

GABRIELA RAMOS FIGURELLI

O PÚBLICO ESQUECIDO PELO SERVIÇO EDUCATIVO
estudo de caso sobre um programa educativo direcionado
aos funcionários de museu

Orientadora: Prof^a Doutora Judite Santos Primo

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Faculdade de Arquitetura, Urbanismo, Geografia e Artes

Lisboa
2010

GABRIELA RAMOS FIGURELLI

O PÚBLICO ESQUECIDO PELO SERVIÇO EDUCATIVO
estudo de caso sobre um programa educativo direcionado
aos funcionários de museu

Dissertação apresentada para a obtenção do Grau de Mestre em Museologia no Curso de Mestrado em Museologia, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Orientadora: Prof^ª Doutora Judite Santos Primo

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Faculdade de Arquitetura, Urbanismo, Geografia e Artes

Lisboa
2010

*A minha família - minha irmã, meu irmão, minha mãe e meu pai -
meu patrimônio mais precioso!*

AGRADECIMENTOS

Felizmente minha vida é marcada pela influência de diversas pessoas que, através de seus exemplos e sabedorias, ajudaram-me a construir mais este capítulo da minha trajetória. E é com muita alegria que agradeço os auxílios, as oportunidades e os desafios que me foram propostos ao longo deste processo e que me fazem sentir uma pessoa realizada ao fim desta construção.

Aos meus pais - *Bruno e Cristina Figurelli* - pela amizade e confiança, pelo suporte material e emocional, mas sobretudo pelo amor incondicional que motiva meu crescimento enquanto profissional, e principalmente, enquanto pessoa.

Aos meus irmãos - *Paulo e Bruna Figurelli* - pelo exemplo, pela lealdade, pela paciência e especialmente pelo companheirismo que caracteriza nosso relacionamento.

Aos meus padrinhos - *Carlos Alberto Germano e Mábel Fidalgo* - pelo carinho, pela torcida e pelas inúmeras demonstrações de incentivo.

Ao meu professor orientador, na graduação - *Mestre Luiz Augusto Lemos* - pelo estímulo à curiosidade, pelo 'apoio estatístico', pelos desafios lançados, pelo tempo dedicado a este projeto e pelas palavras de incentivo que foram importantíssimas na superação de determinados obstáculos.

Ao meu professor orientador, na especialização - *Doutor Edson Costa* - pela disponibilidade, pelo incentivo à investigação, pelos questionamentos e por mais uma vez auxiliar-me a organizar minhas idéias.

À Educadora *Maria Stella da Silva* pela receptividade, pelas informações fornecidas, pela experiência e conhecimentos compartilhados, pela leitura do projeto, pela paciência e especialmente pela generosidade em 'partilhar' o Programa Consciência Funcional.

À *Equipe da Pinacoteca do Estado de São Paulo*, mais especificamente ao Núcleo de Ação Educativa, Núcleo de Recursos Humanos, Biblioteca, CEDOC e Equipe de Atendentes, Recepcionistas e Seguranças pela valiosa colaboração no levantamento e coleta dos dados - sem este precioso auxílio, o estudo não seria viável!

À amiga - *Doutoranda Francielle Molon da Silva* – pelo incentivo, pelas primeiras leituras do projeto, pelas sugestões voltadas à metodologia da pesquisa, pelas dicas para a apresentação da dissertação e principalmente pela longínqua amizade.

À amiga que a Museologia me trouxe - *Mestre Hélène Besançon* - pelo carinho e pela companhia, pelas dúvidas e incertezas partilhadas, pelas sugestões, trocas e conversas que tanto auxiliaram o desenvolvimento desta dissertação.

À professora *Doutora Maria Célia Santos* pelas primeiras leituras e sugestões ao projeto, pelas indicações bibliográficas, por seu conhecimento publicado, por sua dedicação e militância à Museologia.

À *Cintia Duque* pela disponibilidade, pelas respostas, perguntas e sugestões voltadas à gestão de recursos humanos, e sobretudo pelo carinho e estímulo sempre presente em nossos encontros.

À *Simone Flores Monteiro* pelo carinho, pelas sugestões, pelos primeiros ensinamentos e oportunidades no espaço museológico.

À *Sónia Luis* pela atenção e pela solicitude em sempre auxiliar nas questões burocráticas do Mestrado.

Por fim, mas não menos importante, à minha orientadora, no mestrado - *Doutora Judite Primo* - pelas críticas, pelas sugestões, pelas recomendações, pela atenção, pelas conversas e especialmente pelo carinho que sempre teve comigo.

RESUMO

A mudança de paradigma sofrida pela Museologia - o foco de atenção centrado no objeto, foi estendido ao indivíduo e à sociedade - contribuiu para que o caráter educativo dos museus ganhasse espaço entre os debates museológicos. O interesse em pensar o potencial educativo refletiu-se numa atuação museológica mais engajada com a sociedade, tendo na ação educativa dos museus a estratégia capaz de contribuir para o desenvolvimento dos indivíduos, e conseqüentemente da sociedade. A partir do entendimento de que os funcionários dos museus são também público da instituição, já que possuem direito à memória coletiva e à identidade cultural, é que o presente estudo propõe-se a investigar ações educativas voltadas aos funcionários de museus. Para tanto, foi desenvolvido um estudo de caso que pretendeu analisar como as ações do setor educativo direcionadas à equipe de trabalhadores de museu contribuem no desenvolvimento social destes funcionários e no funcionamento da instituição museológica. O museu escolhido foi a Pinacoteca do Estado de São Paulo que desenvolve o Programa Educativo Consciência Funcional, tendo como público-alvo atendentes, recepcionistas, equipes de segurança, limpeza e manutenção do Museu. Os dados necessários ao desenvolvimento da pesquisa aplicada foram coletados por meio de análise de documentos [físicos e digitais], entrevista, questionário, diário de campo e observação direta do ambiente, além de pesquisa bibliográfica sobre o tema. Mediante a análise das informações concluiu-se que o Programa Educativo Consciência Funcional da Pinacoteca do Estado é extremamente importante para a instituição a medida que qualifica a atuação dos funcionários que trabalham próximo ao público, e esta qualificação contribui muito na experiência da visita e na construção da imagem que o público cria acerca do museu. Paralelo a isto, o Programa Educativo agrega significado para a vida dos funcionários por meio das iniciativas que contribuem para o desenvolvimento de seu pensamento crítico, da noção de temporalidade, do sentido de pertencimento e a elevação de sua auto-estima.

Palavras-chave: Museologia - Educação em Museus - Ação Educativa para Funcionários de Museus - Programa educativo de Museu.

ABSTRACT

The paradigm change experienced by the Museology - the focus of attention centered on the object, has been extended to the individual and society - contributed to the educational nature of museums gain space between the museological debates. The interest in thinking about the educational potential reflected in a acting more engaged with society, taking in the educacional activities of museums the strategy that can contribute to the development of individuals, and therefore of society. Based on the understanding that employees of the museums are also the public of the institution, since they have the right to collective memory and cultural identity, is that this study proposes to investigate educational activities directed to the employees of museums. To that end, was developed a case study that intended to examine how the actions of the education sector aimed at the museum employees could contributo to social development of these employees and operation of the museum. The museum chosen was the Pinacoteca do Estado de São Paulo who develops a Education Program called 'Consciência Funcional'(Awareness Functional), that has the audience (público-alvo) of receptionists, security personnel, cleaning and maintenance of the Museum. The data needed to develop the applied research were collected through document analysis [physical and digital], interview, questionnaire, field diaries and direct observation of the environment, and research literature on the subject. Upon reviewing the information it was concluded that the Educational Program 'Consciência Funcional' is extremely important for the institution as to qualify the actions of employees who work close to public, and this performance contributes greatly on the experience of the visit and also on the elaboration of the image that the visitor builds about the museum. Parallel to this, the Education Program adds meaning to the lives of employees through initiatives that contribute to the development of critical thinking, the notion of temporality, a sense of belonging and increase their self-esteem.

Keywords: Museology - Museum Education - Educational Action for Museum Staff - Museum Education Program.

LISTA DE ABREVIATURAS

APA: American Psychological Association [Associação Americana de Psicologia]

CECA: Committee for Education and Cultural Action [Comitê de Educação e Ação Cultural]

CEDOC: Centro de Documentação e Memória [da Pinacoteca do Estado de São Paulo]

CONDEPHAAT: Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Artístico, Arqueológico e Turístico do Estado de São Paulo

ICOM: International Council of Museums [Conselho Internacional de Museus]

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ONU: Organização das Nações Unidas [United Nations]

OS: Organização Social de Cultura

DEOPS: Departamento Estadual de Ordem Política e Social [de São Paulo]

PEPE: Programa Educativo para Públicos Especiais [da Pinacoteca do Estado de São Paulo]

PISC: Programa de Inclusão Sociocultural [da Pinacoteca do Estado de São Paulo]

UNESCO: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura]

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	2
AGRADECIMENTOS	3
RESUMO	5
ABSTRACT	6
LISTA DE ABREVIATURAS	7
ÍNDICE GERAL	8
ÍNDICE DE QUADRO, TABELAS E GRÁFICOS	10
PREFÁCIO	12
INTRODUÇÃO	14
Procedimentos Metodológicos do Estudo	20
CAPÍTULO 1 Articulação entre Educação e Museologia	24
1.1 Função Social do Museu	28
1.2 Função Educativa do Museu	31
1.2.1 Ações Educativas em Museus	33
CAPÍTULO 2 Pinacoteca do Estado de São Paulo	42
2.1 Contextualização Histórica da Instituição	42
2.1.1 Equipe do Museu	46
2.2 A Educação como Contributo à Visão Estratégica da Pinacoteca	50
2.3 Caráter Educativo da Pinacoteca ao Longo da sua Trajetória	54
2.3.1 O Setor Educativo	58
CAPÍTULO 3 Programa Educativo Consciência Funcional	62
3.1 Trajetória do Programa Educativo Consciência Funcional	62
3.2 Atual Estrutura do Programa Educativo Consciência Funcional	72
3.3 Instrumento de Apoio às Atividades do Programa Educativo	80
CAPÍTULO 4 Considerações sobre o Programa Educativo Consciência Funcional	89
4.1 Análise do Questionário Aplicado aos Funcionários Atendidos pelo Programa Educativo Consciência Funcional	89
4.1.1 Contexto Sociodemográfico dos Funcionários Entrevistados	92

4.1.2 Práticas Culturais, de Lazer e Entretenimento	94
4.1.3 Contexto Profissional dos Entrevistados	97
4.1.4 Percepções dos Entrevistados sobre Museu, Patrimônio e Público	111
4.2 Análise do Questionário Aplicado ao Público Espontâneo da Pinacoteca ...	117
4.2.1 Contexto Sociodemográfico dos Visitantes Entrevistados	120
4.2.2 Contexto da Visita ao Museu	122
4.3 Reflexões sobre o Programa Educativo Consciência Funcional	131
CONCLUSÃO	137
A Proposta Inicial	137
O Trabalho Acadêmico	140
BIBLIOGRAFIA CITADA	151
BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA	157
ÍNDICE REMISSIVO	164
APÊNDICES	I
Apêndice I) Protocolo para Estudo de Caso	I
Apêndice II) Roteiros de Entrevistas Estruturadas	IV
II.A) Entrevista Respondida pela Coordenação do Programa Consciência Funcional	IV
II.B) Entrevista Respondida pela Coordenação do Núcleo de Recursos Humanos ..	V
Apêndice III) Modelo dos Questionários aplicados	VI
III.A) Questionário Aplicado aos Trabalhadores da Pinacoteca do Estado	VI
III.B) Questionário Aplicado ao Público Espontâneo da Pinacoteca do Estado	IX
Apêndice IV) Dados que Originaram os Gráficos Apresentados no Capítulo 4	XI
ANEXOS	XX
Anexo I) Lei n.1271/1911	XX
Anexo II) Lei Complementar n.846/98	XXI
Anexo III) Apostila do Programa Educativo Consciência Funcional	XXVI
Anexo IV) Descrição de Cargo: Vigilante	XLIX
Anexo V) Descrição de Cargo: Recepcionista	L
Anexo VI) Descrição de Cargo: Atendente	LI
Anexo VII) Números Relativos à Visitação na Pinacoteca do Estado de São Paulo	LII

ÍNDICE DE QUADROS, TABELAS E GRÁFICOS

QUADRO 1: Diretores da Pinacoteca do Estado	47
GRÁFICO 1: Gênero dos Entrevistados	92
GRÁFICO 2: Idade dos Entrevistados	92
GRÁFICO 3: Estado Civil dos Entrevistados	93
GRÁFICO 4: Local de Nascimento dos Entrevistados	93
GRÁFICO 5: Escolaridade dos Entrevistados	93
GRÁFICO 6: Preferências de Lazer	94
GRÁFICO 7: Já levou amigos e/ou familiares para visitar a Pinacoteca?	96
GRÁFICO 8: Quanto tempo demora para chegar no local de trabalho?	96
GRÁFICO 9: Há quanto tempo trabalha na Pinacoteca?	97
GRÁFICO 10: As esferas da vida, de acordo com a preferência	100
GRÁFICO 11: Para você, museu é espaço de:	113
GRÁFICO 12: Para você, museu é espaço para:	114
GRÁFICO 13: Gênero do Público Entrevistado	120
GRÁFICO 14: Idade do Público Entrevistado	121
GRÁFICO 15: Escolaridade do Público Entrevistado	122
GRÁFICO 16: É a primeira vez que visita a Pinacoteca?	123
GRÁFICO 17: Hoje, o que motivou sua visita ao Museu?	124
GRÁFICO 18: Sobre a visita de hoje, suas expectativas foram:	125
GRÁFICO 19: Sobre a visita de hoje, como se sente?	126
GRÁFICO 20: Dos entrevistados que solicitaram informação a algum trabalhador do Museu	127
GRÁFICO 21: Sente-se satisfeito(a) com o atendimento da bilheteria?	129
GRÁFICO 22: Sente-se satisfeito(a) com o atendimento da recepção?	130
GRÁFICO 23: Sente-se satisfeito(a) com o atendimento nas salas de exposições?	130
TABELA 1: Para você, vigilante, qual a importância de sua atividade para o funcionamento da instituição?	98
TABELA 2: Para você, recepcionista, qual a importância de sua atividade para o funcionamento da instituição?	98
TABELA 3: Para você, atendente, qual a importância de sua atividade para o funcionamento da instituição?	99
TABELA 4: Você, vigilante, identifica algo na Pinacoteca que lhe ajude a entender melhor a instituição chamada 'Museu'?	102
TABELA 5: Você, recepcionista, identifica algo na Pinacoteca que lhe ajude a entender melhor a instituição chamada 'Museu'?	102

TABELA 6: Você, atendente, identifica algo na Pinacoteca que lhe ajude a entender melhor a instituição chamada 'Museu'?	102
TABELA 7: Você, vigilante, identifica algo na Pinacoteca que lhe ajude a trabalhar melhor?	103
TABELA 8: Você, recepcionista, identifica algo na Pinacoteca que lhe ajude a trabalhar melhor?	103
TABELA 9: Você, atendente, identifica algo na Pinacoteca que lhe ajude a trabalhar melhor?	103
TABELA 10: No tempo em que trabalha no museu, acredita que aprendeu algo novo?	104
TABELA 11: No tempo em que trabalha no museu, acredita que aprendeu algo novo?	104
TABELA 12: No tempo em que trabalha no museu, acredita que aprendeu algo novo?	104
TABELA 13: O que mais desperta seu interesse em uma exposição de museu?	105
TABELA 14: O que mais desperta seu interesse em uma exposição de museu?	105
TABELA 15: O que mais desperta seu interesse em uma exposição de museu?	105
TABELA 16: Na opinião dos vigilantes, o que melhor funciona na Pinacoteca:	106
TABELA 17: Na opinião dos recepcionistas, o que melhor funciona na Pinacoteca:	106
TABELA 18: Na opinião dos atendentes, o que melhor funciona na Pinacoteca:	106
TABELA 19: Na opinião dos vigilantes, o que pior funciona na Pinacoteca:	107
TABELA 20: Na opinião dos recepcionistas, o que pior funciona na Pinacoteca:	107
TABELA 21: Na opinião dos atendentes, o que pior funciona na Pinacoteca:	107
TABELA 22: Possui alguma idéia ou sugestão para melhorar o funcionamento do Museu?	108
TABELA 23: Para você, vigilante, o Programa 'Consciência Funcional' tem alguma utilidade?	109
TABELA 24: Para você, recepcionista, o Programa 'Consciência Funcional' tem alguma utilidade?	109
TABELA 25: Para você, atendente, o Programa 'Consciência Funcional' tem alguma utilidade?	109
TABELA 26: Possui alguma sugestão para melhorar o Programa 'Consciência Funcional'?	110
TABELA 27: Na opinião dos vigilantes, o papel de um museu para a cidade, para as pessoas é:	111
TABELA 28: Na opinião dos recepcionistas, o papel de um museu para a cidade, para as pessoas é:	111
TABELA 29: Na opinião dos atendentes, o papel de um museu para a cidade, para as pessoas é:	112
TABELA 30: Pense em museu(s). Diga qual a primeira palavra lhe vem à cabeça	115
TABELA 31: Pense em museu(s). Diga qual a primeira palavra lhe vem à cabeça	115
TABELA 32: Pense em museu(s). Diga qual a primeira palavra lhe vem à cabeça	115
TABELA 33: Pense em patrimônio(s). Diga qual a primeira palavra lhe vem à cabeça	116
TABELA 34: Pense em patrimônio(s). Diga qual a primeira palavra lhe vem à cabeça	116
TABELA 35: Pense em patrimônio(s). Diga qual a primeira palavra lhe vem à cabeça	116
TABELA 36: Tipo de informação solicitada pelos visitantes aos trabalhadores da Pinacoteca	126
TABELA 37: Tipo de informação fornecida pelos trabalhadores do Museu aos visitantes	128

PREFÁCIO

A presente dissertação de mestrado é a consolidação de um conjunto de desejos, anseios, planos e condições favoráveis, amadurecidos ao longo de três anos - em São Paulo - e concretizados em outros dois anos - em Lisboa. Em meio ao imediatismo que o mundo contemporâneo exige de seus transeuntes, este projeto acadêmico assumiu como desafio 'desacelerar para criar'. O intuito foi 'degustar' o processo vivenciado: refletir sobre as etapas, aceitar as dificuldades e limitações, observar as mudanças, perceber as evoluções, reconhecer as conquistas e, principalmente, respeitar o tempo de amadurecimento das idéias. Desta forma, foi possível equilibrar a satisfação com as renúncias, necessárias a toda construção acadêmica.

O plano de prosseguir com os estudos. Esta foi a ocasião ideal para o exercício intelectual e o desenvolvimento do pensamento crítico, estimulados por reflexões relacionadas à Museologia, Educação, Antropologia e Gestão. Foi também a oportunidade para superar os desafios de um processo investigativo que, para além da pesquisa e reflexão tem na escrita uma de suas mais árduas tarefas.

O desejo de exercitar o modo de pensar. Segundo Srour (1998, p.175),

“toda coletividade tende a considerar o próprio modo de vida como o mais sensato e o mais correto. Isso leva ao etnocentrismo, à leitura ensimesmada que se faz do mundo, à ótica exclusiva de uma cultura, à qualificação de todas as demais coletividades como 'bárbaras' – inferiores, atrasadas e inumanas. Ora, a diversidade dos costumes ensina o relativismo cultural e exige humildade intelectual.”

Ao partilhar da mesma opinião do autor, manifestou-se a vontade de experimentar novas vivências que estimulassem a desconstrução de conceitos, o questionamento de verdades, a mudança de opiniões e a valorização da diferença. Este anseio se concretizou na oportunidade de viver em outro país e estabelecer contato com diversas culturas e diferentes percepções; um período propício para destruir pré-julgamentos, (re)construir conceitos, constituir opiniões, receber novos estímulos, estabelecer novas relações, e sobretudo, ampliar a visão.

O anseio de compreender a relação entre Museologia e Educação. Motivada por um olhar novato, desprovido de extensos referenciais nos domínios da Educação e da Museologia, cresce o desejo de investigar e perceber a contribuição conjunta das duas áreas do conhecimento para a sociedade. É a oportunidade de contribuir para a produção

acadêmica museológica, divulgar o trabalho de uma instituição comprometida com o social, e assim encontrar um significado ainda maior para a dedicação dispensada ao estudo.

A existência das condições familiares favoráveis. A conjugação dos diferentes fatores só fez sentido mediante uma condição insubstituível: o amparo familiar. Este apoio que traduz-se em amizade, confiança, incentivo e generosidade foi o requisito essencial para estabelecer o ambiente propício ao desenvolvimento de um estudo acadêmico, marcado pelo equilíbrio emocional, a curiosidade, o ânimo e a disciplina.

E foi a consolidação deste conjunto de fatores que determinou o resultado: a presente dissertação de mestrado que reúne idéias, crenças, conceitos, testemunhos, informações e reflexões, mas acima de tudo, traduz a dedicação e o contentamento que construíram e caracterizam este estudo.

INTRODUÇÃO

A conjuntura atual, profundamente permeada por efeitos relacionados ao fenômeno da globalização, facilita acessos e relações, promove interesses e necessidades universais, numa crescente tendência à homogeneização de valores. Um olhar mais atento à questão da formação e transformação das identidades aponta para os reflexos, os impactos e os riscos gerados à esta e às próximas gerações, mundialmente conectadas.

Ainda que identidades pessoais e coletivas sejam reconstruídas constantemente, mediante o uso das memórias (Santos & Chagas, 2007), as percepções, impressões, experiências e sensações que estimulam estes processos de reconhecimento convergem para referências semelhantes e equivalentes, ampliadas pelas influências da globalização. Porém, “se a identidade tem como foco a semelhança, ela produz, em contrapartida, a diferença: a afirmação de semelhança necessita da oposição do que não é semelhante” (Meneses, 1993, p.208), conseqüentemente a heterogeneidade é essencial para a constituição da identidade e precisa ser cultivada em meio à tendência da homogeneização.

A formação do cidadão passa pela conscientização de que no âmbito da cultura toda manifestação deve ser respeitada por ser reflexo da expressão humana. “Reconhecer que todos os povos produzem cultura e que cada um tem uma forma diferente de se expressar é aceitar a diversidade cultural” (Horta, Grunberg & Monteiro, 1999, p.7), é entender que não existem culturas mais importantes do que outras, é entender que não existem culturas melhores do que outras, e que portanto a heterogeneidade é extremamente relevante neste processo de reflexão.

Em consonância com estas evidências, fala-se na importância da diversidade cultural como contributo para o reconhecimento das memórias e a transformação das identidades culturais, tanto pessoais como coletivas.

“Fonte de intercâmbios, de inovação e de criatividade, a diversidade cultural é, para o gênero humano, tão necessária como a diversidade biológica para a natureza. Nesse sentido, constitui o patrimônio comum da humanidade e deve ser reconhecida e consolidada em benefício das gerações presentes e futuras”. (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO], 2002, p.3)

A diversidade cultural ganha expressão através dos bens - materiais e imateriais - que compõem o patrimônio cultural das diferentes coletividades. Neste âmbito, sustenta-se a utilidade do patrimônio cultural como contributo à defesa da heterogeneidade que caracteriza os grupos sociais, frente à forte tendência à homogeneização vivida na contemporaneidade. Os museus, enquanto “instituições socioculturais criadas com finalidades diversas, entre elas a de melhor conservar os registros da cultura humana, selecionados como importantes em um dado momento” (Pereira, J.S.; Siman, L.M.; Costa,

C.M. & Nascimento, S.S., 2007, p.20), são espaços promissores à realização de ações que contribuam para a expressão da diversidade cultural humana.

Portanto, a Museologia enquanto área do conhecimento que busca qualificar a relação que o indivíduo estabelece com o patrimônio, a memória e a identidade, viabiliza a defesa da diversidade cultural, através das ações que aproximam o indivíduo do patrimônio.

Enquanto área do conhecimento aplicada, a Museologia transformou-se mediante as demandas impostas por seu tempo, espaço e principalmente por seus protagonistas. No decorrer dos últimos séculos, novos e diferentes aspectos foram agregados à temática museológica, propiciando a ampliação das reflexões, a evolução dos debates, a revisão de definições, a alteração de paradigmas, a criação de novas problemáticas, a sofisticação das discussões. Contudo, na segunda metade do século XX, uma alteração significativa marcou o rumo das reflexões, atuações e ações em grande parte do meio museológico: a mudança de paradigma na Museologia. O foco de atenção e atuação dos museólogos e profissionais de museus, centrado sobretudo no objeto, na coleção, é estendido agora ao indivíduo, ao público, à sociedade.

“Una vez que se han hecho las preguntas de cómo, para quién y con quién deben establecer los vínculos los museos, el centro de atención deja de recaer sobre la labor de colección para acercarse a la de la comunicación. Esta nueva orientación a los visitantes se entiende como el único camino hacia el futuro. Durante demasiado tiempo, los museos han defendido los valores de la erudición, la investigación y la colección a expensas de las necesidades de los visitantes. El reto de hoy es conservar estas preocupaciones tradicionales pero combinándolas con valores educativos que se centran en cómo los objetos conservados en los museos pueden mejorar la calidad de vida de todos.”¹ (Hooper-Greenhill, 1998, p.9)

É neste cenário, favorável à novos olhares, reflexões e pontos de vista que o caráter educativo dos museus ganha espaço entre os debates e as discussões museológicas. Deste modo, cresce o interesse em pensar o potencial educativo inerente ao patrimônio e aos museus, levando assim ao incremento de ações e projetos educativos nas instituições museológicas, ao aumento na implantação de setores educativos, à ampliação na qualificação dos profissionais educadores de museus, assim como ao crescimento da produção acadêmica voltada ao diálogo entre a Museologia e a Educação. Esta esfera desenvolve-se enquanto área de atuação e reflexão, sendo muitos os temas abordados pelos pesquisadores.

Partindo da definição reconhecida pelos membros da ‘Mesa-Redonda de Santiago do Chile’ de 1972, de que

“o museu é uma instituição a serviço da sociedade, da qual é parte integrante e que possui nele mesmo os elementos que lhe permitem participar na formação da consciência das comunidades que ele serve; que ele pode contribuir para o engajamento destas comunidades

¹ "Depois de ter feito as perguntas de como, por quem e com quem os museus devem estabelecer vínculos, o foco de atenção deixa de recair sobre a coleção para aproximar-se da comunicação. Essa nova orientação para os visitantes é vista como a única alternativa para o futuro. Por muito tempo, os museus defenderam os valores da erudição, da pesquisa e da coleta em detrimento às necessidades dos visitantes. O desafio hoje é conservar essas preocupações tradicionais, mas combinando-as com valores educativos que se concentram em como os objetos preservados nos museus podem melhorar a qualidade de vida de todos." (tradução livre da autora)

na acção, situando suas actividades em um quadro histórico que permita esclarecer os problemas atuais, isto é, ligando o passado ao presente, engajando-se nas mudanças de estrutura em curso e provocando outras mudanças no interior de suas respectivas realidades nacionais” (UNESCO *apud* Primo, 1999, p.107)

acredita-se que a instituição museológica ocupa espaço significativo na contribuição para o desenvolvimento social da comunidade na qual está inserida. Esta capacidade pode ser potencializada junto aos diferentes públicos do museu, a começar pelo seu interior, cooperando para o desenvolvimento profissional, social e pessoal dos colaboradores que formam a equipe de um museu.

