencionado, esta tese segue uma abordagem qualitativa. Neste contexto, o processo de análise de dados deu-se a partir do estudo de

³⁰⁰CEA D’ANCONA, Maria Ángeles – *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis, 2001. ISBN 84-7738-420-7. p.33.

³⁰¹SORIANO, op. cit., p.241.

³⁰²QUIVY, op. cit., p.226.

conteúdo, pois “quando se aplica o código qualitativo ao conteúdo dos vários meios de comunicação (...), ele é denominado análise de conteúdo”³⁰³.

Por outras palavras, “o método análise de conteúdo constitui-se em um conjunto de técnicas utilizadas na análise de dados qualitativos”³⁰⁴, como foi o caso desta investigação.

Importa, por fim, destacar que a análise de conteúdo por “... demonstrar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação”³⁰⁵, permitiu que esta investigação compreendesse o funcionamento do METL/MBE, que mesmo com graves dificuldades financeiras mantém um papel de destaque na freguesia do Pelourinho, Salvador/Brasil.

³⁰³GOODE, op. cit., p.400.

³⁰⁴CAMPOS, Claudinei José Gomes – Método de análise de conteúdo: ferramenta para análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Rev. Bras. Enferm.* ISSN 0104-1169. Ano57, n.5 (set./out. 2004) p.611.

³⁰⁵LAVILLE, op. cit., p.214.

2. Caracterização do objeto de estudo

O *Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico – METL/MBE* localiza-se no centro histórico do concelho de Salvador, distrito da Bahia, mais especificamente na comunidade do Pelourinho. Localizado no centro histórico do concelho, o Pelourinho ficou conhecido pelo seu conjunto arquitetônico colonial barroco português preservado e integrante do Patrimônio Histórico da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, assim como no ano de 1985 passou a ser considerado Patrimônio Mundial, pela UNESCO³⁰⁶. Sua fama ultrapassa o âmbito nacional, sendo a comunidade do Pelourinho concebida como um dos principais cartões-postais de Salvador. A nível histórico, a história da freguesia do Pelourinho encontra-se intimamente ligada à história do próprio conselho de Salvador, fundado em 1549 por Tomé de Sousa, primeiro governador-geral do Brasil. Por apresentar uma localização privilegiada, estando próxima ao porto e da região comercial, além de trazer consigo uma barreira natural constituída por uma elevação abrupta do terreno, verdadeira muralha de até 90 metros de altura por 15km de extensão, a freguesia do Pelourinho foi escolhida para abrigar os membros da corte portuguesa. Nesta perspectiva, frisar afirmar que até o início do século XX, a freguesia do Pelourinho era considerada um território eminentemente

³⁰⁶ DEFERENÇA entre Centro Antigo e Centro Histórico. Disponível em: <www.centroantigo.ba.gov.br>. Acesso em: 04 jul. 2012.

residencial, concentrando-se as melhores moradias. Todavia, a partir dos anos 60, o Pelourinho sofreu um forte processo de degradação, com a modernização da cidade e a transferência de atividades econômicas para outras regiões da capital baiana, o que transformou a região do Centro Histórico em um antro de prostituição e marginalidade. Tal situação se manteve até o ano de 1991, quando o governo baiano deu início ao processo de restauração da referida área, com a finalidade de tornar a freguesia do Pelourinho uma área fortemente atrativa para turistas. Após restaurado, a comunidade do Pelourinho ganhou mais força e voltou a ser passagem obrigatória aos vários turistas nacionais e internacionais.



Ilustração 14: Freguesia do Pelourinho

FONTE: <http://blog.localnomad.com/pt/2013/04/22/guia-pelourinho-a-antiga-salvador-da-bahia/>

Atualmente, a comunidade do Pelourinho guarda grandes manifestações artísticas e culturais, como arquitetura, dança, música, culinária, folclore, religião entre outros. Podem os turistas visitarem alguns restaurantes, cafés, bares, cinemas e uma quantidade significativa de museus. Segundo Jamille Azevedo³⁰⁷, dentre os museus da freguesia do Pelourinho, citam-se as seguintes organizações: Museu do Palácio da Aclamação, composto por mobiliário, quadros, colchas, objetos de decoração, cúpulas e lustres; Museu Abelardo Rodrigues, com 800 peças entre santos barrocos, gravuras e ourivesaria; o Museu da Catedral Basílica; o Museu de Arte Antiga e Popular Henriqueta Catharino, constituído por mobiliário de jacarandá, peças de vestuário, dentre estas, a cauda e saia usadas pela Princesa Isabel quando assinou a Lei Áurea; o solidéio do Papa Pio X e imagens sacras; o Museu de Arqueologia e Etnologia da UFBA; o Museu São Bento, destinado a divulgar as peças de arte sacra dos séculos XVII, XVIII e XIX; o Museu Temporal, com cerca de 30 mil postais e fotografias da Bahia antiga; o Museu da Cidade, cujo acervo é composto por orixás, bonecas de pano, fotos, terços, imagens sacras, trajes de baiana, tapeçarias, cerâmica, peças de uso pessoal do poeta Castro Alves e pinacoteca; o Museu das Portas do Carmo, mantendo parte da muralha que protegia a Cidade, canhões, armas e bandeiras; o Museu de Arte Moderna,

³⁰⁷ AZEVEDO, Jamille – *Veja lista de alguns Museus no Pelourinho ou proximidades* [online]. [citado em 2013-06.24]. Disponível em: «<http://clickpelo.blogspot.pt/2008/06/veja-lista-de-alguns-museus-no.html>».

Fundado em 1960, mantém pinturas, gravuras, fotografias, desenhos e esculturas de nomes como Tarsila do Amaral, Portinari, Flávio de Carvalho, Di Cavalcanti, Rubem Valentim, Pancetti, Carybé, Mário Cravo, Sante Scaldasferri e outros; o Museu de Arte Sacra da UFBA. Antigo Convento de Santa Tereza, Obra das Carmelitas Descalças, contendo os objetos barrocos em madeira, pedra-sabão, barro e marfim; ourivesaria, pinturas em azulejos dos séculos XVII, XVIII e XIX, e coleções de artistas baianos; o Museu da Santa Casa de Misericórdia, com painéis de azulejos portugueses do século XVIII e mobiliário do século XIX; o Museu Afro-Brasileiro, reunindo peças da cultura africana e afro-brasileira; o Museu da Ordem Terceira de São Francisco, com peças de arte sacra; o Museu Erótico, com as representações do imaginário erótico popular através do artesanato nordestino, amazonense e mexicano, arte pré-colombiana; arte pop francesa e, dentre eles, o Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico – METL/MBE, objeto de estudo desta investigação.

Cabe salientar que, a nível de moradia e qualidade de vida, pode-se destacar que para a população local do Pelourinho, mais especificamente, os moradores da Favela Nova Esperança, mesmo com a revitalização sofrida na comunidade, os problemas urbanos continuam a existir e com maior força, em decorrência das crises económicas mundiais, as quais acabaram por afetar a todos de uma forma geral.

É nessa atmosfera a qual reúne moradores locais, turistas de várias partes do Brasil e do mundo que o METL/MBE encontra-se instalado. A prática museológica mistura-se à cultura local diariamente, devido as programações dos grupos culturais que utilizam as ruas do Pelourinho como palco para mostrar seus talentos e, concomitantemente, encantar os turistas. Diante de um fluxo de visitantes, a nível de funcionamento o Museu, no edifício número 01, da rua do Açouguinho encontrava-se aberto aos visitantes no horário das 9h às 18h (durante a semana, com exceção das segundas-feiras) e das 13h às 17h (nos finais de semana), com o propósito de servir as

“escolas da rede pública e particular de ensino de Salvador, Região Metropolitana e Interior do Estado, a favela Vila Nova Esperança, localizada no Pelourinho, estudantes universitários, portadores de necessidades especiais, grupos de terceira idade, residentes locais e turistas”³⁰⁸.

Com a missão de *“contribuir para a preservação, a difusão e a apropriação do patrimônio cultural, aplicando ações museológicas e atuando como referencial para o exercício da cidadania”³⁰⁹*, a equipa do museu estabelece as suas ações com o objetivo de *“desenvolver ações de pesquisa, preservação e comunicação do seu patrimônio cultural, a memória do Banco Econômico e a história socioeconômica da Bahia, em*

³⁰⁸ FUNDAÇÃO ECONÔMICO MIGUEL CALMON. MUSEU EUGÊNIO TEIXEIRA LEAL/MEMORIAL DO BANCO ECONÔMICO – *Histórico da instituição*. Salvador: METL/MBE, 2010. p.7.

³⁰⁹ Apêndice 2. Entrevista nº7. p.302.

um processo educativo de construção, desenvolvimento social e prática da cidadania”³¹⁰.

Para isso, ao nível da gestão, os colaboradores do Museu são incentivados a desenvolver alguns valores, que visem o cumprimento do seu papel social perante a sociedade. Da lista de valores em causa, realçamos o/a:

- *Empreendedorismo;*
- *Gestão do Conhecimento;*
- *Respeito à Diversidade;*
- *Responsabilidade Social.*

A nível administrativo, o METL/MBE é gerido pela *Fundação Económica Miguel Calmon*. É gerido pelo conselho consultivo, que por sua vez, é formado por mais três conselhos. Destes, cada um tem um objetivo particular em prol da manutenção, da organização e da fiscalização da Fundação, sendo assim, definido o Conselho Curador, o Conselho Diretor e o Conselho Fiscal, estando a sua estrutura organizacional distribuída conforme a Ilustração 15:

³¹⁰FUNDAÇÃO, loc. cit.

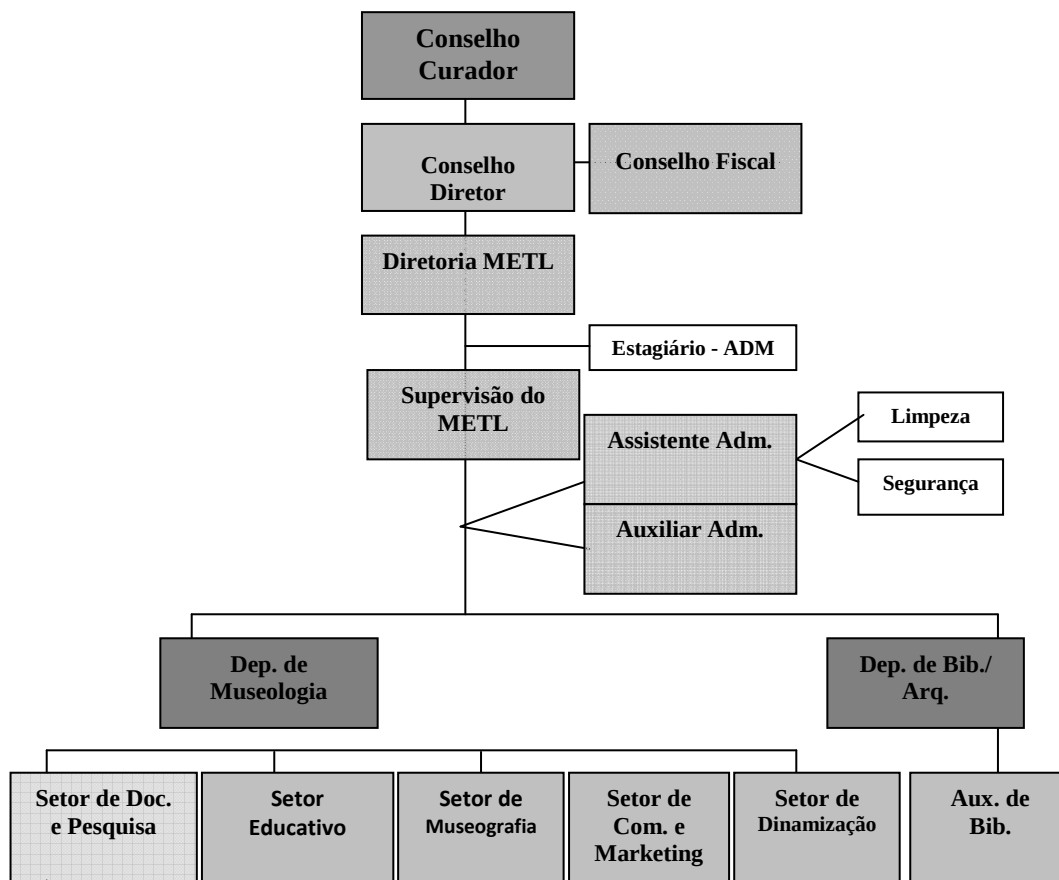


Ilustração 15: Estrutura organizacional
 FONTE: METL/MBE

2.1 Aspeto histórico

Para que a história do METL/MBE, fundado no ano de 1984, seja entendida, é necessário apresentar a sua evolução a partir dos dados informacionais sobre a *Fundação Econômica Miguel Calmon*.

Em 04 de julho de 1954, dá-se a criação da *Fundação Banco Econômico* – FUNBECO, em comemoração dos 125 anos da existência do *Banco Econômico da Bahia*, que foi o primeiro estabelecimento de crédito privado da América Latina. Inicialmente, a Fundação objetivou prestar assistência aos seus colaboradores e incrementar as atividades culturais nas comunidades onde esta instituição financeira tinha instalado as suas agências bancárias, além de administrar o seu espaço museal, intitulado *Museu Numismático do Banco Econômico*.

No dia 30 de julho de 1980, o conselho superior da FUNBECO modificou a denominação da Fundação, passando a ser designada por *Fundação Econômica Miguel Calmon* – FEMICA, em homenagem ao Engenheiro Dr. Miguel Calmon du Pin e Almeida Sobrinho, diretor-presidente do *Banco Econômico*. Outro fator, que não pode deixar de ser destacado, relaciona-se com a intervenção ocorrida na instituição financiadora da FEMICA, o *Banco Econômico S. A.* – BESA, em 11 de agosto de 1995.

No que diz respeito ao seu funcionamento, destaca-se que a FEMICA manteve como atividade, a administração dos dois museus, o *Numismático Eugênio Teixeira Leal* com acervo atualmente guardado na tesouraria da freguesia do Comércio, e o *Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico*, na freguesia do Pelourinho, objeto de estudo desta tese de doutoramento.

a) *Museu Numismático Eugênio Teixeira Leal*

Fundado em 1959, na freguesia do Comércio, também, para marcar as comemorações dos 125 anos do BESA, o *Museu Eugênio Teixeira Leal*, inicialmente intitulado *Numismático do Banco Econômico*, foi o primeiro museu desta instituição financeira.

Por ter sido o Dr. Eugênio Teixeira Leal o grande responsável pela criação do Museu, por defender o princípio de que antigas corporações deveriam inaugurar instituições culturais em atos comemorativos, após o seu falecimento, em 1974, o referido *Museu Numismático do Banco Econômico*, passou honrosamente a ser chamado de *Museu Numismático Eugênio Teixeira Leal*.

Inicialmente, o acervo do Museu era composto por coleções de moedas, cédulas, condecorações, pinturas e mobiliário. Contudo, a partir de 1984, o *Museu Numismático Eugênio Teixeira Leal* passou a ser responsável,

apenas, pelas coleções de moedas e cédulas, ficando a outra parte da coleção sob a responsabilidade da segunda unidade do Museu, denominada *Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico*, localizado na freguesia do Pelourinho.

b) *Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico*

O *Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico* – METL/MBE, criado no ano de 1984, foi constituído para funcionar como um centro cultural a serviço da educação do distrito da Bahia. Abriga um museu, um arquivo, uma biblioteca, um cineteatro, duas salas para exposições temporárias e um espaço multiuso, destinado à integração da comunidade e à valorização das diversas expressões artísticas, sendo também, dotado de instalações apropriadas para os visitantes portadores de necessidades especiais, tais como banheiros apropriados para visitantes com cadeiras de roda, bem como elevadores para facilitar o acesso aos demais espaços do prédio não só dos visitantes com cadeiras de roda, como também de idosos e demais visitantes com dificuldades de locomoção.



Ilustração 16: Acessibilidade
FONTE: METL/MBE

Inaugurado em 11 de dezembro de 1984, pela mão do Dr. Ângelo Calmon de Sá, como parte do programa comemorativo dos 150 anos do *Banco Econômico S. A.*, o METL/MBE foi instalado num casarão do século XIX, adquirido à *Santa Casa de Misericórdia da Bahia*, no início da década de 80 do século XX.



Ilustração 17: Fachada do METL/MBE
FONTE: METL/MBE

Foi necessário reconstruir os espaços internos, pois, devido a um incêndio na década anterior, o imóvel tinha apenas as paredes externas. Assim, a reconstituição de um dos mais imponentes sobrados do centro histórico do concelho de Salvador representou uma contribuição efetiva dessa instituição bancária ao projeto de revitalização deste importante conjunto arquitetónico. Essa reconstituição foi importante também para a preservação do património cultural material do distrito da Bahia.

2.2 Infraestrutura

A freguesia de Pelourinho possui 24 organizações museológicas, localizadas no centro histórico do concelho de Salvador. Deste total, apenas três se encontram disponíveis aos visitantes nos finais de semana, sendo o METL/MBE uma delas. Como já foi referido, o espaço tem um horário alargado das 9h às 18h (durante a semana, com exceção às segundas-feiras) e das 13h às 17h (nos finais de semana).

O outro grande diferencial do Museu em relação às demais organizações museológicas da freguesia é o facto de ser o único a manter as suas atividades gratuitas e possuir instalações próprias para os visitantes portadores de deficiência física, reforçando a ideia de que o mesmo está a fomentar seu acesso a todos os visitantes. Esse espaço museal por possuir outros elementos, além do museu, a nível conceitual para esta investigação o

referido espaço foi classificado como um centro cultural, por ser constituído pelos seguintes elementos:

a) Museu:

Denominado *Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico*, este Museu possui um acervo com mais de 5.000 peças, das quais se destacam, moedas, medalhas, condecorações nacionais e estrangeiras, medalhas militares, mobiliário, pinturas, placas e troféus expostos em salas climatizadas (sendo importante frisar que este é o primeiro museu, na freguesia de Pelourinho, a utilizar tal recurso).

Conforme já exposto, o seu acervo é originário do desmembramento das coleções do *Museu Numismático Eugênio Teixeira Leal*, acrescido de outros tipos de coleções, tais como: pintura, condecorações, mobiliário, troféus, placas e demais objetos que contam parte da história económica brasileira, com um valor inestimável.

As exposições de longa duração oferecidas pelo METL/MBE estão disponibilizadas em dois andares do prédio. No térreo, é oferecida a exposição dividida em dois módulos. O primeiro, intitulado “História do Banco”, enfatiza a trajetória do *Banco Econômico*, focando o período de criação e desenvolvimento da instituição.



Ilustração 18: Exposição sobre a história do Banco Econômico

FONTE: METL/MBE

Importa destacar que durante a visita, é permitido ao visitante encontrar fragmentos dessa história, por meio dos objetos que estiveram no cotidiano das personagens que construíram o passado que é agora contado. Além disso, o Museu possui quadros que retratam os presidentes que passaram pela Instituição, seguido por uma vitrina que apresenta a balança de precisão, uma máquina de escrever portátil e uma ambiência do escritório de Dr. Eugênio Teixeira Leal, com a mesa composta por tinteiro, pena, papel timbrado, telefone de época, relógio. Esse mobiliário é conservado pelo museu pela importância e beleza, igualando-se a uma obra de arte.



Ilustração 19: Presidentes e artefactos da história do Banco

FONTE: METL/MBE

É possível encontrar outros objetos que remontam à mesma época, como uma réplica do balcão do Banco (cuja parte interna tem um cofre), uma mesa e objetos como mata-borrão, tinteiro, peso de papel, pena e prensa para cartas. Nas vitrinas encontram-se cartelas, selos, porta selos, canetas, cheques e muitas outras peças que ajudarão à compreensão da história económica do Brasil.

Já no segundo módulo, o METL/MBE visa trabalhar a “História do Dinheiro”, com a finalidade de traçar a evolução histórica monetária, desde a prática do escambo (troca de mercadoria por mercadoria) até os atuais cartões magnéticos, passando pela apresentação de moedas, cédulas, cheques e vales transportes/alimentação. Dentre as moedas, a coleção apresenta uma referência especial para o Euro e o Real.

Merecem destaque: as moedas-objetos, originais, cunhadas na China, no século XVIII aC. em formato de faca, cônica, enxada, chave e chapéu; moedas romanas do Império Bizantino e moedas retratando os Césares. Esta exposição, sobre a história do dinheiro, é apresentada através de ilustrações, projeção de *slides*, vitrinas e maquetes.

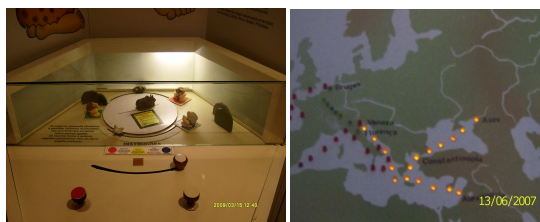


Ilustração 20: Exposição sobre a história do dinheiro
FONTE: METL/MBE

Com o objetivo de atrair a atenção dos visitantes mais novos. Os discursos são estabelecidos em vitrinas e painéis interativos, de modo a atrair, principalmente, o segmento infanto-juvenil, despertando a sua curiosidade para novas descobertas, por poder manusear e interagir com a exposição.



Passarela sonora imitando o barulho de moedas caindo



Rotas comerciais no século XIII

Ilustração 21: Vitrines e painéis interativos
FONTE: METL/MBE

Diante dos constantes questionamentos referentes à história do dinheiro, a equipa do Museu sentiu a necessidade de construir algum mecanismo que acalmasse a inquietação dos visitantes. Em resposta, o Museu conseguiu um painel interativo onde o próprio visitante lê a pergunta e, cuja resposta é sinalizada à medida que o visitante acende o botão correspondente à resposta certa.



Ilustração 22: Painel interativo de perguntas e respostas
FONTE: METL/MBE

Para além da forma descontraída de relato da história do dinheiro, esse espaço inclui curiosidades como as moedas-objeto, moedas de porcelana, em couro e vidro, e cédulas. Segundo os dados coletados, o ponto forte da exposição volta-se para a interatividade que a mesma possibilita aos visitantes, tornando a transmissão dos discursos um processo atrativo, interessante e motivador.

Com o propósito de tornar chamar a atenção dos visitantes, o Museu realizou um concurso para a criação da mascote do Museu, que iria acompanhar, de forma lúdica, todos os fatos históricos narrados.



Ilustração 23: Boneco Moedino em vários períodos históricos
FONTE: METL/MBE

Assim, o boneco *Moedino* foi criado, em cerâmica, com o intuito de conduzir o visitante por toda exposição. Acompanhando os fatos históricos, o visitante vê o boneco atuando no período Neolítico, durante as grandes civilizações Epípcia, Grega e Romana.

No piso 1, estão latentes os dois últimos módulos oferecidos como uma exposição de longa duração, isto é, informações sobre as medalhas e

condecorações, originárias de diversos países. Para isso, os discursos enfatizam a valorização dos brasileiros e estrangeiros que atuaram em benefício do Brasil ou, de alguma instituição, ao longo da história, procurando portanto, discorrer sobre os grandes feitos. Por esta razão, salienta-se que as coleções apresentadas neste piso foram e são, cunhadas para motivos tão diversos como: o mérito de conquistas desportivas; grandes feitos; retrato de noivados e casamentos nas famílias imperiais; registo dos descobrimentos de diversos países e de obras públicas; datas históricas; ações políticas e aniversários de instituições/personalidades.



Ilustração 24: Sala de exposição de longa duração
FONTE: METL/MBE

A nível histórico as coleções de medalhas e condecorações, nacionais e estrangeiras, abrangem os períodos do Brasil Colónia, Império e República, sendo válido destacar que as medalhas retratam uma diversidade de temas do património tangível e intangível, da história do Brasil.

Foi detetado, durante a recolha de dados que, na coleção de medalhas, o METL/MBE possui preciosidades como a medalha cunhada em 1978, quando todos acreditavam que o Brasil seria o Tetracampeão Mundial de Futebol, na Copa do Mundo, na Argentina. Contudo a seleção foi vencida pelo país anfitrião, ficando sem o título.

A medalha estojo, comemorativa dos 400 anos de São Paulo, curiosa por ser uma embalagem em prata, com formato circular, comportando no seu interior várias fotografias que retratam pontos turísticos da capital e, uma moeda antiga transformada em medalha através de carimbo.

Além destes ícones, a coleção possui ainda, medalhas militares relativas: à Guerra do Paraguai, à 1ª e 2ª Guerra Mundial, à Campanha do Paraguai e do Uruguai, entre outros. Parte da coleção é considerada rara na história medalhística dada a sua qualidade de gravação, pelo fato de ser a primeira medalha oferecida em solo brasileiro, por resultar de uma Campanha Militar vitoriosa, e por ter sido cunhada em Inglaterra e não em França como de costume. A sua história está diretamente ligada à fuga da Família Real para o Brasil. Em represália a Napoleão, o príncipe regente D. João, assim que chegou ao Brasil, declarou guerra à França e enviou uma

expedição à Guiana Francesa com a missão de a ocupar. Esse território era a única conquista dos franceses nas Américas, entre os séculos XVI e XVII. Caiena, a capital, ficou sob o poder das forças portuguesas entre 1809 e 1817, quando D. João foi obrigado a devolvê-la à França.

As medalhas que retratam os Profetas, apresentam uma beleza de trabalho de gravação e de fidelidade aos originais do mestre da arte colonial brasileira, Antônio Francisco Lisboa, o Aleijadinho.

Aqui, nota-se também o destaque dado à medalha da Mãe Menininha do Gantois, que foi criada por Carlos Henrique Pollo (chefe do Clube das Medalhas), em 10 de fevereiro de 1994, para homenagear os 100 anos de nascimento da ialorixá baiana. Foram feitas 400 medalhas, quatro delas em ouro e as restantes em prata.



Ilustração 25: Coleções de moedas
FONTE: METL/MBE

Também no piso superior o Museu apresenta mecanismos destinados à interatividade entre o visitante e o conteúdo apresentado, a fim de tornar o

processo comunicacional algo agradável e prazeroso, sobretudo às crianças e jovens.



Ilustração 26: Painel interativo
FONTE: METL/MBE

A coleção constituída pelas condecorações retrata as diversas ordens, estrangeiras e brasileiras, que foram criadas para homenagear e condecorar cidadãos autores de grandes feitos.



Ilustração 27: Coleção de condecorações
FONTE: METL/MBE

Um aspeto importante a ser referido liga-se ao facto de que esta coleção ser a segunda maior do Brasil, estando a primeira localizada no *Museu Imperial*, no concelho de Petrópolis/Rio de Janeiro.

b) Arquivo:

Denominado “Arquivo Histórico”, este espaço é destinado à preservação do documento voltado para a memória do *Banco Econômico*. Com o objetivo de preservar a sua memória, o arquivo do METL/MBE é constituído por 11 metros lineares de documentos como atas, cautelas, estatutos, livros de registro, fotografias e CD-ROM. Este arquivo mantém sob a sua guarda o arquivo particular de Miguel Calmon Sobrinho (alusivo às suas atividades enquanto Presidente do Banco, Deputado Federal, Ministro da Fazenda e Reitor da Universidade Federal da Bahia), a coleção de documentos avulsos da Família Calmon e Dirigentes e a coleção do Professor José Calasans Brandão da Silva (a maior autoridade brasileira nos estudos sobre a Guerra de Canudos e grande conhecedor da Revolução de 1930).



Ilustração 28: Arquivo do Museu
FONTE: METL/MBE

O material que compõe o acervo pessoal de Francisco Marques de Góes Calmon e da Família Calmon é resultante tanto da doação familiar, quanto da preocupação que alguns dirigentes tiveram em acumular documentos, contribuindo assim, para preservar a memória do Banco e das atividades que desempenharam. Enriquecendo este acervo do Banco encontram-se fotografias, memória oral e elementos de coleção áudio visual.



Ilustração 29: Coleção áudio visual do METL/MBE
FONTE: METL/MBE

Vale destacar que este espaço também é cedido ao curso de Arquivologia da Universidade Federal da Bahia – UFBA, desde o ano de 2001, para os alunos obterem aulas teóricas e práticas, bem como, a outras instituições que ofereciam um curso dentro dessa temática.



Ilustração 30: Aulas teóricas e práticas de Arquivologia
FONTE: METL/MBE

c) Biblioteca:

A *Biblioteca Inocêncio Calmon* é constituída por mais de 11.000 livros e periódicos, juntamente com uma Hemeroteca, que reúne mais de 70.000 recortes de jornais, tendo como principal tema, a Bahia e todos os seus aspetos económicos, políticos, culturais e sociais.



Ilustração 31: Biblioteca do Museu
FONTE: METL/MBE

A nível de atendimento, observou-se que este espaço é destinado a pesquisadores, estudantes e interessados na história socioeconómica, política e cultural da Bahia, ou em áreas tão diversas como, a História do Brasil, a Museologia, a Medalhística, a Numismática, as Ciências Sociais e a Economia.

Assim como o arquivo parte do acervo, a biblioteca também é composta por volumes das coleções pessoais do Dr. Francisco de Góes Calmon e do seu filho, Dr. Inocêncio Marques de Góes Calmon; bem como de Miguel Calmon Sobrinho e do Prof. José Calasans. Além das coleções particulares, o acervo da biblioteca apresenta volumes relativos às áreas do saber já referidas e, importantes, obras como o catálogo da Viscondessa de Cavalcanti; As Medalhas referentes ao Império do Brasil, de Julius Meili; Medalischi Historie der Republyk van Holland; a coleção de documentos da Independência; Os Bancos do Brasil, de Bernardo de Souza Franco (o primeiro livro sobre bancos editado no Brasil); cartas e documentos dirigidos a S. Majestade D. João VI, pelo Príncipe D. Pedro Alcântara. A estas raridades acrescentam-se a Colleção das Leis do Brazil de 1812 a 1982; a Coletânea de Leis do Comercio Exterior, 1910 – 1986; a Colecção de Jurisprudência Brasileira: civil, comercial e seguro, 1910 – 1968; a Coletânea de Legislação e Jurisprudência, 1950-1978, 59 v.; A Bahia do Século XVIII, 3vs, 1969, de Luís dos Santos Vilhena; a Notícia Geral de toda esta Capitania da Bahia desde o seu descobrimento até o ano de 1759,

José Antonio Caldas; o Diccionario Universal das Moedas Metálicas, Lisboa, 1793; o Catálogo da Collecção Numismática Brasileira, 1908, de Augusto de Souza Lobo. Essa última referência inclui: As Medalhas Referentes ao Império do Brazil 1822-1889, 1890, Julius Meili; Die Münzen der Colonie Brasilien, 1645 bis 1822, Zurich, Julius Meili; As Moedas da Colônia do Brasil, 1645 até 1822, 1895, Julius Meili; Das Brasilianische Geldwesen; Die Müzen des Unabhängigen Brasilien, 1822 bis 1900, Zurich, Julius Meili; Catálogo de Medalhas da República, Contribuição aos Festejos do 4º Centenário do Rio de Janeiro, 1965, Kurt Prober. No que diz respeito aos periódicos, a biblioteca possui cerca de 2.500 exemplares em diversas áreas do conhecimento como o Direito, a Economia, a Administração e Numismática e outros. Entre os periódicos diários recebidos estão os jornais locais, as revistas e as agendas culturais, disponibilizados a todos os interessados, na sala de leitura.

Vale referir que, assim como o curso de Arquivologia da Universidade Federal da Bahia, o curso de Museologia da mesma universidade fazem uso do espaço museal.



Ilustração 32: Aulas de Biblioteconomia da UFBa
FONTE. METL/MBE

No que concerne às ações oferecidas à comunidade, o setor da Biblioteca mantém projetos específicos e contínuos, destinados às crianças e jovens da freguesia do Pelourinho. Além disso, não se pode deixar de frisar o fato de que a Biblioteca do Museu, pela Portaria nº 060/2008, de 23 de Setembro de 2008 recebeu, por parte do Ministério da Cultura, o nome de Ponto de Leitura. Com tal nomeação, o Museu passou a ser a única organização museológica a receber tal título, em relação, não só aos demais museus, mas também em relação às demais bibliotecas regionais.

d) Cineteatro:

Também denominado como auditório, o *Cineteatro Francisco Góes Calmon* foi criado, a princípio, para ser uma sala de projeção cinematográfica, com os equipamentos de cinema adquiridos ao antigo *Cine Maria Bethânia*, Rio Vermelho. Inicialmente, a sua criação estava vinculada

à oferta de projeções cinematográficas à comunidade de forma contínua, atuando, portanto, como cinema local. A ideia de vender ingressos a esta comunidade não era adequada, dadas as dificuldades socioeconómicas de certos grupos sociais da freguesia do Pelourinho.



Ilustração 33: Cine-Teatro Francisco Góes Calmon
FONTE: METL/MBE

Com o fechamento do cinema, o espaço destinado à bilheteria foi transformado numa copa, com o intuito de melhor servir os convidados durante os eventos desenvolvidos pelo Museu. Durante as ações desenvolvidas pela equipa da Biblioteca, tal espaço serviu para a distribuição de lanches às crianças participantes dos projetos oferecidos pelo Museu.



Candidatura política



Encontro de diretores



Ação pela cidadania



Projeto cultural



Miss Salvador Gay



Palestra

Ilustração 34: Atividades no cine-teatro

FONTE: METL/MBE

Atualmente, o Cineteatro encontra-se aberto não só para a mostra de vídeos e projeções cinematográficas, como também para a realização de cursos, seminários, palestras, conferências, reuniões, encontros técnicos/científicos/religiosos/políticos e apresentações de dança/música e peças teatrais. Fator fundamental para esta multiplicidade de utilizações são as parcerias que o METL/MBE tem fomentado com outras instituições públicas, privadas, ONGs e grupos afins, por acreditar que esta forma é a mais indicada para que as atividades educativas, culturais e eventos, a serviço da comunidade, possam atingir o sucesso e, principalmente, os resultados esperados. Com esta atitude, o Museu está a trazer a comunidade para dentro do espaço museal.