Baseando-se na recomendação feita na ‘Declaração de Caracas’ de 1992, de que

“o museu é um importante instrumento no processo de educação permanente do indivíduo, contribuindo para o desenvolvimento de sua inteligência e capacidades crítica e cognitiva, assim como para o desenvolvimento da comunidade, fortalecendo sua identidade, consciência crítica e auto-estima, e enriquecendo a qualidade de vida individual e colectiva” (UNESCO *apud* Primo, 1999, p.237)

crê-se que a ação educativa é uma das estratégias museais que melhor atua com e para os indivíduos, de todas as idades, de todos os grupos sociais, oportunizando experiências que privilegiam a aprendizagem ao longo da vida. Ao ser direcionada para o interior da instituição, a ação educativa tem seu efeito ampliado pois além de contribuir para o aprimoramento da ação do museu junto à sociedade na qual está inserido, através da atuação de sua equipe, pode cooperar para o desenvolvimento do funcionário do museu, que também é sujeito da sociedade e portanto é público do museu.

Contudo, estas preocupações, relacionadas à compreensão do funcionário do museu como um dos públicos da instituição museal, não encontram respaldo na produção acadêmica da Museologia. Um levantamento acerca das publicações que tratam a temática educação e museus é capaz de evidenciar que os estudos teóricos e os relatos práticos estão centrados, na sua grande maioria, em ações educativas que tem como foco os visitantes e frequentadores do museu. Difícil encontrar publicações que relatem experiências ou estudos na área da educação em museus voltadas aos trabalhadores de instituições museológicas, ao público interno do museu. E foi esta ausência que fez crescer a vontade de investigar mais sobre o tema, contribuir para a ampliação da reflexão e discussão deste tópico, assim como divulgar as iniciativas realizadas na área em questão.

Paralelo à motivação de investigar iniciativas da educação museológica, é oportuno refletir sobre a metodologia da investigação, no âmbito da Museologia. Ainda que esta seja uma ciência em processo e, como tal, em permanente construção, aberta à novas contribuições e constantes revisões (Santos, M., 2008), ela é considerada uma ‘ciência social aplicada’ e portanto tem compromisso com a coletividade, existe em função do ser humano e deve ser pensada e dirigida à ele.

Ao falar sobre o sentido político da pesquisa, Severino (2003) conclui que a escolha e a delimitação de um tema de pesquisa pressupõem sua relevância não só acadêmica mas

sobretudo social. Logo, estabelecer o tema a ser investigado tendo em consideração sua contribuição para a sociedade é uma atitude coerente com a noção sociomuseológica de que o museu é um espaço destinado às atividades educativas culturais e à promoção da cidadania; e um museu assim definido atua à serviço dos indivíduos, para qualificar suas relações com o patrimônio, a memória e a identidade.

Portanto, pesquisar com o intuito de produzir conhecimento original no campo da Museologia, com base em critérios científicos e com relevância social, deve ser uma das primeiras motivações do investigador-museólogo comprometido com a sociedade e também com a área do conhecimento na qual se insere a Museologia e que tem as questões sociais como sua prioridade de estudo.

Fomentar estudos teóricos e práticos faz-se necessário para um maior entendimento do tema, além de ser um contributo para reflexão e produção científica no âmbito da Sociomuseologia², segmento em que este estudo enquadra-se. Visto a abrangência que o tema pode alcançar, necessário se faz delimitar o espaço de reflexão o qual esta investigação dedica-se. Os conceitos abordados enquadram-se na teoria museológica contemporânea, comprometida com a ação educativa e social. As bases conceituais para o desenvolvimento da presente dissertação de mestrado, fundam-se, especialmente, nas idéias de pensadores como Paulo Freire (1984, 2005), Waldisa Rússio Camargo Guarnieri (1984, 1989, 1990), Eilean Hooper-Greenhill (1994, 1998) e Maria Célia Santos (1990, 1994, 1996, 2003, 2007, 2008, 2009).

É nas idéias do educador brasileiro, Paulo Freire, que o estudo encontra respaldos para validar a importância da educação no processo de desenvolvimento integral do ser humano. A museóloga Waldisa Rússio Camargo Guarnieri dá o aporte relacionado à teoria museológica e à uma postura profissional socialmente engajada com os indivíduos e a sociedade. As diversas publicações de Eilean Hooper-Greenhill, que abordam o caráter educativo e comunicativo dos museus, colaboram na reflexão sobre o contributo deste espaços para os processos de aprendizagem dos públicos. E por fim, a museóloga Maria Célia Teixeira Moura Santos fornece os subsídios necessários para pensar na relevância social da função educativa dos museus, e também nas ações culturais e educativas de uma maneira muito mais ampla, presente nos diversos setores da Instituição. É importante salientar que identificou-se a ausência de fontes específicas na temática escolhida – ações educativas voltadas aos funcionários de museus.

² Campo de reflexão, investigação e atuação, o qual estuda a função social do patrimônio e dos museus, a Sociomuseologia é definida por Moutinho (2007, p.1) como “uma área disciplinar de ensino, investigação e actuação que privilegia a articulação da museologia em particular com as áreas do conhecimento das Ciências Humanas, dos Estudo do Desenvolvimento, da Ciência de Serviços e do Planeamento do Território”; tendo como principal proposta entender a Museologia dentro da sociedade, e atuar à serviço dos indivíduos.

Ao indicar as bases teóricas que sustentam o estudo, também é possível sinalizar a trajetória que a reflexão percorrerá, concedendo pistas que direcionam e caracterizam as observações, além de delinear a extensão do objeto que será discutido, bem como as questões que cabem neste espaço. As justificativas apresentadas anteriormente deram origem à dúvidas e questionamentos, os quais foram convertidos em questões de partida para as reflexões que principiam o estudo.

- *O Museu reconhece seus trabalhadores como público da instituição?*
- *Qual a contribuição da ação educativa direcionada à equipe de trabalhadores de museu para a própria instituição?*
- *Como a ação educativa da instituição museológica direcionada aos trabalhadores de museu contribui para a tomada de consciência de sua cidadania?*

A junção destas questões inspirou a organização de idéias que foram transformadas em três hipóteses, e estas por sua vez, determinam o rumo deste estudo já que um dos propósitos da pesquisa é verificar suas ocorrências ou não.

Todo indivíduo é um cidadão, um integrante da sociedade e como tal tem o direito à identidade, à memória e ao patrimônio. Logo, os lugares que zelam pelas memórias, pelas identidades e pelos patrimônios da coletividade, dos grupos, das nações, são espaços destinados à todos, e suas atuações devem privilegiar a totalidade dos diferentes grupos sociais. Sendo assim, a primeira hipótese é que ***o Museu reconhece os trabalhadores da instituição como um dos públicos alvo de suas ações educativas.***

A educação aliada ao ambiente organizacional pode ser o elemento de transformação capaz de suscitar melhorias para a instituição museal e seus colaboradores. Por conseguinte, acredita-se que ***a ação educativa direcionada aos trabalhadores de museus influencia a rotina de trabalho da instituição, através: (i) da atuação diária destes trabalhadores, (ii) do seu desempenho profissional, (iii) das reflexões e percepções que estimula entre os trabalhadores através dos temas abordados.***

A educação exerce papel essencial no desenvolvimento contínuo das pessoas, ao instrumentalizar o indivíduo para a sua relação com o seu meio, sua realidade, sua história, seu mundo. Logo, crê-se que ***a ação educativa direcionada aos trabalhadores de museus agrega valores e significados para a vida deste funcionário, ao contribuir para o desenvolvimento da sua criticidade, a elevação da sua auto-estima, a noção de temporalidade e o senso de pertencimento.***

As hipóteses apresentadas foram traduzidas em objetivos – geral e específicos – os quais definem os esforços deste estudo, uma vez que um de seus principais intuítos é alcançar os propósitos delineados.

OBJETIVO GERAL

- Investigar a importância de ações educativas voltadas aos trabalhadores de museu, para o funcionamento da instituição;

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar a existência de programas e/ou ações educativas dirigidos aos trabalhadores de museu;
- Descrever ações educativas voltadas aos trabalhadores de museu;
- Verificar a presença de mudanças decorrentes das ações educativas voltadas aos trabalhadores de museu, tanto no contexto profissional como pessoal;

Em busca de uma coerência entre as idéias, os objetivos do estudo estão voltados para uma mesma direção, que constitui-se no foco da investigação. Por entender que a ação educativa é uma das estratégias museais que mais contribui para o desenvolvimento social dos freqüentadores de museus, o estudo pretende analisar ***como as ações do setor educativo direcionadas à equipe de trabalhadores de museu, contribuem no desenvolvimento social destes funcionários e no funcionamento da instituição museológica?***

O presente estudo pretende investigar a atuação do Núcleo de Ação Educativa da Pinacoteca do Estado de São Paulo, localizada na cidade de São Paulo, no Brasil. Três critérios para selecionar o objeto de estudo foram estabelecidos. O primeiro é a freqüência, ou melhor, a repetição desta ação educativa ao longo dos anos. O segundo critério é a institucionalização e o reconhecimento desta prática no calendário do Museu. E um último critério é a conveniência, ou seja, o acesso à rotina da instituição museológica e o contato com sua equipe.

Os dados necessários ao desenvolvimento da investigação serão coletados por meio de análise de documentos [físicos e digitais], entrevista, questionário, diário de campo e observação direta do ambiente, no caso o setor educativo e espaços expositivos das instituição museológica selecionada. A pesquisa bibliográfica, relacionada ao tema investigado, dará suporte ao estudo de caso.

Procedimentos Metodológicos do Estudo

Para viabilizar a busca por respostas à problemática delineada, foi elaborado um trabalho acadêmico que configura-se em pesquisa científica por obedecer aos critérios de coerência, consistência, originalidade, utilidade, veracidade e objetivação (Eco, 2007). A realização de uma pesquisa científica requer a especificação de uma metodologia que, ao explicitar as etapas, métodos, técnicas, estratégias, instrumentos e critérios definidos pelo pesquisador, viabiliza o planejamento e o desenvolvimento do estudo e garante clareza, ordem e qualidade à investigação. Portanto, após a escolha do tema, a apresentação das questões de partida, a elaboração das hipóteses e dos objetivos e a definição do problema a ser investigado, é descrito o desenvolvimento metodológico da pesquisa.

O presente estudo investigativo constitui-se em uma pesquisa de natureza aplicada, concebida pelo interesse em gerar novos conhecimentos para aplicação prática. Esta pesquisa aplicada, aborda a problemática de forma qualitativa ao utilizar-se da interpretação dos fenômenos e da atribuição de significados, mas também de forma quantitativa ao utilizar-se de instrumentos e técnicas estatísticas. De acordo com os objetivos, esta é uma pesquisa exploratória, que busca a partir de hipóteses, estudar o objeto escolhido e investigar um problema pouco explorado anteriormente. Emprega o método lógico indutivo para, mediante a observação de circunstâncias e constatações particulares, elaborar generalizações relacionadas à investigação.

Logo, a tipologia que melhor atende às necessidades estabelecidas pela problemática da pesquisa é o estudo de caso. De acordo com Yin (2005), estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. Baseia-se em várias fontes de evidências e desenvolve linhas convergentes entre os dados para assegurar qualidade através da confiabilidade, validade interna e externa. O método, que engloba planejamento, coleta e análise dos dados, mostra-se eficiente quando a problemática envolve questões do tipo 'como' e 'por que'.

Tendo como foco de investigação ações educativas direcionadas aos trabalhadores de museu, foi realizado um levantamento acerca das instituições museais que desenvolvem este tipo de iniciativa, chegando assim ao nome da Pinacoteca do Estado de São Paulo. Deste modo, a pesquisa pretende investigar a atuação do Núcleo de Ação Educativa da Pinacoteca do Estado de São Paulo, museu voltado às artes localizado na cidade de São Paulo no Brasil. Importante ressaltar que esta não é uma pesquisa avaliativa mas sim investigativa, não tendo portanto a intenção de avaliar o Programa Educativo direcionado aos trabalhadores da Pinacoteca, mas sim refletir sobre o seu desenvolvimento, apontando destaques e sugerindo modificações.

De acordo com os objetivos da pesquisa e o universo a ser investigado, foram definidas as múltiplas estratégias para realizar a coleta de dados e informações acerca do objeto de estudo. Entre os procedimentos técnicos empregados estão a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica engloba o levantamento e a consulta à livros, periódicos especializados, artigos científicos, monografias, dissertações e teses publicadas sobre museologia e educação, estudo de públicos, gestão de recursos humanos, além de publicações relacionadas à Pinacoteca do Estado de São Paulo e seu setor educativo. A pesquisa documental abrange a análise de documentos produzidos pelo setor educativo e o setor de recursos humanos do Museu, no âmbito das ações educativas direcionadas aos trabalhadores, sejam planejamentos, cronogramas e relatórios de atividades, como também descrição de programas e cargos. A pesquisa de campo inclui a aplicação de entrevista semi-estruturada aos responsáveis pelas ações educativas³, e dois tipos de questionário⁴, um direcionado ao público espontâneo e outro aos trabalhadores do Museu, além de diário de campo e observação direta do ambiente, neste caso o setor educativo e os espaços expositivos da Pinacoteca.

Cada um dos dois tipos de questionários utilizados na pesquisa, apresentam seu universo de investigação específico e conseqüentemente amostras específicas, ambas construídas de forma probabilística. Sendo a amostra uma parte representativa do universo que deseja-se investigar, foi esquematizado um plano de amostragem que além de atender às necessidades da pesquisa investigativa, fosse capaz de certificar representatividade e confiabilidade às informações coletadas. A descrição das amostras e dos instrumentos utilizados para coletar dados, serão detalhados no decorrer do texto, a medida que os dados forem apresentados.

Com o intuito de ampliar a confiabilidade e a validade do estudo de caso, estudiosos da área (Yin, 2005; Martins, 2006) sugerem a criação de dois mecanismos que organizam todos os dados coletados para a investigação. São eles, um 'protocolo de estudo de caso', que contenha as características gerais e a descrição dos procedimentos realizados no decorrer do estudo de caso, e também uma 'base de dados com livre acesso aos interessados', que reúna todas as informações coletadas sobre o objeto estudado, antes mesmo destas informações serem tratadas pelo pesquisador. O protocolo de estudo de caso pode ser consultado na seção Apêndices, no final do trabalho. Já a base de dados, por ser bastante extensa, não pôde ser incorporada ao trabalho mas encontra-se disponível para consulta, mediante solicitação à autora da pesquisa.

³ O Roteiro das entrevistas semi-estruturadas pode ser consultado na seção 'Apêndices', ao final do trabalho.

⁴ 'Questionário' é o termo utilizado no Brasil. Em Portugal adota-se o termo 'inquérito'.

Concluída a coleta dos dados tem início a tabulação, quando os dados são devidamente agrupados em forma de tabelas. Estes arranjos têm como finalidade facilitar a compreensão do pesquisador e contribuir para a análise e interpretação dos dados, auxiliando na comprovação, ou não, das hipóteses levantadas no início do estudo. Vale mencionar que neste estudo, a tabulação dos dados foi feita manualmente, sem o auxílio de qualquer programa eletrônico especializado em tratamento de dados.

Ultrapassada a tabulação e a descrição, é estabelecida a análise dos dados, que tem por objetivo examinar, classificar, categorizar e reagrupar as evidências, estabelecendo relações com as proposições indicadas no começo do estudo. Segundo Quivy (2003), além de verificar se as informações recolhidas correspondem às hipóteses iniciais, a análise dos dados também tem como objetivo interpretar as informações coletadas que não estavam previstas e rever as hipóteses para, nas considerações finais propor indicações para a reflexão, sugestões de iniciativas e investigação para o futuro. Para tanto foram definidas estratégias analíticas geral e específicas. A estratégia analítica geral baseia-se na estrutura descritiva do objeto de estudo para direcionar a análise e a interpretação dos dados. A primeira estratégia específica foi a organização e classificação dos dados em quatro categorias: (i) dados relacionados ao público, (ii) dados pertinentes aos trabalhadores, (iii) dados relativos às ações educativas e (iv) dados referentes à instituição museológica. Esta classificação possibilitou a utilização da segunda estratégia analítica que foi a criação de modos de apresentação dos dados. O resultado são tabelas e gráficos que contribuíram na estruturação de novos cruzamentos e conseqüentemente novas interpretações⁵. De uma maneira geral, pode-se afirmar que as evidências quantitativas passaram por análise descritiva e as evidências qualitativas passaram por análise de conteúdo.

É relevante mencionar que embora tenha sido compilado uma vasta quantidade de dados relacionados ao objeto de estudo, a análise dos dados concentra-se nos aspectos mais significativos da investigação; isto para agregar qualidade à análise e não desviar o foco da pesquisa, apresentado no início do trabalho.

Estabelecido o encadeamento das evidências, a investigação apresenta-se em forma de monografia científica, respeitando as 'Normas para Elaboração e Apresentação de Trabalhos acadêmicos da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias' (Primo & Mateus, 2008), Despacho nº101/2009. Para a apresentação dos dados os procedimentos utilizados são o texto descritivo, as tabelas e os gráficos, que compõem a dissertação de mestrado. O texto é escrito conforme a escrita da Língua Portuguesa adotada no Brasil.

⁵ Os dados que deram origem aos gráficos apresentados no capítulo 4, estão organizados em forma de tabelas, as quais podem ser consultadas na seção 'Apêndices'.

A presente dissertação de mestrado segue a estrutura seqüencial convencionalizada pela academia, ao apresentar os elementos pré-textuais, textuais e pós-textuais necessários para a leitura e o entendimento do estudo. O texto está organizado em quatro capítulos, que seguem um encadeamento de idéias, de acordo com a proposta inicial do estudo.

O primeiro capítulo aborda a relação entre educação e museu, evidenciando aspectos que influenciaram no aumento de reflexões relacionadas ao caráter educativo dos museus e dos patrimônios. Reflete ainda sobre a perspectiva do museu como espaço de educação não-formal, que privilegia o processo de desenvolvimento ao longo da vida, e discute a função social e a função educativa de um museu.

O segundo capítulo apresenta a instituição museológica que serve de cenário para o desenvolvimento da investigação. A Pinacoteca do Estado de São Paulo é descrita através de uma breve contextualização histórica, o qual permite evidenciar aspectos educativos perceptíveis em sua trajetória, assim como a criação do setor educativo da instituição.

O terceiro capítulo descreve o objeto de estudo da investigação - o programa educativo - desde as primeiras ações até sua estrutura atual, além de detalhar o material de apoio desenvolvido para o Programa Educativo.

O quarto capítulo relata a análise dos dados coletados junto aos participantes da pesquisa: os trabalhadores e o público da Pinacoteca e também reúne reflexões elaboradas a partir das entrevistas com os responsáveis pelo Programa e a observação direta do ambiente de trabalho.

CAPÍTULO 1 Articulação entre Educação e Museologia

As últimas décadas do século XX, marcadas pelo crescimento do fenômeno da globalização, dos processos migratórios, da sociedade em rede, da alteração na idéia de desenvolvimento, foi o cenário propício para suscitar a ampliação das discussões museológicas envolvendo a idéia de museu como instrumento, ferramenta para intervenção social. O contexto social - antenado para o local, a diversificação, a democratização e o desenvolvimento - proporcionou a efervescência das idéias levando à reflexões sobre a mudança no cerne da Museologia, alterando assim a atenção central do objeto para o ser humano. O posicionamento ético do profissional não poderia mais estar centrado, apenas e exclusivamente, no patrimônio, era necessário que ocorresse a transferência do foco de atenção, das coleções para os públicos.

Uma série de reflexões e mudanças, evidenciadas no desdobramento das práticas museológicas, se seguem até a atualidade. O museu deixa de ser sinônimo de prédio e assemelha-se à território; o objeto museológico deixa de ser apenas material e descobre-se também imaterial; a preservação deixa de ser função central e cede espaço para a pesquisa e a comunicação; a coleção deixa de ser prioridade absoluta e proporciona lugar à comunidade; a exposição deixa de ser fim e transforma-se em meio; o público deixa de ser coadjuvante e assume o papel de protagonista. (van Mensch, 1989) Contudo, estas mudanças não são determinantes em todos os museus, elas ocorrem com intensidades diferentes e repercutem em diferentes contextos museológicos, como reflexo do posicionamento ideológico dos profissionais que atuam em museus. Isto também explica o fato da educação em museu ser entendida e aplicada de maneiras tão diversas nas instituições museológicas.

A relação existente entre museus e educação é longínqua. A concepção de museu adotada no final do século XVIII, converteu-o em elemento essencial para os esforços governamentais em educar os indivíduos. Vistos como instituições educacionais, os museus eram postos à serviço da formação da população, revestindo-se de um caráter filantrópico e muitas vezes disciplinador. (Real, 1969; Santos, 1990; Valdés Sagües, 1999; Faria, 2000; Aidar, 2002).

Desde então, a função educativa vem sendo utilizada para validar a utilidade social das instituições museológicas. Entretanto, a forma de entendê-la e aplicá-la varia bastante. Um exemplo disto é o documento referente ao 'Seminário Regional da UNESCO sobre a Função Educativa dos Museus: Rio de Janeiro - 1958' (Araujo & Bruno, 1995), o qual expressa o pensamento museológico da época que especificava um cunho altamente didático ao museu, direcionando-o exclusivamente ao uso escolar. Limitado à teoria,

centrado na prática, restrito ao setor educativo ou direcionado ao público escolar, diferentes eram as maneiras de interpretar e implementar o potencial educativo presente nos museus, quase sempre simplificado e desarticulado.

Contudo, a mudança de paradigma na Museologia - o foco de atenção dos museus é transferido do objeto para o ser humano - favoreceu o aumento de reflexões relacionadas ao caráter educativo dos museus e dos patrimônios, ampliando as ações e discussões voltadas à esta temática e conquistando espaço dentre as áreas de interesse e atuação da Museologia. Para Hooper-Greenhill (1998), o crescimento no interesse pelo potencial educativo do museu deve-se “en parte debido a las convicciones de las personas que trabajan allí de que los museos pueden y deben tener una importancia social más amplia”⁶ (Hooper-Greenhill, 1998, p.56), reforçando a idéia de que são as convicções pessoais dos profissionais que direcionam o desenvolvimento de um campo de atuação.

O crescente interesse pelo potencial educativo intrínseco aos museus e patrimônios pode ser acompanhado através do incremento de ações educativas nas instituições museológicas. Atividades, iniciativas, programas e projetos de cunho educativo ocupam cada vez mais espaço nas programações e agendas dos Museus, de maneira freqüente e regular, e passam a constituir uma espécie de serviço ofertado ao público.

É possível observar nas últimas décadas, o crescimento na implantação de áreas educativas em museus, no âmbito mundial, as quais contam com profissionais especializados e desenvolvem atividades contínuas e regulares. Grinspum e Araujo (Museums & Galleries Commission, 2001) acreditam ser este “um reflexo da consciência de que um caminho para os museus enfrentarem os desafios da vida contemporânea consiste no estabelecimento de novas relações com os públicos, na perspectiva de construção de uma cidadania consciente.” (Museums & Galleries Commission, 2001, p.12) A construção destas novas relações com os públicos precisa privilegiar os aspectos educativos, os quais são capazes de agregar significativos ganhos aos visitantes, ao qualificar seu contato com o espaço e o acervo.

Indícios apontam que o interesse e a busca por qualificação dos profissionais educadores de museus tem crescido em comparação à décadas anteriores. Reflexo disso é a variedade na oferta de cursos e oficinas para profissionais que trabalham com educação em museus, a realização de fóruns, encontros, congressos, reuniões, seminários, além de outros eventos de classe sobre a temática museus e educação, e a criação de diversas redes virtuais de educadores de museus⁷. Fenômeno da atualidade, as redes virtuais são

⁶ “em parte devido às convicções das pessoas que trabalham ali de que os museus podem e devem ter um maior significado social” (tradução livre da autora)

⁷ Uma rápida busca na internet foi capaz de localizar diversos grupos de profissionais interessados em discutir a temática educação em museus e compartilhar suas experiências, evidenciando o crescimento do interesse na área. Rede de Educadores em Museus (Brasil)

criadas por iniciativa dos próprios profissionais e funcionam como ferramenta para organizar grupos de discussões, auxiliar no compartilhamento de experiências e divulgar assuntos de interesse dos envolvidos. Demonstram o envolvimento, o interesse, a iniciativa e a autonomia com que os profissionais passam a relacionar-se com sua área de trabalho.

De forma semelhante, observa-se que a produção acadêmica voltada ao diálogo entre a Museologia e a Educação tem sido ampliada, “diversos profissionais concluíram mestrado e doutorado na área, conferindo a esse campo do conhecimento um caráter mais científico.” (Cabral & Rangel, 2008, p.160). De acordo com a lista elaborada pelos membros do CECA-Brasil⁸, que reúne trabalhos de diferentes naturezas sobre educação e Museologia, produzidos pela comunidade brasileira até dezembro de 2008, é possível perceber que nas últimas décadas o interesse tem aumentado, sendo foco de diversos estudos acadêmicos. A análise demonstra que enquanto na década de 1980 foram publicadas por brasileiros 11 dissertações de mestrado e uma monografia de especialização *lato sensu*, relacionada à temática Educação e Museologia, a produção cresceu nos anos seguintes. Na década de 1990 foram concluídas 03 monografias de especialização *lato sensu*, 24 dissertações de mestrado e 07 teses de doutorado, e na década de 2000 [até o final do ano de 2008] foram desenvolvidas 28 monografias de especialização *lato sensu*, 10 dissertações de mestrado e 17 teses de doutorado. O crescimento é visível, todavia a bibliografia especializada continua insuficiente, o que evidencia a necessidade de ampliar ainda mais as discussões, reflexões e a produção acadêmica que privilegie o caráter educativo dos museus e patrimônios.

Em suma, a relação entre Museu e Educação é intrínseca, uma vez que a instituição não tem como fim último apenas o armazenamento e a preservação dos bens culturais, mas sobretudo, “o entendimento e o uso do acervo preservado, pela sociedade, para que através da memória preservada seja entendida e modificada a realidade do presente”. (Santos, 1994, p.96). Contudo, existem diferentes formas de se estabelecer esta relação entre museus e Educação.

De acordo com Valdés Sagües (1999), até o princípio da década de 1970 o termo educação era comumente assimilado ao termo escolarização, pela população em geral.