Isto implica frisar que, progressivamente, a comunidade começará a conceber o espaço museal como parte integrante da mesma, isto é, como património local não só por estar o Museu localizado na freguesia do Pelourinho. Pelo contrário, o METL/MBE passará a ser património local por se encontrar presente no quotidiano das pessoas tanto nas comemorações, quanto nas decisões importantes que afetam em direto a vida da comunidade. A partir do momento em que o Museu tornou-se referência para a comunidade do Pelourinho, deixou de ser um prédio a ser frequentado apenas por turistas, passando a ser um apoio à comunidade. E o mais importante, ao acolher a todos os grupos sociais, vem a demonstrar o respeito pelo meio em que é parte integrante.

e) Salas de Exposições Temporárias:

- **Galeria Francisco Sá**

Esta Galeria, tem como objetivo principal expor trabalhos de artistas, através de editais públicos, com concorrências nacionais, aproximando-se da comunidade artística e possibilitando a todos que possuem interesse obter uma ampliação no seu aspeto cultural. Além disso, apresenta as produções dos alunos da Escola de Belas Artes e Museologia da UFBa, contribuindo, assim, para a formação e/ou aperfeiçoamento profissional dos expositores. O seu nome homenageia

Francisco Sá, que ocupou a presidência do *Banco Econômico*, entre 1932 e 1967. Em 1940, afastou-se para compor a diretoria da *Companhia Aliança da Bahia de Seguros Marítimos e Terrestres*, retornando em 1952 à diretoria do *Banco Econômico*, onde ocupou o cargo até 1967. Com a personalidade de um líder, no ano em que retornou ao Brasil, passou a ser dirigente da *Fábrica Conceição*, da *Companhia Fabril da Bahia*, que depois foi fundida com a *Companhia Progresso Industrial e União Fabril da Bahia*.

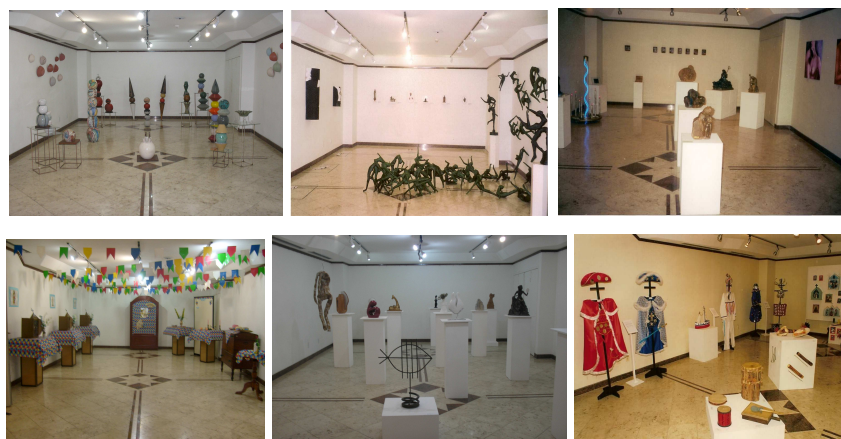


Ilustração 35: Exposições temporárias na Galeria Francisco Sá
FONTE: METL/MBE

Um aspeto digno de destaque, liga-se à forma como as exposições temporárias são estabelecidas. Anualmente, o METL/MBE se programa a oferecer dez exposições. Dessas dez, quatro exposições são ofertadas aos artistas que residem na comunidade do Pelourinho, como forma de divulgação da arte local. Os artistas escolhidos não pagarão a taxa

cobrada pelo Museu. Em contrapartida, comprometem-se em oferecer e desenvolver uma programação para a população local, sob a forma de oficinas, a fim de ensinar algo novo aos moradores da freguesia do Pelourinho. Essa iniciativa faz com que todos se beneficiem a partir do Museu. Para os artistas, tal iniciativa representa uma importante oportunidade para apresentar sua arte, já que muitos artistas não possuem recursos financeiros para exporem seus trabalhos. Para a comunidade, poder participar de oficinas gratuitas representa uma ótima oportunidade para a construção de novos conhecimentos.

- **Espaço da Memória**

Localizado no piso térreo, este ambiente também é destinado a exposições temporárias. A diferença em relação à Galeria Francisco Sá, volta-se para as coleções expostas, já que este espaço objetiva expor as temáticas com o acervo do museu, principalmente moedas e cédulas, que se encontram acondicionadas na reserva técnica.



Ilustração 36: Espaço da Memória
FONTE: METL/MBE

Perante a necessidade da equipa do museu disponibilizar de um espaço para a instalação dos computadores destinados ao desenvolvimento do “Projeto Passaporte do Futuro: o Saber Digital, Educação e Cidadania”, o espaço da Galeria foi escolhido. Assim, durante o período de realização do projeto a Galeria abriga apenas os alunos e equipamentos do projeto. O Projeto Passaporte do Futuro vem sendo desenvolvido desde o ano de 2008, por meio da parceria entre a *Fundação Econômico Miguel Calmon*, enquanto representante do Museu e o *Instituto Cooperforte*. Voltado para os jovens da comunidade, além de procurar melhorar a qualidade de vida dos jovens locais, por contribuir com o despertar da cidadania e responsabilidade desses jovens, bem como com a preparação desses jovens para o mercado de trabalho, incentivando-os “... a buscarem a concretização de seus projetos

de vida e sua inserção no mercado de trabalho, seja como colaborador ou estagiário”³¹¹.

f) Outros espaços:

Localizada no andar térreo, o Museu mantém uma lojinha, destinada a vender objetos próprios do Museu, como forma de sustentabilidade alternativa. Dentre os objetos vendidos, referem-se os seguintes itens: camisas, canetas, lápis, livros, chaveiros, porta líquido, estojos e outros tipos de souvenir.



Ilustração 37: Lojinha do Museu
FONTE: METL/MBE

Nessa mesma linha de ação, é importante destacar que, para os eventos com temáticas fora do contexto da Museologia, o METL/MBE cobra um valor específico que funciona como um aluguer do espaço, a fim de garantir a sustentabilidade do museu. Os eventos que direta ou indiretamente possuam

³¹¹FUNDAÇÃO MIGUEL CALMON. MUSEU EUGÊNIO TEIXEIRA LEAL/MEMORIAL DO BANCO ECONÔMICO – *Relatório Passaporte do Futuro*. Salvador: METLMBE, [2012]. p.1.

ligações com as programações do museu conseguem o espaço de forma gratuita.

O Museu também mantém salas de descanso nos pisos térreo e no primeiro andar para proporcionar maior conforto aos visitantes.

3. Apresentação e interpretação dos resultados

Conforme é aceite pelo meio académico, toda a pesquisa que se baseia em estudo de caso, estrutura-se em duas partes: a primeira, associada à apresentação da ideia que se deseja investigar ou demonstrar como verdade e a segunda, associada à apresentação do estudo prático, juntamente com o processo de análise, de modo a comprovar ou negar as hipóteses construídas como verdades.

Essa investigação escolheu como estudo de caso o METL/MBE. Como apresentado no capítulo anterior, o Museu se localiza na freguesia do Pelourinho, sendo visitado por vários turistas de diferentes origens. O movimento de turistas ocorre durante o ano todo, acabando por tornar a visita ao Museu uma prática constante.

Um outro aspeto importante a ser frisado, volta-se à instalação da Favela Nova Esperança bem no centro da freguesia do Pelourinho. A circulação de turistas e moradores que apresentam baixa situação financeira se tornou marca do local. Por um lado, um grupo de pessoas com poder aquisitivo elevado e, de outro lado, pessoas com sérios problemas financeiros, além dos outros elementos característicos de zonas populares consideradas de risco, como drogas, prostituição, roubos, abandono escolar, desempregos e tantos outros.

Procurando contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos moradores da referida favela, atualmente, o METL/MBE tem vindo a estabelecer mudanças internas, a fim de iniciar um trabalho junto do meio em que se integra e cumprir com o papel social.

Por esta razão, a investigação apresentada, escolheu o METL/MBE como objeto de estudo, pois buscou-se perceber como esse Museu estar a processar suas ações, de modo a se tornar uma organização aberta, com vista à compreensão, não só do funcionamento, como também da imagem que o Museu estaria a construir junto do meio em que é parte integrante. Para isso, esta investigação abrangeu tanto os colaboradores do Museu, quanto representantes dos grupos sociais que mais utilizam esse espaço museal. Assim, foram recolhidos trinta e quatro depoimentos, distribuídos da seguinte forma:

- a) ***Olhar Interno:*** constituído pelos colaboradores do Museu. Assim, foram aplicados os instrumentos de coleta de dados aos seis chefes de setores, aos dois colaboradores mais antigos, à gestora e ao membro da Alta Administração do Museu.
- b) ***Olhar Externo:*** constituído pela população local. Assim, foram aplicados os instrumentos de coleta de dados às três instituições de ensino, cinco ONG's, sete crianças, cinco mães, dois jovens ex-participantes do Projeto Passaporte do Futuro e dois ex-estagiários.

A aplicação dos instrumentos de coleta de dados se deu em dois momentos. O primeiro momento foi através de entrevistas aplicadas diretamente no espaço museal. O segundo momento se utilizou da internet. Foram entrevistados diretamente no Museu os chefes dos setores, os colaboradores mais antigos, os jovens participantes do Projeto Passaporte do Futuro, as crianças e as mães. Para o membro da Alta Administração, as instituições de ensino e as ONG's os instrumentos de coleta de dados foram aplicados por meio da internet.

3.1 Análise do *olhar interno*

Conforme já apresentado ao longo desta investigação, o envolvimento com a comunidade que integra é o princípio básico da atuação dos Museus, enquanto sistema aberto e para a concretização do papel social exigido. Com base na resposta fornecida pela gestora do Museu, notou-se que o METL/MBE considera o meio em que faz parte um elemento importante para não só o seu funcionamento, mas também sua existência, quando diz:

“A comunidade do Pelourinho é de fundamental importância por retratar os resultados positivos superiores às nossas expectativas, gerados pela interação entre Museu e comunidade, ao longo destes anos de convivência e aprendizado, por ser ela o principal público trabalhado nas ações educativas deste

Museu desde 2001 e, de forma mais intensa e regular a partir de 2007 [...]”³¹².

Enquanto organização aberta, o museu necessita conceber o meio em que é parte integrante a base de suas ações. Nesse aspeto, percebeu-se que o METL/MBE de imediato demonstrou uma postura consoante com a exigida, no que diz respeito à organização aberta. Como se notou, desde 2001, que o Museu tem procurado atrair a comunidade, no sentido de se envolver com o meio que integra, bem como no sentido de propor ações positivas à comunidade de forma cada vez mais intensa, assumindo um postura pró-ativa. Quanto à tentativa de se manter de forma pró-ativa, segundo o membro da Alta Administração do Museu, esse aspeto fazia parte da filosofia do Museu, como referido:

“um Museu nos dias atuais, mais do que nunca, precisa ser pro ativo principalmente em relação a comunidade no qual ele está inserido, procurando atrair essa comunidade para que conheça melhor o seu Museu e, principalmente, pro ativo em atrair os jovens estudantes de todas as idades e do maior número possível de escolas para que venham conhecê-lo e estar preparado para esclarecer a este público a sua importância”³¹³.

Mediante o posicionamento da Alta Administração, tornou-se fácil compreender as razões de como o METL/MBE estava a conseguir envolver seus colaboradores, quanto ao aceite de atrair a comunidade do Pelourinho para o espaço museal. Quando o gestor de uma organização visa transformar

³¹² Apêndice 2. Entrevista nº7, p.306.

³¹³ Apêndice 2. Entrevista nº36. p.311.

a organização em sistema aberto, necessitará do apoio de todos os colaboradores. No caso do METL/MBE, pelo facto da gestora ter tido o apoio de seu superior, a resistência notada no início do processo transformador do Museu enquanto organização fechada para organização aberta se deu de forma mais branda. Notou-se nos discursos dos colaboradores do Museu o notório envolvimento de todos com a comunidade, assim como referido pela chefe do Setor Educativo que o envolvimento com a comunidade não estaria a representar dificuldades, e sim desafios, “... *porque a comunidade está no Museu*”³¹⁴.

Pela transcrição apresentada, a freguesia do Pelourinho vem sendo concebida pelo Museu como a razão maior das suas ações. É válido salientar que as ações tradicionais da Museologia continuam a existir, todavia, outras programações focadas na comunidade, são desenvolvidas em paralelo.

Para reforçar as respostas que defendem a ideia de que a comunidade estaria a fazer parte da prática museológica desenvolvida pelo METL/MBE, refere-se o posicionamento de um dos colaboradores mais antigos do Museu, no que se refere à evolução do referido espaço, em relação ao trabalho com a comunidade: “*Agora teve com a nova direção (...) o Museu é hoje mais um pouco, né? Pelo que era no passado, teve uma evolução (...) boa*”³¹⁵. Percebeu-se que o posicionamento desse colaborador que a comunidade do Pelourinho começou a frequentar o espaço do METL/MBE por ter

³¹⁴Apêndice 2. Entrevista nº6. p. 295.

³¹⁵Apêndice 2. Entrevista nº8. p.297.

começado a se sentir atraída pelas ações oferecidas pelo Museu, eliminando em definitivo a ideia de que esse espaço se destinava apenas à população turística.

Vale frisar que a atuação do METL/MBE da forma como vem sendo estabelecida nos dias de hoje se iniciou em 2001. Antes dessa data, devido a própria ideia do que seria o papel social dos museus, os gestores do METL/MBE acabaram por tornar o Museu uma organização distante do meio. A prova disso foi percebida diante da resposta obtida pelo mesmo colaborador, o qual referiu que a participação das programações oferecidas pelo Museu se dava por meio de emissão de convite, assim como nas sessões de cinema era cobrado ingresso aos visitantes. Por este facto, notou-se que antes de 2001, o METL/MBE não estava aberto à comunidade, já que a população da Favela Nova Esperança não possuía recursos financeiros para frequentar as programações oferecidas pelo Museu.

Em entrevista com as chefes do Setor Educativo e da Biblioteca, percebeu-se o total envolvimento do Museu com o meio. Durante o ano todo, estes dois setores por estarem em contato direto com a comunidade, desenvolvem projetos voltados para aspetos específicos, com o propósito de tirarem as crianças e jovens das ruas e das influências negativas facilmente percebidas no quotidiano da Favela. Com o propósito de atrair a comunidade para o interior do Museu, notou-se que os projetos Inclusão Sócio-Digital e Varal Cultura estavam não só a atrair as crianças e jovens da

comunidade, mas também mantinham o interesse em permitir à população de baixa renda a oportunidade de desenvolver a prática da pesquisa e da leitura, a partir de equipamentos, tecnologias, livros e vídeos de difícil alcance para a maioria dos moradores da comunidade do Pelourinho.

A outra característica que assegura o museu a atuar como organização aberta se volta para o discurso. Devido ao facto da comunidade ser constituída por um conjunto heterogéneo de pessoas, as programações não podem ser oferecidas de forma estandardizada. Cada visitante carrega consigo “...histórias individuais e únicas (...), de acordo com as [suas] próprias necessidades...”³¹⁶, níveis de informação, formação e estrutura mental. Assim, buscou diagnosticar como o discurso museológico era trabalhado pelo METL/MBE. Para que a construção de novos conhecimentos a partir das programações museológicas se tornasse possível, percebeu-se que o Museu procurava manter a mesma linguagem do grupo social cujas ações se destinavam, como referido pela chefe do Setor Educativo:

“... [o Museu sempre busca] adequar da melhor maneira possível a linguagem, a forma de explicar, procurando também interação com o público, porque não adianta você chegar numa exposição, explicar tudo sobre aquilo ali e não procurar saber sobre o conhecimento prévio daquela pessoa, seja de que lugar for, seja daqui, do entorno, de outros bairros, de outros estados e países, se você tem essa preocupação de extrair do visitante algum

³¹⁶GOODACRE, Beth [et al.] – *Living the past: reconstruction, recreation, re-enactment and education at museums and historical sites*. London: Middlesex University Press, 2002. ISBN 1-898253-43-9. p.34 (tradução própria).

tipo de conhecimento prévio que ele tenha, isso aí já vai ser um ponto extremamente positivo, porque a pessoa vai se envolver e vai perguntar, vai interagir com você”³¹⁷.

A partir dessa transcrição, percebeu-se que o Museu, além do objetivo de manter a mesma linguagem dos visitantes, tratou de chamar para si um outro aspecto de organização aberta, a construção do conhecimento pelo processo sócio construtivista. Se fazer entender pelo visitante é importante, todavia, apenas isso não garantirá ao METL/MBE fazer com que os visitantes saiam do Museu com novas ideias. O reforço deste posicionamento é referido pela resposta da gestora do Museu, quando disse que

*“O METL [desenvolvia] as duas modalidades de discursos. O **padronizado** na exposição de longa duração cuja compreensão é facilitada pela interatividade dos suportes expositivos (painéis, jogos e vitrines) e pela mediação cultural propiciada pelos monitores especializados. E um discurso **diferenciado** em linguagem, construção e duração, nas ações educativas visando o entendimento e apropriação dos temas abordados pelos diferentes públicos trabalhados”³¹⁸.*

Diante das respostas apresentadas, notou-se que o METL/MBE tem o cuidado de estudar os seus visitantes, antes da apresentação final das programações, de forma a garantir a correta transmissão de conhecimento, bem como em relação às programações paralelas, percebeu-se que o Museu visa não só adaptar às linguagens e culturas dos grupos sociais cujas

³¹⁷ Apêndice 2. Entrevista nº6. p.288.

³¹⁸ Apêndice 2. Entrevista nº7. p.302.

programações são destinadas, mas também atingir a participação ativa e interativa dos mesmos, a partir de discursos acessíveis de forma física, social e intelectual. Ao apresentar essa prática, o METL/MBE pode ser classificado como um museu construtivista, por proporcionar aos visitantes experiências educacionais mais enriquecidas³¹⁹, por meio de ações que acabam por “... *refletir os valores e crenças da sociedade...*”³²⁰, o que contribui com o envolvimento dos visitantes, pois passam a se reconhecer nos discursos. Apesar dos colaboradores do METL/MBE não terem citado, explicitamente, o termo “processo sócio construtivista”, a partir das respostas coletadas, notou-se que o referido espaço museal vem a aplicar a proposta de construção da aprendizagem dos visitantes que participam de suas ações.

Percebeu-se também que os programas socioeducativos estavam sendo estabelecidos com base no diálogo entre a equipa do Museu e os participantes das ações oferecidas, assim como buscavam tornar as ações interessantes e motivadoras para os mesmos, com vista à construção do conhecimento. Ao estarem agindo desta forma, os colaboradores do METL/MBE, estão trazendo para si o que John Falk [et al.] defendem, no que se refere à aprendizagem a ser construída nos museus. Para os autores, a

³¹⁹ HEIN, George E. – *Learning in museums*. London: Routledge, 1998. p.18 (tradução própria).

³²⁰ WEIL, Stephen E. – Rethinking the museums: na emerging new paradigm In ANDERSON, Gail – *Reiventing the museum: historical and contemporary perspectives on the paradigm shift*. Lanham: Altamira Press, 2004. ISBN 0-7591-0170-1. p.76 (tradução própria).

construção dos significados é resultante do interesse e motivação, segundo o contexto escolhido individualmente por cada visitante³²¹.

Ao buscar se manter atrativo para a comunidade do Pelourinho, o Museu está a conseguir transmitir seus discursos com o propósito de gerar o conhecimento e a aprendizagem, a partir da geração de discursos autênticos para os visitantes. Afirma-se isso somente a partir do momento em que a comunidade do Pelourinho passar a confiar nos discursos oferecidos pelo Museu é que se deixarão envolver pelos mesmos. Quanto a isso, percebeu-se a preocupação do METL/MBE, pois antes de construírem as suas programações, foi percebido que os colaboradores procuravam estabelecer um estudo sobre os visitantes reais e potenciais cujas ações seriam oferecidas, notando com isso que para o Museu o importante não era “o que oferecer”, e sim “a quem e como oferecer”, fortalecendo a ideia de que esse espaço museal mantinha-se como uma organização aberta, como referido pela chefe do Setor Educativo:

“... como nós nos relacionamos, temos essa conexão com a sociedade, com a comunidade, principalmente do entorno (...) nós procuramos ... é ... adequar e desenvolver projetos e atividades que venham atender determinadas necessidades (...) então ouvir a comunidade, realizar pesquisas de campo (...) são trabalhos que podem nos trazer um diagnóstico das necessidades e, claro...que...não conseguimos realizar tudo que desejamos, justamente como falei, nossa equipe é muito pequena, mas parte do princípio de se buscar...é...primeiro, fazer conexão com o Museu e a sociedade, com a comunidade e também em atender

³²¹FALK, op. cit., p.3 (tradução própria).

algumas necessidades... que essas atividades estão sempre focando questões importantes...é...da nossa comunidade”³²².

Em continuidade a seu posicionamento, a chefe do Setor Educativo referenciou, ainda em relação ao processo produtivo a ser estabelecido pelo Museu:

*“... quando são grupos, geralmente pré-agendados, tudo bem, nós já temos um roteiro, uma programação, mas também procuramos entrar em contato com os professores para que nos informem, por exemplo, se tem crianças especiais, pra gente se articular, já se organizar para gente saber como vai receber, né?”*³²³

Em continuação:

*“... quando nós recebemos as crianças da ESO, que é uma instituição que atua com crianças surdas, nós procuramos entrar em contato com professores, saber quais seriam as atividades e brinquedos que seriam interessantes para esse tipo de público (...). A gente não pode fazer uma programação, sem pelo menos, procurar conhecer um pouco mais as pessoas que vão assistir, que vão participar daquela programação”*³²⁴.

Como constatado, as dificuldades em diagnosticar as necessidades da comunidade *in loco*, em decorrência da equipa do Museu ser pequena, não está a impedir que o referido espaço museal cumpra suas programações

³²² Apêndice 2. Entrevista nº6. p.288.

³²³ Ibid., loc. cit.

³²⁴ Ibid., loc. cit.

conectadas com a comunidade, com o propósito de está sempre a oferecer ações importantes à mesma. Percebeu-se que o METL/MBE ao atuar dessa forma conseguirá tanto diagnosticar possíveis falhas, quanto solucioná-las. Além disso, percebeu-se que o Museu estaria a conseguir transformar a comunidade em parceira social, reforçando a ideia de que o METL/MBE estaria a atuar como organização aberta. Trabalhar em conjunto, garantirá ao Museu tanto oferecer ações que melhorem a ele e à comunidade, quanto agir de modo a conseguir não só se comunicar mais claramente com ela, mas também se tornar mais acessível, confiável e ágil “... *para as pessoas que [os] visitam e àquelas que gostariam de se sentirem mais acolhidas*”³²⁵ no espaço museal.

Em termos de utilização, notou-se que os espaços do METL/MBE estão a ser utilizados por vários grupos sociais. Assim, com o propósito de verificar como tais grupos estariam a ser considerados pelo Museu, lançou-se aos colaboradores o seguinte questionamento: “*Para o Museu, atuar por meio de parcerias corresponde a um processo vantajoso ou não? Por quê?*”. Segundo a gestora do Museu, atuar em parceria é concebido como sendo algo

“extremamente vantajoso, vez que propicia a difusão de imagem institucional das instituições envolvidas; Estreitamento das relações entre as

³²⁵PITMAN, Bonnie [et al.] – *New forums: art museums & communities*. Washington: American Association of Museums, 2004. ISBN 0-931201-89-6. p.10 (tradução própria).

instituições; Proporcionar oportunidade de divulgação do Museu entre as instituições participantes; Associação da marca do parceiro a um patrimônio de inestimável valor artístico, histórico e cultural; Demonstrar o potencial da instituição museológica como fator de atratividade de público e geração de renda; Dinamização da instituição museológica através das ações viabilizadas por essas parcerias; Divulgar o Museu como equipamento que proporciona a cultura e entretenimento, além da educação não formal, dentre outros”³²⁶.

Em relação às estratégias para atrair e despertar o interesse dos visitantes, a chefe da Biblioteca referiu-se dizendo “[usamos] algum tipo de estratégia pra...é...chamar a atenção do público e passar o que a gente pretende, comunicar sobre o acervo, comunicar sobre o tema que a gente tá desenvolvendo”³²⁷. Ao tentar identificar quais seriam as estratégias usadas pelo Museu, a chefe do Setor Educativo posicionou-se da seguinte forma:

“através de ações educativas e culturais estruturadas em cinco grandes eixos, para atender às diversas faixas etárias, níveis de escolaridade, cultural e social (...). Além destes cinco grupos de instrumentos que atraem públicos espontâneos ou com convites diretos o Museu fideliza seu público, especialmente o infanto-juvenil, com as vitrines, jogos e painéis interativos na exposição de longa duração”³²⁸.

³²⁶ Apêndice 2. Entrevista nº7. p.306.

³²⁷ Apêndice 2. Entrevista nº6. p.295.

³²⁸ Apêndice 2. Entrevista nº7. p.303.

Até o momento, notou-se que o METL/MBE mantinha a preocupação em estabelecer uma parceria com a comunidade do Pelourinho, por acreditar que este seria o papel do Museu. A nível de gestão, uma organização só consegue atingir o esperado na medida em que apresentar uma missão claramente definida e entendida por todos os colaboradores. Em sendo assim, a partir do posicionamento da gestora do Museu, percebeu-se que a missão do METL/MBE visava “*contribuir para a preservação, a difusão e a apropriação do patrimônio cultural, aplicando ações museológicas e atuando como referencial para o exercício da cidadania*”³²⁹. Com vista a um melhor entendimento do sentido da missão apresentada, notou-se que em se tratando da parte inicial do texto, o Museu pretendia conservar o acervo, por meio de exposições e ações educativas no museu ou fora dele, a nível a nível regional, estadual e nacional. Quanto à questão sobre o processo de apropriação do patrimônio cultural, notou-se que o Museu pretendia alcançar esse objetivo através das ações educativas utilizadas com o propósito de fazer com que os visitantes se apropriassem dos discursos oferecidos, de modo a construírem o Museu e os visitantes o conhecimento capaz de habilitar os visitantes ao exercício da cidadania e, portanto, mudança de atitude. Isto implica frisar que o METL/MBE, pelas suas ações visava obter um efetivo conhecimento, envolvimento e interação com a comunidade.

³²⁹ Apêndice 2. Entrevista nº7. p.302.

A informação recebida pelo visitante só se tornará conhecimento, na medida em que esta passar a fazer sentido para o mesmo, contribuindo para a mudança da sua estrutura cognitiva, ou seja, para a sua transformação e mudança de atitude. A partir do momento em que o visitante atinja tal atitude, pode-se afirmar que este construiu novos conhecimentos dentro do ambiente museal. Pela apropriação dos valores disseminados pelos objetos é que o conhecimento é construído. Como tal facto encontra-se incorporado na missão do METL/MBE, coube a esta investigação verificar até que ponto esta missão estaria a ser cumprida.

Segundo o que defendido, a missão apresentada pelo Museu também o está classificando como uma organização aberta. Todavia, foi defendido na parte teórica que a missão por si só, também não garantirá o sucesso organizacional, mesmo que venha a apresentar-se de forma clara, pois como dito por Nuno Garcia, sem o envolvimento de toda a equipa museológica em torno do grande objetivo apresentado pela missão, a prática museológica tenderá a fracassar³³⁰.

Diante do facto de que, na contemporaneidade, o sucesso organizacional se encontra voltado para o processo decisório, para o lançamento das programações que consigam satisfazer as necessidades da comunidade, os colaboradores passaram a ser vistos como o elemento mais

³³⁰GARCIA, op. cit., p.75.

importante para a vantagem competitiva³³¹. Cabem aos colaboradores a coleta, seleção, organização e tratamento das informações que serão transformadas nas programações que serão lançadas à comunidade. Por esta razão, a nível de gestão, o termo “colaboradores” foi substituído pelo termo “capital humano”, devido ao valor que este proporciona à organização.

Isto quer dizer que os colaboradores do Museu não podiam ser considerados simplesmente como um conjunto de pessoas com atribuições de tarefas específicas, desenvolvidas de forma isolada e mecanizada, sem a necessidade da interação dos setores, bem como relação harmónica entre os colaboradores³³². Para diagnosticar a forma como os colaboradores do METL/MBE eram concebidos e tratados pelos gestores, buscou-se confrontar o posicionamento da gestora com o posicionamento dos colaboradores do Museu. Para a gestora do Museu, buscou-se perceber se a mesma mantinha a preocupação em promover um ambiente de trabalho que permitissem aos colaboradores o direito de expressão. Buscou-se verificar tal facto, pois é sabido que na medida em que o ambiente de trabalho reflita uma atmosfera de pressão e ameaças, com um processo comunicacional verticalizado, por melhor que seja a equipa de colaboradores, a direcção do Museu não obterá os resultados planeados. Em resposta à questão de como o

³³¹ CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho [et al.] – Recurso ou capital humano? Uma questão importante para o desenvolvimento de indicadores de desempenho da área de Recursos Humanos. In CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9., 2009, São Paulo. p. 1.

³³² SOUTO, Renata Gomes – Gestão do processo de planeamento em empresas, construtoras de edifícios: estudo de caso. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2001. p. 34.

METL/MBE estabelecia seu processo decisório, a gestora do Museu referiu-se dizendo que as decisões a serem planeadas e tomadas no Museu era “... *estabelecido por uma equipe interdisciplinar, pela adoção do sistema de gestão participativa onde, em reuniões, [eram] definidos os projetos e programas, em comum acordo*”³³³.

Ao ser referido o termo “gestão participativa”, procurou-se então, saber de que forma os colaboradores do Museu expressavam suas ideias, bem como se estas eram bem recebidas por todos os membros da equipa, com vistas a identificar se o processo comunicacional estaria a ser estabelecido de forma verticalizada ou se estaria a atender o propósito da gestão participativa. Percebeu-se que os membros da equipa do METL/MBE possuíam a total liberdade para dialogar entre si e com a gestora. Independentemente do cargo ocupado, isto é, os colaboradores e os estagiários eram igualmente ouvidos e motivados. Diante o diagnosticado, notaram-se dois aspetos positivos, em relação ao processo dialógico entre a gestora e os colaboradores do Museu.

O primeiro aspeto notado voltou-se para o facto da gestora manter sempre a porta de seu gabinete aberta. Com essa atitude, a gestora direta ou indiretamente acaba por transmitir aos colaboradores do Museu a ideia de estar sempre pronta a recebê-los, independente dos cargos, sem protocolos ou excesso de burocracia. De facto, se o subordinado se depara com uma

³³³ Apêndice 2. Entrevista nº7. p.304.

barreira que o distancia do seu superior, tais como porta de gabinete fechada, necessidade de ser anunciado e autorizado a entrar, certamente, a relação entre ambos será afetada, pois este tipo de ambiente de trabalho traz por si só uma prática inibidora. Com base no posicionamento da chefe da Biblioteca, notou-se que o METL/MBE vinha mantendo a preocupação em conceber os colaboradores membros igualmente importantes, ao referir:

“... a gente senta junto, faz junto...é sempre bom a gente acolher a opinião dos outros que só vem a somar. Os estagiários também, sempre com boas ideias...e aí que flui (...). Nós também não temos o empecilho de ir até a diretora, ela sempre tá tanto pra mim, tanto pra auxiliar, tanto pros estagiários...”³³⁴.

O outro aspeto notado e que certamente contribuía com o clima organizacional harmónico entre toda a equipa do Museu, voltou-se à postura da gestora em transmitir elogios aos membros da equipe museológica, independentemente se eram colaboradores ou estagiários. Na medida em que os membros da equipa expressavam suas ideias e sugestões, no sentido de melhorar o desenrolar das tarefas que estavam a realizar ou outra ação planeada pelo Museu, recebiam por parte da gestora elogios. Para a área da gestão, essa atitude é concebida como algo extremamente positivo, já que esta se encontra voltada para o processo de valorização do ser humano, enquanto profissional. Ao perceberem que suas ideias eram ouvidas, notou-

³³⁴ Apêndice 2. Entrevista nº5. p.293.

se a satisfação dos membros do Museu que se propuseram emitir suas opiniões, sobretudo, os jovens estagiários, cuja integração na equipa do Museu representava a primeira oportunidade profissional.

Com essa atitude, a gestora do METL/MBE estaria a permitir que os colaboradores exerçam seu desenvolvimento e autonomia, acabando por trazer contribuições positivas para o processo produtivo, bem como a manter no ambiente de trabalho um clima de respeito mútuo, pois ao agregar valores às decisões, com vista à melhoria da construção das programações a serem oferecidas, os colaboradores estariam a começar a exercer suas práticas com muito mais qualidade, por se sentirem igualmente importantes para o processo decisório.

Fazendo uso dos princípios da gestão participativa, percebeu-se que a gestora do METL/MBE estava a conseguir motivar, estimular, respeitar e valorizar os membros de sua equipa de trabalho e, mediante tal facto, estaria a atingir o real envolvimento dos mesmos e, consequentemente, resultados muito mais positivos. Como prova disso, refere-se ao prazer e envolvimento real comprovados durante as entrevistas realizadas com os colaboradores e jovens que ingressavam à equipa do Museu como voluntários, bem como junto dos jovens que já não fazem mais parte da equipa museológica. Não se está aqui a dizer que conflitos não ocorrem entre os membros da equipa do Museu. Pelo contrário, diante da abertura dada aos membros da equipa, conflitos passam a ser uma constante durante o processo produtivo, por este

é resultante do processo de negociação contínua. A diferença, aqui, está na forma como estes conflitos são administrados.

Ao optar pela gestão participativa, a gestora do METL/MBE estaria a considerar o “capital humano” como sendo o grande responsável pelo sucesso do Museu. Como a nível de gestão, além de uma equipa qualificada, cabe à organização manter um clima organizacional para que o sucesso organizacional, procurou-se verificar como o METL/MBE estabelecia seu clima organizacional. Percebeu-se que a gestora do Museu visando incentivar e motivar sua equipa de colaboradores, à medida do possível estimulava a criatividade e o desenvolvimento dos colaboradores, por meio de atribuições de tarefas a cada um deles, permitindo aos colaboradores assumirem a responsabilidade pelas tarefas e soluções das mesmas. Com essa atitude, notou-se que os colaboradores do Museu se sentiam valorizados, o que para a área de gestão é extremamente positivo. Afirma-se isso pois é sabido que para um colaborador a valorização e o respeito profissionais são importantes tanto quanto a questão salarial. A gestora do METL/MBE ao agir da forma como vem se relacionando com os membros de sua equipa demonstrou possuir o entendimento das vantagens da prática da gestão participativa para o bom funcionamento do Museu. Isto implica frisar que as questões como clima organizacional, comunicação interna, processo avaliativo e capacitação contínua eram conhecidas e praticadas pela gestora, com o propósito de melhorar cada vez mais o desempenho dos

colaboradores e, conseqüentemente, do Museu. A prova do exposto liga-se à resposta fornecida pela chefe da Biblioteca, quando foi indagado sobre como o Museu estabelecia suas ações, diante do problema da intervenção pela qual o Banco financiador do Museu estaria a passar. Em resposta a chefe da Biblioteca referiu: “... *gerar com o pouco que tem e aí...acaba saindo uma coisa boa, porque a gente faz assim...com tanto carinho, com tanto amor, que acaba refletindo muito mais, se talvez se tivesse o dinheiro em si*”³³⁵. A resposta comprovou que o trabalho estabelecido pela gestora do Museu estaria a resultar o esperado, pois mesmo com a falta de recursos financeiros, os colaboradores do Museu não se intimidavam e, usando a criatividade, acabavam por oferecer programações à comunidade do Pelourinho. Foi percebido também que a gestora do Museu estaria a tentar, continuamente, a trabalhar a liderança, por acreditar que “... *pessoas são leais àqueles que as respeitam, abrem oportunidades e as valorizam*”³³⁶.