<http://www.rem.org.br/>; Groupe de Recherche sur l'éducation et les musées (Canadá) <http://www.unites.uqam.ca/grem/>; Museum Education Roundtable (Estados Unidos) <http://museumeducation.info/>; Museum-Ed (Estados Unidos) <http://www.museum-ed.org/index.php>; Group for Education in Museums (Reino Unido) <http://www.gem.org.uk/>

⁸ Committee for Education and Cultural Action (Comitê de Educação e Ação Cultural), é um comitê internacional do ICOM, que reúne profissionais de diferentes países interessados em educação e ação cultural direcionado ao patrimônio. Busca promover o desenvolvimento da educação e ação cultural em museus, através de diferentes iniciativas como organizar fórum internacional para troca de informações e cooperação entre os profissionais, facilitar a difusão dos conhecimentos, definir e manter elevados padrões profissionais, incentivar a investigação científica, prestar consultoria para o ICOM sobre questões de educação e ação cultural, entre outros. O ICOM (International Council of Museums = Conselho Internacional de Museus), é uma organização não-governamental internacional de museus e profissionais de museus, a quem está confiada a conservação, a preservação e a difusão do patrimônio mundial - cultural e natural, presente e futuro, material e imaterial - para a sociedade. Mantém relações formais com a UNESCO e a ONU.

Posteriormente, a concepção do termo Educação foi ampliada e passou a identificar-se com o termo aprendizagem, levando a criação da expressão 'educação permanente'. "La educación se convierte ahora en un proceso que dura toda la vida. La característica de permanência es la que hace de la educación algo continuo y sin fin, que abarca toda la vida de una persona. (Coombs, 1992 *apud* Valdés Sagües, 1999, p.62) Estas mudanças conceituais produziram profundas alterações, como percebe-se ao ler o Relatório da UNESCO de 1972,

"la educación permanente no es ni un sistema, ni un sector educativo, sino el principio en el cual se funda la organización global de un sistema y, por tanto, la elaboración de cada una de sus partes"⁹ (UNESCO, 1972 *apud* Valdés Sagües, 1999)

O Relatório da UNESCO considerava também, que as alterações de diferentes ordens [econômica, técnica, social] que vinham acontecendo de forma acelerada no mundo, causaram uma maior necessidade de aprendizado que era modificado por sua vez, na mesma velocidade. Para atender a esta necessidade e evitar disparidades entre os diferentes grupos sociais era necessário desenvolver outras formas de aprendizagem e outros modelos de ensino, os quais foram rapidamente denominados de educação não-formal e educação informal.

Através destes campos educacionais - educação formal, educação não-formal e educação informal - a educação tem vindo a desempenhar um papel muito mais importante no desenvolvimento das pessoas e, conseqüentemente, da sociedade. Estas três esferas da educação¹⁰ formam uma rede de aprendizagem que torna o aprendizado possível para todos os membros da sociedade, da infância à velhice, de acordo com suas necessidades e interesses. E é justamente a idéia de uma educação permanente que deve prevalecer na sociedade,

"encarada como uma construção contínua da pessoa humana, dos seus saberes e aptidões, da sua capacidade de discernir e agir. Deve levar cada um a tomar consciência de si próprio e do meio ambiente que o rodeia, e a desempenhar o papel social que lhe cabe enquanto trabalhador e cidadão." (Delors, 1998, p.82)

Porque conceber a educação como um conjunto de processos, facilita a idéia de educação como uma forma de vida, como algo desejável para assimilar os acontecimentos diários e como atitude positiva em relação ao mundo. (Hooper-Greenhill, 1998) Vistos como espaços multiculturais e interdisciplinares, como ambientes de contemplação, questionamento, descoberta, resignificação, mediação, encantamento, entretenimento, confronto e diálogo,

⁹ "A educação continuada não é um sistema, nem um setor educativo, mas o princípio em que se funda a organização global de um sistema e, portanto, a elaboração de cada uma de suas partes" (tradução livre da autora)

¹⁰ Coombs e Ahmed (1975 *apud* Sagües, 1999) estabeleceram diferenças e definiram 'educação formal' como sistema educativo altamente institucionalizado, estruturado cronologicamente e hierarquicamente que se estende desde os primeiros anos da escola primária até os últimos anos da universidade; 'educação não-formal' como toda atividade organizada, sistemática, educativa, realizada fora do marco do sistema oficial, para facilitar a aprendizagem a determinados grupos da população, tanto adultos como crianças; e 'educação informal' como um processo que dura a vida inteira e na qual as pessoas adquirem e acumulam conhecimentos, habilidades, atitudes e modos de discernimento mediante as experiências diárias e sua relação com o meio ambiente.

os museus possuem grande potencial para oferecer oportunidades educacionais à pessoas de todas as idades, formações, habilidades, grupos sociais e etnias, sendo caracterizado como um espaço de educação não-formal.

Na esfera da educação não-formal, as atividades distinguem-se por possuir maior flexibilidade em relação ao tempo, espaços, conteúdos e metodologias de trabalho; abordar simultaneamente diversas áreas do conhecimento; privilegiar a aprendizagem baseada em aspectos do conhecimento prévio, da experiência de vida, do cotidiano dos envolvidos; trabalhar com a diversidade (etária, étnica, de gênero, econômica, de classe social...) além de possibilitar a participação e o diálogo, entre outras características. (Chiovatto, 2010)

Sendo a aprendizagem “fortemente influenciada pelos ambientes, interações sociais, crenças pessoais, conhecimento e atitude” (Falk e Dierking, 1992 *apud* Grinspum, 2000, p.32), é adequado afirmar que ela ocorre para além das escolas e universidades, tendo espaço em todos os lugares onde a disposição para aprender esteja presente. E esta disposição tem chances de ser bastante aparente em ambientes que proporcionam acesso à diferentes linguagens e estímulos, requisito essencial para uma sociedade marcada pela interação e pela autonomia, pelo largo uso da informação e da imagem. O museu enquanto um espaço que congrega dados, informações, saberes, teorias, discursos, testemunhos, opiniões, histórias e memórias, tem grande capacidade para mediar processos de construção de conhecimentos.

“Se defendemos o fortalecimento dos laços culturais, das raízes históricas dos diferentes grupos, e a consciência das tradições, graças ao conhecimento universal, poderemos escapar da guetificação, do isolamento, da perda de humanidade. Tais instâncias podem assegurar no plano social e cultural a posse do conhecimento, pois o que possibilita superar a particularidade é o conhecimento universal e sobretudo, a compreensão da história”. (Kramer, 1998, p. 208)

E desta forma o museu busca contribuir para o progresso da sociedade através dos estímulos que provoca em seu público, tendo como intuito o seu desenvolvimento pessoal e social.

1.1 A Função Social do Museu

Como toda ferramenta projetada pelo ser humano, o museu foi criado para desempenhar funções e facilitar o alcance de finalidades, que por sua vez estão relacionadas ao benefício do seu próprio inventor. Fruto da sociedade, o museu possui um papel social que será compreendido e, conseqüentemente, cumprido de acordo com as concepções e a postura de sua equipe de profissionais, em conformidade com os interesses manifestados pelo mantenedor, seja ele governo, iniciativa privada ou sociedade civil.

Embora as percepções sobre o que seja a função social do museu variem amplamente ainda nos dias de hoje, Grinspum (2000) defende que desde que o museu se tornou público, no século XVIII, a função social tem sido motivo para justificar sua existência. Porém, a expansão de reflexões relacionadas ao caráter social das instituições e suas ações evidenciou-se, como fenômeno mundial, a partir da publicação, sobretudo, de quatro documentos produzidos entre 1958 e 1992, e que são sínteses das expectativas e dos desafios percebidos pelos profissionais de museus em relação ao papel social dos museus.

“As conclusões do Seminário Regional da UNESCO sobre a função educativa dos Museus [Rio de Janeiro, 1958], que indicou um objeto de estudo para a Museologia; a Declaração da Mesa-Redonda de Santiago do Chile de 1972, que introduziu o conceito de museu integral, abrindo novas trilhas para as práticas museais; a Declaração de Quebec, de 1984, que sistematizou os princípios básicos da Nova Museologia e a Declaração de Caracas de 1992, que poderia ser interpretada como uma avaliação crítica de todo esse percurso ao reafirmar o museu enquanto canal de comunicação”. (Araujo & Bruno, 1995, p.6)

Entre os Encontros, pode-se destacar um que em especial acelerou, simultaneamente, em diferentes contextos, os debates críticos relacionados à responsabilidade social das instituições museológicas. Ocorrida em 1972, a ‘Mesa-Redonda de Santiago do Chile’ foi o acontecimento que influenciou profundamente a mudança no paradigma da museologia contemporânea, ao trazer para o centro das discussões a função social do museu e o caráter global das suas intervenções e também ao afirmar que

“o museu é uma instituição a serviço da sociedade, da qual é parte integrante e que possui nele mesmo os elementos que lhe permitem participar na formação da consciência das comunidades que ele serve; que ele pode contribuir para o engajamento destas comunidades na acção, situando suas actividades em um quadro histórico que permita esclarecer os problemas atuais, isto é, ligando o passado ao presente, engajando-se nas mudanças de estrutura em curso e provocando outras mudanças no interior de suas respectivas realidades nacionais.” (UNESCO *apud* Primo, 1999, p.106)

Para P. Santos (2009), embora o marco seja a década de 70, foi na década de 90 que se encontrou o ambiente favorável para efetuar tais alterações, por que “foi a transformação da sociedade que levou à mudança dos parâmetros da museologia” (Moutinho, 1989, p.82), sendo o espaço propício para novas reflexões, renovações e alterações no campo museológico. M. Santos (2008) é da mesma opinião e considera que as reflexões em torno do papel social dos museus aconteceram em “um processo gradual, provocadas pelas mudanças na sociedade como um todo.” (Santos, M., 2008, p.74)

Em sintonia com circunstâncias locais, marcadas por interesses e necessidades, a concepção de função social é entendida de diferentes maneiras e resulta em distintas linhas de trabalho que traduzem-se em diferentes tipologias de ações sociais que buscam corresponder aos objetivos propostos por cada instituição museológica. Ou seja, não há uma conformidade sobre a principal finalidade da função social do museu; por que enquanto para algumas instituições o caráter social de uma ação museológica deve estar direcionado para a intervenção social que busca a transformação do meio, para outras instituições o

caráter social de uma ação museológica deve estar direcionado para a legitimação do museu perante a sociedade.

Desde o princípio o potencial social, tanto do museu como da Museologia, esteve latente. Porém, este potencial manifesta-se à medida que o fator humano o percebe - e a forma como percebe - e cria estratégias para ampliar sua atuação.

“Museologia e Museus têm caminhos entrelaçados, responsabilidades recíprocas e cumplicidade no que tange à função social. A Museologia, enquanto disciplina aplicada, pode colaborar com a sociedade contemporânea na identificação de suas referências culturais, na visualização de procedimentos preservacionistas que as transformem em herança patrimonial e na implementação de processos comunicacionais que contribuam com a educação formal. O Museu, por sua vez, corresponde ao modelo institucional vocacionado à construção e à administração da memória, a partir de estudo, tratamento, guarda e extroversão dos indicadores culturais, materiais e imateriais (referências, fragmentos, expressões, vestígios, objetos, coleções, acervos), mediante o cumprimento de três funções básicas: científica, educativa e social” (Bruno, 2006, p.5)

A conscientização da responsabilidade social, presente na Museologia contemporânea, e gradativamente num número crescente de museus, é reflexo de uma formação profissional que privilegia o fator humanitário, que elege o bem-estar do ser humano como principal meta à alcançar e que direciona reflexões, processos e iniciativas para este fim. Não é apenas a natureza das coleções que determina o comportamento social dos museus. Este comportamento está diretamente conectado à atitude do museólogo que, fundamentado em suas convicções e ideologias é capaz de direcionar a atuação do museu. Sua concepção de memória, identidade, cultura, sociedade, patrimônio, museu e também Museologia é a base que influencia sua ação no sentido de tornar o museu um espaço de transformação social, visto que “a conjunção entre museu e desenvolvimento social não existe em si, ela exige uma força de vontade e perseverança para vencer as forças contrárias” (Varine, 2008, p.14), atitudes que demonstram as convicções e ideologias que moldam uma vida profissional.

É parte do compromisso social que o museólogo opta assumir, ou não, perante o seu tempo, o seu espaço e a sua sociedade, contribuir para aliar o valor cultural à prática social, visando melhorias locais e cooperando para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

“A nossa orientação é a orientação do cientista social e do trabalhador social. E quando uso a expressão trabalhador social, uso no sentido que Florestan Fernandes e Paulo Freire usam. É de alguém que trabalha muito consciente, de uma consciência crítica, de uma consciência histórica, que trabalha com, não trabalha para, não trabalha a favor ou contra.” (Rússio, 1984, p.88)

Ou seja, um museólogo que atua com os cidadãos pela busca do desenvolvimento social, e que interessa-se não apenas pelos projetos sociais mas que almeja contribuir para a formação autônoma do cidadão, sujeito que faz e exerce a política. O compromisso do museólogo que diz concordar com a Museologia Social é democratizar o conhecimento, disponibilizando o acesso à todos, para que estes possam construir novos conhecimentos baseados na pluralidade que compõe a cultura humana.

Para tanto, é necessário um posicionamento coerente com a função social adotada pela instituição, refletido no planejamento e explicitado em iniciativas. Afirmar o museu como um ambiente de transformação social não garante a concretização deste processo. Muito mais que ter discernimento, é imperioso congregar potencialidades e atitudes, traduzindo-as em ações.

Traduzir a função social em ações é implementar iniciativas que qualifiquem a relação entre museu, patrimônio cultural e público, promovendo melhorias aos indivíduos, refletindo também em melhorias para a sociedade. Estas ações, voltadas ao desenvolvimento do indivíduo, encontram na educação o subsídio fundamental para concebê-las, planejá-las e implementá-las; pois é através de uma ação educativa que o contato do público com o bem cultural é potencializado, contribuindo assim para os processos de construção de conhecimentos, que por sua vez caracterizam o processo educativo. (Aidar & Chiovatto, 2007) Portanto, a função social e a função educativa de uma instituição museológica possuem estreita ligação, influenciam e complementam uma a outra, simultaneamente.

1.2 Função Educativa do Museu

A noção de educação nos museus tem alargado-se com o passar dos anos, como um reflexo da ampliação do foco de interesse das discussões na área da Museologia, que expandiu-se das coleções ao fator humano nas instituições museológicas. A concepção do museu enquanto instituição educadora, tendo ou não um setor específico encarregado da ação educativa, ganha evidência, sobretudo entre os profissionais do meio. Se no princípio via-se apenas o setor educativo como espaço destinado às ações educativas, hoje, cada vez mais outros setores do museu são instigados a demonstrar o viés educacional em suas atividades.

“La educación en el museo es un elemento demasiado importante como para dejar-la sólo en manos de los responsables del área educativa. Tiene que impregnar a todos los que trabajan allí (...) la política del museo debe ser una política educativa (...) la educación es el componente clave en la *raison d'être* de los museos.”¹¹ (Pittman, 1991, p.43 *apud* Hooper-Greenhill, 1998, p.25).

¹¹ “A educação no museu é um elemento importante demais para deixá-lo apenas nas mãos dos responsáveis pelo setor educativo. Deve permear todos os que trabalham lá (...) a política do museu deve ser uma política educativa (...) A educação é o componente chave na razão de ser dos museus ” (tradução livre da autora)

Para organizar, dinamizar e qualificar o caráter educativo inerente a toda Instituição museológica, a adoção de uma política educacional conectada ao seu plano diretor e que oriente o desenvolvimento de um plano de trabalho detalhado é de suma importância. Esta política deve estar integrada com os diferentes setores da Instituição, qualificando o caráter educativo das diversas tarefas museológicas, ampliando assim a utilidade social do patrimônio preservado.

É extremamente importante que cada museu procure maximizar a função educativa de seus acervos e atividades, visto o potencial educativo presente nas diversas áreas de atuação. Todos os funcionários podem desempenhar papéis relevantes na atuação educativa dos museus, mediante um trabalho de conscientização que discuta esta abordagem e capacite a equipe. (Museums & Galleries Commission, 2001)

Este trabalho de capacitação da equipe precisa iniciar pela abordagem da concepção do termo educação. A educação não pode ser sintetizada como um instrumento à serviço da Museologia. Ela é um entendimento que influencia o modo de pensar e atuar dos profissionais dos museus, para muito além do serviço educativo, sem um espaço restrito na instituição. No entanto, este alcance dependerá, diretamente, do conceito de educação que os profissionais adotam, além da percepção e da apropriação que fazem do vasto potencial presente na educação. Considerá-la um suporte para a estruturação, o desenvolvimento e a transformação das instituições museológicas, fornecendo subsídios cognitivos para o museólogo criar, adaptar e renovar processos, serviços e produtos, possibilita que a educação agregue qualidade à instituição e sobretudo às relações humanas. Estender as atuações da educação para os outros setores, suscitando debates, reflexões, alterações, renovações entre os colaboradores, promovendo melhorias nas atividades desenvolvidas e no desempenho da equipe, compreendendo a contribuição para o desenvolvimento do fazer museológico, é perceber o museu como um espaço - genuinamente - educativo.

Ao disseminar a idéia da educação presente e atuante nos diferentes setores, o museu reconhece a relevância de adotar uma função educativa que transpareça os valores assumidos pela instituição e contribua para formar sua identidade organizacional, estimulando a coesão entre as diferentes atividades museológicas. Direcionada ao ser humano, e portanto intimamente relacionada à função social, a função educativa de uma instituição museológica ajuda a planejar e implementar a relação que o museu estabelece com a sociedade e o patrimônio. Deste modo, a elaboração da função educativa de uma instituição museológica deve ser encarada com muita seriedade e rigor, pois ao determinar sua orientação ideológica e seus objetivos, o museu sinaliza qual o direcionamento estabelece para o funcionamento da Instituição e o andamento das atividades.

A função educativa de um museu é pautada pelas relações que estabelece com os públicos e pelos meios que utiliza para implementar estas interações. Logo, o museu precisa estar comprometido com a formação autônoma do indivíduo, para que, através dessas interações possa privilegiar a perspectiva do desenvolvimento do indivíduo, instrumentalizando-o a buscar avanços para a sua vida, cooperando para a melhoria na qualidade de vida das pessoas.

1.2.1 Ações Educativas em Museus

Dentre as diversas contribuições das instituições museológicas à sociedade, uma em especial destaca-se por facilitar, dinamizar, diversificar e qualificar a relação do indivíduo com o patrimônio cultural preservado: as ações educativas. Voltada para o indivíduo, a ação educativa nos museus é pensada e realizada para cooperar com o seu desenvolvimento, contribuir para o seu aprimoramento e facilitar o seu reconhecimento enquanto sujeito social, pois é através de uma ação educativa que o contato do público com o bem cultural é potencializado, contribuindo assim para os processos de construção de conhecimentos, que caracterizam o desenvolvimento do ser humano.

Um museu comprometido com sua sociedade, priorizará ações que instrumentalizem seu público, contribuindo para o seu processo de desenvolvimento pessoal, através de experiências que privilegiem a aprendizagem. Proporcionará aos seus públicos o acesso à uma formação voltada para o contato com os espaços museológicos, que os estimulem a olhar criticamente, a ler os objetos e os espaços, a identificar as mensagens subentendidas, a perceber o discurso oculto na expografia, a criar novos significados, relações, narrativas. Muito além da visita guiada à exposição, a ação educativa deve privilegiar a preparação para as 'leituras da exposição', direcionando suas iniciativas para a formação integral do ser humano. Assim,

“a ação educativa em museus, utilizando-se de textos, atividades, visitas, palestras, etc., deve ser capaz de potencializar a construção de conhecimentos do público em sua multiplicidade, desenvolvendo um olhar curioso e investigativo no contato com a instituição e os objetos ali resguardados, visando ampliar sua capacidade crítica.” (Chiovatto & Aidar, 2007)

Pautado nos princípios da educação não-formal, que entende a educação enquanto processo e privilegia o desenvolvimento do ser humano ao longo da vida, o museu encontra na ação educativa a estratégia para implementar seu caráter social e educativo. A ação educativa, por sua vez, encontra respaldo no patrimônio cultural preservado, que tem entre outros intuitos, auxiliar na reflexão do sentido da vida e nutrir a criatividade em toda sua diversidade. Tendo como referencial básico o patrimônio - seja ele natural, histórico, biológico, cultural, material ou imaterial - o museu é capaz de instrumentalizar o indivíduo,

qualificando a relação que este estabelece com a sua realidade mediante iniciativas que potencializem essa interação.

Numa sociedade globalizada que, contraditoriamente ainda fragmenta os saberes através de currículos escolares, o patrimônio cultural pode ser visto como um contributo para estimular a capacidade de estabelecer relações e criar diálogos. Se “a habilidade de interpretar objetos e fenômenos culturais amplia a nossa capacidade de compreender o mundo” (Horta; Grunberg & Monteiro, 1999), bens culturais podem colaborar para a formação do indivíduo antenado com as exigências do seu tempo, que requer pessoas criativas e imaginativas, capazes de observar, analisar, interpretar, contextualizar e ressignificar dados, fatos, tempos e espaços.

Portanto, sendo o patrimônio cultural “um referencial para o exercício da cidadania e do desenvolvimento social por meio do processo educativo” (Santos, M., 2008, p.16), é através de uma ação museológica participativa, apoiada na apropriação deste patrimônio, que o museólogo será capaz de auxiliar os indivíduos à ampliarem a dimensão de valor e sentido em relação às suas práticas culturais.

O museólogo pode cooperar para que o cidadão perceba o patrimônio como um contributo para decifrar seus códigos, linguagens, paradigmas, valores, crenças e conceitos colaborando para que observe e compreenda, utilize, crie e recrie, escolha, valorize, divulgue e preserve aquilo que considerar parte de sua identidade e suas memórias.

Através do patrimônio cultural, o museu viabiliza a construção social da memória e a potencializa como ferramenta para a percepção crítica da sociedade e a promoção de melhorias sociais. Com o auxílio do patrimônio cultural, o museu desempenha o papel de mediador, articulando público, patrimônio e espaço, na busca pela construção, ressignificação e apropriação das identidades que auxiliam no processo de conscientização social.

O bem cultural composto de memórias, significados e valores, provoca novas idéias e sentidos, diferentes emoções. E é através da implementação de ações museológicas socialmente engajadas que o patrimônio cultural cumpre uma de suas funções primordiais: suscitar a criação de novos conhecimentos. Contudo, as interações entre sujeito e patrimônio são estabelecidas mediante a postura ativa dos envolvidos. Tais influências, dinamizadas no museu, desencadeiam um processo que visa estimular diferentes habilidades no indivíduo capacitando-o para atuar na sociedade, de maneira autônoma e consciente, mas que só atingirá resultados promissores mediante à sua vontade de interagir com o espaço, o patrimônio, as propostas.

Estas habilidades contribuem para o pleno exercício da cidadania, entendida como a capacidade dos indivíduos de participar das decisões políticas, opinar e interferir sobre os

rumos da sociedade, apresentar seus próprios pontos de vista e compará-los com pontos de vista diversos, contribuindo assim para a construção de uma sociedade democrática. (Santos, M., 1990)

Ao acreditar que a prática da cidadania pode ser a estratégia, por excelência, para a construção de uma sociedade melhor, entende-se também que é necessário uma mudança na postura do cidadão. Esta mudança reside

“na possibilidade de o homem contemporâneo romper cotidianamente com as trevas da alienação. Isso se daria, a todo instante, nas relações diárias, criando relações que eliminem o homem ‘marcado’ historicamente e apontem, dentro desse homem, o ser universal que possui. Trata-se de pensar, sentir e agir no sentido de que a democracia se constrói a todo instante, nas relações sociais de que fazemos parte” (Manzini-Covre, 2006, p.64),

assumindo assim que a responsabilidade para a construção de uma sociedade igualitária é de todos. Logo, se ‘todos’ são responsáveis por este processo de mudança, ‘todos’ devem ter oportunidade de implementar suas habilidades para participar conscientemente. Direcionando essa reflexão para o contexto museológico, subentende-se que é preciso incluir ‘todos’ como público-alvo das iniciativas educativas nos museus, adaptando as ações às diferentes demandas. Esse processo inclusivo pode ter início no interior do próprio museu, ao reconhecer a equipe de funcionários da instituição como público, e por isso alvo de atenção das ações educativas.

Implementar ações culturais e educativas voltadas para a equipe do museu, é direcionar o foco de atenção e atuação para o interior da instituição, quando na grande maioria das vezes ele está direcionado para o exterior da instituição. Privilegiar o público interno e sua qualificação - pessoal e profissional - é colaborar para que as possibilidades de uso educativo e social do patrimônio cultural comecem a suscitar mudanças já no interior do museu, junto à equipe de trabalhadores, também cidadãos da sociedade.

“Assim, é necessário enxergar que a ação cultural é, também, atividade interna, é troca, é compartilhamento de informações, é reconhecimento da importância de todos os trabalhadores da instituição, e é, sobretudo, o estabelecimento de uma ética de confiança e de parcerias. Trabalhar com o colega que é responsável pela segurança das nossas exposições, da limpeza, dos serviços gerais, é reconhecer a importância de cada um para alcançarmos a nossa missão, é reconhecer a importância da preservação, da segurança e da conservação em nossas vidas, no interior do museu e fora dele. É ação de formação e informação, é contribuição efetiva para a cidadania responsável pela preservação do patrimônio cultural, que é de todos.” (Santos, M., 2007, p.7),

uma organização só será capaz de atingir seus objetivos e suas metas se a sua equipe estiver coesa com as propostas da instituição. Aliado à este aspecto é importante ressaltar que o processo de influência mútua entre uma organização e sua equipe é bastante intenso. Logo, a relevância de ater-se aos recursos humanos, privilegiando o apoio à aprendizagem de todos os envolvidos com o fazer cotidiano da instituição, é um ponto estratégico para o êxito de uma organização. Estimular aprendizagem que privilegie a compreensão humana e intelectual é promover melhorias tanto para a equipe como para a Instituição.

As iniciativas realizadas pelo museu que tem como intuito o desenvolvimento do ser

humano, podem suscitar resultados positivos ao nível individual – relacionado à esfera pessoal, psicológica e emocional da vida de uma pessoa – e ao nível coletivo – relacionado à vida social de uma pessoa (Aidar, 2002), mediante o desenvolvimento de diferentes perspectivas.

- Consciência histórica e noção de temporalidade

O compromisso em preservar testemunhos da historicidade é uma das diversas formas que o museu possui de colaborar para a qualidade de vida da população, aspecto essencial para o progresso social. O contato com o patrimônio cultural, visto como testemunho da historicidade do sujeito, pode estimular o desenvolvimento da noção de temporalidade, assim como a consciência histórica, objetivando a integração do indivíduo em seu meio. E essa conscientização da relação temporal e histórica, a compreensão do indivíduo acerca do tempo e do espaço social em que está inserido, auxilia-o muito em seu processo de auto-conhecimento. Logo, o patrimônio cultural visto com referencial básico da trajetória humana, atua como facilitador para a reflexão crítica a respeito da condição humana na sociedade.

Ao colocar o indivíduo em contato com as memórias de um tempo passado, ao instigá-lo a (re)pensar e indagar o tempo presente e também ao estimulá-lo a criar o tempo futuro, o patrimônio contribui para um processo de reflexão que, por sua vez, pode colaborar para uma mudança de atitude frente aos desafios da sociedade pois,

“Não há transição que não implique um ponto de partida, um processo e um ponto de chegada. Todo amanhã se cria num ontem, através de um hoje. De modo que o nosso futuro baseia-se no passado e se corporifica no presente. Temos de saber o que fomos e o que somos, para saber o que seremos.” (Freire, 1984, p.33)

Portanto, qualificar o uso do patrimônio cultural, para que ele seja empregado como ferramenta para compreensão do meio, da história, é justificar a relevância de sua preservação, não apenas como testemunho do passado, mas como subsídio para a ação no presente; pois o ato de preservar deve ter o objetivo de “contribuir para a formação do cidadão, para que ele possa criar e transformar a realidade, tendo como base a cultura produzida, que será o estímulo para um novo fazer cultural. (Santos, M., 1994, p.103)

- Diálogo

Promover ações dialógicas é permitir uma maior participação e integração dos indivíduos no processo, estimulando sua autoconfiança; é viabilizar o respeito aos saberes, às experiências de vida, estabelecendo assim a igualdade das vozes, quando todos falam e escutam. E é justamente num contexto marcado pelo diálogo que se cria oportunidade para o questionamento, para a reflexão, para o debate. Por conseguinte, museus que adotam atividades baseadas na educação dialógica, marcadas pela mediação e pela construção

coletiva de conhecimento, privilegiam o desenvolvimento dos indivíduos envolvidos no processo.

O diálogo permite a socialização de descobertas, o confronto de concepções, a prática da escuta, o exercício da argumentação e da revisão de antigos conceitos, o respeito à opinião alheia, a aceitação da mudança, do novo. É num contexto dialógico que o sujeito toma real consciência sobre suas próprias opiniões, e desta forma torna-se confiante para expressar suas idéias e defender suas convicções.

“Se, como sinaliza Paulo Freire, é na palavra que o homem faz; então o diálogo é o caminho que se impõe para a educação, para o patrimônio cultural e para a educação em museus, sobretudo por que dialogar faz parte da natureza histórica do ser humano. Este campo do conhecimento que se fundamenta na educação dialógica, parte da compreensão de que os indivíduos têm suas experiências diárias. Oferece a possibilidade de se começar do concreto, do senso comum para se chegar a uma compreensão rigorosa da realidade. É ouvir os indivíduos falarem sobre como compreendem seu mundo e caminhar junto com eles no sentido de uma compreensão crítica e científica dele” (Cabral & Rangel, 2008, p.163),

tendo como subsídio para esse processo reflexivo o patrimônio cultural, que se faz registro preservado da trajetória humana. O diálogo relaciona-se com a criticidade e esta com a mentalidade democrática (Freire, 2005). Logo, ação educativa baseada no processo dialógico é caminho para o desenvolvimento do pensamento crítico e conseqüentemente para a construção de espaços democráticos.

- Criticidade

Para Santos (1990), o processo de educar através dos bens culturais preservados, deve incluir a análise e o entendimento da contemporaneidade. Sem o confronto passado/presente é difícil entender o patrimônio cultural como produto do homem enquanto sujeito da história, como resultado das suas relações sociais e políticas. “Com um olhar vago sobre o passado, não podemos fazer História, nem sermos sujeitos da História - sujeito político, cidadão.” (Santos, M., 1990, p.57)

Ao promover ações que dialogam com a contemporaneidade e seus desafios, o museu assume a capacidade de provocar questionamentos que suscitem reflexões sobre a realidade que envolve o indivíduo. Estas ações, impulsionam o processo de aprimoramento do pensamento crítico e direcionam o desenvolvimento de uma postura ativa frente à realidade, pois

“quando o homem compreende sua realidade, pode levantar hipóteses sobre o desafio dessa realidade e procurar soluções. Assim, pode transformá-la e com seu trabalho pode criar um mundo próprio: seu eu e suas circunstâncias.” (Freire, 1984, p.30)

A conquista de um estado de consciência mais abrangente e a compreensão do indivíduo acerca do tempo e do espaço social em que está inserido, exige esforço e envolvimento. De acordo com a pedagogia crítica, a interação e as trocas sociais são condições necessárias para o desenvolvimento do pensamento. (Cabral & Rangel, 2008) A interação sujeito e patrimônio dá-se mediante a predisposição do indivíduo que a partir da

observação atenta, da análise crítica, da articulação de idéias é capaz de rever opiniões, reconstruir concepções e criar novos conhecimentos. Potencializar a relação que o público estabelece com o patrimônio passa, essencialmente, por ações de cunho educativo que objetivem instrumentalizar o indivíduo, através do desenvolvimento de suas atitudes. Para além da informação, instigar a curiosidade. Para além do olhar, instigar a observação. Para além da leitura, instigar a interpretação. E assim estimular uma postura reflexiva, crítica, atuante, consciente, que é justamente o que contribui para o indivíduo não apenas estar no mundo, mas ser no mundo e com o mundo, uma vez que é das relações que estabelece com a realidade que resulta o conhecimento humano. (Freire, 1984)

“A partir das relações do homem com a realidade, resultantes de estar com ela e de estar nela, pelos atos de criação, recriação e decisão, vai ele dinamizando o seu mundo. Vai dominando a realidade. Vai humanizando-a. Vai acrescentando a ela algo de que ele mesmo é o fazedor. Vai temporalizando os espaços geográficos. Faz cultura. E é ainda o jogo destas relações do homem com o mundo e do homem com os homens, desafiado e respondendo ao desafio, alterando, criando, que não permite a imobilidade. (Freire, 2005, p.112).

As relações que o indivíduo estabelece com sua realidade, retratadas no museu, podem estimular uma análise crítica em relação ao seu meio, em relação ao lugar que ocupa neste contexto, o qual pode provocar também um desejo de ação, de participação, de interação. É justamente “essa consciência crítica que leva o homem a perceber melhor o seu mundo, a perceber as relações com os outros homens e a se perceber também como um projeto inacabado. E é isso que proporciona o desejo de mudança e a ação para a mudança” (Rússio, 1984, p.66), e faz com que o indivíduo perceba-se enquanto parte desta sociedade.

- Noção de pertencimento

O sentimento de pertencimento é próprio ao ser humano. Os indivíduos, enquanto seres sociais que são, buscam pertencer a algum domínio - seja um espaço, um lugar ou um grupo - que lhe identifique, caracterize e diferencie. Esta noção de pertencimento está intimamente relacionada à noção de participação, que faz o indivíduo sentir-se parte de um coletivo, que lhe possibilite integrar e compartilhar determinadas características com outras pessoas.

O museu, enquanto espaço de memórias e referências culturais, possibilita o exercício individual e coletivo do sentimento de pertencimento, visto que através do patrimônio cultural o indivíduo é capaz de reconhecer-se membro de uma coletividade que partilha especificidades e particularidades. O patrimônio cultural preservado colabora para que o indivíduo sinta-se membro dessa coletividade, percebendo que esses bens culturais lhe pertencem também porque lhe representam. E através da socialização destes bens, a cultura contribui para os indivíduos perceberem-se parte de um grupo social e construírem sua própria identidade.

- Identidade

Construída socialmente, e desenhada a partir de escolhas políticas, “a identidade cultural está, assim, muito intimamente ligada à vida e à história dos homens, bem como à consciência que eles têm de si mesmos. Não se trata de ser mas de saber-se ser, ou de se saber ser como tal.” (Guarnieri 1990, p.41) Esta percepção e conscientização sobre a relação temporal e histórica auxilia muito o ser humano em seu processo de reconhecimento e auto-conhecimento.

Tanto as identidades pessoais como as identidades coletivas são construídas, reconstruídas e revisitadas constantemente, com o apoio das memórias preservadas. (Santos & Chagas, 2007) O museu, enquanto mediador cultural, constitui-se em espaço propício para esse processo de negociação e ressignificação, enquanto o patrimônio cultural compõe-se em subsídio essencial para a reconstrução de noções e concepções.

Relacionada ao fortalecimento de uma consciência histórica e também uma consciência social, a identidade é vista como uma afirmação política e social, como um princípio pré-eminente e organizador da sociedade (Santos, 2009). Desta forma, auxilia no processo de conscientização social do indivíduo e, conseqüentemente, contribui para a constituição de uma sociedade formada por cidadãos críticos e atuantes.

Ao auxiliar o indivíduo em seu processo de caracterização e diferenciação humana, a identidade contribui para a conscientização sobre a importância da diversidade para o desenvolvimento humano. Para tanto, o potencial do museu está em “contribuir para o reconhecimento das identidades culturais, para seu fortalecimento e para o reconhecimento da existência de outras culturas, que merecem igual respeito” (Torral *apud* Araujo & Bruno, 1995, p.10), colaborando assim para a formação de uma sociedade muito mais tolerante, onde a discriminação perca espaço entre as pessoas.

- Diversidade cultural

Uma das contribuições da Museologia contemporânea para o aumento da qualidade de vida dos indivíduos está ligada ao exercício da cidadania, expresso na diversidade cultural representada no patrimônio, uma vez que acredita-se que “o respeito à diversidade das culturas, à tolerância, ao diálogo e à cooperação, em um clima de confiança e de entendimento mútuos, estão entre as melhores garantias da paz e da segurança internacionais” (UNESCO, 2002, p.2)

A diversidade é o conceito fundamental para a reflexão, para a adaptação, para a troca, para a construção, para a mudança, para a invenção, entre outros processos que caracterizam a existência humana e fazem-se essenciais para a dinâmica da vida. Vista como fator de enriquecimento, a diversidade cultural amplia a oferta de referências e as possibilidades de escolha que se oferecem a todos, além de propiciar intercâmbios culturais

e o desenvolvimento das capacidades criadoras que alimentam a vida pública.

“Toda criação tem suas origens nas tradições culturais, porém se desenvolve plenamente em contato com outras. Essa é a razão pela qual o patrimônio, em todas suas formas, deve ser preservado, valorizado e transmitido às gerações futuras como testemunho da experiência e das aspirações humanas, a fim de nutrir a criatividade em toda sua diversidade e estabelecer um verdadeiro diálogo entre as culturas.” (UNESCO, 2002, p.4)

Portanto, a formação do cidadão passa pela conscientização de que no âmbito da cultura toda manifestação deve ser respeitada por ser reflexo da expressão humana. “Reconhecer que todos os povos produzem cultura e que cada um tem uma forma diferente de se expressar é aceitar a diversidade cultural” (Horta et al., 1999, p.7), é entender que não existem culturas mais importantes do que outras, é entender que não existem culturas melhores do que outras.

O aprendizado do respeito à diversidade e da valorização à pluralidade são questões pertinentes ao museu, quando este também educa para uma maior tolerância frente à heterogeneidade de idéias que compõe a sociedade. A defesa da diversidade cultural implica também no compromisso em respeitar os direitos humanos e as liberdades fundamentais, sendo de tal modo uma facilitadora para a democraticidade cultural, a qual está relacionada ao desenvolvimento social e conseqüentemente à um contexto democrático.

São diversos os meios pelo qual o museu pode potencializar a relação do indivíduo com o bem cultural. Aguçar junto aos públicos a criatividade para olhar o patrimônio cultural e criar novos sentidos; despertar emoções e inspirar sensações para ressignificar suas experiências e reconstruir antigos conceitos; provocar questionamentos e estimular a criticidade para facilitar a construção de conhecimentos a partir da análise e interpretação do patrimônio cultural, promover o reconhecimento da pluralidade cultural existente na sociedade contemporânea para incentivar o respeito ao diverso e a valorização do desigual, são algumas das diversas contribuições de uma prática museológica desenvolvida com criticidade, aplicada com autonomia e engajada socialmente.

Pode-se afirmar que o serviço educativo nas instituições museológicas simbolize a parceria entre museu e Educação, que o público escolar represente a maior parcela de público e que a Educação Patrimonial seja um exemplo de iniciativa. Porém, é necessário que os profissionais dos museus ampliem seu entendimento sobre as possibilidades de interação entre as áreas, para assim expandir a relação entre Museologia e Educação, ambas construções humanas e portanto reflexos de seus criadores. Desta forma, será possível aproximar-se da recomendação feita no ano de 1992, na ‘Declaração de Caracas’, de que

“o museu é um importante instrumento no processo de educação permanente do indivíduo, contribuindo para o desenvolvimento de sua inteligência e capacidades crítica e cognitiva,

assim como para o desenvolvimento da comunidade, fortalecendo sua identidade, consciência crítica e auto-estima, e enriquecendo a qualidade de vida individual e colectiva" (UNESCO *apud* Primo, 1999, p.237)

propiciando assim, oportunidades educacionais à toda a sociedade.

Embora sejam iniciativas importantes para o contexto educacional da Museologia, visita guiada não é garantia de entendimento, enquanto Educação Patrimonial não é garantia de valorização. É necessário encarar o desempenho da função educativa do museu com seriedade, rigor e qualidade. Há que se criar e utilizar um plano educacional adequado ao projeto político-pedagógico da instituição, há que se conhecer as expectativas e necessidades dos públicos que deseja-se atingir, há que se construir critérios para direcionar as ações, há que avaliá-las constantemente. Tendo em mente que "the current scene in museum education presents a crossroads of change. Clear policies and well-founded educational convictions Will be required to identify ways forward that do not compromise the genuine museum learning experience"¹² (Hooper-Greenhill, 1994, p.241), é importante a equipe do museu investir na reflexão e discussão acerca do tema.

Pensar o museu no todo, enquanto um processo educativo, e identificar as possibilidades de aprendizagem presentes nas tarefas cotidianas da instituição, é o diferencial para a instituição que pretende colaborar com a sociedade na qual está inserida. É preciso compreender que os museus possuem potencial para oferecer oportunidades educacionais para todos os públicos. É preciso perceber a ação educativa de uma forma mais abrangente, muito além do serviço educativo. É preciso identificar o caráter educativo presente na ação de pesquisa, preservação e comunicação. **É preciso aceitar que o implemento do compromisso social passa, inevitavelmente, pela educação. Em suma, é preciso reconhecer a função educativa dos museus como aspecto fundamental para o desenvolvimento e o progresso da Instituição.**

Se a Museologia contemporânea busca, progressivamente, centrar-se na responsabilidade social, a educação é o meio pelo qual os profissionais podem aprender a relacionar-se com as necessidades e as expectativas dos indivíduos, tendo em mente que "museum education' is an infinitely more complex aspect of museum work wich is fast becoming one of the most necessary"¹³ (Hooper-Greenhill, 1994, p.252)

¹² "O atual cenário da educação em museu apresenta uma encruzilhada de mudança. Políticas claras e convicções educacionais bem fundamentadas serão necessárias para identificar maneiras de avançar que não comprometam a verdadeira experiência de aprendizagem em museu." (Tradução livre da autora)

¹³ " 'Educação em Museu' é um aspecto do trabalho em museus infinitamente mais complexo e está a tornar-se rapidamente um dos mais necessários" (Tradução livre da autora)

CAPÍTULO 2 PINACOTECA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Ao longo de 105 anos, inúmeros acontecimentos marcaram a história da Pinacoteca do Estado de São Paulo. A seguir, procura-se apresentar os fatos relevantes que auxiliam na contextualização histórica da Pinacoteca do Estado de São Paulo e que permitam uma reflexão atrelada à temática da presente investigação. Ao realizar-se o levantamento bibliográfico e documental sobre a história da Pinacoteca foi possível, também, identificar diferentes situações em que o aspecto educacional permeou as ações do Museu, evidenciando assim que o caráter educativo está presente ao longo da trajetória da Instituição, em diferentes intensidades. E é através do relato que descreve o percurso do setor educativo da Instituição - desde a sua criação até a atualidade - que se apresenta as iniciativas educacionais que caracterizam a atuação da Pinacoteca no meio museológico, o qual é respeitada e reconhecida como referência para inúmeras instituições.

2.1 Contextualização Histórica da Instituição

Criada por iniciativa do governo do Estado de São Paulo e inaugurada no dia 25 de dezembro de 1905, a Pinacoteca do Estado de São Paulo é considerada o mais antigo museu dedicado às artes em São Paulo. O princípio de sua história relaciona-se à expansão e ao desenvolvimento da cidade, num período de grandes transformações ocorrido na virada para o século XX, quando “museus, ciências, história e arte eram tomados como signos de modernidade e civilização na cidade mutante”. (Pinacoteca, 2007, p.145) Em meio a tantos investimentos direcionados para o desenvolvimento da cidade e da sua população, a constituição da Pinacoteca pode ser entendida como parte da estratégia de modernização do estado, pensada pela burguesia paulista a partir da articulação entre a iniciativa privada e a ação estatal regular, num movimento de constituição de uma identidade patrimonial para São Paulo. (Moraes, 2000; Pinacoteca, 2005; Pinacoteca, 2007).

Concebida, inicialmente, para ser uma galeria de pintura integrada e subordinada ao Liceu de Artes e Ofícios¹⁴, a Pinacoteca do Estado de São Paulo esteve locada no prédio situado junto ao Parque da Luz, em salas adaptadas para receber o conjunto de obras que, inicialmente, só poderiam ser vistas por alunos e professores do Liceu. Araujo (2002)

¹⁴ Escola de ensino profissionalizante e artístico, fundada no final do século XIX, voltada à formação de mão de obra especializada em marcenaria, serralheria, ebanisteria, escultura em madeira, caldeiraria, fundição em bronze e em metais finos e modelação, tendo como intuito principal auxiliar no desenvolvimento da cidade de São Paulo através da formação qualificada de profissionais.

salienta que as intervenções executadas em curto prazo e as adequações realizadas no prédio, evidenciaram não só uma consciência dos requisitos técnicos necessários à implantação de um espaço expositivo, como também a importância atribuída ao Museu que então surgia. Nascia um novo museu, a partir da soma de vários esforços paulistanos.

Entretanto, os anos seguintes à inauguração da Pinacoteca, sem grande repercussão pública, evidenciaram uma mudança de postura de seus idealizadores com o declínio de atenções e investimentos. A ausência de um corpo técnico adequado, a falta de uma política de aquisições definida e a carência de um programa regular de exposições, confirmam que a Pinacoteca do Estado, no final dos anos 1920, resumia suas atividades a apresentação de suas obras nas salas do prédio do Liceu de Artes e Ofícios. (Araujo, 2002) Embora seu acervo continuasse a ser ampliado através de doações, a inexistência de um trabalho voltado para a análise, contextualização ou extroversão das obras, faziam da Pinacoteca muito mais uma galeria permanente do que verdadeiramente um museu. (Lourenço, 1994)

Foram necessários seis anos de existência para que a Pinacoteca deixasse de ser uma das atividades do Liceu de Artes e Ofícios e ganhasse independência através do mecanismo criado pelo Estado. (Lourenço, 1988) O primeiro regulamento do Museu foi proposto em 21 de novembro de 1911, quando o acervo passou a ter existência jurídica por meio da Lei nº1271¹⁵ que dotou o Estado de São Paulo da competência de preservar o conjunto artístico formado, na época, por 59 obras. O regulamento garantia orçamento anual do Estado para o custeio das despesas da Pinacoteca e uma equipe de trabalho composta por três funcionários: um conservador e dois guardas. Assegurava ainda, visitaçã gratuita diariamente, além da entrada em dias específicos dos artistas e amadores que desejassem observar e/ou copiar as obras, e também dos professores e alunos de estabelecimentos de ensino públicos e particulares que desejassem realizar pequenas explicações no interior do Museu.

Desta forma, a Pinacoteca foi definida com diretrizes de um museu estatal e passou a ser subordinada à Secretaria do Interior e Justiça do Estado de São Paulo. Os cargos de Restaurador e Diretor Técnico da Pinacoteca foram estipulados apenas no ano de 1939 através de um novo decreto que previu reorganizações para o Museu.

Com uma imagem pública associada ao Liceu de Artes e Ofícios, de sua fundação até 1921, a Pinacoteca do Estado esteve atrelada à direção desta instituição de ensino permanecendo instalada no mesmo prédio, com exceção de alguns períodos. Incêndio, ataques durante o Movimento Tenentista de 1924 e a Revolução de 1930, além da

¹⁵ A Lei nº1271, de 21 de novembro de 1911 de São Paulo pode ser consultada na seção 'Anexos', localizada ao fim do trabalho.

requisição do prédio para uso militar durante a Revolução Constitucionalista de 1932 fizeram com que o acervo fosse distribuído por diversos órgãos públicos, tendo sua coleção de obras retornado à sede original, no Parque da Luz, apenas em 1947.

Após o período de contratempos, nas décadas posteriores a Instituição buscou a estabilização de sua rotina e o fortalecimento de sua atuação no cenário paulistano através da ampliação de seu acervo e da diversificação de sua programação. “Se antes era tida como mera galeria de artes, em vez de uma instituição dotada de políticas museológicas, no decorrer dos anos 1950 e 1960 sua direção começou a repensar as metas e a reavaliar o papel do Museu na sociedade”. (Pinacoteca, 2007, p.81)

Depois de anos de muito empenho, em 1982 foi oficializada a classificação do prédio da Pinacoteca do Estado pelo CONDEPHAAT, visando a preservação deste importante exemplar da arquitetura paulistana. Este feito foi seguido pela conquista da ocupação total do prédio, uma autorização obtida depois da Pinacoteca partilhar, ao longo de sua existência, o edifício da Avenida Tiradentes com diferentes instituições, como o Liceu de Artes e Ofícios, o Grupo Escolar Prudente de Moraes, a Escola de Belas Artes e a Escola de Arte Dramática.

A década de 90 foi marcada por uma notável revitalização da Instituição. No ano de 1992 ocorreu a criação da Associação dos Amigos da Pinacoteca, entidade sem fins lucrativos que apóia a conservação, a divulgação e a ampliação do acervo da Pinacoteca, através da captação de recursos para projetos culturais, artísticos e educacionais. Entre 1994 e 1998 o Museu sofreu uma expressiva reforma, o restauro completo do prédio o qual possibilitou sua adaptação às exigências museológicas contemporâneas. No ano de 1999, após a recuperação das instalações e do aprimoramento das condições ambientais e de segurança, o Parque da Luz – relevante monumento histórico e paisagístico da cidade, considerado o parque público mais antigo de São Paulo cujas origens remontam a 1798 – passou a integrar a Pinacoteca do Estado de São Paulo, abrigando em seu jardim uma coleção de 50 esculturas, aberta à visitação pública.

No ano de 2004, a Pinacoteca incorporou à sua responsabilidade mais um espaço que possibilitou a ampliação de sua atuação. O prédio da antiga polícia política de São Paulo, o DEOPS, localizado há 400 metros da sede do Museu e batizado de Estação Pinacoteca, abriga espaços expositivos e reservas técnicas da Instituição, além da Biblioteca, do Centro de Documentação e Memória e do Memorial da Resistência.

Atualmente, a Pinacoteca do Estado de São Paulo conta com dois prédios que, juntos, somam 20 mil metros quadrados de instalações técnicas adequadas às atividades museológicas. Localizados na região central da cidade, ambos os imóveis foram classificados como bens culturais pelo CONDEPHAAT, são símbolos do conjunto

arquitetônico do bairro da Luz e abrigam o acervo da Instituição, uma eminente coleção que contribui para retratar o patrimônio artístico do país.

A transferência de 26 obras do Museu Paulista¹⁶ para a Pinacoteca do Estado assinalou o princípio da coleção do Museu no ano de 1905. Composta por pinturas e esculturas do final do século XIX e início do século XX, a coleção da Pinacoteca reunia em seu princípio, obras de artistas atuantes¹⁷ na cidade de São Paulo. A pesquisadora do Museu Paulista, Heloisa Barbuy (*in* Araujo & Camargos, 2007) ressalta que,

“Examinando-se, hoje, as pinturas que foram para a Pinacoteca e as que permaneceram no Museu Paulista, facilmente se depreende o critério de partilha, baseado nas capciosas noções de ‘pintura histórica’ e ‘pintura artística’, que levaram a manter no Museu Paulista os retratos de personagens considerados históricos e as cenas representativas de grandes acontecimentos, francamente derivados da história factual em vigor naquelas décadas. Saía, então, o Caipira picando fumo [Almeida Júnior], antropológico demais para o conceito de história de então, mas ficava José Bonifácio [Benedito Calixto]; ia embora a Cozinha na roça [Pedro Alexandrino], mas deixava-se restar a Fundação de São Vicente [Benedito Calixto].” (Araujo & Camargos, 2007, p.143)

No entanto, ainda que os critérios os quais direcionaram a divisão da coleção sejam questionáveis, é importante mencionar que este movimento relaciona-se com a criação de coleções especializadas na cidade de São Paulo e conseqüentemente com a ampliação do pensamento museológico, como bem aponta Marcelo Araujo¹⁸ (Pinacoteca, 2005),

“... A transferência desse núcleo para que fosse constituído uma nova unidade indica o início de uma política museológica voltada para a especialização das instituições, trilha essa que seria seguida nas décadas posteriores com a fundação de outros estabelecimentos a partir do desmembramento de diferentes núcleos do acervo do Museu Paulista.” (Pinacoteca, 2005, p.26)

Contudo, a falta de uma política na constituição do acervo resultou no ecletismo que caracteriza o início da coleção da Pinacoteca. Sem contar com uma orientação definida, o acervo foi ampliado através das doações de famílias abastadas da sociedade local, aquisições do Estado e doações dos próprios artistas. Entretanto, este perfil começou a modificar-se a partir do final da década de 1960 e início da década de 1970, com a atuação de alguns diretores que preocupavam-se com questões relacionadas ao desenvolvimento da coleção do Museu. A criação do Conselho de Orientação Artística da Pinacoteca do Estado de São Paulo¹⁹, em 1970, também foi crucial para assegurar um direcionamento às

¹⁶ Instituição científica, cultural e educacional com atuação no campo da História. O Museu, localizado às margens do Rio Ipiranga, foi inaugurado em 1895 como museu de História Natural, sendo marco representativo da Independência do Brasil. Único museu existente na cidade de São Paulo no final do século XIX, possuía no início de sua trajetória um acervo eclético, que abrangia artes plásticas, arqueologia, antropologia, zoologia e história, constituindo-se num museu enciclopédico, no modelo internacionalmente consagrado durante o século XIX. Atualmente, possui um acervo de mais de 125.000 unidades, entre objetos, iconografia e documentação textual, do século XVII até meados do século XX, significativo para a compreensão da sociedade brasileira, especialmente no que se refere à história paulista.