Um outro aspeto que não pode ser esquecido, por ser igualmente relevante para o bom funcionamento de uma organização, corresponde ao processo avaliativo, sendo neste primeiro momento aqui defendida a ideia da avaliação voltada para o controle do processo, em vez do controle dos resultados. Buscou-se entender em direto se o METL/MBE preocupava-se com “... *busca pela eficácia e eficiência nos procedimentos, a procura pelo*

³³⁵ Apêndice 2. Entrevista nº5. p.293.

³³⁶ GRAMIGNA, Maria Rita – *Modelo de competências e gestão de talentos*. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. ISBN 978-85-7605-141-1. p. 8.

alcance de resultados efetivos e baseados nas demandas da sociedade”³³⁷.

Além disso, buscou-se verificar a existência de algum tipo de preocupação do Museu em avaliar as ações desempenhadas pelos colaboradores, durante o processo produtivo, “... pois o ambiente interno influencia diretamente na qualidade do produto”³³⁸. Em resposta, a gestora do Museu referiu-se afirmando que o processo avaliativo era concebido pelo Museu como uma prática constante, sendo estabelecido

“Inicialmente, na fase de planejamento e concepção, a avaliação é feita pelos chefes de cada setor, em equipe interdisciplinar que processa o ajuste necessário ao projeto. A avaliação da fase de organização e realização é feita pelos membros do setor responsável pelo desenvolvimento do mesmo, e pós-avaliação é feita pelo público interno e externo, em duas etapas: por todos os funcionários envolvidos, e pelos participantes/visitantes do Museu. Como são ações com periodicidade regular anual, mensal ou diária, já realizadas há muitos anos, temos a oportunidade de estarmos sempre aprimorando o que poderá propiciar um melhor resultado junto à comunidade”³³⁹.

Diante da resposta fornecida pela gestora, percebeu-se que a nível de funcionamento tomando como base a prática de avaliação contínua, partindo desde a etapa de planejamento até o processo avaliativo dos impactos resultantes das ações oferecidas, o METL/MBE estaria contemplando mais

³³⁷AMARAL, Roberta Montello – *A avaliação de resultados no setor público: teoria e aplicação prática no Estado do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: TCE/RJ, 2003. p.3.

³³⁸DAFT, Richard L. – *The new era of management*. Austrália: Thomson South-Western, 2006. ISBN 978-0-324-32331-3. p.17.

³³⁹Apêndice 2. Entrevista nº7. p.304.

um aspeto exigido por uma organização que atua enquanto sistema aberto. Como visto na parte teórica, a “função controlo” não se volta apenas para a avaliação final do processo, cabendo a ela acompanhar todas as etapas do processo produtivo, no sentido de corrigir os erros e desvios detetados ao longo das realizações das tarefas, de modo a tornar as metas estabelecidas no planeamento possíveis de serem alcançadas.

De facto, para a obtenção de resultados efetivos, o processo avaliativo a ser adotado pelo Museu necessita envolver todas as funções do processo de gestão. Afinal, estar voltado para a mudança de atitude dos visitantes necessita ser a base de todo o processo produtivo da organização museológica. Corroborando com Theano Moussouri, acredita-se que o METL/MBE necessita estar voltado para os impactos a ocorrer sobre as identidades dos visitantes que participam das programações oferecidas, bem como sobre as atitudes, sentimentos e percepções dos mesmos³⁴⁰.

Como dito por António de Sousa, a preocupação com a avaliação precisa ser concebida como a etapa mais importante de todo o processo produtivo, por assegurar a estabilidade da organização no mercado competitivo³⁴¹. Nesse sentido, notou-se que os gestores do Museu aceitavam tal colocação como verdadeira, o que tornava a prática museal mais fácil de ser cumprida. Ao se buscar identificar as estratégias de avaliação, segundo o

³⁴⁰ MOUSSOURI, Theano – *A context for the development of learning outcomes in museums, libraries and archives*. Leicester: University of Leicester, 2002. p. 24 (tradução própria).

³⁴¹ SOUSA, António de – *introdução à gestão: uma abordagem sistémica*. Lisboa: Verbo, 1990. ISBN 972-22-1302-4. p. 53.

responsável do Setor de Documentação e Pesquisa, percebeu-se que as atividades eram “*avaliadas semanalmente, através do Programa de Atividades Semanais – PAS e, mensalmente por meio do relatório das ações desenvolvidas por este Setor*”³⁴². Para a chefe dos Setores de Dinamização e Museografia, as atividades eram avaliadas através de reuniões³⁴³. Ao referir o uso de reuniões como estratégia avaliativa, a chefe do Setor de Museografia frisou que as reuniões “*... entre os setores e a direção, nem sempre é fácil, pois depende da autocrítica, porém ela deve ser vista como um processo coletivo, para se identificar acertos e ações não tão bem recebidas*”³⁴⁴. Vale frisar também que foi notado a existência de conflitos entre os colaboradores do METL/MBE, o que é comum em toda organização que se baseia no processo avaliativo, pois reconhecer as falhas detetadas nem sempre representa uma tarefa fácil. Percebeu-se que os colaboradores do Museu possuem essa consciência, assim como concordam com o facto de essa prática ser importante para o alcance de resultados cada vez mais positivo.

Outra característica relevante referida pelos chefes dos demais setores do Museu voltou-se para os visitantes. Por considerar os destinatários das ações oferecidas igualmente responsáveis pelo processo avaliativo, percebeu-se que o METL/MBE estaria a fazer uso do processo comunicacional bilateral. Como referido na parte teórica, a comunicação

³⁴² Apêndice 2. Entrevista nº1. p.290.

³⁴³ Apêndice 2. Entrevista nº2. p. 290.

³⁴⁴ Apêndice 2. Entrevista nº3. p. 290.

bilateral é defendida como sendo o meio ideal para a atuação da organização enquanto sistema aberto, por se tratar da comunicação que transforma os destinatários em membros integrantes da equipa de comunicadores e, portanto, igualmente responsáveis pelo processo produtivo de uma organização. Ao optar por essa forma de comunicação, notou-se que o Museu durante a etapa do planeamento mantinha contato com os representantes dos grupos sociais cujas ações se destinariam, com vista a identificar as necessidades culturais dos mesmos, bem como a linguagem utilizadas pelos mesmos, de modo a oferecer suas programações de forma significativa aos visitantes. Isto comprovou que o METL/MBE possuía a consciência da importância da comunidade para o funcionamento e cumprimento do papel social do Museu.

Com vista aos impactos das ações, notou-se que cada setor do Museu desenvolvia suas tarefas, com o propósito de obter resultados qualitativos. É notório que o Museu necessitava dos resultados quantitativos para justificar sua existência, sobretudo, diante da situação financeira pelo qual o Banco financiador do Museu estava a enfrentar. Apontar a qualidade como preocupação da ação museológica, implica afirmar-se que o espaço museal está a tentar verificar se a forma como está a atuar vem atingindo os resultados esperados. Isso representa algo extremamente difícil para o campo museológico, pois os “resultados a esperar” necessitam estar associados aos “resultados” e não mais às “programações”. E, como os

“resultados” a serem atingidos pelos Museus estão ligados à mudança de atitude dos visitantes, é notório que o METL/MBE não conseguiria, de imediato, diagnosticar o sucesso ou insucesso de suas programações. Todavia, buscou-se verificar se o Museu possuía esse tipo de preocupação. Em resposta, a gestora do Museu referiu-se da seguinte forma:

“Realizar atividades que desenvolvam o conhecimento, habilidade, atitude, comportamento e condições de vida dos visitantes constituem-se em uma árdua jornada, mas que atingimos resultados positivos quando trabalhamos grupos e objetivos específicos em cada ação. No entanto, não são todas estas ações que são mensuradas. Dentre as de curto prazo, apenas as oficinas, cuja avaliação é processual e através do produto confeccionado por cada participante, e as realizadas em médio e longo prazos (acima de 3 meses) e com grupos fixos, cujo instrumento de acompanhamento é em modalidade diferenciada para cada projeto...”³⁴⁵.

Ainda sobre a questão da avaliação voltada para a mudança de atitude dos visitantes, a chefe da Biblioteca do METL/MBE referiu-se que cabia a ela o acompanhamento das crianças e adolescentes que participavam dos projetos oferecidos pelo setor, por meio de *“... um banco de dados e todo ano a gente vê que eles vão mudando (...), à medida que vão crescendo, passa dessa faixa etária começam a achar estágio, emprego e aí eles vão ...”³⁴⁶*. Vale a pena referir que o instrumento criado pela chefe da Biblioteca, mesmo não apresentando nenhum estudo aprofundado sobre os impactos obtidos pelas ações do setor, foi considerado uma iniciativa

³⁴⁵ Apêndice 2. Entrevista nº7. p.307-9.

³⁴⁶ Apêndice 2. Entrevista nº5. p.295.

positiva, por demonstrar o comprometimento do Museu para com a melhoria da qualidade de vida da comunidade em que faz parte. Com base na resposta da auxiliar de Biblioteca, alguns resultados positivos eram constatados em direto. No início das atividades era comum ver os meninos pelas ruas pedindo dinheiro, com problemas em relação à questão de disciplina, higiene pessoal, respeito ao próximo. Com o trabalho desenvolvido pela equipa da Biblioteca o Museu tornou-se um ponto de encontro e referência de vida para muitas crianças e jovens. Ainda em relação ao processo de educação, comportamento e valores trabalhados com as crianças e adolescentes da comunidade, a auxiliar da Biblioteca, chamando para si um exemplo específico, referiu:

“[No início]era muito, muito, muito...(Pausa)...tinha um menino aqui que vinha já da escola, que ele já vinha...ele não sorria, era todo enfezado, já queria logo brigar aqui. Esse menino, trabalhei, fui trabalhando até a família dele. Então, hoje ele é um menino super-educado, sabe chegar, sabe fazer tudo. O menino chega...ele não era nada disso, então o menino melhorou muito aqui na Inclusão Digital, muito, muito, muito”³⁴⁷.

Pelo exemplo referenciado, percebeu-se que a equipa da Biblioteca possuía a consciência da necessidade de oferecer suas ações com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos participantes das programações oferecidas. Sendo assim, trabalhavam além da questão da leitura e inclusão

³⁴⁷Ibid., p.300.

digital outros aspetos voltados para a formação pessoal das crianças e jovens da comunidade. Ao estarem a fazer isso, percebeu-se que a equipa do Museu vinha permitindo a realização de todo um trabalho social, o que considerado por esta investigação como uma estratégia positiva, pois primeiro, torna-se necessário que o Museu consiga cativar a clientela, a qual as ações se destinariam, pois como já é sabido, somente a partir do momento em que o visitante se deixar envolver pela ação museológica é que esta atingirá os efeitos esperados.

Como percebido, o MTEL/MBE não estava a desenvolver ações grandiosas, nem poderia estar, pois a questão financeira é uma preocupação constante para o mesmo, mas como visto, a falta de recursos financeiros não vem representava empecilhos. Pelo contrário, notou-se que o trabalho a ser realizado junto dos moradores da Favela Nova Esperança está a surtir resultados positivos. Isto implica frisar que o Museu, enquanto instituição cultural, não se mantinha voltado apenas para os seus campos disciplinares, à espera de ser visitado. Como notado, a ideia trabalhada pelos colaboradores do MTEL/MBE era o de transformá-lo em uma organização pró-ativa perante o meio.

Quanto à questão de se tornar uma organização pró-ativa, notou-se que o Museu possuía a consciência de que não conseguiria atingir todos os grupos sociais da comunidade do Pelourinho, assim como por meio da apresentação de discursos estandardizados não se tornaria compreensível

por todos os visitantes. Sendo assim, a forma de trabalho estabelecida pela equipa do Museu foi compreendida como positiva, pois estariam os colaboradores a oferecer programações específicas para grupos sociais específicos. Mediante essa forma de trabalho, esta investigação acredita que o METL/MBE trabalhará não só de forma cada vez mais efetiva, mas também atingir resultados cada vez mais satisfatórios, pois sementes seriam lançadas à comunidade, as quais iriam promover melhorias significativas na comunidade do Pelourinho. Neste sentido, tomando como base o *Olhar Interno*, acredita-se que o METL/MBE está a assumir seu compromisso com o meio. Notou-se também que a comunidade do Pelourinho já fazia parte do Museu, assim como o Museu estaria a fortalecer sua presença junto da comunidade. Isto implica frisar que o METL/MBE estaria a aceitar os *stakeholders* como parceiros, o que representaria sua atuação como organização aberta.

Foi percebido que o facto do Museu ter passado a conceber seu território para além dos limites geográficos estaria ele a garantir mudanças significativas à sua prática museológica, o que é louvável. Mas, não se pode esquecer que tal atitude não expressa nada de inovador, pois como demonstrado na parte 1 desta tese de doutoramento, desde o século XIX algumas organizações museológicas já estariam a trabalhar de modo a trazer para si a comunidade. Assim, o que o METL/MBE estaria a fazer é concebido por esta investigação como sua obrigação, pois por ser uma

instituição cultural por natureza, necessitaria acompanhar seu tempo e para o contexto contemporâneo o sucesso de uma organização é diretamente proporcional à atuação dessa organização enquanto sistema aberto.

Para reforçar a ideia de que o METL/MBE estaria a assumir-se como uma organização aberta, buscou-se verificar quais as ações que estariam sendo desenvolvidas pelo Museu, com vista à aproximar a comunidade do Pelourinho ao Museu. Nesse sentido, percebeu-se que a comunidade do Pelourinho por ser uma comunidade extremamente carente, passou a ser a razão maior do METL/MBE. Também foi percebido que o trabalho do Museu voltou-se de forma mais intensa para as crianças e adolescentes da Favela Nova Esperança. Para evitar que as crianças passassem o dia nas ruas do Concelho de Salvador, a equipa da Biblioteca ficou responsável em trabalhar diretamente com as crianças dois projetos específicos: um denominado Inclusão Sócio-Digital e outro denominado Varal Cultural. Iniciados os dois projetos em 2007, o projeto Inclusão Sócio-Digital foi desenvolvido com a finalidade de auxiliar as crianças e jovens da comunidade a manterem um bom rendimento escolar, estando voltado para os serviços de pesquisas informacionais. O projeto Varal Cultural, por sua vez, foi criado para desenvolver ações educativas voltadas para estimular e aprimorar o gosto pela leitura, bem como contribuir no processo de ensino-aprendizagem das crianças da comunidade do Pelourinho. Para os jovens da comunidade, o Museu ofereceu uma programação específica. Foi produzida

uma peça teatral, durante seis meses, sobre a História do Dinheiro, por oito pré-adolescentes em situação de vulnerabilidade social. Percebeu-se que essa atividade gerou resultados positivos por incentivar a integração e a socialização através do trabalho em equipa, além de ter estimulado a criatividade, o desenvolvimento do raciocínio lógico e a memorização dos jovens que necessitavam resgatar a autoestima.

Uma outra tentativa de aproximação entre o Museu e a comunidade do Pelourinho notada correspondeu ao processo que tratava das exposições temporárias. Percebeu-se que o Museu, anualmente, realizava cerca de oito exposições temporárias com artistas plásticos. Como forma de envolver a comunidade, os artistas não pagavam para utilizarem a Galeria Francisco Sá. Porém, em contrapartida os artistas ministravam oficinas de pintura aos alunos das escolas públicas localizadas no Pelourinho. Ainda em relação ao envolvimento dos alunos das escolas públicas de Salvador, o Museu desenvolvia vários projetos pedagógicos. Esses projetos eram desenvolvidos de forma interdisciplinar, durante o ano todo, com duração média de oito meses, envolvendo as diversas disciplinas da matriz curricular do ensino fundamental. Em específico com os jovens da comunidade do Pelourinho, percebeu-se a preocupação do Museu em contribuir com a inserção dos jovens da comunidade ao mercado de trabalho. Assim, por meio do projeto Passaporte do Futuro, os jovens recebem aulas de informática, português e cidadania, com vista na formação de jovens monitores culturais para

atuarem em diversas camadas da sociedade. Esse aprimoramento profissional e formação de mão-de-obra, o Museu procurava intermediar no processo de colocação desses jovens em estágios remunerados ou em empregos fixos, junto das instituições e empresas de Salvador.

Vale frisar que a comunidade do Pelourinho não era o único foco de atuação do METL/MBE. Nesse sentido, notou-se que à medida do possível o Museu também objetivava contribuir com outras freguesias igualmente carentes. A comprovação quanto a isso ligou-se à parceria estabelecida entre o Museu com a Prefeitura Municipal de Salvador. Dessa parceria foi oferecido um concurso de redação, intitulado A Paz em Meu Bairro, envolvendo alunos de escolas públicas, do bairro Valéria, localizado no Subúrbio desta Capital. Esse bairro foi selecionado para este trabalho, por ser conhecido como bastante violento, com alta taxa de homicídios. Sendo assim, essa atividade objetivou sensibilizar a comunidade sobre a necessidade de reduzir a violência no referido bairro e adjacências, e a importância da convivência harmônica para o desenvolvimento pessoal e da localidade. Paralelamente ao concurso de redação, os professores das escolas envolvidas ministraram palestras sobre os prejuízos causados pelas diversas formas de violência, sobre a necessidade de se cultivar a paz e dos benefícios que a mesma propicia. Notou-se que esta ação do METL/MBE permitiu não só o debate sobre a paz, mas também essa ação incentivou a integração entre o Museu com os professores, alunos e a comunidade de

Valéria, além de ter proporcionado um possível aperfeiçoamento escolar a nível de escrita, incentivou uma ação conjunta entre escolas públicas, empresa privada, Prefeitura Municipal de Salvador e a comunidade.

Como se notou, o METL/MBE continuava a praticar as atividades tradicionais, entretanto, estaria a atuar de forma mais alargada, por acreditar ser papel do Museu o apoio à comunidade que é parte integrante. Com isso, mostrou-se uma organização aberta às mudanças, aceitando o desafio de manter uma relação estreita com a comunidade, tendo a consciência da necessidade de conceber os *stakeholders* como parceiros, por acabar por influenciar a eles, ao mesmo tempo em que recebia influências dos mesmos, passando a estabelecer em suas programações o mesmo processo de significação dos grupos de visitantes a qual as ações se destinariam, a fim de apresentar um discurso que se fizesse entender pelos visitantes, por ser o Museu conhecedor da importância de ser compreendido, já que era seu papel buscar o desenvolvimento social do meio.

Pelo facto de que toda organização apresenta aspetos positivos e negativos, como METL/MBE não seria diferente. Assim, em relação à positividade do Museu, os seguintes itens são referidos:

- a) Em relação aos benefícios para a comunidade: trabalho diretamente atuante na comunidade, proporcionando aumento na qualidade de vida; abertura das portas do museu para o meio o qual é parte; abordagem de temas específicos com valor para a

comunidade; valorização dos membros integrantes da freguesia e, por fim, reconhecimento da ação museológica por parte da comunidade.

- b) Em relação às questões organizacionais do Museu: divulgação de informações; a captação de novos públicos; o facto de não existir rotina e tudo ser dinâmico e rápido; a criatividade aliada à capacidade de realizar várias tarefas em simultâneo; o tipo de canais seleccionados para a comunicação com o público; o apoio dos/aos colegas na criação e divulgação das ações; aquisição de novos conhecimentos por meio das programações oferecidas; e em termos mais gerais, a dinamização do Museu.

Na perspectiva oposta, enumeram-se agora os pontos negativos citados: equipa pequena de colaboradores para tantas funções e que não contempla estagiários; a inexistência de um grupo fixo para dar apoio às montagens das coleções; a realização de tarefas em mais do que um setor; o horário de atendimento; a não disposição de informação pertinente sobre alguns objetos; a existência de poucos computadores para acesso; orçamento reduzido/a impossibilidade financeira para realizar programações com mais frequência; um espaço de biblioteca pequeno e falta de profissionais na área da pedagogia para orientação/atuação na biblioteca.

Diante da análise do olhar interno, concluiu-se que o METL/MBE estaria a cumprir os requisitos mínimos para o alcance da classificação de organização aberta. Todavia, essa conclusão não poderia até aqui ser concebida como definitiva. Para isso, sentiu-se a necessidade de fazer uma análise a partir do olhar da comunidade, conforme apresentado a seguir.

3.2 Análise do *olhar externo*

Na contemporaneidade, é sabido para que o METL/MBE consiga cumprir com sua função social necessita atuar enquanto sistema aberto. Isto implica frisar que o Museu necessita estar envolvido com todos os grupos sociais que constituem o meio em que o Museu faz parte. Afirma-se isso pois a comunidade que circunda o Museu é constituída por um conjunto de pessoas diferentes entre si, a nível de raça, cor, classe social, faixa etária, interesses culturais, etc. Assim, a criança, o idoso, o negro, o branco, o rico, o pobre, o portador de deficiências, o homossexual, o heterossexual, o católico, o protestante, o espírita, o ateu, a mãe de família, o desempregado e tantos outros integrantes da comunidade necessitam serem recebidos e trabalhados pelo METL/MBE com a mesma dedicação, profissionalismo e, sobretudo, respeito, afinal como dito pela auxiliar da Biblioteca é obrigação

do Museu servir bem o visitante, de modo a fazer com que este tenha “... o prazer de vim pr’aqui...”³⁴⁸.

Com a intenção de verificar se a comunidade estaria a ser trabalhada como o exigido, buscou-se a partir desse item identificar quais seriam os grupos sociais que estariam a fazer uso dos espaços do Museu, bem como com qual frequência esses grupos sociais estariam a participar das programações oferecidas. Isto é, da programação oferecida pelo Museu (concebida aqui como ação museológica) ou da programação oferecida pelos grupos sociais dentro do espaço do METL/MBE (concebida como parceria entre o Museu e os *stakeholders*). Em relação ao uso do Museu, segundo a documentação coletada do próprio Museu, várias foram os grupos sociais que fizeram uso do mesmo. Com vista a uma análise mais precisa, optou-se em estudar apenas os grupos sociais que mais fizeram uso do Museu entre os anos de 2008 a 2012. A nível de uso, o panorama obtido pode ser comprovado a partir da ilustração a seguir.

³⁴⁸ Apêndice 2. Entrevista nº9. p.301.

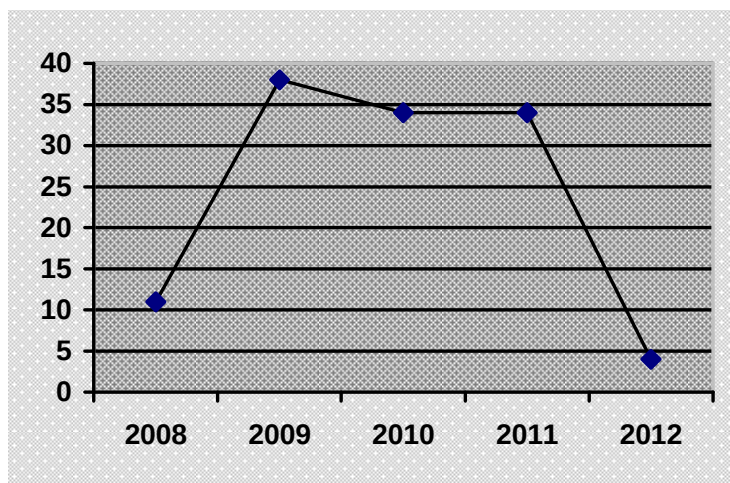


Ilustração 38: Utilização do espaço museológico
FONTE: METL/MBE

Como demonstrado no quadro, no início das atividades lançadas pelo Museu, apenas por onze vezes o espaço museal foi utilizado por artistas, bem como algumas organizações. Notou-se que em 2009 o número de utilizadores do espaço do METL/MBE quase que quadruplicou, chegando a trinta e oito utilizações, demonstrando que a atuação do Museu já estaria a apresentar algum reflexo à comunidade, tornando-se visível ao meio. Em 2010, percebeu-se que o Museu cedeu seus espaços à comunidade por trinta e quatro vezes, número que se manteve no ano de 2011. Até o mês de fevereiro de 2012, percebeu-se que o espaço do Museu já tinha sido utilizado quatro vezes. A nível de análise, o facto do espaço do METL/MBE, no ano de 2008, ter sido utilizado apenas onze vezes é concebido como algo extremamente compreensível, pois conforme apresentado pela gestora do

Museu as ações com a comunidade apesar de terem sido iniciadas em 2001, intensificou-se em 2007 e como a processo de conquista a ser estabelecido pelo Museu, em relação à comunidade, requer um certo tempo, não poderia o Museu esperar se tornar representativo para a freguesia do Pelourinho de forma imediata. Um outro aspeto importante a ser referido voltou-se para o uso do espaço do Museu em 2012. Não houve queda, sendo que a justificação deste índice deu-se em decorrência do período em que se deu a investigação ter sido realizada no mês de fevereiro de 2012 não apresentando, portanto, o número real de uso do espaço do Museu.

Em relação aos grupos sociais que mais fizeram uso do espaço do METL/MBE, notou-se sempre a presença de artista, juntamente de organizações com fins diversos, cujos encontros trataram desde questões diversificadas, como por exemplo, cursos, palestras de cunho cultural, político, encontros religiosos e outros, o que se reforçou a ideia de que o Museu estaria, efetivamente, aberto a todo grupo social que necessitasse do Museu para desenvolver atividades importantes. Das organizações que fizeram uso do Museu, mereceram destaque: Associação dos Comerciantes do Centro Histórico de Salvador – ACOPELÔ; Associação dos Guias e Monitores de Turismo da Bahia – AGMTUR-BA; Associação Educativa e Cultural Didá; Centro de Referência Integral de Adolescentes – CRIA; Conselho Comunitário Social e de Segurança Pública do Centro Histórico de Salvador – CONSEG-CHS; CTB-BA; Escola Olodum; Instituto de

Articulação Cultural – INSART; IPAC; Museu de Enfermagem Anna Nery e Polícia Militar da Bahia.

Após a identificação da quantidade dos grupos sociais que faziam uso do METL/MBE, buscou-se averiguar o posicionamento da Alta Administração acerca disso. Notou-se que para a Alta Administração a prática museal desenvolvida pelo METL/MBE estaria a proporcionar resultados positivos e, sobretudo, satisfatórios não só para a equipa do Museu, mas também para toda a comunidade do Pelourinho, quando referiu que *“para a Fundação Miguel Calmon, isso representou um aumento substantivo da divulgação do Museu, com conseqüente aumento do seu prestígio”*³⁴⁹ perante à sociedade baiana. Diante o exposto, percebeu-se que o METL/MBE estaria a conseguir assumir essa postura junto do meio em que é parte integrante, devido a visão dos gestores. De facto, a partir do momento em que o Museu encontrou apoio da Alta Administração, as mudanças implantadas pela gestora do Museu puderam ser mais facilmente trabalhadas. Não se quer aqui afirmar que o processo de mudança, responsável pela contínua transformação do METL/MBE em uma organização aberta correspondeu a uma tarefa fácil. Pelo contrário, mudar a cultura organizacional de qualquer organização não é nada fácil e com o Museu não foi diferente, isto se percebeu de imediato. Mas, o apoio fornecido pela Alta Administração permitiu à gestora do Museu trabalhar

³⁴⁹ Apêndice 2. Entrevista nº36. p.311.

com toda a sua equipa de profissionais, envolvendo a todos os colaboradores que fazem parte do quadro funcional, por todos apresentarem responsabilidades específicas e igualmente importante.

Para a continuação da investigação, a partir do olhar dos membros da comunidade, buscou-se em primeiro lugar, identificar os motivos que levaram os grupos sociais a optar pelo espaço do Museu, a fim de desempenhar suas programações. A procura de tornar o processo ensino-aprendizagem algo mais atrativo, as três instituições de ensino que devolveram os instrumentos de coleta de dados preenchidos referira que faziam uso do espaço e o acervo do METL/MBE, devido razões específicas. A instituição de ensino de nível fundamental referiu-se dizendo que fazia uso do Museu “pela disponibilização dos assuntos em pauta na unidade, oferta/demanda”³⁵⁰. Para a instituição de ensino de nível superior, “a escolha está em função dos assuntos tratados na disciplina, a exemplo da tecnologia desenvolvida no trabalho com os metais”³⁵¹.

Com níveis de escolaridade diferente, evidentemente, haveria diferenças de interesses e linguagens dos visitantes da escola de nível fundamental dos visitantes de nível superior. Por esta razão, buscou-se verificar se o Museu mantinha uma postura diferenciada a ser aplicada para cada grupo de visitante. Ao ser afirmado pelas instituições de ensino que as informações oferecidas pelo Museu eram “completamente compatíveis ao

³⁵⁰ Apêndice 2. Entrevista nº10. p.312.

³⁵¹ Apêndice 2. Entrevista nº11. p.312.

nível de seus alunos”, percebeu-se que o METL/MBE assumia uma postura diferenciada para cada grupo de visitante, a fim de se fazer entender pelos mesmos. Contraponto as respostas dos inquiridos agrupados no bloco de análise voltado para o *olhar interno* e *olhar externo* notou-se que o posicionamento dos colaboradores ia ao encontro do posicionamento dos professores tornando verdadeira a resposta fornecida pelos colaboradores do Museu, quando referiram que buscavam durante a etapa de planeamento entrar em contato com os professores cujas programações se destinariam para identificarem o perfil dos alunos que iriam atender, com o propósito de melhor estabelecer suas programações e discursos. Um outro aspeto foi percebido voltou-se para o período em que as instituições de ensino assumiram a parceira com o Museu. Ao afirmarem que faziam uso do espaço museal a algum tempo, comprovou-se mais uma vez que a ação do Museu desde 2001. De facto, manter uma parceria com os *stakeholders* que constituíam o meio em que o METL/MBE se encontrava só tornaria as ações tanto do Museu, quanto dos seus parceiros em algo extremamente positivo, pois

“a percepção dos interesses dos visitantes [possibilita], a partir daí, estruturar programas mais contextualizados, por meio de abordagens temáticas de assuntos particularmente

significativos, com perspectivas voltadas para a realidade do visitante”³⁵².

Um outro aspeto notado voltou-se à postura do METL/MBE, a qual estaria a garantir a prática educacional dentro do seu espaço. O reforço da ideia notada ligou-se à resposta do professor representante da instituição de ensino de nível superior o qual referiu-se dizendo que o Museu representava um importante espaço de aprendizagem por ser possível desenvolver diversas ações didáticas nas instalações do Museu, além da sua localização ser algo facilitador a nível de deslocamento. Para a instituição de ensino de nível superior o Museu era visto como sendo um importante parceiro, por permitir a ampliação do projeto político pedagógico da mesma. Já para a terceira instituição de ensino, o METL/MBE foi referido como sendo uma boa opção para o desenvolvimento de atividades culturais.

Em consonância com o contexto escolar, percebeu-se que para as cinco ONG's que aceitaram participar da investigação e que atuavam como parceiras do Museu o concebiam o METL/MBE como um espaço de formação que oferecia cultura e interação, a partir de uma atuação pedagógica capaz de ampliar o universo de ação dos visitantes, por meio da construção de novos saberes. Para a organização que trabalhava com crianças em situação de risco, o Museu representava muito, pois diante da baixa situação financeira da organização, as programações oferecidas pelo

³⁵² STUDART, D.C. [et al.] – Pesquisa de Público em Museus: desenvolvimento e perspectivas. In: GOUVÊA, G. – *Educação e Museu: a construção social do caráter educativo dos museus de ciência*. Rio de Janeiro: Access, 2003. ISBN 16463137. p.135.

METL/MBE trazia alegria às crianças as quais voltavam para o abrigo com novas ideias, resultante do processo de troca utilizado pela equipa do Museu. Notou-se que para a segunda organização o Museu correspondia a um espaço cultural que representava vários universos, com ambientes e informações que privilegiava a todos. Outro aspeto percebido no posicionamento das organizações é que o Museu também além de ser concebido como um espaço que oferecia cultura e interação preocupava-se em oferecer algum tipo de lazer aos visitantes. De forma geral, o METL/MBE foi referido como parceiro e espaço pedagógico de atuação. Merecendo destaque a resposta da quarta organização inquirida a qual se posicionou afirmando que

“Salvador encontra-se carente em relação a espaços como este, cada vez mais nos deparamos com a falta de incentivo dos órgãos estaduais e municipais para com a cultura em nosso Estado. A exemplo do que ocorreu com o Arquivo Público da Bahia, que só após um ano e quatro meses, e depois de muita pressão de professores e pesquisadores as obras se iniciaram. O Forte de São Marcelo permanece fechado, os espaços e atrativos culturais de Salvador cercados pela violência e que corrói a nossa cidade. Então, por esses e outros motivos o Museu Eugênio Teixeira Leal contribui de forma valiosa para a cultura da nossa cidade”³⁵³.

Destaca-se que para o espaço museal contribuir de forma valiosa para a cultura do lugar, torna-se necessário que este espaço mantenha um

³⁵³ Apêndice 2. Entrevista nº16. p. 315.

processo dialógico com o lugar em que se encontra inserido, no caso com a comunidade. Nesse aspeto, notou-se que o METL/MBE apresenta esta preocupação, pois não só entra em contato com os parceiros durante o planeamento das programações, a fim de identificar o perfil dos visitantes a atender, mas também procura adaptar a linguagem e os objetos a serem trabalhados ao nível dos grupos sociais cujas programações se destinam. Mediante tal facto o Museu estaria a cumprir o que Elsiane Molin defendeu na fase teórica desta tese de doutoramento, isto é, nos dias atuais, torna-se necessário ao Museu manter-se cada vez mais próximo do meio, no sentido de “... transformar a heterogeneidade dos públicos em oportunidade para promover o desenvolvimento cultural dos mesmos”³⁵⁴.