¹⁷ Os artistas que integraram a coleção inicial da Pinacoteca foram os paulistas José Ferraz de Almeida Júnior (1850-99) e Pedro Alexandrino Borges (1856-1942), os fluminenses Oscar Pereira da Silva (1867?-1939) e Antônio Parreiras (1860-1937), o gaúcho Pedro Weingartner (1853-1929), a franco-brasileira Berthe Worms (1868-1937) e o espanhol Antonio Ferrigno (1863-1940).

¹⁸ Marcelo Mattos Araujo, museólogo e doutor em arquitetura, é o atual diretor executivo da Pinacoteca do Estado, sua gestão iniciou em 2002.

¹⁹ Criado através do decreto nº52.559 de 12 de novembro de 1970, o Conselho de Orientação Artística da Pinacoteca é um órgão colegiado composto por nove membros com mandato igual a cinco anos, que orienta as ações da Instituição. Tem como responsabilidades: elaborar e alterar o Regulamento da Pinacoteca; fixar normas gerais que orientarão as atividades da Pinacoteca;

atividades museológicas do Museu, sendo o responsável pela manutenção das políticas culturais da Pinacoteca até a atualidade. De acordo com Moraes (2000), a criação do Conselho de Orientação Artística da Pinacoteca aponta o pensamento interdisciplinar presente no trabalho da instituição há bastante tempo, o que caracteriza a presença de uma visão pioneira para a época.

Neste período a Pinacoteca passa a ser entendida, por sua equipe, também como um espaço voltado à arte de seu tempo e então obras de artistas contemporâneos são adquiridas para o Museu. Seguindo os critérios estabelecidos para o desenvolvimento da coleção, o crescimento do acervo começou a ser direcionado. A obtenção das obras passou a acontecer através da articulação entre poder público e iniciativa privada o qual possibilitou aquisições feitas pelo governo estadual, doações de colecionadores, artistas e familiares, empresas e organizações culturais, além de transferências de outras instituições, premiações dos salões e bolsas de estudo vinculadas às incorporações das obras.

Atualmente, o acervo da Pinacoteca é formado por obras que contemplam diferentes linguagens visuais como pintura, escultura, desenho, gravura, fotografia, objetos e instalações. Abrangendo a produção artística desde a metade do século XIX até a contemporaneidade, a coleção engloba mais de 1.000 artistas entre brasileiros, naturalizados brasileiros, estrangeiros e artistas radicados no país, além de obras nacionais e internacionais contendo o Brasil como temática. Um amplo panorama da arte brasileira, que atravessa o ensino acadêmico, as primeiras inovações, o modernismo, os movimentos de vanguarda e a produção contemporânea, possibilitando um diálogo entre a arte nacional, a internacional e as diversas tendências, constitui o acervo da Pinacoteca que no ano de 2010 conta com 8.000 obras. Esta extensa coleção, assim como seu espaço, sua equipe e sua programação, foram administradas por diversas pessoas comprometidas com a cultura, a arte, a história, a memória, a identidade e que, de diferentes maneiras auxiliaram no desenvolvimento do Museu a que hoje se tem acesso. Esses percursos são apresentados na seqüência.

2.1.1 Equipe do Museu

Embora a Pinacoteca não possuísse em sua história um órgão cultural que desse suporte ou norteasse as atitudes dos seus diretores, o Museu contou com 17 gestores que

deliberar sobre a aquisição e a permuta de peças para o acervo, o empréstimo de obras, a programação de cursos e conferências, a realização de exposições temporárias, congressos, seminários, e outras atividades culturais; opinar sobre a conservação, a preservação e a restauração de peças do acervo; aprovar os planos anuais de trabalho da diretoria técnica; aprovar as propostas do diretor técnico para a nomeação ou ajuste de pessoal e para a contratação de serviços ou obras; dar parecer sobre prestações de contas e relatórios anuais da diretoria técnica; deliberar sobre a aceitação de doações e legados.

contribuíram, cada um a seu tempo e a seu modo, para a adequação às condições museológicas e o crescimento do acervo da Instituição, como pode ser visto no Quadro 1. Aos poucos e com o encadeamento das gestões, as diretrizes foram estabelecidas e a política cultural do Museu foi consolidada, através do empenho dos gestores e equipes.

QUADRO 1	DIRETORES DA PINACOTECA DO ESTADO
Francisco de Paula Ramos de Azevedo engenheiro e arquiteto	1905 - 1928
Luiz Scatollin conservador	1929 - 1938
Paulo Vergueiro Lopes de Leão pintor	1939 - 1944
Túlio Mugnaini pintor	1945 - 1964
João de Scantimburgo jornalista e escritor	1965 - 1966
Silvio Costa e Silva funcionário público	1966 - 1967
Delmiro Gonçalves jornalista e crítico	1967 - 1970
Clóvis Graciano pintor	1970 - 1971
Walter Wey diplomata e crítico de arte	1972 - 1974
Alfredo Gomes escritor	1974 - 1975
Aracy Amaral historiadora e crítica de arte	1976 - 1979
Fábio Magalhães historiador, crítico de arte e museólogo	1980 - 1982
Maria Cecília França Lourenço historiadora de arte	1983 - 1987
Lourdes Cedran artista plástica	1988 - 1989
Maria Alice Milliet historiadora e crítica de arte	1990 - 1992
Emanoel Araújo artista plástico e curador	1993 - 2002
Marcelo Mattos Araujo museólogo	Desde 2002

Fonte: Pinacoteca do Estado de São Paulo

Quando inaugurada, em 1905, a Pinacoteca era subordinada à então Secretaria do Interior e Justiça do Governo do Estado de São Paulo. Após passar pela tutela de diferentes Secretarias de Estado (Secretaria do Governo, Secretaria da Educação e Saúde Pública,

Secretaria de Cultura, Esportes e Turismo), desde o ano de 1979 está sob responsabilidade da Secretaria de Estado da Cultura.

Da frágil situação das décadas iniciais, a Pinacoteca evoluiu para uma organização consistente, ainda que de perfil bastante conservador, voltada à formação de um significativo acervo, em seus primeiros cinquenta anos de existência. Os esforços dos primeiros gestores estavam centrados principalmente no desenvolvimento da coleção. A partir do final da década de 1960, os diretores concentraram seus empenhos na adequação do prédio que abriga o Museu até a atualidade. Depois de passar por modificações físicas e setoriais, a Instituição estruturou-se e assumiu gradativamente o papel de um museu de arte moderna, comprometido com a produção de seu tempo.

Já as gestões iniciadas a partir da década de 70 voltaram-se ao incremento da programação da Pinacoteca, promovendo a criação de novos setores que possibilitaram o alargamento das atividades. Foi nas últimas décadas do século XX e na primeira década do século XXI que o Museu conquistou o aprimoramento técnico de seu edifício, sua reestruturação administrativa, a ampliação de suas coleções, a consolidação de sua programação e o fortalecimento de sua equipe de profissionais, afirmando-se assim como uma referência no panorama museológico internacional. (Pinacoteca, 2007)

A consolidação técnica e institucional do Museu, alcançada mediante a articulação entre a ação pública e a iniciativa privada, exigiu uma reorganização administrativa que contemplasse as demandas e exigências da sociedade contemporânea. Hoje, a estrutura organizacional da Pinacoteca é composta por duas grandes áreas de atuação, a 'Área Técnica', subordinada à Diretoria Executiva, e a 'Área de Administração e Finanças', subordinada à Diretoria Financeira

Voltada às atividades museológicas a Área Técnica é constituída pelos núcleos de:

- Ação Educativa
- Assuntos Institucionais
- Biblioteca
- Centro de Documentação e Memória
- Gestão Documental do Acervo
- Núcleos de Relacionamento e Comunicação
- Pesquisa em Crítica e História da Arte
- Produção, Expografia e Montagem
- Restauro e Conservação

Direcionada à gestão da Instituição, a Área de Administração e Finanças é organizada nos núcleos de:

- Administração de Serviços e Edifícios
- Atendimento ao Público
- Financeiro
- Projetos e Patrocínios
- Tecnologia da Informação

A presente estrutura organizacional responde às requisições do novo modelo de gestão cultural adotado pela Pinacoteca do Estado. Baseada desde 2006 no modelo de Organização Social de Cultura, que atribui à Associação de Amigos da Pinacoteca a responsabilidade de gerir e zelar pelo Museu, a Pinacoteca tem se modernizado constantemente, buscando alternativas arrojadas para a expansão de seu acervo e a manutenção de sua programação.

A Organização Social de Cultura, também conhecida pela sigla OS, é um novo modelo de gestão, previsto na Lei Complementar Estadual nº 846 de 4 de junho de 1998 de São Paulo²⁰, que qualifica instituições sem fins lucrativos à administrar espaços públicos, antes geridos diretamente pela Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo. A iniciativa é firmada através de um contrato de gestão onde estão expressas as linhas de atuação a serem implementadas, as metas anuais a serem realizadas, bem como os valores necessários à sua execução.

É bem verdade que “a assinatura do Contrato [de gestão] desencadeou uma série de ações administrativas inéditas na história da Pinacoteca, bem como reforçou e potencializou as ações museológicas da Instituição.” (Pinacoteca, 2009) Além de oferecer flexibilidade e eficácia no desempenho das políticas culturais do Estado de São Paulo, o inovador modelo de gestão proporciona autonomia na rotina administrativa da Instituição, agilizando processos de contratação de funcionários, captação de recursos, comodatos e parcerias com fundações, iniciativas articuladas entre esferas pública e privada, que por sua vez, geram impacto na qualidade das funções museológicas da Pinacoteca.

“...uma pioneira experiência de um novo modelo de gestão do patrimônio cultural no Brasil, mais adequado aos requisitos de profissionalização, agilidade e transparência, hoje exigências imperiosas de uma economia altamente competitiva. Este novo contexto institucional contribuiu para implantação e fortalecimento de diversas políticas de atuação, com especial destaque para o programa de aprimoramento do acervo museológico. (Araujo, 2008)

²⁰ A Lei Complementar Estadual nº846, de 4 de junho de 1998 de São Paulo pode ser consultada na seção Anexo, localizada ao fim do trabalho.

O novo modelo de gestão também evidencia o compromisso da Instituição com a sociedade, a partir da transparência do trabalho desenvolvido, já que a prestação de contas é feita através da disponibilização para consulta pública do Relatório de Atividades Anual e do Plano de Trabalho Anual da Pinacoteca. Este modelo está em sintonia com uma série de metas que asseguram o caráter público, educativo e social do Museu, e constitui exemplo de sucesso da parceria firmada entre poder público e sociedade civil, no âmbito da cultura no Brasil.

Em suma, a “Pinacoteca tem se destacado no âmbito nacional e internacional como referência em museu de arte, tendo sido pioneira, ao longo dos anos, no desenvolvimento de ações inovadoras nas esferas técnica e de gestão.” (Pinacoteca, 2009) Este processo de amadurecimento administrativo da Instituição culminou em ações relacionadas ao planejamento das atividades do Museu, que tem como intuito capacitar a Instituição para funcionar ainda melhor.

2.2 A Educação como Contributo à Visão Estratégica da Pinacoteca

As primeiras iniciativas formais, direcionadas à formulação do planejamento e envolvendo os membros da Instituição, remontam ao ano de 2003 quando o Plano Diretor da Pinacoteca foi elaborado. Em 2008 houve uma atualização o qual gerou um Plano de Desenvolvimento Organizacional. Para a elaboração do plano foram definidos os propósitos organizacionais do Museu: sua missão, visão e valores. (Pinacoteca, 2009)

Reconhecidos como a identidade organizacional de uma instituição, a missão, a visão e os valores do Museu são diretrizes que ajudam a determinar os objetivos da Instituição, que orientam as tomadas de decisão dos gestores, que auxiliam na proposição de ações; em síntese, são princípios que direcionam o funcionamento da Organização. “A declaração da missão, visão, valores define os contornos de atuação da instituição e podem ser tomados como princípios orientativos da reflexão estratégica.” (Pinacoteca, 2009, p.1)

Considerando que a missão de uma organização é o seu propósito, sua finalidade; a visão é sua aspiração, o espaço que almeja alcançar; e os valores são seus princípios e crenças, os propósitos organizacionais da Pinacoteca elaborados no ano de 2003 tinham como intuito definir “as condições de contorno da atuação da Pinacoteca.” (Pinacoteca, 2009, p.8) Esta definição dos propósitos organizacionais foi atualizada e hoje compõe o Planejamento Estratégico da Instituição que, além de delimitar os domínios de atuação da

Pinacoteca para, conseqüentemente, direcionar suas ações, também objetiva consolidar o modelo de gestão OS, dando retorno público sobre o investimento realizado no Museu.

Uma vez que a missão da Pinacoteca do Estado de São Paulo é

“constituir, consolidar e ampliar, estudar, salvaguardar e comunicar um acervo museológico, arquivístico e bibliográfico de artes visuais, produzido por artistas brasileiros ou intrinsecamente relacionado com a cultura brasileira, seus edifícios e memórias; visando ao aprimoramento da experiência do público com as artes visuais²¹, e o estímulo à produção e ao conhecimento artísticos” (Pinacoteca, 2009, p.18),

é relevante observar que o público está representado na finalidade do Museu, atestando ser uma de suas prioridades atendê-lo, e portanto ser esta a direção que orienta os esforços da Instituição.

Sendo a visão da Pinacoteca do Estado de São Paulo,

“Ser reconhecida como museu, espaço de produção e difusão de conhecimento, centro educacional e de inclusão social²², referência de qualidade, consistência e dinamismo no cenário museológico brasileiro e internacional.” (PLANEJAMENTO, 2009, p.18),

perceber o caráter social e educativo presentes em seus anseios, é um aspecto que agrega empenho à sua postura, uma vez que assume-se comprometido com o público, razão de ser de toda e qualquer instituição museológica.

A Pinacoteca assume como seu valores:

- “Salvaguarda e comunicação dos acervos e edifícios dentro dos padrões técnicos mais rigorosos;
- Cumprimento da função educativa compreendida como atuação permanente no processo de aprimoramento das habilidades de cada indivíduo, buscando seu desenvolvimento e o da sociedade;
- Respeito aos princípios éticos de conduta;
- Construção e manutenção de um ambiente de trabalho solidário e estimulante;
- Apoio ao desenvolvimento e valorização dos recursos humanos da instituição;
- Compromisso, Responsabilidade e Inovação no exercício profissional” (Pinacoteca, 2009, p.8).

Portanto, identificar que o cumprimento da função educativa, assim como o apoio ao desenvolvimento e valorização dos recursos humanos do Museu estão entre seus princípios, sinaliza o direcionamento da atuação do Museu e sua equipe.

A identidade organizacional do Museu é capaz de agregar qualidade à gestão da Instituição. A institucionalização da missão, visão e valores da Pinacoteca, clarifica sua postura enquanto instituição museológica, delimita sua área de atuação, apresenta aos seus trabalhadores sua finalidade e princípios, além de organizar e direcionar os esforços da equipe. É de suma importância divulgar a identidade organizacional da Instituição para a equipe, uma vez que são os profissionais que traduzirão estes valores em ações. “Las personas, como se ha comprobado una y otra vez, dan más de sí y son mejores sus aportaciones a la organización en la que trabajan, si saben que su labor está directamente

²¹ Grifo da autora

²² Grifo da autora

relacionada con la misión general de la organización.”²³ (Jackson *apud* Moore, 1998, p.251)
A partir da definição e divulgação da identidade organizacional, a Instituição é capaz de estabelecer um plano que busque atingir os intuitos do Museu contidos dentro de seus propósitos organizacionais. Esse plano, também conhecido como planejamento estratégico, contém os objetivos, as metas e as ações a serem implementadas pelo Museu e sua equipe a fim de atingir a visão instituída.

O Planejamento Estratégico da Pinacoteca do Estado de São Paulo para o período de 2009-2013 foi desenvolvido no contexto da consolidação do modelo de gestão adotado pelo Museu, à pedido da Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo. Através de uma série de reuniões de trabalho envolvendo Diretoria e Coordenadorias dos Núcleos entre maio e setembro de 2009, foi elaborado um plano com o objetivo de “determinar e revelar o propósito organizacional em termos de valores, missão, objetivos, estratégias, metas e ações, e, com base nesse foco, priorizar a alocação de recursos” (Pinacoteca, 2009, p.4).

Para a implementação desta formulação estratégica, foram criados objetivos, iniciativas estratégicas e metas que auxiliassem na concretização da missão e da visão da Pinacoteca do Estado. Dentre os vinte objetivos estratégicos traçados, são destacados aqui aqueles que estão diretamente relacionados ao foco deste estudo.

Sendo um destes objetivos estratégicos, ‘melhorar a qualidade da visita’, o qual está relacionada à idéia do visitante sentir-se bem-vindo desde a entrada até a saída do museu e também de potencializar a experiência de contato com as obras e edifícios, foram estabelecidas iniciativas estratégicas com o intuito de operacionalizar o objetivo. São elas:

- Formação continuada da equipe (principalmente daqueles que se relacionam diretamente com o público - atendentes e educadores)²⁴;
- Comunicação visual precisa e bilíngüe;
- Criação de um serviço de visitas monitoradas em outras línguas.

Para o objetivo estratégico ‘transformar o visitante em um freqüentador’, estimulando sua presença repetidas vezes no Museu, as iniciativas estratégicas estabelecidas foram:

- Criação e manutenção de cartão fidelidade;
- Formação constante da equipe para recepção e orientação adequada dos diferentes públicos²⁵.

²³ “As pessoas, como foi provado, uma e outra vez, dão mais de si e são melhores suas contribuições à organização em que trabalham, se sabem que seu trabalho está diretamente relacionado com a missão geral da organização.” (tradução livre da autora)

²⁴ Grifo da autora

²⁵ Grifo da autora

Já o objetivo estratégico, ‘contribuir para a percepção do visitante em relação à natureza preservacionista e artística/cultural da Pinacoteca como resultado da visita’, tem como iniciativas estratégicas:

- Orientação e formação contínua para toda a equipe do museu;
- Ampliação do Programa Consciência Funcional²⁶;
- Definição dos objetivos gerais de compreensão da visita do público.

Para a consolidação dos três objetivos estratégicos aqui apresentados, foram estipuladas ações que privilegiam a qualificação e o desenvolvimento da equipe de trabalhadores do Museu. Este fato destaca o reconhecimento, por parte da Pinacoteca, da importância da atuação do funcionário para o alcance dos resultados almejados pelo Museu. O êxito da Instituição, caracterizado pela conquista de seus objetivos, passa pela colaboração e o envolvimento da equipe na rotina do Museu. Desta forma, o Museu reconhece a relevância de toda a sua equipe para o alcance da sua missão e visão, sinaliza sua intenção em investir em seus trabalhadores e demonstra também, o cuidado com fator humano presente na Instituição; aspecto este que humaniza o museu, um espaço que muitas vezes prioriza a salvaguarda da coleção em detrimento ao desenvolvimento das pessoas, como aponta Chagas (1987),

“Hoje em dia convivem, com grande intensidade dramática, pelo menos duas correntes museológicas, transformando o museu num verdadeiro desafio: uma de cristalização do passado, de valorização do objeto em relação ao home/sujeito e outra de transformação radical, de valorização do homem/sujeito em relação ao objeto”. (Chagas, 1987, p.85)

Importante perceber o destaque que o plano concede à formação da equipe no que se relaciona ao objetivo de estimular a frequência dos visitantes na Pinacoteca e também na melhoria da qualidade da visita. A qualidade de uma visita passa pela acolhida, pelo contato, pela abordagem, e até mesmo pela imagem que o visitante faz da equipe do Museu. A Pinacoteca, ao reconhecer este fato, revela que o fator humano é essencial para o bom funcionamento do Museu e que a atenção dispensada à sua equipe é um ponto estratégico para alcançar o êxito em suas atividades.

De maneira semelhante, o Planejamento Estratégico reconhece que o estímulo à frequência dos visitantes na Pinacoteca passa pela interação estabelecida entre o funcionário e o público. O Museu acredita que o trabalhador pode contribuir para que o visitante tenha uma experiência satisfatória e assim sintá-se motivado a retornar ao Museu outras vezes. Desta forma, a Pinacoteca assume a necessidade de investir na qualificação e no desenvolvimento de seus trabalhadores.

²⁶ Grifo da autora

Interessante observar também, o destaque conferido ao Programa Educativo Consciência Funcional como um contributo para o alcance do objetivo estratégico que visa qualificar a experiência museal do visitante. É a validação e o reconhecimento do trabalho desenvolvido no âmbito do Programa Educativo que realiza iniciativas junto aos funcionários do Museu, há mais de uma década.

Estes aspectos evidenciam também que a Pinacoteca considera a função educativa como ponto estratégico para desenvolver seu planejamento e assim alcançar as metas propostas pela organização. Vista como parte integrante e essencial da identidade organizacional da Pinacoteca, a função educativa é perceptível entre os valores adotados pela instituição, na sua missão e na visão traçada para o futuro da organização, explicitando que o caráter educativo é um dos princípios que conduzem a Pinacoteca do Estado.

A atual gestão, além de implementar um processo de planejamento e de prosseguir com sua consolidação técnica e institucional, tem desenvolvido e aprofundado ações de pesquisa, ampliação e difusão do acervo, e também dinamização da programação através da realização de palestras, encontros e atividades paralelas às mostras.

Neste contexto, a Ação Educativa assume um papel fundamental e de crescente importância, por meio de programas de atendimento educativo que contemplam um público cada vez maior e tornam possível ao Museu exercer sua vocação central: seu papel formador. Esta posicionamento é perceptível nas diversas publicações sobre a Pinacoteca, no discurso da direção do Museu, em entrevistas concedidas por funcionários de diferentes setores, na missão, na visão e nos valores da Instituição (Araujo, 2002; Araujo, 2008; Camargos & Moraes, 2005; Pinacoteca, 2005; Pinacoteca, 2007) e também em fatos que compõem sua trajetória.

2.3 Caráter Educativo da Pinacoteca ao Longo da Sua Trajetória

Ao longo de sua existência, a Pinacoteca do Estado de São Paulo vivenciou diferentes períodos no que se relaciona à educação em museus. De acordo com Chiovatto e Aidar (Pinacoteca, 2007), suas iniciativas educacionais constituem longa tradição de práticas, muitas vezes inovadoras na atuação educativa em museus de arte, sobretudo na cidade de São Paulo.

Desde sua abertura, a Pinacoteca esteve relacionada à instituições educacionais paulistanas. Sob a mesma direção, com o Liceu de Artes e Ofícios, ou compartilhando o mesmo espaço, com a Escola de Belas Artes, a Escola Dramática e o Conservatório

Estadual de Canto Orfeônico, é possível afirmar que esta proximidade imprimiu marcas no caráter do Museu.

De acordo com Araujo (Pinacoteca, 2005), o Liceu de Artes e Ofícios, fundado com o propósito de oferecer educação e cultura às pessoas carentes da cidade, é usualmente apontado como vetor determinante no processo de criação do Museu. Controvérsias à parte, jornais da época sinalizaram que a criação da Pinacoteca estava relacionada com futuras intenções de aproximar o Museu e a Escola de Belas Artes, conforme destaca Moraes (2000) ao citar notícia veiculada no Jornal Correio Paulistano, de sexta-feira, 27 de dezembro de 1905:

“Esteve brilhante a inauguração da Pinacoteca do Estado, instalada no edifício do Liceu de Artes e Ofícios. Todos que ali compareceram tiveram ensejo de notar o alcance da medida em tão boa hora posta em prática pelo Sr. Secretário do Interior, proporcionando melhor colocação aos excelentes trabalhos dos nossos pintores e lançando as bases para a nossa futura Escola de Belas Artes.” (Moraes, 2000, p.20)

Ao analisar o primeiro regulamento da Pinacoteca, também é possível identificar traços que apontam a atenção para com a educação no Museu. A Lei Estadual nº1271²⁷ de 1911, previa dias específicos para o ingresso gratuito de artistas e amadores que intencionavam realizar observações e cópias do acervo, e também de alunos de escolas públicas e privadas e seus professores os quais pretendiam dar breves explicações ao grupo de estudantes. Camargos (2007) afirma que embora seja vaga nos seus nove artigos, a Lei nº1271 “deixava patente a preocupação em formar o gosto estético das futuras gerações, estipulando que, além da exibição e conservação das obras, o Museu deveria funcionar como núcleo de aprendizado.” (Araujo & Camargos, 2007, p.40)

Porém, nem sempre a relação estabelecida entre a Pinacoteca e outras instituições, sob um pretexto educacional foi totalmente benéfica para o Museu. Regulamentado pelo Decreto nº2234 de 1912, o Pensionato Artístico do Estado de São Paulo era um programa que tinha por finalidade promover o desenvolvimento da produção artística no Estado de São Paulo, uma vez que este não possuía nenhuma instituição de ensino superior na área de artes plásticas, música ou canto. Para esse fim, concedia bolsas de estudo a serem cumpridas na Europa aos estudantes que a requeressem e fossem julgados merecedores do benefício. Em troca, os bolsistas comprometiam-se em remeter ao Brasil obras que documentassem seu aperfeiçoamento artístico. E um dos espaços aptos a receber os originais era justamente a Pinacoteca, o museu de arte do Estado de São Paulo. No entanto, estes originais não seguiam qualquer critério imposto pela Pinacoteca e assim, as obras doadas através do Pensionato Artístico colaboraram para que o acervo do Museu fosse expandido sem nenhuma orientação na sua formação. (Moraes, 2000, p.29)

²⁷ A Lei nº1271, de 21 de novembro de 1911 de São Paulo pode ser consultada na seção Anexo, localizada ao fim do trabalho.

Importante mencionar que este fato não isenta a responsabilidade do Museu, uma vez que a própria Instituição não tinha definido os critérios para o desenvolvimento de sua coleção, no princípio do século passado. Seu acervo crescia baseado no gosto predominantemente acadêmico dos salões de artes que inspiravam as abastadas famílias paulistanas, as principais responsáveis pelas doações ao Museu. Esta situação seria modificada com a criação do Conselho de Orientação Artística da Pinacoteca em 1970, episódio referido no presente texto, anteriormente.

No ano de 1946, o projeto 'Conferência Passeio' ganhou espaço no Museu. A iniciativa contava com a participação de artistas como Anita Malfatti, Georgina de Albuquerque e Quirino Campofiorito, que guiavam os visitantes pelo acervo da Pinacoteca, numa tentativa de aproximar público e artista e conquistar mais visitantes. De acordo com Araujo e Camargos (2007) "apesar das atividades e dos esforços do diretor da época para incrementar a visitação, o público ainda era escasso quando comparado aos outros museus de arte da cidade." (Araujo & Camargos, 2007, p.72)

Outro momento relevante ocorreu durante as décadas de 1950 e 1960, quando o Museu promoveu uma iniciativa inovadora que além de democratizar o acesso à coleção, reforçava o caráter estadual da Pinacoteca. Era o projeto intitulado 'Pinacoteca Circulante' que promovia exposições itinerantes pelas cidades do interior do estado de São Paulo. Com o apoio de empresários locais e o Rotary Club²⁸, uma seleção das obras da coleção, eram exibidas em clube, salões paroquiais e escolas. Ao longo de duas décadas realizaram-se mais de cem exposições em cerca de setenta diferentes cidades do interior do estado de São Paulo, tendo envolvido um público de 300 mil pessoas. (Araujo & Camargos, 2007)

De acordo com Moraes (2000) a Pinacoteca foi pioneira nesse tipo de evento itinerante, e mesmo com tantas dificuldades - climáticas, de transporte, de funcionários especializados - souberam encontrar uma metodologia museologicamente adequada para a época, cumprindo uma das missões do museu que é a divulgação do patrimônio e da cultura em geral. O projeto foi extinto em 1971, tendo como justificativa para seu fim o desgaste causado pelo transporte contínuo das obras mais frágeis.

Ainda que este não fosse nomeadamente um projeto educativo, há que se destacar os esforços e o crédito desta ação em divulgar o acervo da Instituição aos diferentes públicos, proporcionando o contato com o patrimônio artístico e, conseqüentemente, estimulando o gosto e o interesse. Segundo informações disponibilizadas pela atual equipe do Museu, embora o ritmo de exposições no interior do Estado tenha diminuído bastante se

²⁸ Rotary Club é uma organização de líderes de negócios e profissionais, que prestam serviços humanitários, fomentam um elevado padrão de ética em todas as profissões, sendo definido também como um clube de serviços à comunidade local e mundial sem fins lucrativos.

comparado às décadas de 50 e 60, a Pinacoteca não deixou de marcar sua presença nos outros municípios, através de exposições esporádicas. No ano de 2009, cinco cidades receberam exposições organizadas pela Pinacoteca, ação essa que gera maior visibilidade ao acervo, enquanto sua função de Museu estadual é resgatada.

A abertura da Biblioteca do Museu à consulta do público, ocorrida no ano de 1959, também demonstrou a disposição da Pinacoteca em facilitar acesso a outro tipo de conhecimento: o acervo bibliográfico da Instituição. Instalada na sala da diretoria do Museu e contando com cerca de quinhentos volumes relacionados às artes plásticas e visuais, o acesso era efetuado mediante o agendamento prévio. Ainda que a consulta ao acervo não fosse uma prática corrente entre os visitantes, é relevante mencionar que a disponibilidade da Pinacoteca apontava uma abertura aos pesquisadores e estudiosos, lembrando assim que o Museu é um espaço facilitador da aprendizagem quando disponibiliza acesso à informação, e conseqüentemente ao estudo, formação e desenvolvimento de cada indivíduo.

A década de 70 foi marcada por uma gestão voltada sobretudo à implementação de uma programação mais dinâmica e diversificada. Os esforços já não estavam centrados apenas na ampliação da coleção e na preservação do acervo, neste momento o público configura-se em foco de atenção e a Pinacoteca passa a direcionar empenho ao desenvolvimento da sua programação. A reforma no prédio da Pinacoteca, finalizada no ano de 1973 também atesta esta priorização. A adaptação de novos espaços como o teatro de arena e uma sala para exposições temporárias, habilitou a Pinacoteca à oferecer melhores condições para implementar sua programação cultural regular. Para Camargos (Araujo & Camargos, 2007),

“As mudanças estruturais e a regulamentação das atividades e setores, somadas à longa e extensa reforma, dariam à Pinacoteca condições de investir em ações educacionais, potencializando a fruição e a compreensão das suas obras de arte por públicos cada vez mais amplos. Nesse sentido, iniciou-se uma intensa programação cultural, utilizando o teatro de arena para concertos musicais e peças de teatro, além de prever cursos e visitas monitoradas ao acervo.” (Araujo & Camargos, 2007, p.89)

Altman (2002) relata que no ano de 1976, o educador Paulo Portella Filho²⁹ foi convidado pela direção do Museu a realizar um trabalho que envolvesse a comunidade mais próxima da instituição em atividades educativas no próprio espaço do museu. Esta iniciativa demonstra que foi já na década de 70 que surgiu o anseio de unir ação educativa e comunidade, e que esta vontade perdura até a atualidade através dos programas

²⁹Paulo Portella Filho, artista plástico, educador, museólogo, foi o responsável pela implantação e coordenação do Serviço Educativo da Pinacoteca do Estado de São Paulo, entre 1975 e 1987. Graduado em Artes Plásticas pela USP e autor de inúmeros projetos que conjugam arte e educação, seu trabalho é referência para os profissionais do meio, devido ao seu pioneirismo. Atualmente coordena o Serviço Educativo do MASP (Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand) e integra o Conselho de Orientação Artística da Pinacoteca do Estado de São Paulo.

desenvolvidos pelo Núcleo de Ação Educativa, os quais são amplamente reconhecidos e respeitados no meio museológico.

Segundo Lourenço (1988, p.15), a organização de um coral, atividades de ateliê para crianças, adolescentes e adultos, visitas diferenciadas e especialmente elaboradas de acordo com os grupos de visitantes, a dinamização do setor de Biblioteca e Documentação Artística, além da realização de exposições sistemáticas, passaram a fazer parte da rotina da Pinacoteca nesta época, estimulando à valorização do acervo e promovendo discussões sobre a arte brasileira. Estas iniciativas assinalavam que o ambiente na Pinacoteca tornava-se propício à estruturação de um departamento que fosse responsável pela organização e dinamização das ações relacionadas aos aspectos educacionais. E foi isto o sucedido, como pode ser conferido no trecho que se segue.

2.3.1 O Setor Educativo

É no Relatório Anual de 1974 que registra-se uma efetiva demonstração relacionada à educação em museus no ambiente da Pinacoteca do Estado de São Paulo. O documento identifica a intenção de implantar a ação de um grupo de monitores durante o horário de funcionamento do Museu. Contudo, é no ano de 1976 que o Setor Educativo da Pinacoteca do Estado é estruturado, tendo como objetivo inicial aumentar o número de visitantes do museu, proporcionando um atendimento de qualidade não só aos estudantes, mas também ao público em geral (Altman, 2002, p.16).

Faz-se relevante mencionar que as mudanças estruturais, a regulamentação das atividades e setores, somadas à longa e extensa reforma, deram à Pinacoteca condições de investir em ações educacionais, potencializando a fruição e a compreensão das suas obras de arte por públicos cada vez mais amplos. (Araujo & Camargos, 2007)

A contratação de um profissional especializado na área da educação – o artista plástico e educador Paulo Portella Filho – responsável pela estruturação do Setor Educativo, conforme citado anteriormente, evidencia a seriedade com que o tema passou a ser tratado dentro da Instituição, atestando a intenção de implementar o relacionamento entre os públicos e o Museu, o qual ampliou-se mediante a diversificação das atividades e o aumento do público atendido.

A primeira atividade criada foi o Laboratório de Desenho, iniciativa voltada ao fazer artístico e direcionada para os adolescentes. Posteriormente, ocorreu a criação dos Curso de Atualização Profissional para Professores, Ateliês para Atividades Artísticas, Curso de Gravura, Curso de Pintura, Curso de Desenho Vivo, Curso de Xerografia, Curso de

Introdução às Técnicas de Gravura, Curso Livre de Desenho com Modelo Vivo. Em suma, diversas ações direcionadas aos diferentes públicos, consolidaram assim as propostas didáticas e educativas da Pinacoteca. Segundo Altman (2002), “as atividades que Portella orientou e coordenou não tinham o objetivo de transformar a pessoa participante em um artista, mas mostrar que a Arte pode ser um dos caminhos para a expressão de pensamentos e sentimentos e para o exercício da responsabilidade individual e social.” (Altman, 2002 p.81). Postura esta que vai de encontro ao propósito do Museu de estimular o desenvolvimento dos seus públicos.

Em 1977 foram contratados monitores para atuar no serviço educativo, na organização de visitas que aproximassem público e Museu. Inicialmente as visitas educativas eram direcionadas apenas ao público escolar, no ano seguinte estendeu-se ao público espontâneo e posteriormente aos públicos diferenciados os quais requeriam abordagens diferenciadas. Conversas com os funcionários da Instituição a fim de aproximá-los dos contextos pelos quais eram responsáveis, também faziam parte da rotina do Setor Educativo.

As gestões que finalizaram a década de 1970 e iniciaram a década de 1980, buscaram consolidar a Pinacoteca como um espaço cultural dinâmico, adequando suas propostas museológicas a cada faixa etária e estimulando a frequência de públicos diversificados. Em 1984, o Projeto Ateliê no Parque ocupava o quiosque do Parque da Luz, com jovens nas tardes de sábado. De acordo com Camargos (Araujo & Camargos, 2007), nesta mesma época a preocupação em tornar o Museu um organismo dinâmico e atuante foi enfatizada com a criação da Oficina de Artes Plásticas para Professores a qual foi integrada ao serviço educativo e teve grande aceitação dos profissionais. Durante as comemorações dos oitenta anos da Pinacoteca, ocorridas em 1985, um ciclo de palestras e mesas-redondas foi organizado, evidenciando assim que o cariz educativo permeava cada vez mais a programação do Museu.

A falta de registros documentários que exemplifiquem iniciativas ou programas educativos da Pinacoteca, assim como a falta de referência ao setor educativo nos relatórios anuais da Instituição, demonstram que houve um período em que a atuação do setor educativo foi discreta. O Relatório Anual da Pinacoteca de 1992 explicita que embora a Pinacoteca possuísse a tradição em cursos fixos de modelo vivo, papel artesanal e atividades de arte educação, existia a necessidade de remodelá-los. Por conseguinte, deduz-se que neste período as iniciativas atreladas à educação eram pouco freqüentes.

Esta situação modificou-se em 2002, com o início de uma nova gestão o qual estabeleceu como uma de suas prioridades a reativação das práticas educativas na Pinacoteca. Para tanto, a reestruturação do Núcleo de Ação Educativa da Pinacoteca contou

com a contratação de novos profissionais que integraram a antiga equipe e iniciaram uma nova fase de trabalho no setor destinado às questões educativas.

A primeira ação desenvolvida pela nova equipe do setor educativo foi a realização de uma pesquisa de público que teve como foco conhecer o perfil do visitante, mapear suas expectativas em relação ao Museu, e ainda buscar informações sobre o perfil do “não-visitante” do Museu. A partir destas informações foi possível traçar objetivos e, conseqüentemente, planos de trabalho para o setor, tendo como intuito atender às expectativas do público freqüentador da Pinacoteca e também envolver o público não freqüentador do Museu. (Silva, 2010)

Contribuindo para potencializar “a fruição e a compreensão das obras pertencentes ao acervo da Pinacoteca, de públicos cada vez mais variados e assíduos” (Araujo & Camargos, 2007, p.189), o Núcleo de Ação Educativa da Pinacoteca assumiu como objetivos:

- Desenvolver ações educativas em arte a partir das obras do acervo da Pinacoteca,
- Promover a qualidade da experiência do público no contato com o acervo do Museu,
- Garantir a ampla acessibilidade ao museu,
- Incluir aquelas pessoas que habitualmente não são freqüentadoras, e incentivá-las à visita para que se tornem freqüentes no Museu.

Desta forma, o Núcleo de Ação Educativa também intencionava, e ainda intenciona, quebrar a barreira existente entre o Museu e o grande público, atingir a comunidade do seu entorno, capacitar professores, desenvolver material didático para atender a necessidade de escolas e professores, realizar visitas monitoradas, integrar os funcionários do Museu, desenvolver projetos para atender o público com necessidades especiais e possibilitar a inclusão dos socialmente marginalizados. (Duprat, 2009, p.15)

Os objetivos assumidos pelo Núcleo de Ação Educativa impulsionaram a organização de diferentes ações formuladas como programas independentes e sob uma diretriz pedagógica comum. Baseados nas propostas filosóficas de John Dewey³⁰, os programas educativos da Pinacoteca atendem públicos cada vez mais diversificados, atuando por meio de estímulos capazes de estabelecer diálogos com os visitantes e buscando uma educação capaz de promover experiências significativas no visitante, em seu contato com a obra de arte. (Araujo & Camargos, 2007; Chiovatto, 2010)

³⁰ Filósofo e pedagogo norte-americano, John Dewey (1859-1952) é reconhecido como um dos fundadores da Escola Filosófica de Pragmatismo. No campo específico da pedagogia, sua teoria inscreve-se na chamada educação progressiva, na qual ele defendia a democracia e a liberdade de pensamento como instrumentos para a manutenção emocional e intelectual, além da necessidade de estreitar a relação entre teoria e prática, pois acreditava que as hipóteses teóricas só têm sentido no dia-a-dia.

Ao contrário do que acontecia anteriormente, quando as ações educativas ocorriam “de maneira um tanto desarticulada, por meio do esforço individual de alguns educadores” (Silva, 2010), o novo Núcleo de Ação Educativa da Pinacoteca conseguiu estruturar suas ações em forma de programas, fato este que possibilita a continuidade e a consolidação das iniciativas.

Entre as ações do Núcleo de Ação Educativa estão as visitas monitoradas a estudantes, os cursos de capacitação para professores, o Programa Educativo para Públicos Especiais [PEPE] voltado para pessoas com necessidades especiais, o Programa de Inclusão Sociocultural [PISC] direcionado para pessoas em situação de vulnerabilidade social, o Programa Consciência Funcional voltado para os funcionários do Museu, além do desenvolvimento dos materiais de apoio à prática pedagógica e mediação para públicos em geral.

A ampliação e melhoria de serviços oferecidos, o planejamento e desenvolvimento de novos programas do Núcleo de Ação Educativa foi organizado com a soma dos esforços de uma equipe que, hoje, conta com trinta e cinco pessoas, as quais contribuem diariamente para a Pinacoteca do Estado ser um espaço de educação do olhar e de sensibilização do espírito, requisitos essenciais para o exercício da cidadania (Araujo, 2008).

A orientação do Núcleo de Ação Educativa pode ser verificada na exposição que relata a história da Pinacoteca do Estado e é apresentada num dos espaços expositivos da sede do Museu. Desenvolvido pela pesquisadora Marcia Camargos e inaugurada no início do ano de 2010, a exposição ilustra a trajetória do Museu ao relatar as memórias da Instituição e sua relação com a cidade, explicitando o contributo histórico e social da Instituição para o município. Através da narrativa, é possível perceber o discurso do Museu o qual aponta que a conduta do setor educativo está direcionada ao atendimento de diferentes públicos como escolares e universitários, professores, pessoas com necessidades especiais, pessoas em situação de vulnerabilidade social e os funcionários do Museu. Estes atendimentos foram organizados em atividades, ações e programas que constituem o campo de atuação do Núcleo de Ação Educativa da Pinacoteca.

Entre as diferentes iniciativas concebidas e desenvolvidas pela equipe do Núcleo de Ação Educativa, o presente estudo detém-se ao Programa Consciência Funcional na intenção de compreender sua estrutura, seu desenvolvimento e sua contribuição para o funcionamento da Pinacoteca do Estado de São Paulo, tema este que será abordado no próximo capítulo.

CAPÍTULO 3 Programa Educativo Consciência Funcional

Objeto de estudo da presente pesquisa, o Programa Consciência Funcional da Pinacoteca do Estado de São Paulo é uma iniciativa inovadora no âmbito da educação em museus. Ao contrário da grande maioria dos programas educativos desenvolvidos em instituições museológicas, o Programa Consciência Funcional não está voltado para os visitantes e freqüentadores da Pinacoteca, mas sim para os funcionários da própria Instituição. Os funcionários atendidos pelo Programa são trabalhadores que atuam diariamente junto ao público, seja no atendimento às necessidades do visitante, seja no zelo do acervo ou do prédio. O grupo é composto por recepcionistas, atendentes de sala, equipe de manutenção, segurança e limpeza, que têm Ensino Fundamental ou Ensino Médio completo e não possuem formação profissional na área da Museologia.

O presente capítulo está organizado em três sub-capítulos para facilitar a apresentação das informações e observações que descrevem o Programa ao leitor. O primeiro sub-capítulo aborda a trajetória do Programa Educativo, quando expõe a demanda que suscitou a criação do Programa, sua descrição ao longo dos anos, as atualizações, adaptações e alterações que tem sofrido, as influências e conseqüências que tem gerado à Instituição e aos trabalhadores. O segundo sub-capítulo apresenta a estrutura atual do Programa Consciência Funcional, delineaia seus objetivos, os recursos humanos e materiais utilizados, o público-alvo, a descrição das atividades e a periodicidade com que ocorrem. O terceiro sub-capítulo descreve o instrumento que serve de apoio às atividades do Programa Consciência Funcional e tece uma breve análise de seu conteúdo.

3.1 Trajetória do Programa Educativo

- Demanda

Os esforços direcionados aos trabalhadores da Pinacoteca, por parte do setor educativo, iniciaram mediante uma série de fatores que, em diferentes momentos, apontaram a necessidade de organizar-se ações educativas voltadas aos trabalhadores da Instituição.

Um indício de necessidade foi assinalado, já na década de 80, pelo educador Paulo Portella Filho, o principal responsável pela implantação do setor educativo da Pinacoteca nos anos 80. Altman (2002, p.43) relata que o educador falava da importância de um treinamento direcionado aos seguranças e recepcionistas da Pinacoteca, no sentido de

facilitar a compreensão sobre o patrimônio que estavam a zelar, os procedimentos de atuação e segurança em seu próprio trabalho.

A necessidade também foi detectada ao final de década de 90, numa avaliação feita à equipe do Museu. A partir de um trabalho de consultoria, realizado por um grupo de especialistas em Recursos Humanos, foi diagnosticado a necessidade de uma ação educativa interna voltada aos funcionários da Pinacoteca (Bicudo & Kashihara, 2002). Mas foram, sobretudo, os interesses e dúvidas apresentados pelos funcionários no decorrer das visitas monitoradas às exposições temporárias e também no contato informal com o educadores, que impulsionaram a criação de iniciativas educativas voltadas aos trabalhadores da Pinacoteca. Durante o convívio com os educadores que ocorria nos espaços expositivos, os atendentes expressavam suas dúvidas e curiosidades. Questionamentos sobre as obras, os artistas, os movimentos artísticos e os termos técnicos, o prédio e sua reforma³¹ eram apontados pelo grupo de atendentes. De acordo com Silva (2010), além de suas dúvidas pessoais, os trabalhadores relatavam também aos educadores, as dúvidas apresentadas pelos visitantes. Essas demandas foram detectadas no final da década de 90 e desde lá, busca-se responder aos questionamentos apresentados pelos trabalhadores.

Em 2000, o grupo de educadores da Pinacoteca percebeu que alguns atendentes e recepcionistas apresentavam certo descontentamento ao trabalhar em determinadas salas de exposição. É oportuno mencionar que os funcionários que atuam juntamente ao público participam de um rodízio de postos de trabalho, na qual periodicamente mudam de espaço expositivo. Esta escala de trabalho, organizada pela coordenação dos recepcionistas e atendentes, previa, no ano de 2000, a alteração de posto uma vez por semana. Hoje, em 2010, a alteração ocorre mais freqüentemente e prevê menos tempo de permanência em cada posto de trabalho. De acordo com o relato dos educadores (Silva, 2010), os atendentes preferiam trabalhar nas salas que guardassem obras que eles apreciassem - como por exemplo as obras figurativas do século XIX - ao invés de trabalhar em salas que guardassem obras que eles não compreendiam - como por exemplo obras do Concretismo, da Abstração Lírica, do Pop Art. Estimular a percepção e a reflexão dos funcionários em sua relação com o acervo do Museu foi mais uma questão que estimulou a criação de atividades voltadas aos trabalhadores.

A gestão atual, iniciada em 2002, estabeleceu como uma de suas prioridades atentar para o desenvolvimento das mentalidades do público interno - os trabalhadores - da Pinacoteca, para assim aprofundar sua consciência acerca da função educativa e social do

³¹ Grande reforma realizada no prédio da Pinacoteca do Estado, entre 1995 e 1998, referenciada no capítulo 2.

Museu e perceber o papel público da Instituição. Para tanto, a Direção apoiou a continuidade das ações voltadas aos trabalhadores da Pinacoteca, no âmbito da educação.

A partir de 2002, a implantação de programas educativos de inclusão social, voltados para públicos especiais, gerou a necessidade de preparar os trabalhadores do Museu para as peculiaridades que esse processo inclusivo apresentaria. Saber como recepcionar pessoas portadoras de necessidades especiais e também pessoas em situação de vulnerabilidade social, foi mais um ponto que impulsionou o desenvolvimento do Programa.

Na tentativa de responder às necessidades manifestadas pelos trabalhadores do Museu e observadas pelos educadores através do contato diário, surgiram atividades independentes que posteriormente foram configuradas no atual Programa Consciência Funcional. Sua trajetória é descrita nos próximos parágrafos.

- Descrição

Ao reabrir suas portas depois da grande reforma ocorrida no final da década de 90, a Pinacoteca do Estado contava com uma equipe quase fixa de educadores que eram responsáveis pelas ações educativas do Museu. Em meados de 1999, seguindo orientações da Direção, os educadores organizavam visitas às exposições temporárias³² para grupos de funcionários de diferentes setores do Museu. Para a Direção, era importante que, ao menos, os funcionários que trabalhassem diretamente com o público conhecessem as exposições antes mesmo delas serem abertas aos visitantes. Essa solicitação, tinha como intuito “permitir uma fruição da arte e, obter informações sobre a exposição” (Silva, 2010), além de ser uma oportunidade para esclarecer os questionamentos que os atendentes e recepcionistas escutavam dos visitantes. Nos encontros com os trabalhadores do Museu, que duravam cerca de uma hora, informações sobre as obras expostas, a vida do artista, o período de duração da exposição, permissão para fotografar e/ou filmar, entre outros dados adicionais, eram comunicados aos funcionários.

Com o intuito de refletir sobre os diferentes movimentos artísticos, técnicas e temáticas das obras que compõem o acervo do Museu, e desta forma minimizar a insatisfação dos trabalhadores quanto à permanência nos postos de trabalho em que localizavam-se obras que eles não apreciavam, a equipe de educadores organizou grupos de discussões com os funcionários no ano de 2000. Em horários com menor fluxo de visitação, através de conversas e com auxílio do material de apoio, o grupo refletia sobre conceitos relacionados aos movimentos artísticos, às obras e aos artistas.

³² Nesta época, as visitas educativas eram restritas às exposições temporárias, visto que o acervo estava sendo reorganizado no segundo andar do edifício. Isto porque, durante o período de reforma do prédio, a coleção do Museu foi transferida para o Pavilhão Manuel da Nóbrega, localizado no Parque do Ibirapuera, na cidade de São Paulo. Com a conclusão da reforma, a coleção retornou à sede da Pinacoteca - na Estação da Luz, nº. 2 - sendo a exposição de longa duração, organizada.

Dando continuidade ao trabalho, teve início a prática de apresentar os novos funcionários à estrutura do Museu e sua equipe, como uma forma de introduzir o funcionamento da Instituição aos novos contratados. Um encontro para o acolhimento dos novos contratados passou a integrar o plano das atividades.

Neste mesmo período, criou-se também o material informativo, um texto impresso contendo informações sobre as diferentes exposições temporárias que iriam inaugurar na Pinacoteca. O texto apresentava de forma clara e resumida, dados sobre a exposição, sua data de abertura e encerramento, informações sobre a vida e trajetória dos artistas envolvidos, além das regras de conduta relacionadas à exposição. Vale salientar o cuidado existente na elaboração dos textos, que primava pelo uso de linguagem simples, acessível a todos. Inicialmente este material era distribuído aos recepcionistas, atendentes de sala, funcionários da biblioteca, loja e cafeteria, antes mesmo da abertura das exposições.

Paralelo à confecção dos informativos, os educadores desenvolviam outras atividades com o grupo de funcionários. Na seqüência aconteceram encontros em que discutiu-se os conceitos de museu, conservação e abstração, na atividade chamada 'O que é museu?'. Posteriormente, um jornal interno chamado 'Por Dentro Da Pinacoteca' foi instalado periodicamente no refeitório do Museu, composto por quatro seções: Memória, Curiosidades, Ação Educativa e Exposições. Todas as atividades tinham como intuito estimular os funcionários para um maior conhecimento e entendimento do seu local de trabalho (Bicudo & Kashihara, 2002).

No final de 2001, a pedido do coordenador do setor educativo, a educadora Maria Stella da Silva³³, que atualmente responde pelo Programa Consciência Funcional, organizou e redigiu um projeto que tinha entre suas ações, uma programação a ser desenvolvida com os atendentes, a equipe de limpeza e segurança, no ano de 2002. Porém, com as alterações ocorridas no Museu, a partir da mudança de gestão, o projeto foi suspenso por alguns meses.

Com o início da nova gestão em 2002, ocorreu a reformulação de alguns setores do Museu, dentre eles o setor educativo. Mais amplo, o setor educativo da Pinacoteca deu início a uma nova fase de trabalho³⁴, quando novas iniciativas foram criadas, assim como antigas iniciativas foram retomadas. É o caso da atividade educativa voltada aos funcionários da Pinacoteca, que em novembro de 2002 teve sua continuidade aprovada pela Direção do Museu. (Silva, 2010)

³³ Maria Stella da Silva, coordenadora do Programa Consciência Funcional, é graduada em Educação Artística e especialista em História das Artes. Atua há 11 anos na Pinacoteca do Estado, tendo iniciado seu trabalho como educadora junto ao público, desenvolve ações voltadas aos funcionários do museu há 9 anos.

³⁴ Aspectos abordados no sub-capítulo 2.3, intitulado 'Caráter Educativo da Pinacoteca ao Longo da sua Trajetória'.

A primeira atividade, destinada aos funcionários e prestadores de serviço do Museu, reuniu atendentes, pessoal da limpeza, manutenção e cafeteria, os quais foram divididos em quatro grupos de 20 colaboradores. Cada grupo participou de um dos encontros que ocorreram em quatro dias consecutivos. De acordo com a coordenadora da ação (Silva, 2010), esta atividade tinha como objetivos:

- Conscientizar o trabalhador sobre a importância do papel de cada funcionário dentro da Instituição, buscando desta forma estimular o funcionamento coeso do Museu;
- Ampliar a percepção dos funcionários para a função social da Instituição;
- Possibilitar a aproximação de cada participante aos conceitos de patrimônio, museu e obras do acervo, para assim aumentar o comprometimento com o trabalho.

A reestruturação do Núcleo de Ação Educativa da Pinacoteca gerou uma maior visibilidade para o setor dentro da Instituição, o que também possibilitou ganhos para o Programa Consciência Funcional, iniciativa voltada para o atendimento específico aos funcionários do Museu que visava maior inserção e comprometimento no trabalho. Entre as maiores conquistas do Programa, destaca-se a liberação das atividades com os funcionários durante o horário de trabalho e a possibilidade de desenvolver novas propostas para estruturação dos encontros com os trabalhadores.