Ao se concordar que o METL/MBE estaria a ser um lugar de aprendizagem, não se estaria aqui a defender que o Museu necessitaria substituir as escolas da comunidade do Pelourinho. Pelo contrário, afirma-se aqui que o Museu e escolas do entorno, bem como as demais que necessitariam desenvolver suas práticas no espaço museal precisariam atuar em parceria, pois a aprendizagem a ser praticada no METL/MBE, por corresponder ao processo informal, tornava-se complementar ao processo formal. Notou-se também que um outro aspeto que permitia ao METL/MBE atuar como parceiro a nível educacional, ligou-se à existência de uma Biblioteca dentro de seu espaço, já que desenvolvendo projetos de incentivo

³⁵⁴MOLIN, Elsiane Dondi Dal [et al.] – Os museus como organizações sem fins lucrativos e as estratégias de marketing aplicadas ao segmento. *Rev. Cet. Ciênc. Admin.* ISSN 1414-0896. Vol.12, nº2 (2006) p. 196.

à leitura e à prática de pesquisa, estaria o espaço museal a complementar a ação educativa das escolas do Concelho de Salvador/Brasil. Segundo a chefe da Biblioteca a nível local, o Museu começou a se interessar em atuar em parceria com as instituições de ensino por necessidade das próprias escolas

“... porque aqui no Centro Histórico...ao redor do Museu, frequenta alunos de 4 escolas, de 3 escolas...João Neno, Vivaldo e...Azevedo Fernandes. Essas 3 escolas, se vocês forem olharem, não tem Biblioteca ou quando tem, o acervo é pequenininho. Então, às vezes os professores passam pesquisa e eles não sabem onde pesquisar. Então, a Biblioteca que é pra atender esse público geral, que é a Biblioteca Pública, fica no bairro dos Barrês, é uma distância de meia hora, então isso dificulta. Então, a gente...nós podemos perceber essa necessidade partindo deles, porque eles vinham até a Biblioteca fazerem pesquisa”³⁵⁵.

Com os Projetos Varal Cultural e Inclusão Sócio-Digital, desenvolvidos desde 2007, considera-se que o METL/MBE está a caminhar na direção certa, no que se refere ao apoio escolar e apoio ao processo de aprendizagem.

George Hein [et al.] citam que o processo de aprendizagem a ser estabelecido nos Museus pode ocorrer tanto pelo intermédio das interações entre os visitantes com os objetos expostos, quanto pela interação entre os

³⁵⁵ Apêndice 2. Entrevista nº5. p.295.

visitantes com as demais programações³⁵⁶ oferecidas pelos espaços museais. Assim, buscou-se verificar se o METL/MBE estaria servindo como um espaço de aprendizagem, a partir da clientela que participava das programações museológicas. Das sete crianças que, voluntariamente, quiseram participar do inquérito, a maioria já estaria a frequentar a Biblioteca do Museu há três anos estariam a aprender várias coisas. Notou-se também que as crianças estariam a frequentar o espaço da Biblioteca não só por causa das atividades museológicas, mas também por gostarem de lá estar, quando referiram que gostavam de “brincar de boneca” e “pintar” no espaço da Biblioteca. Com esse diagnóstico, mais uma vez o *olhar interno* comprovou o *olhar externo*. Afirma-se isso pois a auxiliar da Biblioteca referiu-se que no espaço da Biblioteca “... *sempre teve a comunidade, mas agora...assim...eles já tem isso como um ponto de...assim...de encontro...*”³⁵⁷.

Um outro aspeto que se notou ligou-se ao posicionamento das mães dessas crianças. Para as cinco mães que responderam ao inquérito, o facto de seus filhos estarem a frequentar o METL/MBE representava duas coisas. A primeira, a oportunidade dos seus filhos aprenderem coisas novas e coisas boas, a segunda coisa representava uma certa tranquilidade, pois não estariam seus filhos a frequentar as ruas, ou passando o dia em má companhia, no meio das drogas e outros perigos, tão características dos

³⁵⁶ HEIN, George [et al.] – *Museums: places of learning*. Washington: American Association of Museums, 1998. ISBN 0931-2015-6-X (tradução própria).

³⁵⁷ Apêndice 2. Entrevista nº9. p.299.

lugares periféricos. A nível de exemplo, frisa-se que após ter conhecido o espaço do Museu a segunda mãe inquirida referiu-se que depois que seu filho passou a frequentar o Museu, passou a trabalhar no bar com sua mãe com mais tranquilidade, nem se preocupando mais com o filho, por saber que estaria em segurança, aprendendo *“muitas coisas...é... pra ser uma pessoa, entendendo as coisa da vida...ter uma experiência, né?”*³⁵⁸.

Já os primeiros jovens que participaram da primeira turma do Projeto Passaporte do Futuro: Curso de Monitores para Museus e Instituições Culturais, em 2008, resultante da parceria entre o METL/MBE e o Instituto Cooperforte, esta oportunidade representou a esperança de melhorar a qualidade de vida, já que o objetivo deste projeto voltou-se para a contribuição em preparar esses jovens para o mercado de trabalho, além de trabalhar a cidadania e responsabilidade. Retomando a resposta apresentada pela gestora do Museu, percebeu-se que faz parte da ação museológica fazer o acompanhamento desses jovens, bem como fazer o que está ao alcance do Museu para o ingresso dos mesmos ao mercado de trabalho. Das tentativas de alocação desses jovens ao mercado de trabalho, a ação do Museu em contratar dois destes jovens para seu quadro profissional é aqui considerada como uma bela iniciativa. Seria vontade do Museu contratar mais jovens, todavia devido a delicada situação financeira pela qual o METL/MBE vinha passando, tornava-se inviável aumentar o número de contratação desses

³⁵⁸ Apêndice 2. Entrevista nº28. p. 318.

jovens. A primeira jovem contratada pelo Museu, em relação à relevância do Projeto Passaporte do Futuro para sua vida, foi decisiva em alegar que o projeto a ajudou muito, pois por meio dele deixou de ser tímida, além de ter aprendido várias coisas, entre elas a lidar com o público³⁵⁹, assim como foi incentivada a ingressar em uma instituição de ensino superior. Na altura, estaria fazendo o terceiro semestre do curso de Administração de Empresas, pela Universidade Católica de Salvador – UCSAL. Para o outro jovem contratado, o Museu estaria a representar uma oportunidade significativa para seu futuro profissional. Para ele atuar o METL/MBE era algo tão proveitoso, ao ponto de ter desenvolvido atividades como colaborador voluntário.

Além desse jovem, outros jovens ingressam na equipa do Museu como colaborador voluntário. Diante das condições financeiras desses jovens voluntários, buscou-se compreender as razões que os levaram à prática voluntária, já que precisavam de dinheiro para auxiliarem com o sustento de suas famílias. Na altura da investigação, dois jovens voluntários aceitaram participar da investigação. O primeiro jovem inquerido estava cursando o Curso de Museologia pela Universidade Federal da Bahia. Notou-se que o fator que o fez escolher o METL/MBE como local para desenvolver seu trabalho voluntário deu-se logo no primeiro contato que estabeleceu com o Museu, ainda enquanto visitante, como referido:

³⁵⁹ Apêndice 2. Entrevista nº30. p.319.

“Pronto?...é...escolhi aqui como voluntário por quê? Apesar de ser distante da área que eu queria?...(Pausa)...quando eu tive aqui, pela primeira vez, eu vi que o Museu trabalhava com ação mesmo educativa e com um público...é, assim... que eu me identifico, que é a comunidade local do Pelourinho. Como eu falei antes, você vê os Museus aqui em Salvador...alguns...ah?! ...trabalhamos com ação educativa, legal...mas qual é a ação educativa deles? Agem num grupo de escolas, levam pra o Museu, eles visitam e fez a educação lá... a parte patrimonial. Mas, aqui não...eu percebi que os meninos da comunidade procuram sempre estar aqui”³⁶⁰.

Da mesma forma, a segunda jovem voluntária inquirida, também com 20 anos e também estudante do Curso de Museologia, definiu sua escolha como sendo resultante da postura que o METL/MBE vinha a desempenhar na comunidade do Pelourinho. Segundo a jovem além do acervo do Museu lhe interessar, o Museu foi escolhido como ambiente profissional devido as ações socioeducativas promovidas por ele, o que a deixou bastante interessada. Ao contrário dos dois jovens supracitados, o trabalho voluntário a ser desenvolvido pelo terceiro jovem inquirido deu-se de forma invertida. O primeiro contato a ser estabelecido com o METL/MBE ocorreu durante o período em que ingressou como aluno do Projeto Passaporte do Futuro, no período de novembro de 2008 a junho de 2009, o qual fora escolhido para ingressar à equipa de estagiários, com uma remuneração fixa. Após permanecer durante dois anos como estagiário, o Museu não pode renovar a

³⁶⁰ Apêndice 2. Entrevista nº33. p.321.

sua bolsa, por questões legais. Ao contrário de muitos, o jovem resolveu permanecer atuando no Museu como voluntário, mesmo sabendo, que a ajuda financeira não seria viável. Diante o exposto, acredita-se que esses jovens foram motivados a ingressarem ao Museu não só pela forma como este espaço trabalha com a comunidade, mas também como este espaço trata seus colaboradores. Afirma-se isso pois se percebeu que a atuação da gestora do Museu concebia os membros como elementos igualmente importantes, independente de serem estagiários ou colaboradores.

O uso da gestão participativa, certamente, faz toda diferença no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, na execução do processo produtivo de qualquer organização, pois visa potencializar as competências presentes nas pessoas que integram as organizações (capital humano), com o propósito de atingir os resultados planejados da melhor forma possível. Nesse aspeto, a gestora do METL/MBE vem atuando assertivamente, pois ao procurar o melhor de cada membro da sua equipa, estaria cumprindo com o que Ana Maria Costa [et al.] defendem. Segundo as autoras, “os *sujeitos sociais são concebidos, no exercício da **gestão participativa**, não apenas como sujeitos de direitos, mas como sujeitos ativos ...*”³⁶¹, responsáveis por todo o processo de tomada de decisão. No caso do Museu, lançar as programações que, de facto atendam as necessidades culturais dos visitantes cujas ações se destinam.

³⁶¹COSTA, Ana Maria – Democracia e gestão participativa: uma estratégia para a equidade em saúde? *Saúde e Sociedade*. ISSN 0104-1290. V.15, n.2, (maio-ago. 2006) p.54.

Em relação aos outros aspetos considerados como positivo, o primeiro se voltou para a atuação da gestora em relação à capacitação contínua dos membros de sua equipa a nível de graduação ou pós-graduação. O outro aspeto positivo refere-se não só ao acompanhamento do Museu em relação aos jovens que concluem os cursos oferecidos pelo Museu, no sentido de identificarem se esses jovens conseguiram trabalho, independentemente se na posição de colaborador ou estagiário, pois o importante para o Museu é contribuir com a colocação desses jovens no mercado de trabalho, mas também ao intermédio do Museu quanto à colocação desses jovens no mercado de trabalho. O METL/MBE, com o propósito de contribuir com a mudança de vida destes jovens carentes, busca junto dos seus parceiros e demais *stakeholders* a oportunidade em alocar estes jovens no mercado de trabalho, além de tornar realidade a possibilidade dos mesmos ingressarem em instituições de ensino superior. Dos dezenove jovens concludentes da primeira turma do Projeto Passaporte do Futuro, faz parte da estatística do Museu que cinco jovens estariam cursando a universidade e os demais a se prepararem para o processo seletivo futuro.

Estes dados apontam, sem dúvida, o quanto o METL/MBE deixou de ser mais um edifício elitista da freguesia do Pelourinho para passar a ser um espaço da comunidade. Para esta investigação, estar aberto à comunidade é isso mesmo. É transformar uma visita num aprendizado, ultrapassando o estado de encantamento para o estado de envolvimento, no sentido dos

objetos museológicos e demais programações promoverem a interação necessária com os visitantes

“... pra fazer a mesma coisa que eu fiz...e a mudança que fizeram em mim, certo? que...é...os professores daqui do Museu tem um...é...eles se dedicam a ensinar a comunidade, principalmente, a do Pelourinho...assim, da comunidade, como...hum!?...de como aprender, de como ser um pessoa é...estudiosa, uma pessoa que...é...no caso os professores incluem, no caso, passam pra gente de como ter um sonho, um objetivo, que antes, quando a gente chega aqui...eu cheguei aqui e não tinha um objetivo...se hoje em dia eu já tenho, por quê? Eles passaram pra mim uma semente e daí...no caso eles querem...é...colher depois, que no caso é meu processo e da comunidade também, é a mesma coisa”³⁶².

Por fim, o segundo ex-estagiário inquirido, hoje museólogo a residir fora do país,

“O Museu Eugênio ele...ele...tem particularidade que outros Museus não tem, né? no sentido de...é um Museu que tem um espaço pequeno, né? em relação com outros Museus, mas ele é grande quando você...quando se trata do tipo de coleção que nós temos...que o Museu tem aqui...nós temos...(Risos). Nós temos um acervo...tem um acervo muito grande o Museu, né? É...tem...fazem um trabalho educativo muito grande, muito bom aqui”³⁶³.

Para conseguir, de facto, desenvolver um bom trabalho perante a comunidade de que faz parte a organização museológica, ela necessitará atuar de forma integrada à comunidade, bem como de forma pró-ativa, com o propósito de, não só antecipar-se às expectativas dos visitantes, mas também

³⁶² Apêndice 2. Entrevista nº34. p.324.

³⁶³ Apêndice 2. Entrevista nº35. p.324.

passar a oferecer sempre algo a mais para a comunidade. Não pode ficando apenas à espera de solucionar problemas com vistas à melhoria da qualidade de vida dos visitantes, sendo portanto, o Museu um espaço de encantamento, de comunicação e de aprendizagem, no sentido de facilitar o processo de cognição dos visitantes que assim desejarem, pois não se pode esquecer que cada visitante que faz uso do Museu possuirá um interesse e necessidades específicas, já que “... *um número de estudos demonstraram que muitas pessoas vão aos Museus para experimentar, aprender e ver o que eles estão interessados*”³⁶⁴ e não o que lhes é proposto.

Além disso, o importante é que as práticas museológicas se tornem mais inclusivas onde, por meio da declaração da missão organizacional, os membros da equipa do Museu passam a desenvolver suas tarefas, a fim de produzir e lançar aos visitantes programações e exposições de forma satisfatória, garantindo assim, o envolvimento destes, já que não gostando e não se sentindo confortáveis no ambiente museológico, por melhor que sejam as programações e exposições, o Museu não atingirá a completa interação com os visitantes. Não atingindo tal interação, não ocorrerá o processo de comunicação entre Museu e visitante e, portanto, não ocorrerá o processo de aprendizagem.

Nesse aspeto, pode-se destacar que o METL/MBE vem a manter uma relação e inter-relação com a comunidade de que faz parte, ao ponto de estar a

³⁶⁴JUNG, op. cit., p.322.

ser concebida por ela como um importante ponto de referência não só para os grupos sociais locais, mas também pelos grupos sociais localizados fora da freguesia do Pelourinho.

Segundo a análise feita, o METL/MBE está a cumprir as exigências de uma organização atuante enquanto sistema aberto. Assim sendo, este espaço museal pode ser concebido como um instrumento gerador de melhorias sociais, portanto, cumpridor do seu papel social. Posto isto, para essa investigação, a hipótese principal lançada foi comprovada como verdadeira. Isso quer afirmar o quanto é possível um museu atuar como organização aberta, apesar de todos os desafios contemporâneos. O METL/MBE veio não só provar isso, mas também servir de exemplo positivo para toda a qualquer organização museológica que objetivará cumprir com o papel social que vem sendo exigido nos dias atuais.

CONCLUSÃO

Com base na reflexão estabelecida nesta tese de doutoramento, é possível afirmar que uma organização é entendida como sendo um conjunto de pessoas que estabelecem as suas ações numa rede de objetivos comuns. Também se constatou uma notável diferenciação na forma de uma organização agir, podendo tal prática ser estabelecida sob o modelo fechado ou aberto. A nível conceitual, uma organização fechada é aquela que desenvolve as suas atividades apenas no seu campo disciplinar, sem que haja a preocupação em estabelecer um estudo prévio sobre os visitantes, a quem as programações se destinam.

Posto isto, a organização museológica, apesar de todo o esforço para oferecer à sociedade programações atrativas e interessantes, acaba por não ser concebida como um espaço relevante. Se os produtos e serviços prestados não correspondem às necessidades culturais dos grupos sociais que fazem parte do meio em que o museu se insere. Pelo contrário, uma organização que atua como sistema aberto estabelece o seu processo produtivo com base nos anseios da sociedade. Tal prática coloca o visitante como centro de todas as ações, pois defende a ideia de que os espaços museais são feitos com a comunidade, e não para a comunidade. Porém, não cabe aos museus atuantes como organizações abertas, substituir as coleções pelos visitantes, pois aquelas continuam a ser relevantes para a prática

museal, por representarem a base de toda a ação que subsidiará a operacionalização de todo o processo produtivo dos mesmos.

O museu necessita construir um conhecimento seguro sobre o meio em que atua para garantir que as informações a serem transmitidas pelas coleções cumpram, de facto, as expectativas estabelecidas. Isto necessita ser equacionado ainda durante a etapa de planeamento das programações oferecidas. Assim sendo, o processo comunicacional a ser estabelecido pelo museu necessita permitir que o mesmo mantenha um diálogo, não só com o meio interno (equipa de colaboradores), mas também com o meio externo (sociedade). Ora, tal pressuposto afasta o modelo padrão de comunicação, em que a única preocupação do remetente é a de transmitir a sua mensagem ao destinatário ou vice-versa, sem qualquer cuidado ao nível do entendimento e aceitação.

Logicamente, o funcionamento organizacional sofre prejuízos significativos se houver falta de reciprocidade entre os sujeitos do processo. No caso do museu, as consequências deste tipo de comunicação refletem-se na “invisibilidade” dos espaços em relação ao meio em que são partes integrantes. Tornam-se simples edifícios, alheios ao seu contexto social, sem qualquer relevância para a vida das pessoas e sem motivos para manterem o seu funcionamento. Nessa perspetiva, Dodd [et al.]³⁶⁵ afirmam que os museus procuram oferecer as suas programações com base nas

³⁶⁵DODD, Jocelyn [et al.] – *Including museums: perspectives on museums, galleries and social inclusion*. Leicester: University of Leicester, 2001. ISBN 1-898489-19-X. p.22.

necessidades dos visitantes e, eventualmente, motivar uma transformação na forma de pensar desses indivíduos. Assim, o museu necessita ser participante ativo na mudança da imagem que a sociedade ainda mantém deste tipo de organização. A imagem de um edifício frio e distante, aberto somente para os visitantes mais privilegiados.

Para o cumprimento da função social defendida para a contemporaneidade, o museu precisa substituir essa imagem, pois mais do que nunca têm de fazer parte da sociedade, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida das pessoas que residem no seu redor. Portanto, precisa se converter em patrimônio local.

Mediante o exposto, passar a fazer uso da comunicação bilateral é aqui defendido como o primeiro passo para a transformação dos museus em organizações abertas, por apresentar a reciprocidade como a base de todo o processo comunicacional. Desse modo, o processo produtivo a ser desenvolvido pelos museus será baseado numa relação dialógica entre museu e sociedade, com uma atenção acrescida aos anseios, expectativas, desejos, esperanças, sonhos, vontades e necessidades dos indivíduos visitantes. Com isto se atenta ao processo de significação utilizado pela sociedade, pois para atingirem o sucesso esperado, os museus têm de saber “o que oferecer”, mas também “como oferecer”. Argumenta-se com isto que o espaço museal só se tornará espaço de comunicação e aprendizagem, na medida em que tornar seus discursos compreensíveis pelos visitantes,

facilitando o processo de troca de valores entre os signos transmitidos pelas programações museológicas e os signos trazidos pelos visitantes. Ou seja, a ação museológica necessita despertar no visitante o interesse pelo envolvimento com o discurso apresentado, motivando o início do processo dialógico, capaz de permitir a construção do conhecimento pela troca de experiências pessoais, ideias e valores. Os discursos a serem trabalhados durante as programações museológicas necessitam ser propostos e não impostos. Têm de ser construídos e não apresentados como um produto pronto e acabado, já que o ato de conhecer necessita ser o resultado da proposta sócio construtivista. E, como instituição cultural por natureza, o museu necessita transformar os seus discursos em algo “autêntico” para o visitante, pois somente assim, é que este passará a confiar na mensagem transmitida. Consequentemente, o visitante aceita a mensagem e começa a integrar-se nas ações do museu, construindo novas verdades que poderão influenciar o seu comportamento, defendido aqui como uma mudança de atitude.

É este o papel social a ser cumprido pelos espaços museais no contexto contemporâneo. Por essa razão, este trabalho de doutoramento defende o uso das atuais tendências da gestão como o segundo passo para a transformação dos museus em organizações abertas. Como visto no Capítulo 3, a gestão é utilizada pelas organizações como um instrumento auxiliar para o processo decisório a ser aplicado pelas mesmas, uma vez que

procuram conduzir as organizações a caminhos seguros e a resultados eficientes e eficazes, em menos tempo e com menos custos.

Por ser classificado uma organização sem fins lucrativos o museu enfrenta desafios ainda maiores, pois a lucratividade para as organizações sem fins lucrativos não está voltada para recursos financeiros. Assim, manter o seu funcionamento e programação, ao mesmo tempo que se cumpre uma função social, não é tarefa fácil. Nesse contexto, o uso dessas tendências de gestão trará benefícios ao funcionamento destes espaços, pois além de conduzir os colaboradores na direção certa, permite a execução de tarefas de forma integrada e com a garantia de construção de programações relevantes para os visitantes. Isto porque, esta prática de gestão apresenta a “declaração da missão organizacional” como sendo a base para a própria existência da organização. Cabe a ela a definição clara da razão de ser da instituição, isto é, para que foi criada e, sobretudo, para quem foi criada. A partir do momento em que os colaboradores dos museus tomarem consciência de “para quem” a organização foi criada, todo o processo produtivo será focado para a “razão de ser” da organização e o respectivo ambiente, estabelecendo, assim, ações específicas. A primeira ação volta-se para o conhecimento sólido de quem faz parte deste meio, isto é, não só em relação aos visitantes reais e potenciais, mas também de todos os restantes *stakeholders* que constituem o meio museológico. Isto porque, as programações oferecidas só atingirão o sucesso esperado, quando os grupos

sociais que circundam os museus passem a ser concebidos como parceiros, por serem eles a “razão de ser” das organizações museológicas.

Para o cumprimento dessa ação, os museus necessitam de manter uma equipa de colaboradores capaz de coletar informações precisas e qualificadas para a transformação de ideias e projetos em “entradas” que se concretizarão sob a forma de programações, isto é “saídas”, capazes de promover os efeitos/resultados esperados. O museu necessita fomentar um ambiente de trabalho que permita a valorização do seu capital humano, comprometendo-se a conhecer em profundidade o contexto em que integram. Assim, configuram-se as condições para propor programações que podem solucionar eventuais problemas detetados na sociedade e que ofereçam algo de realmente novo, passando os museus a agirem de forma pró-ativa.

Terminadas as conclusões teóricas, lembra-se que essa investigação visou estudar o funcionamento do METL/MBE, localizado no concelho de Salvador, distrito da Bahia/Brasil. Criado em 1984, desde 2001 que este Museu iniciou um processo de mudanças internas, com o objetivo de se aproximar da freguesia do Pelourinho, e mais especificamente, dos moradores da Favela Nova Esperança. Tal comportamento é sustentado numa filosofia que associa proporcionalmente a sustentabilidade do Museu, à atuação que este tem junto da sociedade. Tal facto ficou explícito durante o processo de recolha de dados, estabelecido com a equipa de colaboradores do Museu e com os representantes dos grupos de visitantes que mais

fizeram uso do espaço museológico, critério que levou à escolha dos mesmos para fazerem parte dos atores sociais alvo da investigação.

A nível interno, percebeu-se que a freguesia do Pelourinho vem sendo considerada como o principal alvo de todo o trabalho das ações educativas do METL/MBE. Por meio de projetos desenvolvidos ao longo do ano, o Museu procurava envolver grupos de visitantes específicos, durante períodos especiais, não se esquecendo das práticas tradicionais de atendimento aos turistas e demais ações básicas da Museologia, por acreditar que essas atividades também faziam parte da natureza museológica. Quanto aos turistas, cabe aqui salientar que o Museu mantinha uma quantidade significativa de visitação de turistas nacionais e internacionais. Notou-se que o facto de não fechar para o almoço e abrir aos fins de semana permitia para a manutenção desse quantitativo. A nível de satisfação, percebeu-se pelos instrumentos avaliativos aplicados aos turistas que os mesmos saíram satisfeitos da visita, bem como com novos conhecimentos acerca da temática museológica, o que se pode considerar que a equipa de monitores responsável pela visita guiada estaria a trabalhar de maneira satisfatória.

O que se verificou é que o METL/MBE está a tentar contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos moradores da Favela Nova Esperança, sobretudo das crianças, adolescentes e jovens da comunidade. Os reflexos de suas ações puderam ser constatados nos discursos apresentados, não só

pelos participantes presentes nas ações museológicas, mas também pelos familiares desses participantes. Um outro aspeto que não pode deixar de ser mencionado, volta-se para a preocupação do Museu em manter o acompanhamento dos jovens que participam nos seus projetos de formação. Com isso, pretende-se conseguir o ingresso destes jovens no mercado de trabalho e em cursos superiores, a fim de causar um diferencial nas suas vidas.

A nível de representatividade, o Museu foi aceite pelas crianças como um ponto de encontro, utilizado independentemente do horário dos projetos oferecidos pela biblioteca da instituição. Tal vantagem tornou-se sinónimo de tranquilidade para as mães, pois anteriormente, essas crianças ficavam “... na rua, brincando”³⁶⁶ ou “... na Praça da Sé...”³⁶⁷, à mercê dos vários perigos urbanos.

Para os jovens que passaram pelo museu como participantes dos projetos de formação ou como estagiários, o METL/MBE constituiu um instrumento que contribuiu de forma significativa para a formação pessoal, académica e profissional de cada um deles, pois aprenderam a:

“... ter um sonho, um objetivo, que antes, quando a gente chega aqui...eu cheguei aqui e não tinha um objetivo...se hoje em dia eu já tenho, por quê? Eles passaram pra mim uma semente e daí...no caso eles querem...é...colher depois, que no caso é meu processo e da comunidade também, é a mesma coisa”³⁶⁸.

³⁶⁶ Apêndice 2. Entrevista nº19. p.299.

³⁶⁷ Apêndice 2. Entrevista nº24. p.316.

³⁶⁸ Apêndice 2. Entrevista nº34. p.324.

Dinamizar e apoiar este processo de desenvolvimento dos jovens e da comunidade, foi o meio que a organização do Museu encontrou para melhorar a qualidade de vida dos moradores da comunidade do Pelourinho. Realidade altamente apoiada pelos colaboradores voluntários, que referem unanimemente, que a escolha do METL/MBE como ambiente de trabalho se deveu à forma como o referido espaço museal desenvolve os projetos socioeducativos junto da freguesia. Para os demais grupos sociais que também desenvolviam atividades no Museu, o espaço foi concebido como um ambiente de formação que oferecia cultura e interação, a partir de uma atuação pedagógica capaz de ampliar o universo de ação dos visitantes pela construção de novos saberes. Já para a alta administração do METL/MBE, o Museu estaria a representar “... *para a comunidade um local onde ela [tinha] acesso a um acervo importante sobre a história económica da Bahia e do Brasil, e transformou-se também, num centro de formação e educação para os jovens da comunidade*”³⁶⁹.

Ao nível do funcionamento da organização, o METL/MBE apresentava pontos positivos e negativos, e não estava isento de conflitos internos, pois fruindo de uma gestão participativa é natural o confronto entre os membros da equipa do Museu na discussão do processo produtivo. Todavia, é de destacar a capacidade mediadora de conflitos do METL/MBE, promovendo um denominador comum em prol do benefício da comunidade

³⁶⁹ Apêndice 2. Entrevista nº36. p.311.

do Pelourinho. Mediante esse desejo, a gestora do Museu, progressivamente, foi trabalhando o contexto interno e consciencializando a equipa da importância da freguesia do Pelourinho para a prática museal contemporânea. Fomentando esta “causa pelo museu”, as tarefas realizadas foram assentes em compromisso e dedicação, levando-nos a concluir que os museus, para o cumprimento da sua utilidade social, não dependem de recursos financeiros, mas sim, do compromisso de cada colaborador que atua em tais espaços. Por mais elitista que seja o edifício, por mais espaçoso e grandioso que seja o seu interior, por mais majestoso que seja o seu mobiliário e por mais inibidora que seja a sua imagem, quem transforma o espaço museal em património local da comunidade são as pessoas que lá atuam e que acreditam que a ação museológica só atingirá o sucesso esperado, na medida em que o envolvimento com a comunidade passe a ser uma realidade.

BIBLIOGRAFIA

ALCARAZ, Maria Victoria – Centro Cultural San Martín: la sustentabilidad institucional como estrategia para la gestión de recursos. In NASCIMENTO JÚNIOR, José do (org.) – *Economia de museus*. Brasília: MinC/IBRAM, 2010. ISBN 978-85-63078-070.

ALMEIDA, João Ferreira de [et. al.] – *A investigação nas ciências sociais: estudo elaborado no gabinete de investigações sociais*. Lisboa: Editorial Presença, [s.d.].

ALMEIDA, Leandro S. [et. al.] – *Metodologia da investigação em Psicologia e Educação*. 5ª ed. Braga: Psiquilíbrios Edições, 2008. ISBN 978-972-97388-5-2.

ALONSO FERNÁNDEZ, Luís – *Museologia y museografía*. Barcelona: Ediciones del Serbal, 2006. ISBN 84-7628-276-1.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de [et. al.] – Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. *Perspectivas em Ciência da Informação*. ISSN 1413-9936. Vol.12, nº1 (Jan./Abr. 2007).

AMARAL, Roberta Montello – *A avaliação de resultados no setor público: teoria e aplicação prática no Estado do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: TCE/RJ, 2003.

AMES, Peter J. – Conjugar la misión con el mercado: un problema para la gestión moderna de los museos. In MOORE, Kevin (Ed.) – *La gestión del museo*. Asturias: Ediciones Trea, 1998. ISBN 84-89427-94-1..

ANDERSON, Gail – *Reiventing the museum: historical and contemporary perspectives on the paradigm shift*. Lanham: Altamira Press, 2004. ISBN 0-7591-0170-1.

ANDERSON, Gail (ed) – *Museum mission statements: building a distinct identity*. Washington: American Association of Museums, 2000. ISBN 0-931201-44-6.

ANDRADE, Maria Margarida de – *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2001. ISBN 85-224-2706-2.

ANICO, Marta – A pós-modernização da cultura: património e museus na contemporaneidade. *Horizontes Antropológico*. ISSN 0104-7183. Ano 11, n.23 (jan./jun.2005).

ARAÚJO, Karin Fernandes – *Museus e sociedade: por uma museologia social*. São Paulo: ECA/USP, 2004. ISBN 978-85-7013-072-3.

ARCHIBAILD, Robert R. – Leadership and institutional change: the role of mission statements. In ANDERSON, Gail (ed) – *Museum mission statements: building a distinct identity*. Washington: American Association of Museums, 2000. ISBN 0-931201-44-6.

ARDIONS, Isabel [et. al.] – *Organização e técnicas empresariais*. Porto: Instituto Politécnico do Porto, 2006. ISBN 972-8688-10-5.

ARPRIN, Roland – La révolution tranquille des musées. In JAUMAIN, Serge (ed.) – *Les musées en mouvement: nouvelles conceptions, nouveaux publics*. Bruxelas: Universités Libre de Bruxelas, 2000. ISBN 2-8004-1239-9.

ASUAGA, Carolina – La gestión museística: una perspectiva histórica. *Portal Iberoamericano de Gestión Cultural* [on-line]. [citado em 2012-04-20]. Disponível em: «www.gestioncultural.org».

AZEVEDO, Jamille – *Veja lista de alguns Museus no Pelourinho ou proximidades* [on-line]. [citado em 2013-06.24]. Disponível em: «<http://clickpelo.blogspot.pt/2008/06/veja-lista-de-alguns-museus-no.html>».

BARANGER, P. [et. al.] – *Gestão: as funções da empresa*. 2ª ed. Lisboa: Sílabo, 1993. ISBN 972-618-089-9.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira [et. al.] – *Fundamentos da metodologia científica: um guia para iniciação científica*. 2ª ed. ampl. São Paulo: Makron Books, 2000. ISBN 978-85-7605-156-5.

BARRY, Andrew – On interactivity consumeis, citizens and culture. In MACDONALD, Sharon (ed.) – *The politics of display: museums, science, culture*. London: Routledge, [rep. 2001]. ISBN 0-415-15326-3.

BASTOS, Adriana – Docência além da sala de aula. *Saber, Fazer, Ser Homepage* [on-line] 2011. [citado em 2012-06-10]. Disponível em: «<http://saberfazerser.blogspot/2011/05/acao-docentede-ensinar.html>».

BEAUD, Jean-Pierra – A amostragem. In GAUTHIER, Benoît – *Investigação social: da problemática à escolha de dados*. Loures: Lusociência, 2003. ISBN 972-8383-55-X.

BEER, Valorie – Problemas y utopias sobre los objetivos de los museos. In MOORE, Kevin (Ed.) – *La gestión del museo*. Asturias: Ediciones Trea, 1998. ISBN 84-89427-94-1.

BEUREN, Ilse Maria. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2003. ISBN 85-224-4391-2.

BILHIM, João Abreu de Faria - *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*. 5ª ed. rev. e actual. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2006. ISBN 978-972-8726-75-1.

BITANCOURT MELLIZO, Julián – Museo, comunicación y educación. *Museo Lúdica*. ISSN 0124-695X. Vol.4, nº7 (2001).

BODDY, David – Management: na introction. 4 th ed. London: Prentice – Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71106-3.

BOLAÑOS, María – *La memoria del mundo: cien años de museología*. Gijón: Ediciones Trea, 2002.

BRANDÃO, Hugo Pena [et. al.] – Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentais de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*. ISSN 0034-7590. Vol. 41, nº 1 (Jan/Mar.2001).

BRÁS, Filomena Antunes – Necessidade e dificuldades em valorizar o capital humano. *Revista de Estudos Politécnicos*. ISSN 1645-9911. Vol. 4, nº 7 (2007).

BRAVO JUEGA, Isabel – La organización y gestión de museos. *Boletín de la ANABAD*. ISSN 0210-4164. Ano 45, nº1 (1995).

BRITO, Angela Xavier de [et. al.] – A identidade das pesquisas qualitativas: construção de um quadro analítico. *Cadernos de Pesquisa*. ISSN 0100-1574. N.13 (Julho 2001).

BURNS, Nancy [et. al.] – *The practice of nursing research: conduct, critique, and utilization*. 4ª ed. Philadelphia: W. B. Saunders, 2001. ISBN 0721-6917-73.

CAMERON, Duncan F. – The museum, a temple or the fórum. In ANDERSON, Gail – *Reiventing the museum: historical and contemporary perspectives on the paradigm shift*. Lanham: Altamira Press, 2004. ISBN 0-7591-0170-1.

CAMPELLO, Bernadete S. [et. al.] – *Fontes de informação especializada*. Belo Horizonte: UFMG, 1988. ISBN 85-7041-209-6. p.89.

CAMPOS, Claudinei José Gomes – Método de análise de conteúdo: ferramenta para análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Rev. Bras. Enferm.* ISSN 0104-1169. Ano57, n.5 (set./out. 2004) p.611.

CÂNDIDO, C.A. [et. al.] – Gestão estratégia da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. *Datagramazero*. ISSN1517-3801. Vol. 6, nº 3 (2005).

CARAPETO, C. [et. al.] – *Administração pública: modernização, qualidade e inovação*. Lisboa. Edições Sílado, 2005.

CARDOSO, Olinda Nogueira Paes [et. al.] – Gestão do conhecimento usando data mining: estudo de caso na Universidade Federal de Larras. *Revista de Administração Pública*. ISSN 0034-7612. Vol. 42, nº 3 (Maio/Jun. 2008).

CARMO H. [et. al.] – *Metodologia da investigação: guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta, 2008. ISBN 972-674-231-5. p.50.

CARR, David – *The promise of cultural institutions*. Lanham: Altamira Press, 2003. ISBN 0-7591-0292-9.

CARVALHO, João M.S. – *Gestão e marketing: para desenvolver as organizações ao homem*. Lisboa: Sílabo, 2009. ISBN 978-972-618-524-6.

CEA D'ANCONA, Maria Ángeles – *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Sínteses, 2001. ISBN 84-7738-420-7. p.33.

CERVO, Amado Luiz [et. al.] – *Metodologia científica: para uso de estudantes universitários*. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996. ISBN 85-15-0141-1. p.52.

CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho [et. al.] – Recurso ou capital humano? Uma questão importante para o desenvolvimento de indicadores de desempenho da área de Recursos Humanos. In CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9., 2009, São Paulo.

CHARAN, Ram – *Assumindo o controle: as 14 lições que todos os administradores devem colocar*. Lisboa: Smarktbook, 2010. ISBN 978-989-8297-09-9.

CLEGG, Stewart [et. al] – *Managing & organizations: a introduction to theory & practice*. 2 rd. ed. London: Sage, [ca. 2008]. ISBN 978-1-4129-4878-4.

COSTA, Ana Maria – Democracia e gestão participativa: uma estratégia para a equidade em saúde? *Saúde e Sociedade*. ISSN 0104-1290. V.15, n.2, (maio-ago. 2006).

COSTA, Evanise Pascoa – *Princípios básicos da Museologia*. Curitiba: Secretaria de Estado da Cultura/Coordenação do Sistema Estadual de Museus, 2006.

COSTA, Marília Damiani [et. al.] – Gestão da informação ou gestão do conhecimento? *Revista ABC*. ISSN 1414-0594. Vol. 5, nº 5 (2000).

CROOKE, Elizabeth – Museums and community. In MACDONALD, Sharon (ed.) - *A companion to museum studies*. Oxford: Blackwell, 2006. ISBN 1-4051-0839-8.

CRUZ, Cláudia Andressa [et. al.] – Gestão do conhecimento e sistemas de informação: uma análise sob a ótica da teoria de criação do conhecimento. *Perspectivas em Ciência da Informação*. ISSN 1413-9936. Vol.13, nº2 (Maio/Ago. 2008).

CUNHA, Murilo Bastos da – *Para saber mais: fontes de informação em ciência e tecnologia*. Brasília: Briquet de Lemos, 2001. ISBN 85-8563-717-X. p.ix.

DAFT, Richard L. – *The new era of management*. Austrália: Thomson South-Western, 2006. ISBN 978-0-324-32331-3.

DESIGNING a community dialogue. In A MUSEUMS & community toolkit. Washington: American Association of Museums, 2002. ISBN 0-93-1201-82-9.

DIAMOND, Judy – *Practical evaluation guide: tools for museums and other informal educational settings*. Lanham: Altamira Press, 1999. ISBN 076198949-4.

DIAS, Fernando Nogueira – *Sistemas de comunicação, da cultura e do conhecimento: um olhar sociológico*. Lisboa: Instituto Piaget, 2007. ISBN 978-972-771-902-0.

DÍAZ PINASI, Tamara – Museo como organización. *Boletín del Archivo Arquidiocesano de Mérida*. ISSN 1316-9173. Ano 29, n.24 (enero/diciembre 2004).

DODD, Jocelyn [et. al.] – *Including museums: perspectives on museums, galleries and social inclusion*. Leicester: University of Leicester, 2001. ISBN 1-898489-19-X.

DOERING, Zahava D. – Strangers, Guests, or Clients? Visitor Experiences in Museums. *Curator: The Museum Journal*. ISSN 0011-3069. Vol.42, n.2 (1999) p.80.

DOWBOR, Ladislaw – Da globalização ao poder local: a nova hierarquia dos espaços. In FEITAS, Ramos C. – *A reivenção do futuro*. São Paulo: Cortez, 1996. ISBN 85-249-0612-X.

DRUCKER, Peter – *Sobre a profissão de gestão*. Tradução de B. Freitas e Silva. Lisboa: Publicações Dom Quixote, [ca. 1998]. ISBN 972-20-1530-3.

_____ – *The concept of the corporation*. New York: Mentor, 1983. ISBN 0-312-41975-9.

DUARTE, Rosália – Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em Revista*. ISSN 0104-4060. N.24 (2004).

EARL, Sarah [et. al.] – *Mapeamento das mudanças alcançadas: construindo aprendizagem e reflexão em programas de Desenvolvimento*. Rio Grande: Editora da FURG, 2008. ISBN 978-85-7566-110-9.

ECHEVESTE, Simone – Perfil do executivo no mercado globalizado. *Revista de Administração Contemporânea*. ISSN 1415-6555. Vol. 3, nº 2 (mai/ago.1999).

EDSON Gary [et. al.] – *The handbook for museums*. London and New York: Routledge, 1994. ISBN 0-415-09952-8.

ESPANTOSO, José Juan Peón – A gestão de competências dos arquitetos da informação nas organizações. *Datagramazero*. ISSN1517-3801. Vol. 11, nº 5 (Out. 2010) .

EXHIBIT "The Rat: Man's Invited Affliction". *Smithsonian Institution Archives Homepage* [on-line]. 16 November 1969 [citado em 2012-08-15]. Disponível em: <<http://siarchives.si.edu/>>.

FACHIN, Gleisy Regina Boris [et.al.] – Gestão do conhecimento e a visão cognitiva dos repositórios institucionais. *Perspectivas em Ciência da Informação*. ISSN 1413-9936. Vol.14, nº2 (2009).

FALK, John H. – *Identity and the museum visitor experience*. Walnut Creek: Left Coast Press, 2009. ISBN 159-874-162-4.

FALK, John H. [et. al.] – *The museum experiense*. Washington: Whalesback Books, 1997. ISBN 0-929590-07-4.

FARIA, Margarida Lima de – A função social dos museus. In DOMINGUES, Álvaro [et. tal.] (Orgs.) – *A cultura em acção: impactos sociais e território*. Porto: Edições Afrontamento, 2003. ISBN 972-36-0691-7.

FIRMINO, Manuel Brazinha – *Gestão das organizações: conceitos e tendências actuais*. 3ª ed. Lisboa: Escolar Editora, [c.2009]. ISBN 978-972-592-230-9.

FORTIN, Marie-Fabienne – *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta, 2009. ISBN 978-989-8075-18-5.

FREEDMAN, Gordon. The changing nature of museums. *Curator: the museum journal*. Vol. 43, nº 4 (October 2000).

FREIRE, Paulo – *Pedagogia do oprimido*. 38ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2004. ISBN 85-219-0005-8.

FREIXO, Manuel João Vaz – *Teorias e modelos de comunicação*. 2ª ed. rev. e aum. Lisboa: Instituto Piaget, 2011. ISBN 978-989-659-081-9.

FRIEDMAN, Renee – Los problemas de la gestión de personal en museos y organismos históricos. In MOORE, Kevin (Ed.) – *La gestión del museo*. Asturias: Ediciones Trea, 1998. ISBN 84-89427-94-1.

FUNDAÇÃO ECONÔMICO MIGUEL CALMON. MUSEU EUGÊNIO TEIXEIRA LEAL/MEMORIAL DO BANCO ECONÔMICO – *Histórico da instituição*. Salvador: METL/MBE, 2010.

_____ – *Curriculum Institucional*. Salvador: METL/MBE, [s.d.].

_____ – *Relatório Passaporte do Futuro*. Salvador: METLMBE, [2012].

FYFE, Gordon – Sociology and the social aspects of museums. In MACDONALD, Sharon (ed.) – *A companion to museum studies*. Oxford: Blackwell, 2006. ISBN 1-4051-0839-8.

GADOTTI, Moacir – Los aportes de Paulo Freire. *Revista Educación*. ISSN 0379-7082. Vol. 26, nº2 (2002).

GARCÍA CANCLINI, Nestor – *Culturas híbridas: estratégias para entrar e salir de la modernidad*. Barcelona: Pídots, 2001.

GARCIA, Nuno Guina – *O museu entre a cultura e o mercado: um equilíbrio instável*. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra, 2003. ISBN 972-98593-2-9.

GERSTENBLITH, Patty – Museum practice: legal issues. In MACDONALD, Sharon (ed.) – *A companion to museum studies*. Oxford: Blackwell, 2006. ISBN 1-4051-0839-8.

GHIGLIONE, Rodolphe [et. al.] – *O inquérito: teoria e prática*. 4ª ed. Oeiras: Celta Editora, 2005. ISBN 972-774-120-7.

GIL, Antônio Carlos – *Como elaborar projetos de Pesquisa*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002. ISBN 85-224-3169-8.

_____ – *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999. ISBN 85-224-2270-2.

GOLSLING, Kevin – Museum exhibitions in the 21st century. In LORD, Barry [et. al.] – *The manual of museum exhibitions*. Walnut Creek: Altamira Press, 2002. ISBN 0-7591-0233-3.

GONZÁLEZ, Lúcia – Los museos como herramientas de transformación social del territorio: el caso del museo de antioquia Medellín-Colombia. In NASCIMENTO JÚNIOR, José do (org.) – *Economia de museus*. Brasília: MinC/IBRAM, 2010. ISBN 978-85-63078-070.

GOODACRE, Beth [et. al.] – *Living the past: reconstruction, recreation, re-enactment and education at museums and historical sites*. London: Middlesex University Press, 2002. ISBN 1-898253-43-9.

GOODE, William J. [et. al.] – *Métodos em pesquisa social*. 7^a ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.

GOULART, Mauro Sérgio Boppré – Uso da informação empresarial no processo de decisão estratégica em empresas de base tecnológicas – EBTS: o caso do centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas. CELTA. *Perspectivas em ciência da informação*. ISSN 1413-9936. Vol. 12, nº1 (Abr.2007).

GRAMIGNA, Maria Rita – *Modelo de competências e gestão de talentos*. 2^a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. ISBN 978-85-7605-141-1.

GRIFFIN, Ricky W – *Management*. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1987. ISBN 0-395-35668-7.

GROSHAL, Sumantra [et. al.] – Um novo manifesto para a gestão. *Revista portuguesa de Gestão*, Ano 15, nº 1 (Inverno 2000). ISSN 0874-8456.

GUERRA CHIRINOS, Diana – Gestión de museos: uma mirada desde Latinoamérica. *Boletín GC: Gestión Cultural*. ISSN 1697-073X. Nº 5 (diciembre 2003).

GUERRA, Isabel Carvalho – *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. São João do Estoril: Principias, 2006. ISBN 972-8818-66-1.

HAMEL, Gary [et.al.] – *O futuro da gestão: como a gestão 2.0 ultrapassará mentalidades que limitam a inovação estratégica*. Lisboa: Actual, 2007. ISBN 978-989-8101-19-8.

HATCH, Mary Jo – *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press Inc., 1997. ISBN 0-8476-8477-6.

HEIN, George [et. al.] – *Museums: places of learning*. Washington: American Association of Museums, 1998. ISBN 0931-2015-6-X.

HEIN, George E. – *Learning in museums*. London: Routledge, 1998.

HEIN, Hilde S. – *The museum in transition: a philosophical perspective*. Washington: Smithsonian Books, 2000.

HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, Francisca – *El museo como espacio de comunicación*. Gijón: Ediciones Trea, 1998. ISBN 84-89427-87-9.

HOOPER-GREENHILL, Eilean – *Los museos y sus visitantes*. Austria: Trea, 1998. ISBN 84-89427-88-7.

IGOE, Kim – Involving the community. In *A MUSEUMS & community toolkit*. Washington: American Association of Museums, 2002. ISBN 0-93-1201-82-9.

JACOBSEN, John W. – A research vision for museums. *Curator: The museum Journal*. Vol.53, nº3 (July 2010).

JONES, Gareth R. – *Contemporary management*. 5ª ed. New York: McGraw-Hill, [ca.2008]. ISBN 978-0-07-128561-2.

JORGE, Otilia Morgado – Evolução de conceitos entre as declarações de Santiago e Caracas: texto 4. *Cadernos de Museologia*. ISSN 1646-3714. Nº 1 (1999).

JUNG, Yuha – The art museum ecosystem: a new alternative model. *Museum Management and Curatorship*. ISSN 1872-9185. Ano 26, n.4 (2011).

KAPLAN, Flora – Exhibitions as communicative media, In HOOPER-GREENHILL, Eilean (ed.) – *Museum, media, message*. London: Routledge, 1995. ISBN 0-415-11672-4.

KOTLER, Neil [et. al.] – *Museums strategy and marketing: designing museums, building audiences, generating revenue and resources*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998. ISBN 0-7879-0912-2.

KRYDER-REID, Elizabeth – What can outcomes based planning and evaluation do for you? In *Shaping outcomes* [on-line]. [citado em 2011-09-03]. Disponível em: «<http://shapingoutcomes.com/general.ppt>».

LAKATOS, E. M. [et. al.] – *Metodologia do trabalho científico*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2001. ISBN 85-224-3397-6.

LAVILLE, Christian [et. al.] – *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: UFMG, 1999. ISBN 85-7307-489-2.

LEONARDO, Dinis – *Introdução à gestão das organizações: uma abordagem funcional*. [S.I]: ISEC, 2004.

LESSARD-HÉRBET, Michelle [et. al.] – *Investigação qualitativa: fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget, 1990. ISBN 972-9295-75-1.

LEWIS, Peter – Museos y marketing. In MOORE, Kevin (Ed.) – *La gestion del museo*. Asturias: Ediciones Trea, 1998. ISBN 84-89427-94-1.

LISBOA, João [et. al.] (Dir. e Coord.) – *Introdução à gestão de organizações*. Barcelos: Companhia Editora do Minho, 2004. ISBN 972-788-118-1200-4.

LORD, Barry – Museum exhibitions as the communication of meaning. In LORD, Barry [et. al.] (Ed.) – *The manual of museum exhibitions*. Walnut Creek: Altamira Press, 2002. ISBN 0-7591-0233-3.

LORD, Barry [et. al.] – *The manual of museum exhibitions*. Walnut Creek: Altamira Press, 2002. ISBN 0-7591-0233-3.

MACDONALD, Sharon – Introduction: part IV. In _____ (ed.) – *A companion to museum studies*. Oxford: Blackwell, 2006. ISBN 1-4051-0839-8.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. [et. al.] – Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. *Revista de Administração Contemporânea*. ISSN 1415-6555. Edição Especial (2010).

MADUREIRA, Mário António Soares – *Introdução à gestão*. Lisboa: Publicações Dom Quixote/Instituto Superior de Gestão, 1990. ISBN 972-20-0823-4.

MALDONADO, José – Tecno – Globalismo e acesso a conhecimento. In LASTRES, Helena [et. al.] – *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. ISBN 85-352-0489-x.

MARCONI, Marina de Andrade [et. al.] – *Técnicas de pesquisa*. 4ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999. ISBN 85-224-3263-5.

MARISA – *Museu Eugênio Teixeira Leal*: depoimento. [20 de fevereiro, 2012]. Salvador. Entrevista concedida a Guilhermina de Melo Terra.

MARTINS, Heloisa Helena T. de Souza – Metodologia qualitativa da pesquisa. *Educação e Pesquisa*. ISSN 1517-9702. Vol.30, n.2 (Maio/ago 2004).

MATIAS, João [et. al.] A previsão e a gestão no século XXI. *Revista portuguesa de gestão*, vol. 3, nº 1 (Jan./Mar. 2004). ISSN 1645 – 4464.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. – *Introdução à administração*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006. ISBN 85-15-01889-6.

MAY, Margaret – Exhibition ideas: integrating the voices of communities and audiences. In LORD, Barry [et. al.] – *The manual of museum exhibitions*. Walnut Creek: Altamira Press, 2002. ISBN 0-7591-0233-3.

MCDONOUGH III, Edward [et. al.] – Integrando a inovação e o conhecimento na estratégia. *Revista portuguesa de gestão*, Vol. 7, nº 3 (Jul./Set. 2008). ISSN 1645 – 4464.

MCNEIL, Art [et. al.] – *Como liderar: o factor crítico de sucesso na gestão da imprensa*. Lisboa: Edições 70, 2001. ISBN 972-44-0870-1. p. 26.

McQUAIL, Denis – *Introducción de la teoria de la comunicación de masas*. 2ª ed. Barcelona: Ediciones Paidós, 1991.

MENDES, Aristides Sousa – Sociedade da informação ou sociedade do conhecimento. *Revista Portuguesa de Gestão*. ISSN 1645-4464. Ano 16, nº 4 (Out./Nov./Dez.2001).

MOLIN, Elsiâne Dondi Dal [et.al.] – Os museus como organizações sem fins lucrativos e as estratégias de marketing aplicadas ao segmento. *Rev. Cet. Ciênc. Admin.* ISSN 1414-0896. Vol.12, nº2 (2006).

MONACO, Pino [et. al.] – A conversation about intended learning outcomes. *Curator*. Vol.52, nº4 (October, 2009).

- MOORE, Kevin (Ed.) – *La gestión del museo*. Asturias: Ediciones Trea, 1998. ISBN 84-89427-94-1.
- MORAES, Carlos Branco – *Organização e método*. 17ª. Ed. Porto: Livraria Figueirinhas, [s.d.].
- MORGAN, Gareth – *Imagens da organização*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006. ISBN 85-224-3167-1. p.59.
- MORIN, Pierre – *A arte do gestor: da Babilónia à internet*. Lisboa: Instituto Piaget, [ca. 1997]. ISBN 972-771-108-1.
- MOSQUERA, G. – Algunas notas sobre la globalización y curaduría internacional. *Revista de Occidente*. ISSN 0034-8635. Nº 238 (2001).
- MOTTA, Fernando C. Prestes – *Teoria geral da Administração: uma introdução*. 14ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Livraria Pioneira, 1987.
- MOUSSOURI, Theano – *A context for the development of learning outcomes in museums, libraries and archives*. Leicester: University of Leicester, 2002.
- MOUSSOURI, Theano – *A context for the development of learning outcomes in museums, libraries and archives*. Leicester: University of Leicester, 2002.
- MUSEUM OF SCIENCE & INDUSTRY IN MANCHESTER – *Anual report: 1999-2000*. Manchester: MSIM, 2000.
- NASCIMENTO JÚNIOR, José do [et. al.] – Economia da cultura. In NASCIMENTO JÚNIOR, José do (Org.) – *Economia de museus*. Brasília: MinC/IBRAM, 2010. ISBN 978-85-63078-070.
- NEVES, Natalino dos [et. al.] – A educação libertadora como instrumento de emancipação do ser humano: uma releitura do Livro de Jó a partir dos conceitos de Paulo Freire. *Ciberteologia: revista de Teologia e Cultura*. ISSN 1809-2888. Ano 6, nº31 (set./out.2010).
- NOGUEIRA, Luís Castro [et. al.] – *Metodologia de las ciencias sociales: una introducción crítica*. Madrid: Editorial Tecnos, 2005. ISBN 84-309-4330-7.

NUNES, Graça Soares – Contributos para um reflexão sobre a gestão dos museus autárquicos enquanto gestores de património. *Boletim RPM*. ISSN 1645-2186. Nº 25 (Setembro 2007).

O'NEILL, Mark – The good enough visitor. In SANDELL, Richard (ed.) – *Museums, society, inequality*. London: Routledge, 2002. ISBN 0-415-26059-0.

OLIVEIRA, D. P. R. – *Excelência na Administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas: com depoimentos de executivos*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PAILLÉ, P. – Recherche qualitative. In MITCHELLIE, A. (Dir.) – *Dictionnaire des methods qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin, 1996.

PAIVA, Vanilda – Sobre o conceito de “capital humano”. *Cadernos de Pesquisa*. ISSN 0100-1574. Nº 113 (Jul. 2001).

PANTOJA, Inaiá [et. al.] – Mediação cultural em museus: indicadores para a transformação do olhar. In: FUNDAÇÃO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO DE PERMAMBUCO – *Museus: patrimônio de todos*. Recife: FUNDARTE, 2010. ISBN 978-85-7240-085-5.

PEARCE, Susan M. – Objects as meaning; or narrating the past. In _____ (ed.) – *Interpreting objects and collections*. London: Routledge, 1994. ISBN 0-415-11288-5.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcante [et.al.] – Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. *Revista de Administração Contemporânea*. ISSN 1415-6555. Vol. 14, nº 4 (Jul./Ago. 2010).

PINTO, Carlos A. Marques – *Fundamentos da gestão*. Lisboa: Presença, 2006. ISBN 972-23-3654-1.

PITMAN, Bonnie [et. al.] – *New forums: art museums & communities*. Washigton: Amercian Association of Museums, 2004. ISBN 0-931201-89-6.

PONCHIROLLI, Osmar – O capital humano como elemento estratégico na economia da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo. *Revista da FAE*. ISSN 1516-1234. Vol. 5, nº 1 (Jan./Abr. 2002).

PORTER, Michael E. – *Estratégia e vantagem competitiva*. [S.I.]: Público, 2007. ISBN 978-989-609-691-5.

PORTER, Michael E. [et.al.] – Inovação: a localização também conta. *Revista Portuguesa de Gestão*. ISSN 0874-8456. Ano 16, nº 3 (Jul./Ago./Set. 2001).

PREPEBON, José – *Gestão da inovação: livro-caderno de exercícios*. São Paulo: Protif Books, 2008. ISBN 978-85-61116-03-3.

QUIVY, Raymond [et. al.] – *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva, 1998. ISBN 972-662-275-1.

RECTANUS, Mark W. – Globalization: incorporating the museum In MACDONALD, Sharon (Ed.) – *A companion to museum studies*. Oxford: Blackwell, 2006. ISBN 1-4051-0839-8.

REGO, Arménio – O museu como sistema aberto: três reflexões. *Gestão e Desenvolvimento*. ISSN 1981-4127. Nº. 8 (1999).

RIBEIRO, Agostinho – Novas estruturas/novos museus. *Cadernos de Museologia*. ISSN 1646-3714. Nº 1 (1993).

RICHE, Georges [et. al.] – As organizações que aprendem, segundo Peter Senge: a quinta disciplina. *Cadernos Discentes COPPEAD*. ISSN 1679-5350. Nº9 (2001).

ROBBIONS, Stephen P. – *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2006. ISBN 85-879-1816-8.

RODRIGO MONTERO, Javier – Sotoiart: prácticas críticas en los interstícios de un museo. *Arte, Individuo y Sociedad*. ISSN 1130-0531. Vol.19 (2007).

RODRIGUES, Jorge Nascimento [et. al.] – *50 gurus da gestão para o século XXI*. Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico, 2005. ISBN 989-615-016-8.

SÁ, Patrícia Moura e – Teorias organizacionais. In LISBOA, João [et.al.] (dir. e coord.) – *Introdução à gestão das organizações*. Barcelos: Companhia Editora do Minho, 2004. ISBN 972-788-188-1.

SAAVEDRA, Luísa [et. al.] – Investigação-acção e pedagogia crítica: estudo preliminar de uma turma do 4º ano de ensino básico. *Psicologia: teoria, investigação e prática*. ISSN 0873-4976. Nº 1 (1999).

SANDELL, Richard. Museums as agents of social inclusion. *Museum Management and Curatorship*. ISSN 020-4779. Vol.17, nº4 (December 1998).

SANTOS, Isabel Cristina dos [et.al.] – Gestão do conhecimento em indústria de alta tecnologia. *Produção*. ISSN 0103-6513. Vol. 18, nº 3 (Set./Dez. 2008).

SANTOS, Milton – *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. São Paulo: Record, 2000. ISBN 85-01-05878-5.

SANTOS, Solineide Souza dos – *Museu Eugênio Teixeira Leal*: depoimento. [20 de fevereiro, 2012]. Salvador. Entrevista concedida a Guilhermina de Melo Terra.

SCHIELE, B. – *Creative interaction of visitor exhibition*. Jacksonville: Center for Social Design, 1993.

SEMEDO, Alice – Políticas de gestão de coleções (Parte 1). *Revista da Faculdade de Letras*. Ciências e Técnicas do Património. Série I, vol.4 (2005).

SENGE, Peter M. – *The fifth discipline: the art & practice of the learning organization*. New York: Doubleday, 1990. ISBN 0-385-26094-6.

SENGE, Peter M. [et. al.] – *A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994. ISBN 85-7684-371-4.

SERRA, Filipe Mascarenhas – *Práticas de gestão nos museus portugueses*. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2007. ISBN 978-972-54-0171-2.

SIERRA I REGUERA, Albert – La gestión de museos. *Revista de Museología*. ISSN 1950-6295. N.2 (Junio 1997) .

SILVA, Carlos Alberto Lorga da – *Comunicação nas organizações*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa, [s.d.]. Texto não publicado.

SILVESTRE, Maria Lúcia Cimadon – A atividade física como proposta de prevenção de doenças no trabalhador. In VILARTA, Roberto [et. al.] – *Qualidade de vida em propostas de intervenção corporativa*. Campinas: Ipes Editorial, 2007. ISBN 978-85-98189-24-6.

SKRAMSTAD, Harold – Museum mission statements and the accreditation process. In ANDERSON, Gail (ed) – *Museum mission statements: building a distinct identity*. Washington: American Association of Museums, 2000. ISBN 0-931201-44-6.

SMITHSONIAN INSTITUTION ARCHIVES – *Exhibit "The Rat: Man's Invited Affliction"*. 16 November 1969 [citado em 2012-08-15]. Disponível em:

«http://siarchives.si.edu/collections/siris_sic_11396?back=%2Fcollections%2Fsearch%3Fquery%3D%2522Anacostia%2520Museum%2520and%2520Center%2520for%2520African%2520American%2520History%2520and%2520Culture%2522».

SORIANO, Raúl Rojas – *Manual de pesquisa social*. Petrópolis: Vozes, 2004. ISBN 85-326-2984-9.

SOUSA, António de – *introdução à gestão: uma abordagem sistémica*. Lisboa: Verbo, 1990. ISBN 972-22-1302-4.

SOUTO, Renata Gomes – *Gestão do processo de planejamento em empresas, construtoras de edifícios: estudo de caso*. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2001.

SOZANSKI, Edward J. – Art: What is art's place in the picture? *The Philadelphia Inquirer* [on-line]. August 2010 [citado em 2012-06-27]. Disponível em:
«http://www.philly.com/inquirer/entertainment/20100815_Art__What_is_art_s_place_in_the_picture_.html». ISSN 1519-7670.

SPALDING, Julian – Creative management in museums. In MOORE, Kevin (ed.) – *Management in museums*. London: Athlone Press, 1999. ISBN 0-485-90008-4.

SPENCER, Hugh A. D. – The communication process. In LORD, Barry [et. al.] – *The manual of museum exhibitions*. Walnut Creek: Altamira Press, 2002. ISBN 0-7591-0233-3.

STAPP, Carol B. – Museums and community development. *Curator: The Museum Journal*. Vol.41, nº4 (December 1998).

STUDART, D.C. [et. al.] – Pesquisa de Público em Museus: desenvolvimento e perspectivas. In: GOUVÊA, G. – *Educação e Museu: a construção social do caráter educativo dos museus de ciência*. Rio de Janeiro: Access, 2003. ISBN 16463137.

TABORSKY, Edwina – The discourse object. In PEARCE, Susan (Ed.) – *Objects of knowledge*. London: Athlone Press, 1990. ISBN 0-485-90001-7.

THIOLLENT, Michel – *Metodologia da pesquisa-ação*. 14ª ed. São Paulo: Cortez, 2005. ISBN 85-249-1170-0.

THOMPSON, James D. – *Organizations in action*. New York: McGraw Hill, 1967. ISBN 0-0706-4380-6.

THROSBY, David – *Economics and culture*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001. ISBN 0-521-58639-9.

_____ – *The economics of cultural policy*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. ISBN 978-0-521-68784-3.

TIDD, José [et.al.] – *Gestão da inovação: integração das mudanças tecnológicas de mercado e organizacionais*. Lisboa: Monitor, 2003. ISBN 972-9413-58-4.

TILLEY, Christopher – Interpreting material culture. In PEARCE, Susan (Ed.) – *Interpreting objects and collections*. London: Routledge, 1994. ISBN 0-415-11288-5.

TOBELEM, Jean-Michel – *Le nouvel âge des musées*. 2ª ed. Paris: Armand Colin, 2010. ISBN 978-2200-2482-1-5.

TOROLLO, José Luís Calvo – *Los medios de Comunicación Social en Animación*. Madrid: CCS, 1996.

TURINO, Célio – Uma gestão cultural transformadora. *Revista Princípios*. ISSN 0104-8694. Nº 71 (2003/2004).

VALENTE, M. E. et al. – Museus, ciência e educação: novos desafios. *História, Ciências, Saúde – Manguinhos*. ISSN 0104-5970. Vol. 12 (2005) p. 183-203, suplemento.

VALETIM, Marta Lúcia Pomim [et.al.] – Gestão da informação utilizando o método infomapping. *Perspectivas em Ciência da Informação*. ISSN 1413-9936. Vol. 13, nº 1 (Abr.2008).

VALLES, Miguel S. *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis, 2007. ISBN 978-84-773844-9-6.

VERGARA, Sylvia Constant – *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 4ª ed. São Paulo: 2003. ISBN 85-2210-387-9.

VIEIRA, V. F. – As tipologias, variações e características da pesquisa em marketing. *FAE*. ISSN 1516-1234. Vol.5, n.1 (jan./abr. 2002).

WEIL, Stephen E. – Rethinking the museums: na emerging new paradigm In ANDERSON, Gail – *Reiventing the museum: historical and contemporary perspectives on the paradigm shift*. Lanham: Altamira Press, 2004. ISBN 0-7591-0170-1.

WHYBROW, John – Mudar hoje, não amanhã. In TAVARES, Mariana Beleza. *Gerir a mudança: os concelhos exclusivos dos líderes de topo do mundo dos negócios*. Lisboa: Actual, 2009. ISBN 978-989-8101-47-1.

WOLF, Mauro – *Teorias da comunicação*. Lisboa: Editorial Presença, 1985.

YIN, Robert K. – *Estudo de caso: planejamento e método*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. ISBN 85-85536-01-2.

ANEXOS

Anexo I

Categorias de análise

Categorias		S. Doc. e Pesq.	S. Dinamização	S. Museografia	S. Com. & Mkt.	S. Biblioteca	S. Educativo	Diretoria
Comunidade	Importância							“A comunidade do Pelourinho é de fundamental importância por retratar os resultados positivos superiores às nossas expectativas, gerados pela interação entre museu e comunidade, ao longo destes anos de convivência e aprendizado, por ser ela o principal público trabalhado nas ações educativas deste museu desde 2001 e, de forma mais intensa e regular a partir de 2007, prioridade nos eixos citados na questão nº 1”
	Estudo prévio		“A comunicação tem que ser mais direta e específica com a comunidade. Devemos procurar saber o interesse dela, qual a necessidade, qual a carência para propormos temas para palestras, cursos, etc.”					“Sim. Por meio de questionários e opinários”.

Categorias		S. Doc. e Pesq.	S. Dinamização	S. Museografia	S. Com. & Mkt.	S. Biblioteca	S. Educativo	Diretoria
Comunidade	Parcerias				“Fazemos o possível para manter uma relação estreita com o nosso público, bem como o grupo de contatos que mantemos via internet. Não conseguiria mensurar o quanto estamos sendo capazes de atingir o público, mas em parceria com o Setor Educativo estamos elaborando estratégias para informar ao nosso público a nossa programação. Temos confeccionado cartas-convite, banners especiais (que são diferentes da programação mensal), que são distribuídos em escolas e entre os membros da comunidade. Entre as atividades do setor sem dúvida, a mais prazerosa é de elaborar textos e treinamento aos monitores, bem como participar de alguns programas auxiliando aos setores. Nestes momentos eu sinto a aproximação com os nossos visitantes”.		“Não vejo dificuldades e sim desafios, ‘porque a comunidade está no museu’”.	