Com a consolidação do Programa, os encontros reuniam funcionários da recepção, segurança e limpeza, aconteciam no auditório da Pinacoteca e duravam em torno de três horas. Nestas reuniões, os grupos de trabalhadores participavam de discussões que giravam em torno de questões como: 'O que é museu? Qual a definição para o termo pinacoteca? Como forma-se uma coleção? Porque colecionar? Qual o meu papel e qual a minha importância dentro do Museu?'. Além disso, participavam de uma visita ao prédio da Pinacoteca para conhecer sua história e também obter maiores informações sobre a última e grande reforma ocorrida na década de 1990. As visitas monitoradas às novas exposições tiveram continuidade, assim como a distribuição de textos informativos sobre as exposições e o histórico do prédio da Pinacoteca, além da manutenção do painel informativo localizado no refeitório dos funcionários. De acordo com Silva (2010), essa era a base do trabalho desenvolvido com os funcionários, já no ano de 2001. No entanto, com a estruturação do Programa Consciência Funcional, as ações ganharam um maior embasamento e planejamento, o que levou à um foco mais lógico e objetivo, além de questões e propostas melhor formuladas.

Nos anos de 2003 e 2004, visando aprimorar e adensar os conhecimentos dos funcionários acerca das especificidades do trabalho em instituições culturais, o Programa Consciência Funcional assumiu como objetivos promover a auto-estima dos trabalhadores,

desenvolver o gosto pela arte, sensibilizar e engajar os funcionários nos esforços inclusivos de outras ações da área educativa. (Pinacoteca, 2003; Pinacoteca, 2004)

Neste período, o Programa foi configurado em quatro módulos intitulados:

- 'Eu sou alguém. Quem sou eu?'
- 'Como eu vejo o visitante? Quem é o outro?'
- 'O que é Museu? Como forma-se uma coleção? De quem são as obras?'
- 'Conhecendo os setores do museu'

Nos encontros eram abordadas questões relativas à percepção e respeito ao ser humano, a relação com o visitante e o respeito às diferenças, o entendimento sobre museu, coleção e obra, e também sobre o funcionamento dos setores do museu. Além destas etapas, os funcionários da recepção, segurança e limpeza participavam de visitas guiadas às exposições e recebiam informativos sobre as exposições, elaborados para o Programa.

Ainda no ano de 2003, uma parceria entre a Pinacoteca do Estado de São Paulo e a Secretaria do Verde e do Meio Ambiente da Prefeitura Municipal de São Paulo foi firmada. A ação conjunta entre o órgão responsável pelo Parque da Luz e o Museu ajudou a proporcionar um maior entendimento sobre os espaços vizinhos e muitas vezes desconhecidos para as equipes. Ao mesmo tempo que os funcionários da Pinacoteca participavam de visitas educativas com os monitores do Parque da Luz, os funcionários do Parque da Luz participavam de visitas guiadas ao acervo do Museu. Esta parceria estendeu-se até meados de 2004.

No ano de 2005 o Programa Consciência Funcional esteve centrado na elaboração de um material de apoio para os funcionários, contendo idéias e conceitos discutidos nos encontros, e na confecção dos materiais informativos das exposições temporárias da Pinacoteca direcionados aos trabalhadores. Foram também realizadas visitas guiadas com os funcionários às exposições temporárias do Museu.

Ainda no mesmo ano, um novo fato influenciou o andamento do Programa Consciência Funcional. Conforme descrito anteriormente, a Pinacoteca adotou um novo modelo de gestão, o qual determinou alterações na rotina interna da Instituição³⁵.

Esta evidência pode ser constatada na relação estabelecida com o novo setor implantado no Museu, chamado Núcleo de Recursos Humanos e Atendimento ao Público, o qual agregou esforços ao Programa Educativo. Tendo como objetivos "atrair, reter, valorizar e gerir os talentos humanos, criando um ambiente organizacional desafiador e motivador

³⁵ Aspecto abordado no sub-capítulo 2.1, intitulado 'Contextualização Histórica da Instituição'. É importante dizer que este estudo não tem como foco de investigação a gestão de museus e por isso não é seu objetivo pesquisar a maneira como realiza-se a gestão da Pinacoteca do Estado. Porém, é necessário mencionar que o novo modelo de gestão gerou impacto no Programa Consciência Funcional, dando força ao seu desenvolvimento.

para todos os profissionais”, e também “oferecer aos visitantes um serviço com qualidade, dinamismo e respeito à diversidade”³⁶, o novo Núcleo passou a colaborar com as atividades desenvolvidas pelo Programa Consciência Funcional, tão logo os benefícios gerados pelo Programa foram percebidos, uma vez que os esforços estavam direcionados para o mesmo intuito: trazer melhorias aos trabalhadores do Museu.

O incentivo ao Programa fez-se através do espaço cedido para a realização das atividades, a liberação dos funcionários para participar dos encontros durante o expediente de trabalho e a disponibilidade parcial da educadora para planejar e coordenar o Programa, questões estas que deram respaldo à estrutura do Programa Consciência Funcional.

Em 2006, os módulos passaram a ocorrer repetidas vezes ao longo do ano para não prejudicar o funcionamento das atividades do Museu, e para isso os trabalhadores eram reunidos em pequenos grupos. Paralelamente, aconteceram visitas guiadas às exposições e a confecção dos materiais informativos sobre as exposições temporárias organizadas pela Pinacoteca. Ao todo, foram 41 exposições ao longo do ano, apresentadas e explicadas para os funcionários através dos textos informativos a que todos tiveram acesso.

Em 2007, o Programa Consciência Funcional sofreu reestruturação. A criação de novos módulos e a reformulação dos antigos foram efetuadas para responder às novas necessidades e expectativas identificadas. Além da realização dos primeiros módulos ‘Eu sou alguém. Quem sou eu?’ e ‘Como eu vejo o visitante? Quem é o outro?’, iniciou-se o módulo ‘Integração e Capacitação Funcional’, um encontro para a apresentação do Museu e rotina de trabalho aos novos funcionários, e o módulo ‘Por que conservar e para que conservar?’, uma conversa com os conservadores para um melhor entendimento sobre preservação e conservação. Visitas técnicas à outras instituições museológicas, ocorreram com o grupo de atendentes, além das tradicionais visitas monitoradas aos funcionários, em exposições temporárias da Pinacoteca. Foram elaborados materiais informativos relacionados a 37 exposições temporárias, e distribuídos para os atendentes de sala, recepcionistas, seguranças, equipe da limpeza, cozinha e cafeteria.

Neste mesmo ano, o Programa Consciência Funcional começou a receber o apoio direto do Núcleo de Recursos Humanos na organização do Programa e a parceria foi estabelecida. Os profissionais do Núcleo de Ação Educativa e do Núcleo de Recursos Humanos definiram conjuntamente o planejamento das atividades a serem desenvolvidas com os trabalhadores.

No ano de 2008, as reuniões com os diferentes Núcleos, para elaboração de novas propostas de trabalho para o Programa Consciência Funcional tiveram continuidade. Novos

³⁶ O objetivo do ‘Núcleo de Recursos Humanos e Atendimento ao Público’ foi extraído da *website* do Museu: www.pinacoteca.org.br.

materiais auxiliares às atividades foram elaborados, textos informativos sobre as exposições temporárias foram distribuídos aos trabalhadores e os diferentes módulos foram aplicados aos pequenos grupos de funcionários. Para além disso, atendendo solicitações, foi feita a apresentação do Programa Consciência Funcional à outras instituições com o intuito de divulgar para outros museus o trabalho inovador realizado junto aos funcionários, e quem sabe assim estimular a criação de ações semelhantes ao Programa Consciência Funcional em outros museus.

De acordo com Silva (2010), a partir de 2008, o trabalho passou a abranger um número maior de funcionários. As atividades que no início envolviam apenas os atendentes de sala, agora também englobavam as equipes de segurança e de manutenção do Museu. Em algumas atividades ímpares, como é o caso de visitas às exposições temporárias, o grupo de limpeza, também terceirizado, participou. É importante mencionar que as atividades de segurança e limpeza são funções terceirizadas, desenvolvidas por prestadores de serviço, fato este que exige um maior esforço da coordenação do Programa, seja para conquistar a autorização das empresas prestadoras de serviço, seja para envolver os colaboradores nas atividades do Programa.

Desde 2009, o Programa Consciência Funcional assumiu como objetivo ampliar a percepção dos funcionários acerca dos diferenciais do trabalho em uma instituição cultural pública. Através do diálogo constante com os funcionários das diferentes instâncias do Museu, o Programa visa estimular os trabalhadores para uma maior inserção e comprometimento no trabalho realizado na instituição museológica.

Ao longo do ano de 2009, uma série de reuniões para a definição de novas propostas, metas e cronograma das atividades, reuniram os Núcleos envolvidos com o Programa. Visitas guiadas às exposições, visitas técnicas à outras instituições museológicas, entrega de materiais informativos relacionados às exposições temporárias, apresentação do Programa Consciência Funcional à outras instituições, somaram-se à realização dos módulos.

Em 2010, o Programa passou por uma grande reestruturação e prolongamento. A criação de novos módulos, a atualização do material de apoio, a contratação de um educador para auxiliar nas atividades do Programa, além do pedido da Direção do Museu em expandi-lo para outros setores, evidenciam o espaço que o Programa conquistou dentro da Instituição e a contribuição que pode agregar ao Museu uma vez que colabora com o desenvolvimento de sua equipe. Acredita-se que esta ampliação reflete a notoriedade alcançada pelo Programa dentro do Museu, quando seu potencial em colaborar com a consolidação da função social e educativa do Museu foi percebido. Sendo assim, estabeleceu-se uma aproximação entre o Programa e a função social da Pinacoteca uma

vez que a finalidade e os objetivos do Programa estão próximos dos valores e anseios manifestados pela Pinacoteca. Esta evidência pode ser constatada na inclusão do Programa Educativo Consciência Funcional entre as diversas iniciativas determinadas para alcançar os objetivos estratégicos que compõem o planejamento da Instituição.

- Adaptações e atualizações

A consulta aos relatórios anuais do Programa Consciência Funcional, aos documentos do Núcleo de Ação Educativa, e também as informações coletadas através das entrevistas à equipe do Museu, evidenciam a transformação ocorrida no Programa ao longo de sua trajetória. As adaptações e alterações mostram que algumas questões foram solucionadas, assim como novas demandas surgiram.

Inicialmente, as atividades educativas direcionadas aos trabalhadores da Pinacoteca tinham como objetivo solucionar pequenas necessidades dos funcionários que trabalhavam diretamente com o público: os atendentes e recepcionistas. (Silva, 2010) Segundo os educadores, estes funcionários manifestavam dúvidas sobre o Museu e sua coleção e também reportavam os questionamentos feitos pelos visitantes. Com o passar do tempo, os objetivos das atividades foram aprimorados, e hoje o Programa assume como objetivo ampliar a percepção dos funcionários em relação aos diferenciais do trabalho em uma instituição cultural pública, e promover uma maior inserção e comprometimento no trabalho desenvolvido dentro do Museu. (Camargos & Moraes, 2005; Duprat, 2009; Araujo & Camargos, 2007; Pinacoteca, 2010; Silva, 2010) Através do discurso da Direção da Pinacoteca e do Núcleo de Ação Educativa é possível perceber que o Programa ganhou nova envergadura, um novo significado foi atribuído à ele e a relação com a função social e educativa do Museu foi estabelecida.

De acordo com Silva (2010), o que hoje é conhecido como Programa Consciência Funcional, começou como um conjunto de atividades esparsas, seguindo processos intuitivos do grupo de educadores da Pinacoteca. Com o tempo, a periodicidade das atividades e a participação dos funcionários foi assegurada. Consolidado como Programa Educativo, contendo estrutura, métodos, estratégias e a garantia de continuidade, conquistou espaço no Núcleo de Ação Educativa e, posteriormente, visibilidade na Instituição. Hoje conta com a colaboração de outros Núcleos do Museu – Conservação e Restauro, Recursos Humanos e Atendimento ao Público, Memorial da Resistência – e é divulgado externamente, para outras instituições museológicas.

Um dos aspectos mais marcantes entre as atualizações pelo qual o Programa tem passado, é a ampliação do grupo de funcionários atendidos. Se no início as atividades envolviam apenas os atendentes de salas e recepcionistas, com o tempo passou a envolver

também as telefonistas, os funcionários da Biblioteca, da cafeteria, da loja, e hoje as atividades abrangem igualmente a equipe de segurança, limpeza - ambos são serviços terceirizados - e manutenção do Museu.

Outro ponto de destaque é a abrangência das temáticas abordadas pelas ações. Em seu princípio, os encontros com os funcionários limitavam-se a discutir as exposições temporárias; mais tarde, iniciaram-se os encontros com foco temático, quando se debatiam os temas e também as técnicas das obras de acordo com as salas expositivas; na seqüência, os encontros para visitar o prédio do Museu, conhecer sua história e sua reforma foram criados, para posteriormente serem incluídos encontros que tratassem de valores pessoais e questões de relacionamento. Esta ampliação dos temas abordados aponta que a atenção do Programa foi estendida do patrimônio para o fator humano, tão importante no contexto museológico e que freqüentemente não recebe a devida atenção.

Essas atualizações demonstram a conexão do Programa com os trabalhadores. A medida que os módulos eram aplicados junto ao grupo de funcionários, novas necessidades eram percebidas e então novos módulos eram criados como resposta às demandas apresentadas pelo grupo. O módulo intitulado “Eu sou Alguém. Quem sou eu?” é um exemplo. Ele foi criado quando detectou-se uma baixa auto-estima entre os funcionários, os quais sentiam que seu trabalho não era importante para a Instituição, ou em comparação aos outros cargos existentes no Museu. Assim, foi concebida uma atividade voltada à reflexão sobre o ser humano e seus valores pessoais. O tratamento diferenciado dispensado à alguns visitantes, motivado por julgamentos e preconceitos, induziu à concepção do módulo “Como eu vejo o visitante? Quem é o outro?”, em que discute-se a diversidade do público freqüentador de museus e a importância do respeito à todos.

É comum novas atividades serem criadas e passem a integrar o conjunto de ações que formam o Programa Educativo Consciência Funcional, como é o caso dos novos módulos inseridos no ano de 2010 e que serão detalhados no próximo sub-capítulo. Este fato demonstra a preocupação em manter o Programa atualizado com as demandas do Museu e sua equipe.

Ainda que se busque a integração dos funcionários do Museu e para isto se realizem encontros que reúnem as diferentes equipes da Pinacoteca, existem algumas ações educativas que são específicas a cada grupo de trabalhadores. Isto porque as necessidades manifestadas pelas equipes são diferentes e demandam ações que atendam as peculiaridades de cada função. Logo, para cada equipe de trabalho – atendentes e recepcionistas, manutenção, segurança e limpeza – existe uma seqüência de atividades característica à sua função. Para além das características profissionais, há que se atentar para as características pessoais dos trabalhadores. Pensando nisso o Programa tem

buscado novos recursos, em substituição à Apostila³⁷ do Programa, para trabalhar com um grupo da equipe de limpeza, uma vez que alguns dos trabalhadores não são alfabetizados. Para tanto, tem experimentado a utilização de músicas, poesias faladas, cantigas de roda, imagens, em suma, recursos que ilustrem a questão trabalhada no âmbito do Programa.

Com o intuito de melhor atender necessidades e expectativas dos envolvidos, tanto dos participantes como dos organizadores, o Programa passou por pequenas alterações. Algumas atividades foram agrupadas, outras foram divididas, assim como a seqüência dos encontros também foi modificada. De acordo com Silva (2010), algumas sugestões manifestadas pelos trabalhadores também foram acolhidas. Como a solicitação de divulgação dos cursos de aperfeiçoamento no quadro de avisos, a visita à determinadas exposições em outros museus, depois do expediente de trabalho.

Importante registrar que estas transformações relatadas evidenciam a evolução do Programa e o espaço conquistado na rotina da Instituição. Segundo Guiote (2010), hoje o Programa Consciência Funcional é visto como estratégico para a Instituição, uma vez que contribui para alcançar os objetivos traçados pelo Museu. Esta informação pode ser corroborada ao analisar a identidade institucional da Pinacoteca, a qual é divulgada no *website* do Museu³⁸ e que expõe a missão, a visão, os valores e a imagem da Instituição. Dentre os valores adotados pela Instituição, o “apoio ao desenvolvimento e valorização dos recursos humanos da instituição” (Pinacoteca, 2010), encontra respaldo no Programa Consciência Funcional que tem como foco os funcionários da Pinacoteca. Na seqüência, é apresentada a estrutura atual do Programa com a descrição dos módulos em desenvolvimento, para um melhor entendimento do leitor.

3.2 Atual Estrutura do Programa Consciência Funcional

O Programa Educativo Consciência Funcional, atua juntamente aos funcionários da Pinacoteca do Estado de São Paulo no sentido de promover melhorias em sua vivência laboral e pessoal. Tem como objetivos atuais:

- contribuir para o bom desempenho das funções laborais dos trabalhadores do Museu;
- ampliar o conhecimento sobre as especificidades da instituição em que atuam e sobre os conceitos de patrimônio, museu, arte e cultura;

³⁷ ‘Apostila’ é o termo utilizado no Brasil. Em Portugal adota-se o termo ‘sebenta’.

³⁸ www.pinacoteca.org.br

- discutir e aprofundar o conhecimento acerca dos diferentes públicos freqüentadores e variedade de ações desenvolvidas no museu;
- promover oportunidades de trocas de experiências e discussões sobre aspectos específicos das ações funcionais;
- incentivar o inter-relacionamento visando uma interação mais produtiva e dinâmica com o trabalho;
- promover melhorias à Instituição e seus trabalhadores, através de um conjunto de ações educativas. (Silva, 2009b)

Para tanto, conta com uma estrutura, composta por recursos humanos e recursos materiais, que tornam possível viabilizar as diferentes ações que constituem o Programa. O espaço físico utilizado pelo Programa inclui o auditório do Museu, as salas de atividade do Núcleo de Ação Educativa ou mesmo os espaços expositivos da Pinacoteca, dependendo do objetivo da ação educativa em questão. Além disso o Programa demanda verba para a impressão de materiais de apoio coloridos, a encadernação de apostilas e o *coffee break* que é servido aos participantes nos intervalos dos encontros. Todos esses custos são cobertos pelo Museu.

O planejamento do Programa envolve três profissionais do Museu: a coordenadora do Programa Consciência Funcional, a coordenadora do Núcleo de Ação Educativa da Pinacoteca e a coordenadora do Núcleo de Recursos Humanos e Atendimento ao Público³⁹. Os diferentes encontros que compõem o Programa são implementados mediante a colaboração dos diversos Núcleos da Pinacoteca. Alguns profissionais atuam diretamente, como é o caso da coordenadora do Programa e do educador contratado especificamente para auxiliar no desenvolvimento do Programa⁴⁰. Os demais profissionais cooperam na realização das ações educativas do Programa e são eles: os dois coordenadores do Atendimento ao Público⁴¹, coordenador da equipe de manutenção da Pinacoteca, coordenador da equipe terceirizada de segurança, coordenador da equipe terceirizada da limpeza, coordenadores e educadores do Núcleo de Ação Educativa [envolvidos com o acervo do Museu, as exposições temporárias, o Programa PISC e Programa PEPE], coordenador do Memorial da Resistência, coordenador do Núcleo de Conservação e

³⁹ Maria Stella da Silva já apresentada anteriormente. Mila Milene Chiovatto, coordenadora do Núcleo de Ação Educativa da Pinacoteca do Estado de São Paulo desde 2002, é graduada em Artes Visuais e Educação Artística pela Universidade Mackenzie, especialista em Arte-Educação pelo Savannah Institute of Education in the Arts (EUA) e mestre em Sociologia da Arte pela USP. Márcia Guiote, coordenadora do Núcleo de Recursos Humanos e Atendimento ao Público desde 2006, é formada em Administração de Empresa, com especialização em Consultoria Interna e possui MBA em Gestão de Pessoas.

⁴⁰ Válido mencionar que o educador foi contratado em março de 2010, através de uma seleção interna. Anteriormente, o funcionário assumia a função de atendente de sala.

⁴¹ Profissionais do Núcleo de Recursos Humanos e Atendimento ao Público, que atuam diretamente com os recepcionistas e atendentes de sala, cuidando das ocorrências diárias que envolvem a equipe, e também estabelecem diálogo entre as equipes de serviços terceirizados – segurança e limpeza – e o Museu

Restauração, profissionais do Núcleo de Comunicação, e também os profissionais da Biblioteca e do CEDOC.

Em seu formato e estrutura atual, o Programa Consciência Funcional atende recepcionistas e atendentes de sala [90 pessoas], equipe da manutenção [18 pessoas], equipe da limpeza, equipe da segurança [24 pessoas], totalizando um grupo de 161 trabalhadores pertencentes a diferentes equipes. Somam-se a estes, os funcionários e colaboradores [estagiários, voluntários, trabalhadores dos Núcleos] que iniciam suas atividades no Museu e participam do primeiro módulo, destinado à integração e acolhida.

- Descrição dos módulos

Hoje, o Programa Educativo em questão, é constituído por diversas ações que são desenvolvidas com diferentes grupos de funcionários, e estão organizadas em módulos. Cada módulo é desenvolvido em encontros que reúnem os diferentes grupos de funcionários durante o expediente de trabalho. Para não prejudicar o andamento das tarefas do Museu, estes funcionários são organizados em pequenos grupos e portanto um mesmo módulo acontece mais de uma vez ao ano, para que todos tenham oportunidade de participar. Esses grupos reúnem os funcionários de acordo com as funções que exercem, para que as atividades atendam as demandas de cada cargo. Um cronograma prevendo a data em que os encontros acontecerão e os funcionários que participarão é montado juntamente com a coordenação do Atendimento ao Público, a coordenação da equipe de limpeza e a coordenação da equipe de segurança.

O esquema inicial do Programa prevê oito módulos que são elaborados em forma de encontros com os trabalhadores. Contudo, este esquema inicial é adaptado para cada grupo de funcionários, de acordo com as especificidades das funções. Na seqüência, são apresentados os planos de trabalho previstos para serem desenvolvidos em 2010 com a equipe de atendentes e recepcionistas, equipe da manutenção, equipe da limpeza e equipe da segurança.

- Módulos previstos para a Equipe de Atendentes e Recepcionistas, no ano de 2010:

Módulo 1. Integração e Capacitação. Como eu vejo o visitante? Quem é o outro?

Este módulo tem como objetivo acolher o funcionário à Instituição, apresentando-lhe os setores e a equipe do Museu. Com o auxílio de uma apostila, discute o funcionamento do Museu, sua função, suas especificidades, os públicos e suas particularidades. Acontece em dois encontros seguidos devido à extensão dos temas abordados e utiliza-se de atividades lúdico-educativas.

Módulo 2. Eu sou Alguém. Quem sou eu?

O segundo módulo busca estimular os funcionários a perceberem seus valores pessoais. Aborda temas como individualidade, formas de expressão, origens, escolhas, limites e também o respeito ao outro, a partir de dinâmicas realizadas com os funcionários.

Módulo 3. Ouvir para quê? Dizer o quê?

Neste módulo, a intenção é refletir sobre a importância de escutar o outro e saber expressar-se num diálogo, seja com um visitante ou um colega. Para tanto são usadas diferentes estratégias, dentre elas atividades lúdico-educativas.

Módulo 4. Memorial da Resistência;

O encontro com a equipe do Memorial da Resistência possibilita aos participantes do Programa, conhecer detalhadamente o mais novo projeto museológico anexado à Pinacoteca, e perceber a relevância deste para a sociedade. É a oportunidade de explicar aos funcionários que este é um espaço expositivo diferenciado e portanto as orientações gerais aos visitantes são diferentes daquelas seguidas na Pinacoteca e na Estação Pinacoteca

Módulo 5. Por que conservar e para que conservar?

O módulo prevê um encontro com a equipe de conservadores da Pinacoteca para entender o porquê da preservação e conservação de um objeto de arte e seu entorno, e a importância da contribuição de todos os funcionários do Museu na preservação do acervo.

Módulo 6. Visita técnica a outro museu;

O sexto módulo programa uma visita a um museu da cidade de São Paulo, para conhecer outro espaço expositivo e observar a postura de um funcionário dentro de uma instituição museológica. Em uma conversa prévia são levantadas questões, instigando os trabalhadores da Pinacoteca a observar e refletir sobre as atitudes dos funcionários de museu. Estas questões são abordadas posteriormente à visita, num momento de reflexão e análise das situações observadas durante a visita.

Módulo 7. Integração com o PISC (Programa de Inclusão Sociocultural);

Este módulo intenciona apresentar o Programa Educativo, sua estrutura e justificativa, para que, ao conhecer a dinâmica de trabalho os funcionários possam colaborar para o seu desenvolvimento através da acolhida ao público envolvido.

Módulo 8. Integração com o PEPE (Programa Educativo Público Especiais).

Este módulo intenciona apresentar o Programa Educativo, sua estrutura e justificativa, para que, ao conhecer a dinâmica de trabalho os funcionários possam colaborar para o seu desenvolvimento através da acolhida ao público envolvido.

- Módulos previstos para a Equipe da Manutenção, no ano de 2010:

Módulo 1. Integração e Capacitação

Este módulo tem como objetivo acolher o funcionário à Instituição, apresentando-lhe os setores e a equipe do Museu. Com o auxílio de uma apostila, discute o funcionamento do Museu, sua função, suas especificidades; os públicos e suas particularidades; o que é cultura, museu e patrimônio; como forma-se uma coleção; porque preservar; tipos de públicos recebido no museu; responsabilidade na preservação do bem cultural e histórico dos dois prédios.

Módulo 2. Eu sou alguém. Quem sou eu?

O segundo módulo busca estimular os funcionários a perceberem seu valores pessoais. Aborda temas como individualidade, formas de expressão, origens, escolhas, limites e também o respeito ao outro, a partir de dinâmicas realizadas com os funcionários.

Módulo 3. Como eu vejo o visitante? Quem é o outro?

Neste módulo intenciona-se abordar questões relacionadas ao visitante, e para isso é proposto um encontro em que o tema é debatido com o grupo, mediante a exposição de algumas idéias.

- Módulos previstos para a Equipe da Limpeza, no ano de 2010:

Módulo 1. Integração e Capacitação

Este módulo tem como objetivo acolher o funcionário à Instituição, apresentando-lhe os setores e a equipe do Museu. Com o auxílio de uma apostila, discute o funcionamento do Museu, sua função, suas especificidades; os públicos e suas particularidades; o que é cultura, museu e patrimônio; como forma-se uma coleção; porque preservar; tipos de públicos recebido no museu; responsabilidade na preservação do bem cultural e histórico dos dois prédios.

Módulo 2. Eu sou alguém. Quem sou eu?

O segundo módulo busca estimular os funcionários a perceberem seu valores pessoais. Aborda temas como individualidade, formas de expressão, origens, escolhas, limites e também o respeito ao outro, a partir de dinâmicas realizadas com os funcionários.

Módulo 3. Como eu vejo o visitante? Quem é o outro?