Categorias		S. Doc. e Pesq.	S. Dinamização	S. Museografia	S. Com. & Mkt.	S. Biblioteca	S. Educativo	Diretoria
Organização	<i>Missão</i>							<i>“Contribuir para a preservação, a difusão e a apropriação do patrimônio cultural, aplicando ações museológicas e atuando como referencial para o exercício da cidadania.”.</i>
	<i>Tomada de decisão</i>							<i>“O processo é estabelecido por uma equipe interdisciplinar, pela adoção do sistema de gestão participativa onde, em reuniões, são definidos os projetos e programas, em comum acordo”.</i>
	<i>Comunicação interna</i>					<i>“... a gente senta junto, faz junto...é sempre bom a gente acolher a opinião dos outros que só vem a somar. Os estagiários também, sempre com boas ideias...e aí que flui (...). Nós também não temos o empecilho de ir até a diretora, ela sempre tá tanto pra mim, tanto pra auxiliar, tanto pros estagiários...”</i>		<i>“ Disseminação das informações por meio do Moedino Informa; comunicados em reuniões; memorandos internos; e-mails; reuniões extraordinárias para esclarecimentos entre funcionários, dentre outros”.</i>

Categorias		S. Doc. e Pesq.	S. Dinamização	S. Museografia	S. Com. & Mkt.	S. Biblioteca	S. Educativo	Diretoria
	Valorização do capital humano							<i>“ Elogios e Plano de cargos e salários”.</i>
Organização	Pontos positivos	<i>“o setor busca todos os recursos de pesquisa para garantir, ao máximo, a disseminação das informações, sejam em bases analógicas ou digitais, internas ou externas”.</i>	<i>“- Não existe rotina, tudo é muito dinâmico e rápido; - temos que ser criativos e capazes de fazer várias coisas ao mesmo tempo”.</i>	<i>“- Atrair públicos novos; - Dialogar com a exposição de longa duração; - Abordar temas específicos à comunidade; Dinamizar o museu”.</i>	<i>“- para além de mantermos um canal de comunicação com o público o retorno destes, através de mensagem de incentivos; - O apoio dos colegas no processo de criação e divulgação é uma agente catalisador sem igual”.</i>	<i>“- Perceber que as crianças saem com algum conhecimento; - Eles passam ter auto-estima pela importância que os danos, valorizando-os; - A comunidade reconhece nosso trabalho”.</i>	<i>“com relação ao aspecto positivo eu me apaixonei pelo trabalho que o Museu Eugênio desenvolve, justamente porque abre as portas para comunidade e esse sempre foi o meu objetivo de vida, assim, trabalhar na área de museus e mostrar pra população, pra comunidade que o museu não deve está com as portas com as portas fechadas, esperando as pessoas chegarem, mas sim, sempre tentando fazer um trabalho atuante na comunidade, de alguma forma contribuindo ... então, eu acho aqui o lugar perfeito para eu desenvolver essas, esses anseios, né?”</i>	

Categorias		S. Doc. e Pesq.	S. Dinamização	S. Museografia	S. Com. & Mkt.	S. Biblioteca	S. Educativo	Diretoria
	Pontos negativos		“- Não possuímos estagiários; - temos que nos dividirmos entre dois setores e a supervisão do Memorial”.	“- Não possuímos uma equipe fixa para dar apoio nas montagens; Não possuímos estagiários”.	“- Até pouco tempo não ter estagiário no setor; - Orçamento apertado, custo reduzido”.	” - Pouco recursos financeiros para fazer com maior frequência; - Espaços da biblioteca pequeno, uma vez que o público cresceu; - Equipe pequena para demanda e funções; - Qualificação profissional na área de Pedagogia (Educação), pois o curso de Biblioteconomia não oferece disciplinas para educação, exceto ‘ação cultural’; - Poucos computadores para acesso”.	“- Equipe pequena; - Necessidade de atender o público maior, ter um horário especificado (apesar do museu ter um horário ótimo), pois em virtude da equipe ser pequena, nós não conseguimos atender, por exemplo, se chegar uma quantidade muito grande de visitantes, por questões do espaço e por de segurança, estamos limitados; - A questão da intervenção também é um ponto que interfere e que influencia no museu como um todo”.	
Organização	Processo avaliativo	“As atividades são avaliadas semanalmente, através do Programa de Atividades Semanais – PAS e, mensalmente por meio do relatório das ações desenvolvidas por este Setor”.	“Através de reuniões”.	“Avaliação é realizada através de reuniões, entre os setores e a direção, nem sempre é fácil, pois depende da autocrítica, porém ela deve ser vista como um processo coletivo, para se identificar acertos e ações não tão bem recebidas”.	“O método é subjetivo e feito através do retorno dos destinatários, ou mesmo da publicação ou das nossas demandas nos veículos imediatos”.	“As atividades são avaliadas através do resultado dos próprios usuários, seu relacionamento inter-pessoal, postura dentro da biblioteca e com os funcionários, o manuseio com os livros, valorização ao acervo, gosto pela leitura, cuidados com a higiene pessoal e outros”.	“Através de pesquisas e observação realizada pelos colaboradores e estagiários. Em algum momento das atividades, o participante é provocado a expor suas opiniões sobre o tema da atividade educativa proposta, priorizando sua direta participação. Há reuniões regulares com a Equipe, com o objetivo de discutir os pontos positivos e negativos”.	“Sim. Através de questionários, entrevistas, listas de sugestão, bem como avaliação oral pela equipe interna deste Memorial; relatórios mensais e anuais; também através de estudos de casos realizados por alunos de graduação, principalmente dos cursos de Administração, Arquivologia, Biblioteconomia, Museologia e Turismo”.

Anexo II

Guião das entrevistas

Entrevistados:
Chefes dos Setores do METL/MBE

QUESTÕES

I. Elementos Indicativos dos Setores

- 1.1. Nome do Setor:
- 1.2. Sigla:
- 1.3. Chefe do Setor/Formação:
- 1.4. Total de Membros da Equipe:
 - () Colaborador(es)
 - () Estagiário(s)

II. Caracterização Geral dos Setores

- 1.5. Objetivo do Setor:
- 1.6. Quais atividades desenvolvem?
- 1.7. Como as atividades a serem desenvolvidas são estabelecidas? Parte da equipe do museu ou da comunidade? Descreva o processo.
- 1.8. Com qual periodicidade as atividades citadas são desenvolvidas?
- 1.9. Como essas atividades são avaliadas?
- 1.10. As avaliações aplicadas voltam-se só para o quantitativo ou também buscam o qualitativo?
- 1.11. Existe alguma preocupação em diagnosticar se as ações desenvolvidas atingiram o grupo social esperado, bem como os resultados esperados?
- 1.12. Durante o desenvolvimento das ações específicas deste setor, pontos positivos e negativos ocorrem? Quais são os pontos positivos? Quais são os pontos negativos?
- 1.13. Qual as dificuldades que este setor sente em manter uma atuação direta com a comunidade?

Entrevistados:
Colaboradores Antigos do METL/MBE

QUESTÕES

1. Há quanto tempo você trabalha no *Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico*?
2. Quais as ações que você desenvolve no museu?
3. Como colaborador(a) mais antigo(a) do museu, conforme sua experiência profissional, poderia transcrever a evolução do museu, no que se refere à relação do museu com a comunidade?

Entrevistados:
Instituições de Ensino

QUESTÕES

1. Nível da instituição educacional?
2. Em não sendo do Pelourinho, por qual motivo escolheu o Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico para desenvolver sua atividade extraclasse?
3. As informações oferecidas pelo Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico são compatíveis ao nível dos seus alunos?
4. Existe alguma troca de informações entre o museu e a escola, no sentido estabelecer o planejamento das ações que serão desenvolvidas durante a visitação?
5. Como você ficou sabendo que poderia fazer uso das dependências do Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico durante suas atividades acadêmicas?
6. O que o Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico representa para sua organização?

Entrevistados:
ONG's

QUESTÕES

1. Desde quando utilizam o Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico?
2. Como você ficou sabendo que poderia fazer uso do espaço do Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico?
3. O Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico procura envolver a comunidade durante suas ações? De que forma?
4. O que o Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico representa para você?

Entrevistados:
Crianças participantes de projetos

QUESTÕES

1. Desde quando você frequenta o *Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico*?
2. O que vocês está aprendendo aqui?
3. O que você gosta de fazer aqui?

Entrevistados:

Mães das crianças participantes dos projetos

QUESTÕES

1. A senhora já conhecia o *Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico*?
2. O que a senhora acha do(a) seu/sua filho(a) está a frequentar os projetos desenvolvidos pelo museu?

Entrevistados:

Ex-participantes do projeto de formação oferecido pelo METL/MBE

QUESTÕES

1. Como ingressou no *Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico*?
2. Que atividades desenvolve no *Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico*?
3. De que forma o *Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico* lhe ajudou pessoal e profissionalmente?

Entrevistados:
Colaboradores voluntários do METL/MBE

QUESTÕES

1. Qual a sua formação?
2. Que atividades desenvolve no *Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico*?
3. Por que escolheu trabalhar voluntariamente no *Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico*?

Entrevistados:
Ex-estagiários do METL/MBE

QUESTÕES

1. Como ingressou no *Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico*?
2. Que atividades desenvolvia no *Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico*?
3. Na posição de ex-estagiário do *Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico*, como você vê o museu hoje, em relação a sua atuação junto à comunidade?

Anexo III

Guião dos questionários

Entrevistada:
Gestora do METL/MBE

QUESTÕES

I. Elementos Indicativos da Organização

- 1.1. Nome do museu:
- 1.2. Sigla:
- 1.3. Missão:

II. Elementos Indicativos dos Visitantes

- 2.1. O ingresso ao museu é cobrado? Em caso positivo, qual o valor?
- 2.2. Antes de oferecer suas programações, o museu desenvolve algum tipo de estudo sobre os visitantes cujas ações se destinarão? Como ocorre tal estudo?
- 2.3. Que tipo de ações são oferecidas aos visitantes? (Múltipla escolha)

() Exposições permanentes () Exposições itinerantes () Publicações () Atendimento especial para Deficientes () Seminário/Palestras () Quais? _____	() Exposições temporárias () Material de apoio à visita () Atendimento especial para grupos () Oficinas/Cursos () Eventos sociais/culturais () Outros.

- 2.4. Ao assinalar a opção “**atendimento especial para grupos**”, indique a tipologia de públicos que o museu trabalha:
- 2.5. Os discursos oferecidos pelo museu garantem a construção de conhecimento dos visitantes? De que forma esse conhecimento é construído (transmitido do museu aos visitantes ou construído entre o museu e os visitantes)?

- 2.6. Os grupos de visitantes se reconhecem nos discursos oferecidos pelo museu? Como são construídos os discursos museológicos (padronizados ou diferenciados para cada grupo a atender)?
- 2.7. De que forma o museu divulga suas ações aos visitantes?
- 2.8. Quais ações o museu estabelece para atrair os visitantes?
- 2.9. É aplicado algum instrumento de Avaliação dos Resultados (*outcomes*) após as atividades desenvolvidas no museu ou diretamente com os visitantes?
- ☐ Sim ☐ Não. Por quê?

III. Elementos Indicativos de Capital Humano

- 3.1. Para o processo de tomada de decisão, o diretor/gestor assume isoladamente tal tarefa ou conta com o apoio dos demais membros do museu? Como ocorre tal processo?
- 3.2. Para a melhoria das atividades e funcionamento do museu, os atores organizacionais possuem a liberdade para expressar suas críticas e sugestões? Descreva como tais ações são estabelecidas.
- 3.3. Existe a preocupação em reconhecer os valores dos atores organizacionais? De que forma?
- 3.4. Durante as tarefas a serem executadas, os atores organizacionais recebem funções e responsabilidades específicas? Como se dá esse processo?
- 3.5. Ao final das tarefas, quem se responsabiliza pela atividade?
- ☐ Diretor (por representar o museu) ☐ Funcionário (quem faz assina)
- 3.6. Existe por parte da direção do museu a preocupação em promover a criatividade e desempenho dos atores organizacionais? Que estratégias são tomadas?
- 3.7. Como é estabelecida a comunicação interna do museu?

3.8. A nível de gestão, existe algum instrumento a ser aplicado com o propósito de diagnosticar as necessidades dos atores organizacionais? Como se aplica tal instrumento?

3.9. Quanto ao processo de capacitação/qualificação dos atores organizacionais, é oferecida algum tipo de formação interna?

() Não () Sim. Frequência: ()
Regular ()
Ocasional

3.10. Para a capacitação/qualificação externa dos atores organizacionais, faz parte da função da direção liberar e apoiar financeiramente a formação externa dos funcionários?

() Sim () Não. Por quê?

IV. Elementos Indicativos de Envolvimento com o Meio

4.1. Qual a importância da comunidade para o museu?

4.2. O museu, durante suas atividades, desenvolve algum tipo de ações com a comunidade?

4.3. Em caso positivo, com qual frequência tais ações são desenvolvidas?

() Regular ()
Ocasional

4.4. Quem se responsabiliza pela escolha das temáticas a serem aplicadas nas programações do museu?

() Diretor () Equipe de funcionários () Diretor + Equipe de funcionários

4.5. Para estabelecer tais temáticas, dados são coletados em nível:

() Interno () Externo () Interno e Externo

4.6. Ao terem assinalado o nível “**externo**”, como os dados são coletados?

4.7. Para manter suas atividades de forma qualitativa, o museu mantém algum tipo de parceria com outras organizações?

4.8. Em caso positivo, indique quais são as organizações: (Múltipla escolha)

☐ Organizações museológicas	☐ Universidades
☐ Fundações	☐ Associações
☐ Escolas	☐ Instituições culturais
☐ Empresas	☐ Igrejas
☐ Quais? _____	) Outras.

4.9. Para o museu, atuar por meio de parcerias corresponde a um processo vantajoso ou não? Por quê?

4.10. Caso considere vantajoso a atuação por meio de parcerias, em nível de gestão é pretendido o museu ingressar em ações conjuntas com os demais museus locais?

Entrevistados:
Membros da Alta Administração do METL/MBE

QUESTÕES

1. Diante de sua experiência no campo museológico, na sua opinião, de que forma um museu necessita atuar nos dias atuais?
2. Como base na questão anterior, como o senhor classificaria o *Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico*?
3. Desde 2001, o museu começou a estabelecer mudanças internas, no sentido de trazer para si diversos grupos sociais pertencentes à comunidade do Pelourinho. O que tal fato representou para a Fundação?
4. Na sua opinião, o que o museu vem a representar para a comunidade?

Anexo IV

Protocolos das respostas

Entrevistados:
Chefes dos Setores do METL/MBE

Total de entrevistados: 06

Entrevistas: nº 1, nº 2, nº 3, nº 4, nº 5 e nº 6

1. Qual o objetivo do Setor?	
<i>Documentação e Pesquisa</i> ³⁷⁰	Desenvolver o processo de documentação e pesquisa das 15 coleções que compõem o acervo deste Museu, visando a preservação e segurança do acervo e embasamento das ações museológicas realizadas na mesma, respectivamente.
<i>Dinamização</i> ³⁷¹	Propor, participar e coordenar eventos educativos e culturais relacionados à promoção da educação, por incentivo deste Memorial.
<i>Museografia</i> ³⁷²	Aprofundar estudos referentes ao acervo, buscando sempre novos enfoques para exposição de longa duração e temporárias.
<i>Comunicação e Marketing</i> ³⁷³	Promover a divulgação das atividades do Marketing nos diversos meios, de comunicação, participar da elaboração de projetos e promover o Edital de exposição temporária.
<i>Biblioteca e Arquivo</i> ³⁷⁴	Desenvolver o hábito da leitura e da pesquisa, através de ações educativas voltadas para a comunidade.
<i>Educativo</i> ³⁷⁵	Desenvolver um trabalho mediador entre o Museu e o Público, sendo este constituído tanto por pesquisadores que têm interesses em querer realizar atividades no museu e na biblioteca do museu, quanto visitantes espontâneos, que são os visitantes e turistas do Brasil e exterior que visitam o museu, as escolas públicas e particulares, as instituições especiais que atendem um público especial e OGN's.

³⁷⁰Entrevista nº1

³⁷¹Entrevista nº2

³⁷²Entrevista nº3

³⁷³Entrevista nº4

³⁷⁴Entrevista nº5

³⁷⁵Entrevista nº6

2. Quais atividades desenvolvem?

<i>Documentação e Pesquisa</i>	- Desenvolvimento da documentação do acervo do Museu, com o preenchimento dos campos “Descrição” e “Histórico” constantes na Ficha de Identificação de cada peça; - Realização do inventário das peças em duplicidade no acervo; - Fichamento de novas peças adquiridas, por doação ou compra (neste caso, o setor realiza avaliação da necessidade do objeto); - Pesquisas sobre peças com demandas expositivas, para complementação de informações verificadas; - Apoio aos demais setores em relação às necessidades específicas.
<i>Dinamização</i>	- Coordenar os eventos culturais externos realizados no Cine-teatro Góes Calmon; - Atender aos eventos interessados em alugar espaços no Memorial, mostrar os espaços e informar as normas de utilização e preços, fornecer cópia do contrato e instruir sobre o preenchimento e data de devolução do mesmo assinado; - Computar número de frequentadores dos eventos internos e externos; - Elaborar gráficos de frequência desses eventos; - Selecionar boas fotografias para organizar em pastas verticais, gravando em CD ou DVD; - Propor realização de atividades extra-museu, no sentido de divulgar o memorial; - Participar ou promover cursos, seminários, congressos e eventos relacionados com o setor; - Elaborar relatórios mensais e anuais.
<i>Museografia</i>	- Selecionar temas para exposição temporárias; - Elaborar roteiros e projetos específicos com sugestão de materiais e equipamentos para as exposições, montagem de layout de molduras, letras e desenhos para organização dos painéis; - Distribuição do equipamento museográfico no espaço disponível, com estudos do circuito, observando a segurança do acervo e a iluminação; - Execução da montagem da exposição; - Coordenar e participar dos cursos, congressos seminários e demais eventos culturais relacionados à promoção do Patrimônio Cultural, de iniciativa deste Memorial ou de solicitantes de pauta da galeria Francisco Sá; - Acompanhar a exposição de longa duração, fazendo as modificações e concertos necessários à sua boa manutenção; - Coordenar a limpeza do acervo exposto nas exposições de curta duração, orientando o pessoal de limpeza; - Organizar pastas documentais de exposições, encontros técnicos e científicos, eventos e etc.; - Realizar relatório mensal de atividades semanais do setor; - Acompanhar projetos de programação visual relativas ao museu seu acervo e demais ações realizadas.

<i>Comunicação e Marketing</i>	- Divulgação em site, jornais, redes sociais e comunidade local.
<i>Biblioteca e Arquivo</i>	- Projeto inclusão Sócio-Digital; - Projeto Varal Cultural.
<i>Educativo</i>	As ações educativas do museu com o público visitante, através da Mediação Cultural (visitas guiadas), projetos desenvolvidos ao longo do ano, como: AEIOUTUBRO, O Natal em Você, Programa Museu-Escola, Moral da História e, também, através da participação em eventos da área de Museus a nível, como a primavera dos Museus e a Programação da Semana Nacional de Museus.

3. Como as programações a serem oferecidas são estabelecidas? Existe algum tipo de estudo? Em caso positivo, este estudo parte da equipe do museu isoladamente ou conta com a colaboração da comunidade? Descreva o processo.

<i>Documentação e Pesquisa</i>	O preenchimento da Ficha de Entrada do Acervo, a organização do inventário, o registro fotográfico e a elaboração da Ficha de Identificação são os recursos para a manutenção da dinâmica do museu, junto à comunidade, especialmente aos alunos dos cursos de Museologia da Universidade Federal do Recôncavo e da Federal da Bahia.
<i>Dinamização</i>	Através de planejamento anual descritivo entre os setores do museu para estabelecer um produto final.
<i>Museografia</i>	Realizamos um planejamento anual, onde todas as ações dos setores são estabelecidas, cada setor apresenta a sua proposta em reunião, para daí, formular o planejamento anual do Memorial.
<i>Comunicação e Marketing</i>	As atividades são elaboradas pela equipe do setor bem como atende-se as necessidades dos outros setores. Existe um cronograma que determina as datas para que sejam enviadas as programações aos veículos “parceiros” METL. Todo o mês o setor recebe as programações dos setores e idealiza textos, banners, eletrônicos, cartazes, etc a serem publicados na internet.

<i>Biblioteca e Arquivo</i>	O setor faz a programação do mês. Agora, quando é contação de estória, a gente pede opiniões, concelhos dos professores, eles é que sugerem alguma coisa, às vezes parte de nós.
<i>Educativo</i>	São desenvolvidas a partir das necessidades apresentadas pela sociedade, priorizando o atendimento às escolas da Rede Pública (Municipal e Estadual). Quando são grupos, geralmente pré-agendados, nós já temos um roteiro, uma programação, mas também procuramos entrar em contato com os professores para que nos informem os dados necessários para nos organizarmos e para saber como iremos recebê-los. “... quando nós as crianças da ESO, que é uma instituição que atua com crianças surdas, nós procuramos entrar em contato com professores, saber quais seriam as atividades e brinquedos que seriam interessantes para esse tipo de público (...). A gente não pode fazer uma programação, sem pelo menos, procurar conhecer um pouco mais as pessoas que vão assistir, que vão participar daquela programação”.

4. Com qual periodicidade as atividades citadas são desenvolvidas?

<i>Documentação e Pesquisa</i>	Tendo em vista que o processo de aquisição do acervo museológico é contínuo, por ser uma coleção aberta, o trabalho de documentação também é constante. O inventário segue, atualmente, com a migração do processo analógico para o digital. Simultaneamente, o setor acolhe doações que são realizadas e fichadas para o inventário, conjuntamente com a aquisição mensal de novas peças.
<i>Dinamização</i>	Diariamente, sempre tem atividades a serem realizadas.
<i>Museografia</i>	As atividades citadas são desenvolvidas mensalmente.
<i>Comunicação e Marketing</i>	A priori, mensalmente sendo que novas ideias são trabalhadas e podem entrar na programação imediatamente ou na campanha seguinte. Alguns veículos são notificados quinzenalmente, semanalmente e alguns ainda recebe manutenção diária (como exemplo a conta do facebook).
<i>Biblioteca e Arquivo</i>	Os dois projetos funcionam durante o ano todo.

<i>Educativo</i>	Programa Museu-Escola: durante todo o ano; Moral da História: durante toda a terça-feira de cada mês; Primavera dos Museus – IBRAM: no mês de Setembro; AEIOUTUBRO: na semana da criança, em Outubro; Natal em Você: no mês de Dezembro.

5. Como essas atividades são avaliadas?	
<i>Documentação e Pesquisa</i>	As atividades são avaliadas semanalmente, através do Programa de Atividades Semanais – PAS e, mensalmente por meio do relatório das ações desenvolvidas por este Setor.
<i>Dinamização</i>	Através de reuniões.
<i>Museografia</i>	Avaliação é realizada através de reuniões, entre os setores e a direção, nem sempre é fácil, pois depende da autocritica, porém ela deve ser vista como um processo coletivo, para se identificar acertos e ações não tão bem recebidas.
<i>Comunicação e Marketing</i>	O método é subjetivo e feito através do retorno dos destinatários, ou mesmo da publicação ou das nossas demandas nos veículos imediatos.
<i>Biblioteca e Arquivo</i>	As atividades são avaliadas através do resultado dos próprios usuários, seu relacionamento inter-pessoal, postura dentro da biblioteca e com os funcionários, o manuseio com os livros, valorização ao acervo, gosto pela leitura, cuidados com a higiene pessoal e outros.
<i>Educativo</i>	Através de pesquisas e observação realizada pelos colaboradores e estagiários. Em algum momento das atividades, o participante é provocado a expor suas opiniões sobre o tema da atividade educativa proposta, priorizando sua direta participação. Há reuniões regulares com a Equipe, com o objetivo de discutir os pontos positivos e negativos.

6. As avaliações aplicadas voltam-se só para o quantitativo ou também buscam o qualitativo?

<i>Documentação e Pesquisa</i>	A necessidade de organização do setor pressupõe que o mesmo deva operar com agilidade, sem descartar a qualidade das informações pesquisadas e inseridas, que podem ser consultadas por outros setores e colocadas à disposição da comunidade.
<i>Dinamização</i>	Buscamos sempre o qualitativo, apesar do quantitativo apontar sempre para o sucesso da ação.
<i>Museografia</i>	Buscamos o qualitativo e o quantitativo.
<i>Comunicação e Marketing</i>	Quando falamos em publicação, não se pode deixar de lado o quantitativo, visto que nossa função é atingir o maior número de pessoas, o que acaba inevitavelmente acontecendo, no entanto temos noção de que o retorno é dado por pessoas que se interessam pela ampliação do conhecimento das mais variadas formas, seja de modo pessoal ou ao seu grupo de interesse (família, grupo escolar, amigos, etc). Desta forma, quando adicionamos ao nosso hall de contatos, algumas de centenas de e-mail expostos numa “corrente”, por exemplo temos a justa noção de que a tendência é de que poucos se interessam e um número ainda menor retorne ou faça uma visita no entanto, ação contínua junto a estes grupos a curiosidade, que tende a se tornar interesse no ambiente museal, quando se deparam com atividades diversas e dinâmicas (contrastando com o senso comum de serem museus lugares “parados”); e mesmo encontrando sentido nas exposições, quando através de mediação ou da livre observação, atingem o nível de compreensão que os responsáveis esperam dos visitantes.
<i>Biblioteca e Arquivo</i>	Ambos. Quantitativo porque o museu precisa de público, para fazer um trabalho social e qualitativo que trazem melhoria na leitura, na participação de atividades desenvolvidos em sala de aula, trabalha a criatividade, imaginação, percepção, comunicação e outros.

<i>Educativo</i>	Buscamos o qualitativo. Direto com a comunidade há um trabalho de pesquisa onde, nós temos questionários que são entregues aos visitantes que têm interesse e disponibilidade em responder, mas também as observações diárias de todos os colaboradores que abrange o museu, a sugestão que o visitante faz e até mesmo a própria recepcionista que apresenta algum tipo de indagação e questionamento. Todas essas observações são levadas em consideração, por isso que cada membro do Setor tem um caderninho para anotar todas as observações, seja observações relacionada ao próprio acervo, seja também sugestões que nós recebemos não só da comunidade, mas também dos turistas, das pessoas que vem de fora visitar outros lugares e que tem sugestões. Na medida do possível nós procuramos atender e repassar essas informações para à Supervisão Geral e Direção.

7. Existe alguma preocupação em diagnosticar se as ações desenvolvidas atingiram o grupo social esperado, bem como os resultados esperados?

<i>Documentação e Pesquisa</i>	O retorno dos setores é imprescindível para garantir que as pesquisas e documentações e atividades realizadas estão sendo efetivas, com resultados positivos para o Museu. Assim, essa avaliação é feita pelos Setores de Museografia, Comunicação e Marketing e Educativo, junto aos professores, alunos e visitantes.
<i>Dinamização</i>	Sim, objetivamos sempre observar se o nosso objetivo foi alcançado através de reunião com os colaboradores.
<i>Museografia</i>	Sim, cada exposição temporária atinge um determinado número e perfil de visitantes diferentes. De acordo com a procura de agendamentos para visita e a quantidade de visitantes, assim avaliamos o “sucesso” da exposição para que possamos em outra montagem da mesma exposição, ampliar ainda mais os conteúdos contidos na mostra.
<i>Comunicação e Marketing</i>	Existem, mas não vinha ocorrendo por conta de estarmos com a equipe reduzida. Felizmente nas últimas semanas passamos a contar com uma nova colaboradora que trás uma bagagem na área de eventos, marketing e projetos, o que com certeza vai nos auxiliar com novas ideias.
<i>Biblioteca e Arquivo</i>	Sim, através de entrevistas com os responsáveis (estudo de caso).

Educativo	Sim.

8. Durante o desenvolvimento das ações específicas deste setor, pontos positivos e negativos ocorrem? Quais são os pontos positivos? Quais são os pontos negativos?

<i>Documentação e Pesquisa</i>	Dadas as circunstâncias históricas do museu, inevitavelmente, nos deparamos com situações negativas, como, por exemplo, não dispor de informações pertinentes a algum objeto, o que exigirá aprofundamento das pesquisas. O positivo, é importante, é que o setor busca todos os recursos de pesquisa para garantir, ao máximo, a disseminação das informações, sejam em bases analógicas ou digitais, internas ou externas.
<i>Dinamização</i>	Pontos positivos: - Não existe rotina, tudo é muito dinâmico e rápido; - temos que ser criativos e capazes de fazer várias coisas ao mesmo tempo. Pontos negativos: - Não possuímos estagiários; - temos que nos dividirmos entre dois setores e a supervisão do Memorial.
<i>Museografia</i>	Pontos positivos: - Atrair públicos novos; - Dialogar com a exposição de longa duração; - Abordar temas específicos à comunidade; Dinamizar o museu. Pontos negativos: - Não possuímos uma equipe fixa para dar apoio nas montagens; Não possuímos estagiários.
<i>Comunicação e Marketing</i>	Sim, ocorrem. Posso destacar como pontos positivos: - para além de mantermos um canal de comunicação com o público o retorno destes, através de mensagem de incentivo; - O apoio dos colegas no processo de criação e divulgação é uma agente catalisador sem igual: é muito bom ter um banner feito a muitas mãos, com a participação de todos! Desta forma, o setor de comunicação e marketing sempre deixa aberta as portas para que colaboradores opinem e mesmo intervenham no que está sendo criado. Ao final, sempre dá tudo certo e é muito mais gratificante; - Outro aspecto positivo é que comecei a perceber que o marketing em museus (falando por salvador) é algo incipiente, e desta forma, eu tenho conseguido contato com alguns colegas, que dão dicas, instruem, analisam e também pedem opinião. Não vou afirmar que se trata de uma grande rede de pessoas, mas temos alguns companheiro que sempre nos ajudam.

	Pontos negativos: - Até pouco tempo não ter estagiário no setor; - Orçamento apertado, custo reduzido.
<i>Biblioteca e Arquivo</i>	Pontos Positivos: - Perceber que as crianças saem com algum conhecimento; - Eles passam ter auto-estima pela importância que os danos, valorizando-os; - A comunidade reconhece nosso trabalho. Pontos Negativos: - Pouco recursos financeiros para fazer com maior frequência; - Espaços da biblioteca pequeno, uma vez que o público cresceu; - Equipe pequena para demanda e funções; - Qualificação profissional na área de Pedagogia (Educação), pois o curso de Biblioteconomia não oferece disciplinas para educação, exceto “ação cultural”; - Poucos computadores para acesso.
<i>Educativo</i>	Pontos Positivos: “com relação ao aspecto positivo eu me apaixonei pelo trabalho que o Museu Eugênio desenvolve, justamente porque abrir as portas para comunidade e esse sempre foi o meu objetivo de vida, assim, trabalhar na área de museus e mostrar pra população, pra comunidade que o museu não deve está com as portas com as portas fechadas, esperando as pessoas chegarem, mas sim, sempre tentando fazer um trabalho atuante na comunidade, de alguma forma contribuindo ... então, eu acho aqui o lugar perfeito para eu desenvolver essas, esses anseios, né?” Pontos Negativos: - Equipe pequena, então várias atribuições que nós temos que desenvolver várias atribuições, mas não são totalmente desenvolvidas da forma como nós gostaríamos e a qualidade dos projetos que nós gostaríamos de desenvolver seria muito maior; - Necessidade de atender o público maior, ter um horário especificado (apesar do museu ter um horário ótimo), pois em virtude da equipe ser pequena, nós não conseguimos atender, por exemplo, se chegar uma quantidade muito grande de visitantes, por questões do espaço e por de segurança, estamos limitados; - A questão da intervenção também é um ponto que interfere e que influencia no museu como um todo.

9. Quais as dificuldades que este setor sente em manter uma atuação direta com a comunidade?

<i>Documentação e Pesquisa</i>	Especificamente, o setor é de atuação interna da instituição. Para tanto, dá suporte às demais atividades do museu, com setores que desempenham ações junto à comunidade. A atuação direta é através de palestra e demonstração do trabalho deste setor para os alunos dos cursos de Museologia da UFRB e da UFBA, sem nenhuma dificuldade, por ser agendada previamente.
<i>Dinamização</i>	A comunicação tem que ser mais direta e específica com a comunidade. Devemos procurar saber o interesse dela, qual a necessidade, qual a carência para propormos temas para palestras, cursos, etc.
<i>Museografia</i>	A tipologia do acervo apresentado, não desperta muito o interesse da comunidade de uma forma geral. Ela não se identifica muito com medalhas, condecorações. No caso das moedas aí sim, a identificação acontece, pois o dinheiro é uma linguagem universal. O dinheiro está presente na rotina, na vida de cada pessoa. Todos lidam com ele de uma forma ou de outra, bem ou mal.
<i>Comunicação e Marketing</i>	Fazemos o possível para manter uma relação estreita com o nosso público, bem como o grupo de contatos que mantemos via internet. Não conseguiria mensurar o quanto estamos sendo capazes de atingir o público, mas em parceria com o Setor Educativo estamos elaborando estratégias para informar ao nosso público a nossa programação. Temos confeccionado cartas-convite, banners especiais (que são diferentes da programação mensal), que são distribuídos em escolas e entre os membros da comunidade. Entre as atividades do setor sem dúvida, a mais prazerosa é de elaborar textos e treinamento aos monitores, bem como participar de alguns programas auxiliando aos setores. Nestes momentos eu sinto a aproximação com os nossos visitantes.
<i>Biblioteca e Arquivo</i>	Não respondeu.
<i>Educativo</i>	Não vejo dificuldades e sim desafios, “porque a comunidade está no museu”.

Entrevistados:
Colaboradores Antigos do METL/MBE

Total de entrevistado: 02

Entrevista: nº 8³⁷⁶

1. Há quanto tempo você trabalha no Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico?

Desde 03 de maio de 1993.

2. Quais as ações que você desenvolve no museu?

Trabalho na portaria do museu

3. Como colaborador mais antigo do museu, conforme sua experiência profissional, poderia transcrever a evolução do museu, no que se refere à relação do museu com a comunidade?

A evolução do museu tem uma reforma, em 1994 foi inaugurado a...outra etapa em 95, justamente também porque esta casa, o museu começava daquele outro lado, que vem da rua Ferreira de Brito, mas a entrada era pro aqui mesmo...com portão bem ali e aí ficava ali a História do Banco...(Pausa)...e aqui ficava aqui assim, ficava a parte da...da História do Dinheiro, e como ampliou e comprou essa casa do lado, ampliou, então, ficou o que?...fizeram o banco, o Banco Econômico...160 anos eu acho do Banco Econômico, aí fizeram um banco, é... essa instituição Banco Econômico funcionava ali, aí fechou essa parte aqui e ali potaram vidro justamente pra quem viesse visitar o museu, dali viam como era o banco no passado, o esforço, modificaram...fizeram um banco antigo e aí...o museu ficou, a História do Banco ficou do lado de lá...justamente na casa nova e ali atrás a História do Dinheiro e a Sala das Medalhas era naquele mesmo local, mas só que, depois do esforço, modificaram...outro tipo de vitrine, né? E a...a passagem que dava pro auditório, justamente daquela parte que dava pro...pra sala de exposição temporária, ali era a parte do auditório, aí por causa da casa que comprou, ampliou, colocando o auditório pro lado de cá, justamente, manteve dois degrau, dois ou três, aí passou pra outra casa, ficou sendo o auditório...(Pausa)... aqui, tá aquela copa não existia ali, uma copa no primeiro andar não existia, aí fizeram uma copa com é...a nova casa de fizeram...abriu uma copa ali, justamente pra...é...no caso de eventos, pras pessoas não precisavam ir lá em cima pra copa, então, as coisas foi por causa sido. E, também, se não fosse o problema do Banco que teve aí, esse caso do banco [referindo-se à intervenção], esse cinema havia...esse cinema era feito pra ter cinema, pra pessoa vim assistir aí, fizeram justamente uma...não sei se a senhora reparou ali...quem vai pra copa tem uma janelinha...

³⁷⁶Entrevista nº8

(Pesquisadora: sim...)

Ali tinha tipo uma bilheteria...(Pausa)...assim, tipo uma bilheteria e ampliaram, mas acabou tendo o problema no banco e não foi pra frente, mas serviu pra que? Pros eventos...às vezes o...espaço é alugado, as pessoa precisam de uma...locomover, né?...para coquetel, esse negócio e aí usa aquele espaço justamente pra isso...(Pausa)...E a evolução do museu...já tinha um programa *premier*, que é o “Museu Escola” é... que as escola vem, ficam no auditório é...conhecendo a história do dinheiro, a história do Banco Econômico...essa, essa...programa é meio antigo, quando eu vim em 93 já existia. Agora, teve com a nova direção, com a dona Eliene Bina, teve o problema do... Inclusão Digital...criou isso na própria biblioteca, aí as crianças vem e fica ali...é...brincando no computador, aprendendo, pesquisando revista...teve essa...essa...reforma...inclusão digital foi criado na gestão dela, Eliene Bina, e aí...o museu é hoje mais um pouco, né? Pelo que era no passado, teve uma evolução bem...boa e com a...direção de dona Eliene Bina, ela uma pessoa de muita luta, depois da queda do Banco, né? Foi uma pessoa que lutou muito pra manter o museu, né? Porque veio o pessoal do Banco Central, mas na verdade esse pessoal do Banco Central eles queriam...a intenção deles era fechar o museu...eu tô aqui em baixo e aprecio tudo, né? Vejo tudo....pelo jeito das pessoa que tavam administrando, acho que a intenção deles, dessas pessoas, era fechar o museu, mas dona Eliene saiu, aí teve aquela volta dela de novo, já veio como diretora, ela era funcionária na época, era funcionária, depois teve o problema da volta dela e já veio como diretora, e aí... eu vi o jeito dela pra querer levantar o museu, né? E às vezes, aqui, eu via de vem enquanto uma piadinha: é...o Banco Econômico...por causa do banco teve aquele negócio....o Banco Econômico? E aí, isso não vai vingar não...e aí o pessoal dizia: vai vingar? Eu...rapá, acho que vinga, viu? Ficava assim...vai vingar sim...mas ela veio atrás mesmo pra manter mesmo...(Pausa)...e o museu...hoje ela tá assim mais por causa dela, dona Eliene Bina, isso aí eu reconheço, porque vejo e via a força de vontade que ela tem...que até hoje ela tem...o pulso, guerreira...é isso.

(Pesquisadora: ok. Obrigada seu N. pela sua participação).

1. Há quanto tempo você trabalha no Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico?

Fiz 10 anos. Em 2011, é... 1º de outubro eu entrei...de 2011, estão outubro de 2010 eu fiz 10 anos.

2. Quais as ações que você desenvolve no museu?

Auxiliar de Biblioteca

3. O que você faz?

(Risos)...eu só não faço catalogação. É...entre aspas, né? Já faço, não tenho o curso..., já faço...(Pausa)...

(Pesquisadora: em relação às atividades que vocês desenvolvem...)

É...eu tenho primeiro o atendimento ao público...isso é tudo comigo. Eu tô aqui a auxiliar todo o estagiário que chega aqui...eu tenho que ficar na parte do serviço técnico...(Pausa)...é assim, antes tinha essa parte, mas agora ficou não mais, nesse momento eu tô fazendo novamente o inventário...que eu já fiz em 2005, 2007, quando entrou o Varal Cultural. Antes disso, então...essa biblioteca não era o que ela é hoje. Tudo...não tinha departamentos, era tudo lá. E o que nós tínhamos que fazer? Jogar no chão...era no chão...colocamos...chegou outra bibliotecária, colocamos outra vez no chão...arrumamos novamente, numa ordem por temática, assim...antes deu entrar aqui, não existia classificação por DDD ou “D” de hoje [referindo-se a CDD]. Era tudo assim, por número, tipo...quando eu entrei aqui: ciência, biologia...era quando entrei aqui, tudo assim, tudo por assunto só. Aí, a gente teve que fazer por classificação, então, como eu não entendia na época...eu aprendi da Biblioteconomia foi tudo aqui, porque eu não fui formada em Biblioteconomia...eu vim auxiliar e, aí eu fui me adaptando. Aí, com as estagiárias eu comecei com a primeira bibliotecária, ela começou a fazer o inventário, né? E ela era responsável pela leitura diária do jornal e eu fazia a seleção pra colocar na hemeroteca, era esse o meu primeiro trabalho. Aí, como ela saiu, eu tive que ficar à frente da bibliotecária...eu aí tinha que fazer as críticas dos jornais e fazer a seleção pro que interessa pra Bahia. Aí, chegou a outra, voltou só que disse que não ia fazer, ia deixar comigo porque já fazia, então eu fiquei com o atendimento, com o jornal e auxiliando todo o departamento técnico.

(Pesquisadora: Nisso, já tinha o atendimento à comunidade?)

Tinha assim... não tinha o...o...Inclusão Digital, nem o Varal Cultural, mas o público era criança, mas era escola e adulto, era assim...muito! Essa coisa da gente atender muito, de não parar o dia todo em pesquisa, pesquisa, pesquisa...era muita, muita pesquisa mesmo, por público de fora, muito...é, pessoas de faculdade, inclusive que já se formaram e volta, tanto que sou conhecida pela maioria, que volta pra

vê...eu quero aquela pesquisa, daquele ano, vem eu sempre tô assim....se formam, gente de graduação,

então, tudo passou por aqui, eu ajudei muito essas pessoas. Passou...aí veio a Inclusão Digital...(Pausa)...que aí ficou o atendimento e a inclusão, continuou o bom atendimento e a inclusão digital, ficou o atendimento a comunidade, foi quando começou o Varal Cultural. O Varal Cultural, também, era trabalho, só que na época, o varal cultural era assim... dois turnos, era de manhã e um de tarde e era, muito mais, com escola...(Pausa)...público escolar, com escola mesmo. Depois foi começando a comunidade, porquê? Os meninos das escola já me conheciam porque já pesquisava aqui, entendeu? Eu já atendia eles...oi tia! Então, aí foi se vendo que eram os meninos da comunidade e escola ao mesmo tempo, a gente não atende escola pública, era mais daqui da comunidade, todas essas escola a gente já atendeu e aí...passou esse programa todo, teve o projeto dos livros, aí meu atendimento também dobrou, porque eu fiquei mesmo só com o atendimento mesmo, aí veio esse projeto, ficou...vamos fazer formação dos livros, teve uma formiga aí, ah! A gente começou, começou. Saiu essa bibliotecária, a gente ficou com a mesma...o mesmo atendimento. Esses processos técnicos é... as estagiárias...inclusive a A. Era estagiária daqui, eu coordenava também as coisa dela, que a bibliotecária me pedia, eu tinha que passar todas essas coisas, entendeu? Mas sempre, a estagiária, a bibliotecária na frente. Aí, ela suspendeu a história do jornal pra mim porque ficou muito puxado, eu só pra atender muita coisa, aí já foi com a A., então o jornal já não passou mais para eu ser lido, eu leio hoje porque já tenho o hábito, mas não tenho mais aquela obrigação de tirar a...as respostas que saem sobre o museu. Aí eu fiquei sem esse, só com o atendimento e passei a fazer o inventário técnico, que não fazia isso, era manual, porque o que eu fazia era nesse programa do SIBIC, que foi feito, passado, quando chegou o PHL, aí o quê que teve? É...a...passar o SIBIC todo pro PHL, entendeu? Mas, é sempre assim...

(Pesquisadora: Hoje já está o acervo todo informatizado?)

Não, ainda não. Falta muita coisa, porque...tem coisa ainda pra fazer, tem periódico, tem coisa lá em cima ainda, tem muita coisa pra fazer, mas a maioria é assim, entendeu? Agora, continua... o processo aumentou mais, assim de...de...menino aumentou a comunidade, inclusão, mas sempre teve, aqui... sempre teve a procura de gente de fora pra pesquisa, sempre. Como teve época d'eu atender 40 a 50 pessoas por pia, não era criança não, era pessoas. Crianças, escolas, essa escola aí de junto, o Avezedo era direto, era constante aqui, de vim 40 meninos, entendeu? Assim, essa demanda de escola parou, porque vem mais, agora mudou...vem mais esses meninos de inclusão. Pesquisa tem, mas não é mais como antes, entendeu? A pesquisa não tem mais como antes. Ligam, agenda, por livro, o empréstimo...melhorou muito, mas agora, sempre teve pesquisa, d'eu ficar o dia todo eu fazendo pesquisa...era...constante, não tinha um dia que não tivesse pesquisa.

(Pesquisadora: Na tua opinião, essa parte, quando passou a ter mais o pessoal da comunidade, tu achas que isso é um ponto positivo para o museu? É gratificante? Qual a sua opinião em atrair a comunidade para dentro do museu?)

Eu achei bem melhor, porque...bom...sempre teve a comunidade, mas agora assim...eles já tem isso como um ponto, a biblioteca como um ponto...assim....de encontro, de ver e assim...a disciplina dos meninos...tinha menino aqui que a mãe trazia no colo...(Risos)...eu tinha que segurar o menino, colocar pra pesquisar. Hoje, eu vejo, é gratificante vê os menino voltar...tia! Pesquisando, estudando, já...grávida, então foi bom...aqui eles me respeitam, quando eu saiu por aí, entendeu? Nem tem assim...como se eu fosse mãe deles...vem, traz o bebê....foi gratificante? Foi, muito bom e...assim...eu queria mais ainda pra eles, entendeu? É bom, eu gosto que eles vem, mas aqui a gente tivesse assim...tipo um curso pra eu vê eles se capaci...capaci...pra ser melhor pra eles.

(Pesquisadora: Capacitação?)

Sim...pra eu vê eles como eu vi, vejo aí...tá trabalhando? Não, tia...ainda não tô não, tem algumas coisa lá? Eu, não...então, eu queria isso...neles eu queria poder ajudar nisso, porque eu vi crescer aqui, entendeu? Então, eu gosto, agora o público também eu sinto falta disso, viu? Da pesquisa, da referência, d'eu ir buscar, aí vem um adulto, uma pessoa, assim...estudada, sabe? É que eu fico feliz, eu sempre

gostei disso, né? Amo trabalhar com as crianças, mas eu também sinto falta disso...(Risos)...d'eu pegar

a referência e lá, entendeu? Tô na biblioteca, então vai pra tal local e trazer e botar no livro, eu te, que te vi no livro, onde o senhor me viu? Na sua, assim, na altura, lá, você ficou muito justa, entendeu? É bom isso...eu gosto também de trabalhar com os meninos, mas eu digo assim...de outra forma...capacitados, como a senhora diz...assim...um curso...e eu vim, embora...eu vou...eu vou ajudar, eu vou poder vocês, pra estudar, muitos eu faço aqui...cadê a sua mãe? Que vê como é...sua mãe sabe que você fica pedindo dinheiro na rua? Porque eu já peguei pedindo dinheiro...chamei, né? Então eu achei que melhorou.

(Pesquisadora: É todo um trabalho social, né?)

É...e precisa mais assim...se a senhora me perguntar...não além da inclusão, eu acho que tá pucó. Precisa sim, não só deixar eles ali, jogando...precisa assim...Que tenha um instrutor, que venha ensinar, que venha capacitar eles, pra não ficarem só nisso, porque a gente, eu posso ir lá olhar, atender, brigar, educar, disciplinar, mas eu não vou poder largar o meu trabalho técnico, que eu também tenho que fazer...eu fico aqui...inventariando e ali olhando...inventariando e olhando...estão é difícil a minha atenção, que tem que ser pras duas coisas, né? Então, assim...eu, eu queria muito que tivesse um estagiário ou assim, aquele mesmo que a gente pudesse botar...Menor Aprendiz!

(Pesquisadora: Ah! Sim...)

Menor aprendiz, né? Estagiaria...pra um que viesse já pesquisando, ficasse instruindo melhor, os menorzinho que é a outra geração, a gente vê, porque, passa a vê outros, passa a vê outros...já que não tem recursos pra botar um funcionário ou talvez um estagiário, certo? Um menor aprendiz até pra ir incentivar ele ensinar aos outros, entendeu? É...deveria pensar nisso, não só ele. Tudo bem ...mas não quero eles só no jogo, me sentia realizada com outras coisas, entendeu? Acho que se perde tempo nisso...porque a gente não pode largar as coisas da gente aqui, porque a gente tem que tá, mas eu...pra fazer tudo! Fica difícil, entendeu? Porque o estagiário não vai lá...ele fica ali. Pra ele ir lá...vai uma hora, mas ele, eu não posso ficar, eu, S., só a S. disciplinando os meninos...todos tem que ter du...é...firmeza nos meninos e gostar, porque se não gostar...não faz, entendeu? Eu não faço porque é apulso...eu gosto do meu trabalho, eu amo o meu trabalho na biblioteca, não tenho o curso, mas amo, entendeu? Amo demais a biblioteca, amo o setor...esse aqui o quê eu faço. Não tenho muita intimidade com o computador, tô pegando agora, mas já faço...agora que tô já melhorando, já organizo minhas coisinha, entendeu? Mas, aquela parte dos meninos...ainda precisa ajudar eles, entendeu? Agora...eu tô assim...à vontade pra ajudar os menino, mas com tanto que eu tenha um amparo, tá entendendo? Eu só não, S., você vai fazer esse programação com os menino, vai largar aqui um dia, eu largo aqui...agora, sozinha fica difícil, entendeu? Eu, capacitar tudo sozinha, mesmo porque eu vou ser aquela tia chata, a tia exigente, a tia tudo! E todo mundo vai ser bom, por que? Porque não chega, entendeu? Aí, eu, eu, eu, eu...cansa! Eu quero chegar uma hora ali com eles e ficar na boa, fazer alguma atividade, mas não dá...eu sozinha, entendeu? Tô falando a sinceridade. Agora, cresceu muito? Cresceu. Foi bom? Foi. E, outra coisa que eu tenho muito interesse, é que esse trabalho que a gente tá fazendo, qua não fique só aqui, porque meu interesse é trazer o público, não só as criança, as crianças eu quero capacitar. Eu quero que eles tenham um rumo, no quero vê na rua, não quero vê descabelado, não quero nada disso, e o público de fora, eu quero vê o que já teve aqui...que não tá tendo, entendeu agora? Eu quero que venha aqui, público...pô...a biblioteca tem tudo...aqui tem livros bons...aqui e rico os...os...tudo é rico, como já foi...professor de História...tudo vem aqui fazer...tudo...hoje não vem...eu fico triste. A gente tá fazendo um trabalho bom, entendeu? Então tem que vim, tem que haver mais divulgação, tem que dar um amparo pra gente trabalhar nisso também, entendeu? Eu sei que tá sob intervenção, mas o quê que eu quero? Eu quero que venha gente de fora, eu quero atender não só criança...e isso eu já fico pensando: o que era melhor tá fazendo isso aqui, mas pensar por outro lado porque um...um pesquisador não vai ter condições de pesquisar com os menino...eu não tem...é por isso que eu vivo trabalhando dia e noite,

isso aqui...gente, isso aqui não é *lan-house*, isso aqui é uma biblioteca. Eu quero que outro pesquisador venha e estude e vocês também...porque eu não vou na hora que um pesquisador chegar, pegar um

menino e botar na rua...tá vendo ...o trabalho aqui é difícil? Entendeu? Então eu quero educar eles, disciplinar, então eu ainda tenho esse trabalho.

(Pesquisadora: Em relação a esse ponto, você pode estabelecer a diferença desses meninos logo no início dos projetos para agora, em relação ao comportamento, educação, etc.?)

Era muito, muito, muito...tinha menino aqui que vinham já da escola, que ela já vinha, ele não sorria, era todo enfezado, já queria logo brigar aqui...esse menino trabalhei...fui trabalhando até a própria família dele...então, hoje, ele é um menino super educado, sabe chegar, sabe fazer tudo, o menino chega...ela não era nada disso, então o meninão melhorou muito, agora na inclusão digital, muito, muito, muito... O Varal Cultural ainda precisa acrescentar mais uma coisa. Existe, é bom, mas...assim, ainda não é satisfatório, pra mim com toda a sinceridade, entendeu? É bom, mas precisa de mais coisa...assim, não sei se oficinas, não sei...mais atividades, porque sempre vem sendo estes sabe? Ou uns filmes, ou uma atividade, a gente passa uma atividade de pintura, então, eu acho que deveria parar com cada criança, parar um dia e vê que é melhor, vê o que se pode fazer de melhor por eles, entendeu? Não é o que a

gente quer, é o que eles querem, às vezes eles vem só na intenção, muitos vem em intenção do Varal...se eles ficarem quietos...se não ficar quietos te deixo dois dias em internet...não! Isso não adianta, isso aí a gente tá ameaçando. A gente tem que fazer com que eles venha pro Varal, venha aqui pra biblioteca nso só nesse sentido deles jogar, ele tem que ter o prazer de vim pra qui numa biblioteca, como tem muitos, ontem eu perguntei a um: U., diz pra tia: o que você prefere? Que eu venha toda hora brigar com você? Colocar você aqui comigo? Ou lhe dar essa oportunidade de ficar aqui fazendo as coisas pra mim? Ah” tia, eu prefiro que a senhora me trate assim...entendeu? Então, eu não posso usar a mesma coisa que ele já vê em casa, pra quê? Pra ele achar aqui alguma coisa de bom, né? E daqui a hora de ele tá na rua, tá pedido, eu já vi. Então, essa criança, eu fiquei com dó, entendeu? Tô fazendo muito pra mim...pra poder ajudar, entendeu? Acho que deveria ter outro tipo de...sei lá! Eu tenho ideia, mas não sei o que pode fazer porque a gente não tem nem espaço...pra começar! Pra começar, deveria a inclusão ser aqui ou aqui...alguma coisa, mas separar a inclusão da pesquisa, esse deveria ser o primeiro passo que tem que acontecer aqui, porque se a gente tá fazendo isso [referindo-se ao inventário], então a gente tem que servir bem, não adianta trazer o pesquisador pra cá, sem servir bem. O primeiro passo tem que separar a inclusão da pesquisa...(Risos)...se eu falei muito, desculpe.

(Pesquisadora: (Risos)...Nada, obrigada).

Entrevistado:
Gestora do METL/MBE

Total de entrevistado: 01
Entrevista: nº 7

I. Elementos Indicativos da Organização

1.1. Nome do museu:

Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico

1.2. Sigla:

METL/MBE

1.3. Missão:

Contribuir para a preservação, a difusão e a apropriação do patrimônio cultural, aplicando ações museológicas e atuando como referencial para o exercício da cidadania.

Contribuir para a preservação, CONSERVAÇÃO DO ACERVO a difusão DIVULGAÇÃO DE TODAS AS FORMAS, ESTADUAL E NACIONAL (EXPOSIÇÕES DIVERSAS; AÇÕES EDUCATIVAS NO MUSEU, EM ESCOLAS E AMBIENTES DIVERSOS; PALESTRAS E COMUNICAÇÕES EM SEMINÁRIOS, CONGRESSOS; DIVULGAÇÃO EM TODOS OS VEICULOS DE COMUNICAÇÃO; a apropriação do patrimônio cultural, PRETENDE-SE QUE ESSE TRABALHO, ATRAVES DAS AÇÕES EDUCATIVAS, HAJA UM EFETIVO CONHECIMENTO, ENVOLVIMENTO E INTERAÇÃO DA COMUNIDADE COM O ACERVO EXPOSTO, UTILIZANDO-O COMO RECURSO DIDÁTICO, QUE ATINJA A COMPREENÇÃO DO ACERVO A TAL PONTO, QUE RESULTE NA APROPRIAÇÃO, NA NOÇÃO DE PERTENCIMENTO AO MESMO, aplicando ações museológicas DOMUMENTAÇÃO E PESQUISA, CONSERVAÇÃO, EXPOGRAFIA, AÇÕES EDUCATIVAS E DIVULGAÇÃO e atuando como referencial para o exercício da cidadania. META A SER ATINGIDA COM OS RESULTADO POSITIVOS ALCANÇADOS POR MEIO DESSAS AÇÕES.

2. Elementos Indicativos dos Visitantes

2.1. O ingresso ao museu é cobrado? Em caso positivo, qual o valor?

Não.

2.2. Antes de oferecer suas programações, o museu desenvolve algum tipo de estudo sobre os visitantes cujas ações se destinarão? Como ocorre tal estudo?

Sim. Por meio de questionários e opinários.

2.3. Que tipo de ações são oferecidas aos visitantes? (Múltipla escolha)

☐ Exposições permanentes	☐ Exposições temporárias
☐ Exposições itinerantes	☐ Material de apoio à visita
☐ Publicações	☐ Atendimento especial para grupos
☐ Atendimento especial para Deficientes	☐ Oficinas/Cursos
☐ Seminário/Palestras	☐ Eventos sociais/culturais
☒ Outros. Quais? <i>Programas fixos, tais como: Inclusão Digital; Moral da História; Varal Cultural; Ritmos e Ritos Populares da Bahia; AEIOUTUBRO, dentre outros.</i>	

2.4. Ao assinalar a opção “**atendimento especial para grupos**”, indique a tipologia de públicos que o museu trabalha:

Portadores de Síndrome de Down; portadores de deficiências visuais, auditivos e de locomoção; grupos da terceira idade; guias de turismo; escolas públicas e particulares; estudantes universitários, especialmente dos cursos de Museologia, Arquivologia, Biblioteconomia e Turismo; turistas nacionais e estrangeiros.

2.5. Os discursos oferecidos pelo museu garantem a construção de conhecimento dos visitantes? De que forma esse conhecimento é construído (transmitido do museu aos visitantes ou construído entre o museu e os visitantes)?

Sim, a depender do objetivo da visitação e da disponibilidade de tempo do visitante. O público participante dos programas sócio-educativos, principalmente das oficinas e visitas mediadas, consegue construir o seu próprio conhecimento vez que participa de todas as etapas do processo. Mas, um turista, por exemplo, que determina a duração de sua visita limita-se à transmissão do conhecimento pelo museu. Neste caso a instituição mensura os resultados da apreensão do conhecimento quando estes respondem ao questionário da Avaliação da Qualidade.

2.6. Procura o museu adaptar o discurso ao perfil dos grupos de visitantes ou o apresenta de forma estandardizada?

*O METL desenvolvendo as duas modalidades de discursos. O **padronizado** na exposição de longa duração cuja compreensão é facilitada pela interatividade dos suportes expositivos (painéis, jogos e vitrines) e pela mediação cultural propiciada pelos monitores especializados. E um discurso **diferenciado** em linguagem, construção e duração, nas ações educativas visando o entendimento e apropriação dos temas abordados pelos diferentes públicos trabalhados.*

2.7. De que forma o museu divulga suas ações aos visitantes?

Através de ofícios e dos diversos meios de comunicação, tais como jornal, televisão, rádio, boletim informativo, blog, site, folder e cartaz.

2.8. Quais ações o museu estabelece para atrair os visitantes?

Através de ações educativas e culturais estruturadas em cinco grandes eixos, para atender às diversas faixas etárias, níveis de escolaridade, cultural e social.

a) Programas sócio-educativos que são realizados desde 2007, tais como Programa Museu-Escola (diárias), ações extracurriculares³⁷⁸ com escolas baianas; Inclusão Sócio-Digital para propiciar a familiarização dos adolescentes menos favorecidos economicamente às novas tecnologias da informação; Moral da História (mensal) debate sobre valores éticos e morais através do cinema; Varal Cultural, Ponto de Leitura, Revista em Quadrinhos: imagem, palavra e balão, visam estimular o hábito da leitura; Semana de Museus (anual) apresentação de expressões culturais variadas; Ritmos e Ritos Populares da Bahia, disseminação da cultura popular baiana; AEIOUTUBRO – Criança, Cultura e Cidadania, comemoração ao Dia da Criança, para promover educação a crianças em situação de risco social, através das várias linguagens artísticas;

b) Projetos educativos desenvolvidos por meio de patrocínio, como o Passaporte do Futuro: Programa de Educação Patrimonial e Formação de Jovens Monitores para Museus e Instituições Culturais para capacitação profissional de jovens com baixa renda familiar e facilitar a inserção no mercado de trabalho; Oficinas sobre Museus e Turismo, de Segurança do Patrimônio Cultural, de Expografia, para capacitação da área museológica e afins; Edição e lançamento dos livros da Coleção Memória da Bahia.

c) Encontros culturais através de reuniões, cursos, palestras, seminários, oficinas, concursos, projeção de filmes, dentre outros.

³⁷⁸ Realizada através de visitação antecedida por palestra ou vídeo documentário, ou apenas monitoria nas exposições, ou em parceria com atividades escolares, como Feira de Ciências, Festmat, Expomat, Semana da Cultura, dentre outros. A realização das etapas destas últimas têm cerca de oito meses de duração.

d) Exposições temporárias, cerca de 15 mostras anuais, nos 2 espaços: Galeria Francisco Sá (edital) e Espaço da Memória (acervo da instituição).

e) Cine-Teatro Góes Calmon, cessão ou aluguel deste auditório multiuso.

Além destes cinco grupos de instrumentos que atraem públicos espontâneos ou com convites diretos o museu fideliza seu público, especialmente o infanto-juvenil, com as vitrines, jogos e painéis interativos na exposição de longa duração.

2.9. É aplicado algum instrumento de Avaliação dos Resultados (*outcomes*) após as atividades desenvolvidas no museu ou diretamente com os visitantes? Quais instrumentos utilizam?

Sim. Através de questionários, entrevistas, listas de sugestão, bem como avaliação oral pela equipe interna deste Memorial; relatórios mensais e anuais; também através de estudos de casos realizados por alunos de graduação, principalmente dos cursos de Administração, Arquivologia, Biblioteconomia, Museologia e Turismo.

3. Elementos Indicativos de Capital Humano

3.1. Para o processo de tomada de decisão, o diretor/gestor assume isoladamente tal tarefa ou conta com o apoio dos demais membros do museu? Como ocorre tal processo?

O processo é estabelecido por uma equipe interdisciplinar, pela adoção do sistema de gestão participativa onde, em reuniões, são definidos os projetos e programas, em comum acordo.

3.2. Para a melhoria das atividades e funcionamento do museu, os atores organizacionais possuem a liberdade para expressar suas críticas e sugestões? Descreva como tais ações são estabelecidas.

Sim, em três modalidades: em reuniões, relatórios e despachos diretos com a diretora.

3.3. Existe a preocupação em reconhecer os valores dos atores organizacionais? De que forma?

Sim. Elogios e Plano de cargos e salários.

3.4. Durante as tarefas a serem executadas, os atores organizacionais recebem funções e responsabilidades específicas? Como se dá esse processo?

Sim. Através da definição e estabelecimento das atribuições.

3.5. Ao final das tarefas, quem se responsabiliza pela atividade?

() Diretor (por representar o museu) (x) Funcionário
(quem faz assina)

3.6. Existe por parte da direção do museu a preocupação em promover a criatividade e desempenho dos atores organizacionais? Que estratégias são tomadas?

Sim. Respeito, incentivo e utilização das sugestões apresentadas e aprimoramento profissional.

3.7. Existe por parte da direção do museu a preocupação em promover uma boa comunicação interna? Em caso positivo, quais medidas são tomadas para atingir tal objetivo?

Sim. Disseminação das informações por meio do Moedino Informa; comunicados em reuniões; memorandos internos; e-mails; reuniões extraordinárias para esclarecimentos entre funcionários, dentre outros.

3.8. A nível de gestão, existe algum instrumento a ser aplicado com o propósito de diagnosticar as necessidades dos atores organizacionais? Como se aplica tal instrumento?

Sim, através da apresentação de solicitações e sugestões pelos mesmos. Também, foi aplicado questionário, em 2011.

3.9. Por serem os atores organizacionais os responsáveis pelo processo produtivo, existe por parte do museu alguma preocupação em aplicar instrumentos avaliativos voltados para o processo produtivo? Em caso positivo, descreva como este processo avaliativo é estabelecido?

Sim. As atividades são avaliadas desde a maturação do projeto. Inicialmente, na fase de planejamento e concepção, a avaliação é feita pelos chefes de cada setor, em equipe interdisciplinar que processa o ajuste necessário ao projeto. A avaliação da fase de organização e realização é feita pelos membros do setor responsável pelo desenvolvimento do mesmo, e pós-avaliação é feita pelo público interno e externo, em duas etapas: por todos os funcionários envolvidos, e pelos participantes/visitantes do museu. Como são ações com periodicidade regular anual, mensal ou diária, já realizadas há muitos anos, temos a oportunidade de estarmos sempre aprimorando o que poderá propiciar um melhor resultado junto à comunidade.

3.10. Quanto ao processo de capacitação/qualificação dos atores organizacionais, é oferecida algum tipo de formação interna?

() Não (x) Sim. Frequência: (x)
Regular

()
Ocasional

OBS: Era regular. Atualmente paralizada devido ao acúmulo de trabalho, com o desenvolvimento de projetos.

3.11. Para a capacitação/qualificação externa dos atores organizacionais, faz parte da função da direção liberar e apoiar financeiramente a formação externa dos funcionários?

(x) Sim () Não. Por quê?

4. Elementos Indicativos de Envolvimento com o Meio

4.1. Qual a importância da comunidade para o museu?

A comunidade do Pelourinho é de fundamental importância por retratar os resultados positivos superiores às nossas expectativas, gerados pela interação entre museu e comunidade, ao longo destes anos de convivência e aprendizado, por ser ela o principal público trabalhado nas ações educativas deste museu desde 2001 e, de forma mais intensa e regular a partir de 2007, prioridade nos eixos citados na questão nº 1.

4.2. O museu, durante suas atividades, desenvolve algum tipo de ações com a comunidade?

Sim.

4.3. Em caso positivo, com qual frequência tais ações são desenvolvidas?

(x) Regular ()

Ocasional

4.4. Quem se responsabiliza pela escolha das temáticas a serem aplicadas nas programações do museu?

() Diretor () Equipe de funcionários (x) Diretor + Equipe de funcionários

4.5. Para estabelecer tais temáticas, dados são coletados em nível:

() Interno () Externo (X) Interno e Externo

4.6. Ao terem assinalado o nível “**externo**”, como os dados são coletados?

Por meio de questionários.

4.7. Para manter suas atividades de forma qualitativa, o museu mantém algum tipo de parceria com outras organizações?

Sim.

4.8. Em caso positivo, indique quais são as organizações: (Múltipla escolha)

(x) Organizações museológicas	(x) Universidades
(x) Fundações	(x) Associações
(x) Escolas	(x) Instituições culturais
(x) Empresas	() Igrejas
()	) Outras.

Quais? _____

4.9. Para o museu, atuar por meio de parcerias corresponde a um processo vantajoso ou não? Por quê?

Extremamente vantajoso, vez que propicia a difusão de imagem institucional das instituições envolvidas; Estreitamento das relações entre as instituições; Proporcionar oportunidade de divulgação do museu entre as instituições participantes; Associação da marca do parceiro a um patrimônio de inestimável valor artístico, histórico e cultural; Demonstrar o potencial da instituição museológica como fator de atratividade de público e geração de renda; Dinamização da instituição museológica através das ações viabilizadas por essas parcerias; Divulgar o museu como equipamento que proporciona a cultura e entretenimento, além da educação não formal, dentre outros.

4.10. Caso considere vantajoso a atuação por meio de parcerias, em nível de gestão é pretendido o museu ingressar em ações conjuntas com os demais museus locais?

Sim. Ações conjuntas entre museus, especialmente os localizados no Pelourinho, são realizadas desde 2001.

4.11. Atuar em parceria com o meio em que se encontra envolvido é papel dos museus nos dias atuais, no sentido de contribuir com o desenvolvimento deste meio. Neste sentido, o METL/MBE possui algum instrumento que avalie os impactos das ações oferecidas à comunidade? Em caso positivo, como tal instrumento é construído e aplicado?

Realizar atividades que desenvolvam o conhecimento, habilidade, atitude, comportamento e condições de vida dos visitantes constituem-se em uma árdua jornada, mas que atingimos resultados positivos quando trabalhamos grupos e objetivos específicos em cada ação. No entanto, não são todas estas ações que são mensuradas. Dentre as de curto prazo, apenas as oficinas, cuja avaliação é processual e através do produto confeccionado por cada participante, e as

realizadas em médio e longo prazos (acima de 3 meses) e com grupos fixos, cujo instrumento de acompanhamento é em modalidade diferenciada para cada projeto, conforme detalharemos a seguir.

1. CONCURSO DE REDAÇÃO: Este museu realizou, em parceria com a Prefeitura Municipal de Salvador, um concurso¹ de redação, intitulado *A Paz em Meu Bairro*, envolvendo alunos de escolas públicas, do bairro Valéria, localizado no Subúrbio desta Capital. Esse bairro foi selecionado para este trabalho, por ser conhecido como bastante violento, com alta taxa de homicídios. Entretanto, até o final desse concurso foi detectado que parte da violência é provocada por residentes em outros bairros, que jogam os corpos nessa localidade.

O processo preparatório e seletivo durou os três últimos meses de 2001 e contou com a atuação conjunta das instituições envolvidas. Esta atividade objetivou sensibilizar a comunidade sobre a necessidade de reduzir a violência no bairro e adjacências, e a importância da convivência harmônica para o desenvolvimento pessoal e da localidade. Para tanto, contou com os professores das escolas envolvidas, que fizeram palestras sobre os prejuízos causados pelas diversas formas de violência, sobre a necessidade de se cultivar a paz, e dos benefícios que a mesma propicia. Esses docentes foram responsáveis, também, pela correção e seleção dos trabalhos finalistas, bem como da avaliação dos impactos gerados na comunidade escolar. Essa atividade proporcionou debate sobre a paz; incentivou a integração entre professores, alunos e a comunidade; propiciou aperfeiçoamento escolar (escrita); incentivou uma ação conjunta entre escolas públicas, empresa privada, (no caso, o Banco Bilbao Vizcaya, patrocinador do projeto), Prefeitura Municipal de Salvador, a comunidade e a instituição museológica; proporcionou momentos de entretenimento e lazer aos familiares presentes à solenidade de entrega dos prêmios; beneficiou os três finalistas com prêmios em dinheiro.

2. OFICINAS: 2.1. Oficina de Teatro. Foi produzida uma peça teatral (fotos 01 e 02), durante seis meses, sobre a História do Dinheiro, por oito pré-adolescentes em situação de vulnerabilidade social. Tivemos as funções de incentivar a execução do trabalho, delimitar horários de cada atividade, supervisionar a criação do roteiro, cenário e figurino, fazendo os ajustes necessários e acompanhamento da realização dos ensaios, também, neste Museu. Foi uma atividade que gerou resultados positivos por incentivar a integração e a socialização através do trabalho em equipe; estimular a criatividade; desenvolver o raciocínio lógico e a memorização; resgatar a auto-estima. No final de 2001, os oito “atores” estrearam apresentando-se para o público e seus familiares, ocorrendo em seguida a formatura. Esses jovens apresentaram para algumas escolas, neste Museu, porém, a programação foi suspensa devido à escassez de recursos financeiros para custeio da manutenção do grupo. Após conclusão desta oficina, um desses “atores”, Samir, tornou-se coordenador do seu próprio grupo de teatro. Segundo seu depoimento esta oficina foi seu primeiro contato com o teatro e que despertou o seu talento para as artes cênicas; 2.2. Oficina de Pintura. Este museu realiza cerca de oito exposições temporárias com artistas plásticos, anualmente, que não pagam pela utilização da Galeria Francisco Sá, porém, em contrapartida esses expositores ministram oficinas de pintura com alunos das escolas públicas localizadas no Pelourinho. Nesta atividade eles realizam estudo

das cores primárias e secundárias, perpassam por todas as etapas de preparação e pintura da tela, concluindo com uma exposição dessa produção. A avaliação do impacto é processual, realizada pelo ministrante de cada oficina.[O concurso contou com o patrocínio do Banco Bilbao Vizcaya para pagamento dos prêmios dos três primeiros classificados, transporte para deslocamento dos familiares e professores do bairro até o METL, para solenidade de premiação e um moedeiro para cada convidado].

3. OS PROJETOS PEDAGÓGICOS: São intitulados Feira de Ciências, Festmat, Expomática, Feira do Conhecimento, Semana da Cultura, dentre outros. São projetos interdisciplinares anuais, com duração média de oito meses, que envolvem as diversas disciplinas da matriz curricular do ensino fundamental. São realizados conjuntamente pelo museu e escolas de Salvador, em diversas etapas. Inicia-se com a preparação dos professores, pelo museu, para que este seja o coordenador e disseminador do projeto junto aos demais professores da escola, bem como preparador dos alunos sobre o museu para a visita técnica e esta é antecedida por palestra também sobre a história do dinheiro; oficinas na escola, de cerâmica, pintura ou desenhos sobre o que mais gostaram no museu para produção das peças que comporão a exposição geral do projeto; exposição temporária na escola sobre o dinheiro, com peças do museu, acompanhada de palestras. Estes apresentam ótimos resultados com efetivo aprendizado, pois o impacto é mensurado pela própria escola, que acompanha a evolução dos alunos durante esses meses, por meio de diversos instrumentos avaliativos processuais, de cada etapa.

4.PASSAPORTE DO FUTURO: Este é de aprimoramento profissional e formação de mão-de-obra para o mercado de trabalho. A avaliação do impacto é contínua e feita semestralmente, por cerca de 3 anos, para atualização cadastral dos sucessos alcançados e dificuldades enfrentadas na empregabilidade e nos estudos universitários. Como estas geralmente são de ordem financeira, o museu intermedia para saná-las propiciando estágio remunerado e/ou inserção no mercado de trabalho, intercedendo junto a outras instituições e empresas. Nossas intermediações têm alcançado sucesso pelo perfil dos nossos egressos. Neste museu eles recebem alguns cursos que são básicos e diferenciais no mercado de trabalho, tais como Educação Patrimonial; Patrimônio cultural material e imaterial da Bahia; Postura e Comportamento Social; Etiqueta Empresarial; dentre outros. Em outros casos atuamos como agentes facilitadores com a disponibilização de equipamentos, orientação para exames do vestibular, inscrições gratuitas em cursos, seminários, congressos, que são norteadores para o futuro profissional. Assim, o acompanhamento além de mensurar o impacto das ações na vida de cada participante, ainda auxilia para sanar algumas dificuldades. Entretanto, o aspecto mais relevante foi a construção de um projeto de vida para si próprio e para a família, por cada participante deste projeto.

Destes, merece destaque o jovem Jaime Santos dos Santos, 20 anos, o único representante da Bahia no Fórum Juvenil do Patrimônio Mundial, realizado entre os dias 16 a 26 de julho de 2010, em Foz do Iguaçu – PR, São Miguel das Missões – RS, Goiás – GO e Brasília – DF, promovido pela UNESCO e o Ministério de Estado da Cultura. O processo seletivo ocorreu por meio da aprovação de projetos, que contemplaram ações educativas em prol do patrimônio cultural. Jaime apresentou a proposta Passaporte do Futuro que teve como

objetivo a qualificação de mão de obra para a preservação e disseminação do patrimônio cultural baiano, junto às escolas públicas e particulares de Salvador e Região Metropolitana.

Ao todo foram selecionados 46 jovens, entre 18 a 22 anos. Destes, 33 foram representantes dos estados brasileiros e mais outros 13 participantes de países da América do Sul: Argentina, Chile, Colômbia, Paraguai e Uruguai. Esses jovens participaram de vivência por alguns sítios brasileiros inscritos na Lista do Patrimônio Mundial, com o objetivo principal de oportunizar aos jovens um processo de desenvolvimento das habilidades e capacidades que lhes permitam identificar e desempenhar suas responsabilidades individuais e coletivas na preservação e valorização do patrimônio cultural em âmbito local, nacional e mundial.

Os jovens participaram de oficinas, eventos culturais, debates e roteiros de visitas a quatro dos 17 bens brasileiros declarados Patrimônio Mundial, nas cidades de Foz do Iguaçu – PR, São Miguel das Missões – RS, Goiás – GO e Brasília – DF, com objetivos de permitir a troca de experiências e a apresentação de ferramentas educativas centradas no envolvimento de comunidades, na construção coletiva de conhecimentos, na apropriação social sustentável desses bens, que são referências para a afirmação e a valorização da diversidade e das identidades culturais.

Jaime manteve seu primeiro contato com o Museu Eugênio Teixeira Leal em novembro de 2008, quando inscreveu-se juntamente com mais 178 jovens do processo seletivo para participação do Passaporte do Futuro: Programa de Educação Patrimonial e Formação de Jovens Monitores para Museus e Instituições Culturais, patrocinado pelo Instituto Cooperforte, sediado em Brasília, que, pautado no princípio do cooperativismo, realiza ações socialmente responsáveis. Após as quatro etapas do processo seletivo apenas 20 jovens foram selecionados, sendo Jaime um desses finalistas. Com a finalização desse projeto, em junho de 2009, ele permaneceu neste Museu, como estagiário do Setor Educativo, devido a sua destacada atuação no atendimento aos visitantes das exposições, durante a vigência do programa anterior.

Jaime é um exemplo de perseverança e otimismo a ser seguido. Mesmo com limitação de tempo para frequentar escola, estudos e o estágio, ele foi um dos primeiros inscritos no curso de espanhol do programa Olá Turista, promovido pela Fundação Roberto Marinho e o Ministério do Turismo, visando da capacitação profissional para a Copa 2014. Ele teve grande aproveitamento no primeiro impulso dado pelo Museu Eugênio Teixeira Leal e Instituto Cooperforte durante a realização do Passaporte do Futuro. Agora apresenta mais um resultado positivo ao ser selecionado para participar do Forum Juvenil, o que para nós, representantes dessas duas instituições, é motivo de alegria por sabermos que propiciamos o embasamento necessário para construção de seu projeto de vida. O diferencial é que ele abraça, com determinação e persistência, todas as oportunidades em prol de um futuro melhor.

Entrevistados:
Membros da Alta Administração do METL/MBE

Total de entrevistado: 01

Entrevista: nº 36

1. Diante de sua experiência no campo museológico, na sua opinião, de que forma um museu necessita atuar nos dias atuais?

<i>E1</i> ³⁷⁹ :	Um Museu nos dias atuais, mais do que nunca, precisa ser pro ativo principalmente em relação a comunidade no qual ele está inserido, procurando atrair essa comunidade para que conheça melhor o seu Museu e, principalmente, pro ativo em atrair os jovens estudantes de todas as idades e do maior número possível de escolas para que venham conhecê-lo e estar preparado para esclarecer a este público a sua importância.

2. Como base na questão anterior, como o senhor classificaria o Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico?

<i>E1</i> :	O Museu Eugênio Teixeira Leal, Memorial do Banco Econômico, tem se destacado na administração Eliane Bina pela sua pro atividade inclusive, além das atividades que mencionei na 1ª resposta, divulgando também seus documentos, principalmente palestras importantes lá proferidas, que se transformaram numa coletânea de livros.

3. Desde 2001, o museu começou a estabelecer mudanças internas, no sentido de trazer para si diversos grupos sociais pertencentes à comunidade do Pelourinho. O que tal fato representou para a Fundação?

<i>E1</i> :	Para a Fundação Miguel Calmon, isso representou um aumento substantivo da divulgação do Museu, com conseqüente aumento do seu prestígio.

³⁷⁹Entrevista nº36

4. Na sua opinião, o que o museu vem a representar para a comunidade?

<i>E1:</i>	O Museu representa, hoje, para a comunidade um local onde ela tem acesso a um acervo importante sobre a história econômica da Bahia e do Brasil, e transformou-se também, num centro de formação e educação para os jovens da comunidade.

Entrevistados:
Instituições de Ensino

Total de entrevistado: 03
Entrevista: nº 10, nº 11 e nº 12

1. Nível da instituição educacional?	
<i>E1</i> ³⁸⁰ :	Ensino Fundamental
<i>E2</i> ³⁸¹ :	Ensino Superior
<i>E3</i> ³⁸² :	Não respondeu

2. Em não sendo do Pelourinho, por qual motivo escolheu o Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico para desenvolver sua atividade extraclasse?	
<i>E1</i> :	Pela disponibilização dos assuntos em pauta na unidade, oferta/demanda.
<i>E2</i> :	A escolha está em função dos assuntos tratados na disciplina, a exemplo da tecnologia desenvolvida no trabalho com os metais.
<i>E3</i> :	Não respondeu

3. As informações oferecidas pelo Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico são compatíveis ao nível dos seus alunos?	
<i>E1</i> :	Completamente ao nível dos alunos.
<i>E2</i> :	Completamente
<i>E3</i> :	Não respondeu

³⁸⁰Entrevista nº10

³⁸¹Entrevista nº11

³⁸²Entrevista nº12

4. Existe alguma troca de informações entre o museu e a escola, no sentido estabelecer o planejamento das ações que serão desenvolvidas durante a visita?

<i>E1:</i>	Acredito que sim.
<i>E2:</i>	Sim, antes da visita, faço contato explicando qual o foco.
<i>E3:</i>	Não respondeu

5. Como você ficou sabendo que poderia fazer uso das dependências do Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico durante suas atividades acadêmicas?

<i>E1:</i>	Através dos seminários e atividades da Escola Olodum e da coordenação de vocês.
<i>E2:</i>	Conheço desde muitos anos.
<i>E3:</i>	Já a algum tempo temos o Museu como parceiro no apoio ao trabalho educativo. Estivemos afastados por um bom tempo, mas a cerca de 2 anos voltamos a participar de algumas atividades que dão suporte aos nossos projetos.

6. O que o Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico representa para sua organização?

<i>E1:</i>	Um boa opção para o desenvolvimento de atividades culturais, entre outros.
<i>E2:</i>	Representa um importante espaço de aprendizagem, em que diversas ações didáticas podem ser desenvolvidas. A estrutura do museu oferece não somente o espaço expositivo, mas outras possibilidades de realização de atividades em seu auditório e salas especiais para reuniões. A sua localização no centro histórico facilita a realização de atividades diversas.
<i>E3:</i>	O Museu representa uma importante parceria para o nosso projeto político pedagógico, pois amplia o nosso universo de ação, dando um suporte cultural significativo ao trabalho desenvolvido.

Entrevistados:
ONG's

Total de entrevistado: 05

Entrevista: nº 13, nº 14, nº 15, nº 16 e nº 17

1. Desde quando a organização utiliza o espaço do Museu?	
<i>O1</i> ³⁸³ :	Acredito que uns 2 anos.
<i>O2</i> ³⁸⁴ :	Estamos com vocês deste 2011 quando recebemos a programação por email através de uma Ong's parceira de nossa instituição.
<i>O3</i> ³⁸⁵ :	Costumamos visitar o museu uma vez por ano desde 2009.
<i>O4</i> ³⁸⁶ :	Devido a problemas de logística ainda não foi possível a ida ao museu (Relato de Professor de História que atua no Arquivo Público do Estado e sempre divulga nossas ações em seu blog pessoal).
<i>O5</i> ³⁸⁷ :	Sistematicamente, uns três anos.

³⁸³Entrevista nº13

³⁸⁴Entrevista nº14

³⁸⁵Entrevista nº15

³⁸⁶Entrevista nº16

³⁸⁷Entrevista nº17

2. O que o Museu representa para a Organização?	
O1:	Acrescenta muito para nós e nossas crianças, no seu desenvolvimento, na sua formação sem falar que eles gostam muito e trocam ideias ao voltarem para o abrigo, comentam discutem. No fim do ano passado foi muito comentado a peça não só as crianças ficaram felizes como também os cuidadores. O que muita das vezes deixamos de ir ao teatro é condições financeiras para transportar as nossas crianças. Somos um abrigo.
O2:	Um espaço cultural que representa vários universos, por onde andamos e em determinado período, nos deparamos com ambientes e informações oculta ao nosso conhecimento, o que nos privilegia a cada visita com novos saberes e/ou renovados.
O3:	Um espaço que oferece cultura e interação. Precisamos de espaço como esse que se preocupa em oferecer esse tipo de lazer.
O 4:	Salvador encontra-se carente em relação a espaços como este, cada vez mais nos deparamos com a falta de incentivo dos órgãos estaduais e municipais para com a cultura em nosso Estado. A exemplo do que ocorreu com o Arquivo Público da Bahia, que só após um ano e quatro meses, e depois de muita pressão de professores e pesquisadores as obras se iniciaram. O Forte de São Marcelo permanece fechado, os espaços e atrativos culturais de Salvador cercados pela violência e que corrói a nossa cidade. Então, por esses e outros motivos o Museu Eugênio Teixeira Leal contribui de forma valiosa para a cultura da nossa cidade.
O5:	Parceria, espaço pedagógico de atuação.

Entrevistados:
Crianças participantes de projetos

Total de entrevistado: 07

Entrevista: nº 18, nº 19, nº 20, nº 21, nº 22, nº 23 e nº 24

1. Desde quando você frequenta o Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Económico?	
C1 ³⁸⁸ :	Não respondeu
C2 ³⁸⁹ :	Tem uns três anos...eu acho.
C3 ³⁹⁰ :	Meu nome é B., eu frequento aqui desde três anos e...eu quero...tá...ter uma oportunidade...oportunidade, né? de conhecer...o Portugal...(Risos).
C4 ³⁹¹ :	Não respondeu
C5 ³⁹² :	Quando eu tinha oito anos...até hoje.
C6 ³⁹³ :	(Pausa)...ai...eu não sei.
C7 ³⁹⁴ :	Três anos também.

2. O que você está aprendendo aqui?	
C1:	Não respondeu
C2:	Aprendi a pesquisar no computador, aprendi a ler...aah!...e só.
C3:	Não respondeu
C4:	Aprendi a ler...pesquisar...(Pausa).
C5:	Não respondeu
C6:	Ah?! Aprendo um bocado de coisa...
C7:	Não respondeu

³⁸⁸Entrevista nº18

³⁸⁹Entrevista nº19

³⁹⁰Entrevista nº20

³⁹¹Entrevista nº21

³⁹²Entrevista nº22

³⁹³Entrevista nº23

³⁹⁴Entrevista nº24

3. O que você gosta de fazer aqui?	
C1:	Meu nome é L., eu gosto de brincar de bicicleta, de boneca...de mexer no computador...só isso.
C2:	Eu venho pra cá...fico na biblioteca...(pausa)...fico no computador.
C3:	Não respondeu
C4:	Não respondeu
C5:	Ficar desenhando...(Pausa)...brincar no computador, pintar, brincar de boneca...
C6:	É...computador...acessar.
C7:	Hum!...eu venho pra lê e pesquisar...e mexer no computador.

Entrevistados:
Mães das crianças participantes dos projetos

Total de entrevistado: 05

Entrevista: nº 25, nº 26, nº 27, nº 28 e nº 29

1. A senhora já conhecia o Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico?	
<i>M1</i> ³⁹⁵ :	Não...(Pausa)...o museu, eu não conhecia esse museu, né?
<i>M2</i> ³⁹⁶ :	Não respondeu
<i>M3</i> ³⁹⁷ :	Não respondeu
<i>M4</i> ³⁹⁸ :	Eu...vim agora, né? E cheguei aqui a primeira vez e tô gostando, né? gostei e como ela gostou, e mais e eu, gostei também...amei!
<i>M5</i> ³⁹⁹ :	É...meu nome é M., sou aqui da comunidade do Pelourinho, moro aqui, né? Cresci aqui e...(Pausa)...antes eu não sabia, até cinco anos atrás, eu não sabia que...é...o museu e várias coisa aqui...vários espaço...é...eu não sabia que podia...é...ser frequentado, né? Muitos eu achava que era só pra turista.

³⁹⁵Entrevista nº25

³⁹⁶Entrevista nº26

³⁹⁷Entrevista nº27

³⁹⁸Entrevista nº28

³⁹⁹Entrevista nº29

2. O que a senhora acha do(a) seu/sua filho(a) está a frequentar os projetos desenvolvidos pelo museu ?

M1:	Ela [a filha] vem sempre aqui, eu gostei dela aqui, né? pelo meno é um lugar, tá num lugar onde tá aprendendo coisas boa, não é não, E. [outra mãe]? E aí, agora como já conheço, né? já vim conhecer você, esses...ela...toda vez que ela pedir agora eu deixo vim...(pausa)...agora eu conheci o lugar...direitinho...né?
M2:	É...meu filho J. V....hum!?...depois do museu, ele...é...daqui pra casa. Ele vem...quer dizer, ele vem toda hora, né?... <i>(risos)</i> ...ele não esquece, então eu fico tranquila, porque eu fico no bar trabalhando com minha mãe. Eu nem me preocupo mais...é daqui pra casa.
M3:	Depois que eles passaram a vim pr'aqui...eles tão adorando.
M4:	Eu cheguei aqui, minha filha...ela...começou a frequentar aqui, ela gostou do museu...e ela não sabia mexer, né [no computador]...e aprendeu muitas coisas...é...muito bom pra ela, né? pra ser uma pessoa, entendendo as coisa da vida...ter uma experiência, né?... <i>(Pausa)</i> .
M5:	É... <i>(Pausa)</i> ...e hoje eu fico feliz de poder tá vendo meu filho...meus filho frequentando...as crianças daqui da comunidade tá frequentando...é...aqui, o Museu Teixeira Leal...né?...eu fico muito feliz.

Entrevistados:

Ex-participantes do projeto de formação oferecido pelo METL/MBE

Total de entrevistado: 02

Entrevista: nº 30 e nº 31

1. Como ingressou no Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico?

J1 ⁴⁰⁰ :	Olá, meu nome é F., eu tenho 19 anos e eu participei do Projeto Passaporte do Futuro, que foi uma parceria entre o Instituto Cooperforte e a Fundação Econômico Miguel Calmon.
J2 ⁴⁰¹ :	Tô na casa desde 2008, quando foi lançado o projeto Passaporte do Futuro pra jovens monitores...(Pausa)... dele eu estagiei no Museu Afro-brasileiro e...logo depois, dona Bina me convidou pra tá estagiando, pra fazer parte do Museu Eugênio Teixeira Leal e, desde então, eu tô na casa.

2. Que atividades desenvolve no Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico?

J1:	Hoje, atualmente, é...(Pausa)...eu estou...na Fundação Econômico Miguel Calmon, estagiei aqui na recepção, depois fui para o Setor Educativo, onde nós desenvolvíamos várias atividades socioeducativas...e vinha muitas escolas também nos visitar.
J2:	Bem, meu nome é D.H., eu sou Auxiliar Administrativo do Projeto Passaporte do Futuro: saber digital, educação e cidadania.

3. De que forma o Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico lhe ajudou pessoal e profissionalmente?

J1:	E o Projeto ele me ajudou bastante porque era super...muito tímida, aí eu fui aprendendo a lidar com...ah?!...com o público. Entre diversas coisas e hoje eu estou fazendo o Curso de Administração de Empresas.
J2:	Não respondeu

⁴⁰⁰Entrevista nº30

⁴⁰¹Entrevista nº31

Entrevistados:
Colaboradores voluntários do METL/MBE

Total de entrevistado: 02
Entrevista: nº 32 e nº 33

1. Qual a sua formação?	
<i>J1</i> ⁴⁰² :	Meu nome é S.M.C., tenho 20 anos, sou...é...estou cursando o terceiro semestre de Museologia.
<i>J2</i> ⁴⁰³ :	É...tenho 20 anos, sou estudante de Museologia pela Universidade Federal daqui da Bahia e pretendo me engajar na área patrimonial e ação educativa.

2. Que atividades desenvolve no Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico?	
<i>J1</i> :	Sou estagiária da...do Museu Eugênio Teixeira Leal...(pausa)...bem por enquanto, eu estou na recepção, né? por conta que eu não tenho...hum?!...estou no terceiro semestre, não tenho algumas matérias pré-requisitos para estar em outros setores...e eu...minha vontade mesmo era estar no Setor de Documentação e Pesquisa, que é a parte que mais me interessa...(Pausa)...e também...é....eu entrei como voluntária exatamente no Setor de Documentação e Pesquisa, como voluntária.
<i>J2</i> :	Meu nome é E. L. e eu sou estagiário do Setor Educativo do museu...(Pausa)...entrei tem 7 meses...meu primeiro mês aqui foi como voluntário...os seis primeiros meses, na recepção.

3. Por que escolheu trabalhar voluntariamente no Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico?	
<i>J1</i> :	Por que é que eu escolhi esse Museu? Porque, além do acervo me interessar muito, né? consta a história do dinheiro...a história do Memorial Banco Econômico e também porque...é...o museu trabalha com...tem algumas ações socioeducativas que me interessam muito. Acho muito interessante a forma com que o museu trabalha com a sociedade.
<i>J2</i> :	Pronto?...é...escolhi aqui como voluntário por que? Apesar de ser distante da área que eu queria?...(Pausa)...quando eu tive aqui, pela

⁴⁰²Entrevista nº32

⁴⁰³Entrevista nº33

	primeira vez, eu vi que o museu trabalhava com ação mesmo educativa e com um público...é, assim... que eu me identifico, que é a comunidade local do Pelourinho. Como eu falei antes, você vê os museus aqui em Salvador...alguns....ah?! ...trabalhamos com ação educativa, legal...mas qual é a ação educativa deles? Agem num grupo de escolas, levam pra o museu, eles visitam e fez a educação lá... a parte patrimonial. Mas, aqui não...eu percebi que os meninos da comunidade procuram sempre estar aqui e...hoje em dia, quando eu passo, eles vem...e aí estagiário? Vai ter biblioteca? Vai ter visita? E...final de semana eles vem aqui procurar...visitar. Aí? tem biblioteca? Não, não tem biblioteca. Então o que eles fazem? a gente pode olhar o museu? Pode. Aí eles vem conversar, procurar... fazer várias perguntas...ao mesmo tempo e assim...Pro meu futuro eu vejo que aqui será o museu que eu vou desenvolver bastante atividade. Tenho ideia de alguns projetos...(Pausa)...pra esse museu, independente da ação cultural que ele faz...e eu entrei como voluntário e já estou aqui como estagiário do Setor Educativo...(Pausa)...e pretendo concluir meu estágio aqui...(Pausa)...e...precisa falar alguma coisa mais?...(Risos).

Entrevistados:
Ex-estagiários do METL/MBE

Total de entrevistado: 02
Entrevista: nº 34 e nº 35

1. Como ingressou no Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico?	
<i>J1</i> ⁴⁰⁴ :	Então, meu nome é J.S.S., moro na Lapinha. É...como eu entrei no museu? Eu entrei no museu através do Projeto Passaporte do Futuro, onde esse projeto ele...ele...no caso ele fazia...é...ele fez um processo seletivos de jovens...é...carentes, aonde esse processo seletivo...é...seleciona jovens para serem monitores de museu e também conhecer um pouco sobre cidadania, responsabilidade, e...referente também, preparando também pro mercado de trabalho, certo? E, depois disso, é...depois de um processo, depois de várias aulas, quatro aulas que foi com a professora A., uma assistente social também acompanhava a gente, chamada N., tinha mais três professores.
<i>J2</i> ⁴⁰⁵ :	Meu nome é A....é..o museu tava recrutando estagiário pró Setor de Documentação, que elesavam precisando na época e eu fiz entrevista, como tava também já nos últimos semestres eu consegui o estágio. Trabalhei aqui no museu como estudante de museologia, já concluindo o curso.

2. Que atividades desenvolvia no Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico?	
<i>J1</i> :	Depois desses três professores, depois dessa aula de como ser monitor de museu, passamos pra...acabei estagiando no caso do museu, ficando aqui no museu mesmo...e no museu acabei aprendendo mais coisas. O quê? Fiz monitoria, é...fazia palestra pras escolas, ia também nas escolas fazer palestras, contando a história do dinheiro, moedas e medalhas e condecorações. Depois dessa palestra eu passei a conhecer mais coisas, a estudar mais, coisas...me aprofundar em várias histórias, principalmente a história do dinheiro.

⁴⁰⁴Entrevista nº34

⁴⁰⁵Entrevista nº35

J2:	Então, eu...a gente tava recebendo estudantes de Museologia aqui pra fazer estágio, tentando fazer algum trabalho pra...pro Setor mesmo de Documentação, né? e, também, fazendo algumas ajudas administrativas, referente à Museologia, também pra Reserva Técnica, que fica junto com o Setor de Documentação, lá em cima. Ah! eu tive...eu...no mesmo tempo dei aula, também, de História em outra Universidade no Exterior e, quando eu recebi os alunos aqui, eu tive a oportunidade de ensinar, sobre documentação e, até mesmo sobre conservação também, pros...pros estudantes. Ah! eu ajudei o museu também a...a...sistematizar melhor o sistema de segurança na Sala de Documentação, da...da reserva técnica também. Ajudei a implementar a vigilância de câmera e alarme também, dentro do Setor. A gente fez um trabalho de agilizar as fichas de registros, as fichinhas de catalogação dos...dos objetos que tava em processo de conclusão. A gente conseguiu concluir pelo menos bem mais que a metade dos...das fichinhas, com a ajuda dos estudantes que eram voluntários também na época.

3. Na posição de ex-estagiário do Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico, como você vê o um seu hoje, em relação a sua atuação junto à comunidade?

J1:	É assim...eu acho que...(Pausa)...esse museu é muito valioso pra comunidade...por quê?...esse museu, é...tem a Inclusão Digital, que acolhe várias crianças...que tira essas crianças da rua e vem aqui...essas crianças vem pra cá empolgadas em acessar a internet, procurar informações, eu vejo muitas crianças aqui. Pra comunidade também, que tem o Setor Educativo que apresenta várias palestras não só pras escolas particulares, estaduais e municipais...e também pra grupos aqui do Pelourinho, chamam também. Tem o Moral da História...o moral da história é um filme onde é...passa no auditório...onde chama essas crianças para assistirem e não ficar na rua, entendeu? Buscar mais informações. Tem até o outro projeto que tá sendo feito aí do museu, pra que chame mais jovens carentes, pra fazer a mesma coisa que eu fiz...e a mudança que fizeram em mim, certo? Que...é...os professores daqui do museu tem um...é...eles se dedicam a ensinar a comunidade, principalmente, a do Pelourinho...assim, da comunidade, como...hum!?...de como aprender, de como ser um pessoa é...estudiosa, uma pessoa que...é...no caso os professores incluem, no caso, passam pra gente de como ter um sonho, um objetivo, que antes, quando a gente chega aqui...eu cheguei aqui e não tinha um objetivo...se hoje em dia eu já tenho, por quê? Eles passaram pra mim uma semente e daí...no caso eles querem...é...colher depois, que no caso é meu processo e da

	comunidade também, é a mesma coisa. Eu acho que o museu é muito importante pro...pra comunidade do Pelourinho que, com isso, esse museu cresça ainda mais, no caso pra comunidade do Pelourinho.
J2:	O Museu Eugênio ele...ele...tem particularidade que outros museus não tem, né? no sentido de...é um museu que tem um espaço pequeno, né? em relação com outros museus, mas ele é grande quando você...quando se trata do tipo de coleção que nós temos...que o museu tem aqui...nós temos...(Risos). Nós temos um acervo...tem um acervo muito grande o museu, né? É...tem...fazem um trabalho educativo muito grande, muito bom aqui. Acredito que tenha...ah!!!...informação sobre isso. E o museu trabalha em cima das peças, fazendo...é...exposições temáticas, para poder movimentar o acervo, que tem muito acervo na exposição permanente, né? o museu tenta trabalhar com as peças que estão guardadas, né? pra poder exibir ao público, então não é uma coisa que fica guardada o tempo todo, né? então, a gente tenta tá movimentando pra poder...faz empréstimos também, até onde me lembro, pra os outros museus aqui perto também, faz com segurança, tudo direitinho, tudo dentro do...da...forma como tem que ser feito. [Quanto à participação]...quando entrei já era muito significativo já...tinha visitas frequentes de escolas, inclusive as escolas frequentavam o museu e não...não se repetia, durante o tempo em que eu fiquei...eu não lembro de escolas que vieram mais de uma vez, né? justamente porque o fluxo era muito grande. Fora visitas de estrangeiros também que eu vi...os estrangeiros aqui, já fiz...cheguei a fazer monitoramento em inglês também. Há pessoas que vem também só por curiosidade, pessoas que tão passando só na porta e resolvem entrarem também...o público em geral.

4. O Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial do Banco Econômico de alguma forma influenciou sua vida pessoal ou profissional?

J1:	Depois do...do museu...é...no caso o museu...depois o museu me influenciou...o museu me influenciou a fazer uma faculdade. Hoje em dia eu faço faculdade de Contábeis. É...tô no segundo semestre, certo? Hoje eu tô como Auxiliar Administrativo na Expo Eventos. Ah! minha experiência no Fórum Juvenil do Patrimônio Mundial...Isso foi em Julho...é...a gente fez um projeto, eu fiz o projeto, eu e o pessoal do museu, eu fiz um projeto do Passaporte do Futuro e enviamos...depois...um dia...que?...um dia...10...10 de Julho eu descobri que eu passei. Nisso, eu fiquei muito alegre, o Passaporte do Futuro me ajudou e tudo, no caso na passagem...no processo da passagem, o Projeto mandou...em roupas e outras coisas, aí eu viajei...é...no caso viajei pra Brasília, é...Rio Grande do Sul, Argentina, é...Goiás e Paraná.
J2:	E foi bom, foi muito bom pra mim, pois eu consegui fazer muitas coisas que só tive oportunidade de fazer com o estágio, né?

Anexo V

Autorização das mães



AUTORIZAÇÃO DO USO DE IMAGEM

Eu, Colibrona e Alencar, responsável
pelo(a) menor João Vitor Alencar Alencar,
autorizo a exposição de sua imagem, junto à Tese de Doutorado a ser defendida pela Dra.
Guilhermina de Melo Terra, a qual irá apresentar o Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial
do Banco Económico como objeto de estudo.

Salvador, 13 de Fevereiro de 2012



AUTORIZAÇÃO DO USO DE IMAGEM

Eu, Dra. Cristina Pontes Santos, responsável
pelo(a) menor João Vitor Pontes Gomes,
autorizo a exposição de sua imagem, junto à Tese de Doutorado a ser defendida pela Dra.
Guilhermina de Melo Terra, a qual irá apresentar o Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial
do Banco Económico como objeto de estudo.

Salvador, 13 de Dezembro de 2012



AUTORIZAÇÃO DO USO DE IMAGEM

Eu, Eduardo Nunes Mendonça, responsável
pelo(a) menor Letícia Mendonça Siqueira,
autorizo a exposição de sua imagem, junto à Tese de Doutorado a ser defendida pela Dra.
Guilhermina de Melo Terra, a qual irá apresentar o Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial
do Banco Econômico como objeto de estudo.

Salvador, 13 de fevereiro de 2012



AUTORIZAÇÃO DO USO DE IMAGEM

Eu, Salmeide Souza dos Santos, responsável
pelo(a) menor Bruna dos Santos Silva,
autorizo a exposição de sua imagem, junto à Tese de Doutorado a ser defendida pela Dra.
Guilhermina de Melo Terra, a qual irá apresentar o Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial
do Banco Econômico como objeto de estudo.

Salvador, 13 de fevereiro de 2012



AUTORIZAÇÃO DO USO DE IMAGEM

Eu, Dra. Guilhermina de Melo Terra, responsável
pelo(a) menor Roberta de Melo Terra,
autorizo a exposição de sua imagem, junto à Tese de Doutorado a ser defendida pela Dra.
Guilhermina de Melo Terra, a qual irá apresentar o Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial
do Banco Económico como objeto de estudo.

Salvador, 13 de fevereiro de 2012



AUTORIZAÇÃO DO USO DE IMAGEM

Eu, _____, responsável
pelo(a) menor _____,
autorizo a exposição de sua imagem, junto à Tese de Doutorado a ser defendida pela Dra.
Guilhermina de Melo Terra, a qual irá apresentar o Museu Eugênio Teixeira Leal/Memorial
do Banco Económico como objeto de estudo.

Salvador, _____ de _____ de 2012