Neste módulo intenciona-se abordar questões relacionadas ao visitante, e para isso é proposto um encontro em que o tema é debatido com o grupo, mediante a exposição de algumas idéias.

- Módulos previstos para a Equipe da Segurança, no ano de 2010:

Módulo 1. Integração e Capacitação

Este módulo tem como objetivo acolher o funcionário à Instituição, apresentando-lhe os setores e a equipe do Museu. Com o auxílio de uma apostila, discute o funcionamento do Museu, sua função, suas especificidades; os públicos e suas particularidades; o que é cultura, museu e patrimônio; como forma-se uma coleção; porque preservar; tipos de públicos recebido no museu; responsabilidade na preservação do bem cultural e histórico dos dois prédios.

Módulo 2. Eu sou alguém. Quem sou eu?

O segundo módulo busca estimular os funcionários a perceberem seu valores pessoais. Aborda temas como individualidade, formas de expressão, origens, escolhas, limites e também o respeito ao outro, a partir de dinâmicas realizadas com os funcionários.

Módulo 3. Como eu vejo o visitante? Quem é o outro?

Neste módulo intenciona-se abordar questões relacionadas ao visitante, e para isso é proposto um encontro em que o tema é debatido com o grupo, mediante a exposição de algumas idéias.

Paralelamente à realização dos módulos, acontecem visitas às exposições temporárias, quando busca-se promover uma integração entre os funcionários do Museu, mesclando as diferentes equipes e propiciando o contato entre pessoas que pouco convivem, em função da rotina atribulada do Museu. Todos os funcionários da Pinacoteca são convidados a participar destas visitas que acontecem durante o expediente de trabalho. Contudo, conforme relato de Silva (2009a) alguns colaboradores não sentem-se confortáveis com estas convivências entre as diferentes equipes do Museu. Fato que pôde ser percebido com a equipe da limpeza, o qual sente-se inibida perante alguns funcionários de outros setores. Este é um processo delicado o qual requer tempo e persistência para modificar o desconforto.

O Material Informativo, que contém informações referentes às exposições da Pinacoteca, é distribuído aos trabalhadores no período que antecede o início das mostras no Museu. Para os funcionários que possuem email institucional, o envio é feito através de correio eletrônico e para os funcionários que não possuem, é entregue o Informativo impresso.

Após sofrer algumas alterações, esta, que é uma das primeiras iniciativas do Programa, prossegue até a atualidade. As informações que antes eram divulgadas oralmente, durante a visita guiada às exposições temporárias, agora são divulgadas aos funcionários através do texto. Devido à grande quantidade de exposições ocorridas no

Museu⁴² que gera um grande fluxo de visitação, à enxuta equipe responsável pelas atividades educativas direcionadas aos funcionários, e também à dificuldade em deslocar os funcionários de seus posto de trabalho durante o expediente, nem sempre é possível realizar a visita educativa às novas exposições. Logo, o material informativo constitui-se na principal estratégia de comunicação que divulga informações aos funcionários no que relaciona-se às exposições. Atualmente é distribuído não apenas para os funcionários que participam do Programa como para todos os setores do Museu. Esta é uma demonstração de que a atividade atingiu êxito, pois foi criada, inicialmente, para atender os funcionários que trabalham diretamente como o público, ultrapassou seu plano inicial e hoje conquistou outros núcleos.

Outra iniciativa que busca integrar os familiares dos funcionários ao Museu, é a atividade que ocorre no mês de outubro, em comemoração ao dia das crianças. Destinada aos filhos, sobrinhos e netos dos funcionários do Museu, a ação é coordenada pelo Programa Educativo, tem o apoio do Núcleo de Recursos Humanos e conta com a participação de funcionários de diferentes núcleos. No encontro são desenvolvidas atividades lúdicas, visita às exposições de longa duração e exposições temporárias, café, almoço, lanche e entrega de presentes ao final do dia.

Além disso, o primeiro módulo - Integração e Capacitação - que destina-se a acolher o funcionário e apresentar-lhe os setores e a equipe do Museu, passa a ser desenvolvido, a partir do ano de 2010, com todos trabalhadores que iniciam atividades na Pinacoteca, sejam eles contratados, estagiários ou voluntários.

De uma forma geral, as atividades do Programa Consciência Funcional estão previstas para ocorrerem ao longo de todo o ano, obedecendo as especificidades das agendas do museu e de cada equipe. Sendo a programação da Pinacoteca intensa, o Programa Educativo trabalha com os breves períodos que exigem menor dedicação dos trabalhadores, e que portanto, prejudicam menos possível a rotina do Museu.

No caso da equipe de atendentes e recepcionistas, as atividades acontecem nos dias que separam a abertura e o encerramento das mostras, ou seja, entre a montagem e desmontagem das exposições. Para a equipe da manutenção, responsável pela montagem e desmontagem do espaço que recebe as obras, além da manutenção do prédio, ocorre o inverso, os encontros acontecem no período em que as exposições estão montadas. Como a agenda do grupo de manutenção é bastante estreita devido às demandas do Museu, os encontros ocorrem em menor frequência. Já as equipes terceirizadas não dependem diretamente da agenda de exposições e portanto os períodos são mais flexíveis. Porém, o

⁴² De acordo com dados fornecidos pela Instituição, no ano de 2009, a Pinacoteca do Estado de São Paulo organizou 36 exposições temporárias em seus dois prédios: Estação Pinacoteca e Pinacoteca do Estado, e confeccionou 28 informativos para exposições temporárias ocorridas neste período.

grande desafio para o desenvolvimento do módulos é reunir o mesmo grupo em encontros consecutivos, uma vez que os funcionários trabalham por escala e dificilmente um mesmo grupo coincide os horários e postos de trabalhos.

Apresentadas estas considerações, pode-se perceber que o desafio em organizar os cronogramas para as atividades do Programa, é grande. Requer empenho e flexibilidade por parte da coordenação do Programa para articular com os responsáveis pelas equipes, a disponibilidade das datas e dos funcionários. Esta dificuldade faz com alguns encontros sejam adiados ou cancelados, o que demonstra a complexidade em organizar e reunir tantos funcionários.

Segundo Silva (2010), o ideal é que os trabalhadores participem do Programa inicial constituído de, no mínimo três, dos oito módulos que, articulados, ajuda a prepará-los para o bom desempenho de suas funções, além da compreensão aprofundada do museu e dos conceitos de arte e patrimônio. Contudo, isto nem sempre decorre, tanto em virtude da intensa programação do Museu, como devido à rotatividade dos trabalhadores terceirizados, um fato que não pode ser controlado diretamente pelo Museu uma vez que a Pinacoteca contrata o serviço de uma empresa terceirizada e esta responsabiliza-se pela gestão do pessoal.

Ao analisar os relatórios mensais e trimestrais do Programa, referente aos anos de 2007, 2008 e 2009, é possível perceber que embora tenham sido planejados, nem todos os módulos foram desenvolvidos. De acordo com a coordenadora do Programa, este fato deve-se a diversos fatores, dentre eles à intensa programação do Museu que em determinados períodos não possibilitava o afastamento dos trabalhadores de suas funções para participar dos encontros; a centralização do Programa na pessoa da coordenadora, que divide seu tempo entre o Programa Consciência Funcional e outras responsabilidades no Núcleo de Ação Educativa. Some-se a isto o fato da coordenadora ter estado um período afastada do Museu e conseqüentemente o Programa não ter tido continuidade, demonstrando assim sua fragilidade por estar centralizado em uma só pessoa. Este é um aspecto que precisa ser revisto urgentemente, para que o Programa não sofra maiores conseqüências em relação à sua continuidade. Ele precisa ser reconhecido por todo o Museu, assegurando sua continuação, com o auxílio de outros profissionais da Instituição. O Programa não pode ser associado à uma pessoa e sim ao Núcleo, para que ele seja forte o suficiente dentro da Instituição.

3.3 Instrumento de Apoio às Atividades do Programa Educativo

Na seqüência faz-se uma descrição e breve análise a respeito do instrumento que serve de apoio às atividades do Programa Educativo Consciência Funcional. O material, que ganhou uma versão atualizada correspondente à estrutura do Programa Educativo proposta para o ano 2010⁴³, é detalhado e paralelamente sugestões são apresentadas.

Principal documento auxiliar do Programa, a apostila⁴⁴ é uma pequena brochura que reúne conceitos, idéias norteadoras, informações sobre a Instituição, trechos de textos auxiliares, citações de autores, e que são o subsídio que serve de apoio ao desenvolvimento das atividades propostas no âmbito do Programa. Todos os funcionários participantes do Programa recebem uma cópia da apostila logo na primeira atividade. Sendo de sua propriedade o material pode ser consultado sempre que o funcionário julgar necessário, uma vez que reúne, em síntese as idéias abordadas pelo Programa.

▪ Definições

A primeira seção da apostila reúne conceitos dos termos que orientam o trabalho. Definições de cultura, coleção, patrimônio, museu, preservação e arte são apresentadas aos leitores, no intuito de introduzir a temática.

Sugere-se que para além dos termos abordados, os conceitos de identidade e memória também sejam explorados, e que todos estes conceitos sejam alargados, adicionando-se o viés social à conceituação.

É necessário levar em consideração quem são os leitores que farão uso deste material, ou seja, ter o cuidado em utilizar uma linguagem acessível à todos, privilegiar termos que facilitem o entendimento dos envolvidos, tendo em mente o nível de escolaridade dos funcionários. Isto para que eles sintam-se confortáveis e confiantes diante das definições e explicações apresentadas na apostila. Recomenda-se criar uma breve introdução para a apostila, apresentando o Programa e seus objetivos, o público-alvo, assim como os esforços necessários para o desenvolvimento das atividades. Esta apresentação inicial, além de documentar a existência do Programa, auxilia o funcionário a compreendê-lo melhor e conseqüentemente respeitar os esforços demandados para a sua realização.

▪ Históricos

A segunda seção apresenta um breve histórico da Pinacoteca do Estado e também da Estação Pinacoteca, o espaço mais recente do Museu. No entanto, os textos estão desproporcionais, enquanto o histórico do prédio da Pinacoteca do Estado é descrito

⁴³ A 'Apostila do Programa Educativo Consciência Funcional' pode ser consultada na seção 'Anexos' ao final do estudo.

⁴⁴ Conforme citado anteriormente, 'apostila' é o termo utilizado no Brasil. Em Portugal adota-se o termo 'sebenta'.

superficialmente, o histórico do prédio da Estação Pinacoteca é descrito detalhadamente, fato este que pode suscitar confusão uma vez que os espaços são apresentados em níveis de detalhamento diferentes, tendo o funcionário mais informações sobre um espaço do que sobre o outro.

Deste modo, sugere-se que seja criada uma estrutura descritiva semelhante entre os dois espaços, para além de agregar harmonia ao documento, proporcionar equilíbrio à leitura.

- Núcleos Pinacoteca

Esta seção lista os Núcleos de trabalho da Pinacoteca e as empresas que colaboram com o funcionamento do Museu.

Ao invés de apenas listar, aconselha-se uma breve apresentação dos Núcleos, localizando-os dentro de suas respectivas áreas (técnica ou administrativa). Outras sugestões seriam a inserção do Organograma do Museu na Apostila e o tamanho da equipe, a quantidade de funcionários que trabalham na Pinacoteca. Desta forma o funcionário observa com clareza a estrutura do Museu, percebe a complexidade que envolve sua Instituição de trabalho e visualiza a organização da qual faz parte. Esta apresentação seria uma possibilidade do trabalhador perceber as dificuldades enfrentadas pela Organização, e assim olhar com mais cautela os erros e acertos do Museu.

- Tipos de Público Recebidos no Museu

Importante tópico abordado junto aos funcionários, este é um dos pontos principais do Programa: mostrar os funcionários sobre a diversidade de públicos que a Pinacoteca recebe, para então capacitá-los à atender todos da melhor maneira possível. A explicação, bastante importante, apresenta uma breve descrição dos tipos de público que freqüentam o Museu, contendo informações sobre os perfis dos grupos e as características das visitas.

Propõe-se o remanejamento deste tópico para junto das demais seções da Apostila que também abordam a temática público/visitante. Desta forma, concentram-se as diferentes abordagens sobre o mesmo tema, colaborando para a reflexão dos leitores.

- Modelo Enviado aos Professores, quando o Grupo é Agendado

Nesta seção é exposto o modelo do documento que contém os procedimentos a serem seguidos em visita agendada para grupos acompanhados por professores, sejam eles escolares ou universitários. Apresentar o conteúdo do documento aos funcionários faz com que eles tomem conhecimento dos procedimentos referentes à visita deste tipo de público, além de agregar segurança ao seu posicionamento frente aos episódios ocorridos no interior do Museu.

▪ Você Trabalha em um Museu

Nesta seção, apresenta-se sucintamente quais os objetivos do Museu, que tipos de obras integram sua coleção, e quais funções são comuns a todos os funcionários do Museu: zelar pelo resguardo das obras guardadas e expostas no Museu e garantir o bom atendimento ao visitante do Museu. Ao explicitar que todos os funcionários possuem estas funções, cria-se uma unidade entre a equipe de trabalho, alargando o sentido de integração e responsabilidade no grupo, fato este benéfico para elevar a confiança daquele funcionário que possa sentir-se menos importante para o êxito da Instituição.

Esta subdivisão também evidencia a importância da postura adotada pelos funcionários do Museu, frente aos visitantes. Reforça a idéia de que, para o visitante o funcionário do Museu é a “cara” da Instituição e por isso sua atitude é muito importante. Utilizasse de uma comparação para exemplificar os efeitos acarretados pela postura do funcionário que atua diretamente junto ao público.

A exemplificação é uma estratégia bastante eficiente que pode ser mais vezes explorada tanto na Apostila como nas Atividades do Programa Consciência Funcional, visto sua capacidade de traduzir de maneira acessível as idéias abordadas e atingir os diferentes públicos a quem o texto se destina. Aconselha-se também que a caracterização de um museu seja melhor explorada, apresentando suas diversas tipologias e focando no museu de arte, que é onde a Pinacoteca se insere. Explicitar aspectos que caracterizam uma instituição cultural como ambiente de trabalho também é importante para que os funcionários percebam as demandas deste tipo de organização.

▪ Qualidade no Atendimento ao Público

Neste tópico são abordadas as idéias de atendimento e comunicação, além do perfil de um profissional do atendimento. No âmbito da prestação de serviços, conceitua atendimento, fala de sua utilidade e indica como realizar um atendimento de qualidade ao visitante do Museu. Relaciona ainda a imagem da Instituição ao atendimento prestado por seus funcionários, ou seja, evidencia como as atitudes dos funcionários podem contribuir para a imagem que o visitante constrói da Pinacoteca.

Posteriormente conceitua comunicação, estabelece relação com o atendimento e também fala sobre a mensagem transmitida ao público no momento do atendimento. Afirma a importância do funcionário como agente de comunicação do Museu, sendo ele o elo de ligação entre a Instituição e o público. E reforça questões relativas à postura que os funcionários devem assumir perante o visitante.

Além de traçar o perfil desejável para um profissional do atendimento, lista atitudes a serem evitadas, sugere algumas atitudes a serem adotadas pelos funcionários no momento

de interação com o público: sorrir ao visitante, saudá-lo, escutá-lo e auxiliá-lo com relação às suas necessidades.

Esta é uma das principais seções da Apostila, visto a relevância das informações que ela apresenta. Contudo, a forma como as informações estão dispostas gera certa confusão já que a hierarquia seguida não é clara. A seção inicia com duas subdivisões (“8.1 O que é atendimento?” e “8.2 O que é comunicação?”) e depois abandona o critério e apresenta diferentes assuntos numa mesma seqüência.

Sugere-se revisar o ordenamento das informações, criar novas subdivisões de assuntos, utilizar mais vezes o formato lista e o recurso tabela, para tornar o texto mais agradável à leitura. Uma sugestão seria apresentar a “lista das atitudes a serem evitadas pelo funcionário”, na seqüência do “Perfil de um Profissional do Atendimento”, para assim traçar um paralelo entre os dois tópicos. Outra sugestão seria dar um enfoque maior à questão da imagem da Instituição, já que esta é uma forte justificativa para a importância da atitude assumida pelos funcionários da Pinacoteca. Evidenciar que a postura do funcionário colabora para a construção de uma imagem positiva que o visitante faz do Museu, podendo esta imagem acarretar visibilidade e atrair, conseqüentemente, recursos e investimentos para a Instituição.

▪ Tipos de Visitantes e Como Lidar com Eles

Esta seção caracteriza oito perfis de visitantes comuns em museus: o impaciente, o indeciso, o agitado, o bem humorado, o confuso, o presunçoso, o detalhista e o agressivo. Sugere atitudes a serem seguidas pelos funcionários mediante o contato com cada tipo de visitante, sempre em busca do melhor atendimento. Dá ainda, conselhos sobre como dissipar sentimentos desagradáveis que podem ocorrer em decorrência de alguma situação estressante que envolva visitante e funcionário.

Sugere-se colocar em seqüência o trecho que apresenta os tipos de públicos (seção 5) e os tipos de visitantes (seção 9) para assim criar uma coesão à leitura e facilitar o entendimento sobre as tipologias apresentadas, além de criar uma pequena introdução à seção 9, ao exemplo do que é feito na seção 5 (“Tipos de Públicos Recebidos no Museu”). Também para auxiliar na compreensão, propõe-se inserir novamente o lembrete de que uma ida ao museu, na maioria das vezes, ocorre num contexto de passeio, ou seja as pessoas assumem uma postura diferenciada, e por isso os trabalhadores precisam estar preparados para interagir com diferentes perfis de visitantes.

▪ Princípios para o Bom Atendimento na Pinacoteca

Esta seção reúne uma série de informações sobre atendimento e regras de conduta que servem como lembretes aos funcionários da Pinacoteca, além de listar ações que

devem ser evitadas durante o período de trabalho para garantir uma imagem profissional positiva, tanto do funcionário como da Instituição.

A) “Apresente-se bem arrumado”. Relembra a importância do cuidado com a aparência e a apresentação pessoal para a imagem que o visitante constrói sobre o Museu;

B) “Verifique seu local de trabalho”. Alerta sobre a relevância de manter-se atento à ordem em seu posto de trabalho, e também aos outros espaços do Museu.

C) “Seja Pontual”. Aborda a questão da pontualidade, a necessidade de chegar ao posto de trabalho com antecedência e sair posteriormente ao encerramento das atividades do Museu.

D) “Receba bem o visitante”. Relembra que o visitante é parte fundamental do Museu, e que o trabalho desenvolvido pela Instituição é em função do público.

E) “Boa educação e simpatia são fundamentais para o desempenho de sua função”. Recorda a postura a ser seguida em contato com o público, o cuidado com o tom de voz e as palavras usadas, assim como a importância de encaminhar o visitante aos profissionais responsáveis quando a demanda fugir de sua alçada, estar bem informado sobre o Museu para melhor auxiliar o público, sempre ouvir atentamente o visitante, além de priorizar o atendimento a idosos, gestantes, portadores de deficiência e pessoas com crianças de colo.

Faz-se um destaque para duas recomendações que se mostram bastante pertinentes por enfatizar a importância da atitude do funcionário, para conquistar êxito em determinadas situações:

- “Por vezes as regras de visitação ao museu podem ser encaradas como proibições, mas a maneira como voc e se dirige ao visitante   capaz de fazer a diferenca entre a compreensão e a irrita o do mesmo.”⁴⁵

- “Se houver qualquer impedimento do fluxo de visitação tais como atrasos, salas fechadas etc., explique a situa o de maneira agradável e objetiva.”⁴⁶

Ao exemplo destas duas recomendações, aconselha-se criar novos exemplos que explicitem a relevância da postura do funcionário, valorizando sua participa o no desfecho das ocorrências envolvendo visitantes.

F) “Seguranca X Agressividade”. Reforca a idéia de que o funcionário representa a Institui o e que   sua responsabilidade manter a calma diante de situa es conflitantes e visitantes emocionalmente alterados. Ressalta que a forma como as regras de conduta para a visita o são transmitidas podem amenizar o estado de ânimo do visitante.

G) “O trabalho em equipe”. Trata da importância do trabalho em equipe para o sucesso da Institui o, lembrando que o resultado final de um trabalho depende da união de esforos

⁴⁵ Trecho extraído da Apostila Consciência Funcional 2010, disponível para consulta na se o ‘Anexos’, ao final do trabalho.

⁴⁶ Trecho extraído da Apostila Consciência Funcional 2010, disponível para consulta na se o ‘Anexos’, ao final do trabalho.

mútuos, que complementa-se com a cooperação, a disposição e o comprometimento de todos os envolvidos.

▪ Frases úteis em Inglês

Pensando no visitante estrangeiro que entra em contato com o funcionário, a Apostila reúne uma lista de pequenas frases em inglês, úteis para uma primeira interação. A expressão em Língua Portuguesa é seguida pela tradução em Língua Inglesa e também acompanhada pela forma como deve ser pronunciada – informação bastante oportuna para quem pouco conhece a Língua Inglesa.

Uma proposta seria adicionar estas mesmas frases em Língua Espanhola para enriquecer o repertório dos trabalhadores.

▪ É Importante que Você Saiba os Por Quês das Proibições no Museu

A décima segunda seção reúne dez explicações que justificam as proibições impostas pelo Museu e servem como respaldo aos funcionários que atuam diretamente junto ao público. Apresenta a justificativa de:

- Por que não se pode tocar nas obras;
- Por que apenas pessoas com deficiência podem tocar em algumas obras;
- Por que não se deve correr no interior do museu;
- Por que não se pode conversar muito alto durante as visitas;
- Por que não se deve carregar bolsas, guarda-chuvas e outros objetos pessoais durante a visita à exposição;
- Por que não é permitido utilizar caneta ou lápis para fazer anotações ou desenhar enquanto visita-se a exposição;
- Por que algumas salas de exposição são muito frias;
- Por que não se pode tirar fotografias de algumas obras;
- Por que não é permitido comer ou beber dentro do museu;

Estas informações são extremamente relevantes aos funcionários visto que é deles a responsabilidade de informar ao público sobre as regras de conduta vigentes na Pinacoteca, tarefa esta que nem sempre é agradável de ser feita e por isso lhes exige segurança e clareza.

Aconselha-se escrever um breve parágrafo que reforce ao funcionário a importância de, no momento que informar as regras de conduta aos visitantes, também justificar o porque da proibição já que são grandes as chances de ao explicar os motivos para o visitante, diminuir o seu descontentamento, um sentimento característico de quem é contrariado.

▪ Responsabilidades na Preservação o Bem Cultural (Responsabilidade de Todos)

Neste tópico são abordadas questões relativas à conservação preventiva do patrimônio do museu, tanto da coleção como do prédio em si. São descritos os principais fatores externos que contribuem para a deterioração dos bens culturais e quais providências precisam ser tomadas para minimizar os efeitos prejudiciais. São eles: fogo, inundação, roubo, acidente e comportamento inadequado, ataque de insetos, luminosidade, temperatura e umidade relativa. Lembra ainda que toda a equipe é responsável pela preservação do patrimônio, e não apenas o patrimônio locado na Pinacoteca mas também as esculturas em praças públicas e a própria natureza.

Recomenda-se evidenciar a importância da participação dos funcionários que circulam pelos espaços expositivos em detectar possíveis anomalias com o patrimônio. Eles são os grandes parceiros do setor de conservação e restauro, visto que transitam entre as obras constantemente e podem detectar alguma anormalidade, avisando o mais cedo possível os responsáveis pelas interferências. Interessante também, seria aprofundar a ideia presente no final do primeiro parágrafo que aborda de maneira ampla o conceito de preservação do patrimônio cultural e natural. Esta seria uma oportunidade de expandir o conceito de patrimônio e a responsabilidade do indivíduo enquanto cidadão, de zelar por ele.

▪ Memorial da Resistência – Orientações para o Atendimento

O último tópico trata do mais novo espaço expositivo que integra a Pinacoteca do Estado: o Memorial da Resistência. Dedicado à preservação das memórias da resistência e da repressão políticas, discute os temas relacionando-os, sobretudo, a dois importantes períodos da história brasileira: o Estado Novo (1937-1945) e do regime militar (1964-1985). Pela temática apresentada e também por contar com um Centro de Referência, constitui-se num relevante espaço para investigação e estudo e portanto requer indicações para visitação diferenciadas dos outros espaços expositivos da Pinacoteca. Por exemplo, no Memorial da Resistência é permitido usar caneta para anotações e mesmo filmar com equipamento doméstico.

Por este ser um espaço expositivo diferenciado, marcado sobretudo por visitas de estudantes e pesquisadores, as orientações gerais não são as mesmas seguidas na Pinacoteca e na Estação Pinacoteca. Importante situar os funcionários quanto às diferenças entre estes espaços expositivos, para que eles entendam o motivo pelo qual as distinções nas orientações ao público existem. Sugere-se ainda que seja criada uma breve introdução que contextualize o Memorial dentro do Museu, explicando a ligação deste núcleo museológico com a Pinacoteca, pois da maneira que está localizado dentro da Apostila, parece um anexo, totalmente descontextualizado da situação.

Na seqüência, é apresentado o sumário atual da apostila, o qual organiza e apresenta a estrutura do instrumento.

- Sumário atual da Apostila:
 - Definições
 - Histórico Pinacoteca do Estado de São Paulo
 - Histórico Estação Pinacoteca
 - Núcleos e colaboradores
 - Tipos de públicos recebidos no museu
 - Modelo enviado aos professores – regras de visitaçã
 - Você trabalha em um museu
 - Qualidade no atendimento ao público
 - Tipos de visitantes e como lidar com eles
 - Princípio para o bom atendimento na Pinacoteca
 - Responsabilidade na preservação do bem cultural
 - Memorial da Resistência – orientação para o atendimento
 - Bibliografia

Embora saiba-se que a Apostila foi organizada para uso interno da Pinacoteca, sendo destinada aos seus funcionários, é relevante que ela ofereça uma breve contextualização tanto dos temas abordados como da própria Instituição. Isto por que além de material de apoio a uma atividade do Museu, a Apostila também assume o papel de documento, o qual assinala uma das inúmeras iniciativas desenvolvidas pela Pinacoteca e também registra os esforços de caráter educativo promovidos pelo Museu.

Importante lembrar que cada funcionário recebe uma cópia da Apostila, sendo este o seu material de apoio, consultado sempre que julgar-se necessário. Portanto é imprescindível que o documento seja bastante claro e auto-explicativo, que leve em consideração os diferentes níveis de leitura dos trabalhadores e que proporcione uma leitura prazerosa e facilitada. Posto isto, sugere-se uma nova ordenação dos tópicos que compõem a Apostila e uma hierarquização dos temas abordados, levando em consideração que o agrupamento e a reordenação dos assuntos tratados pode facilitar a compreensão do texto.

- Sugestão de um novo sumário para a Apostila:
 1. Definições
 2. Pinacoteca
 - 2.1 Histórico Pinacoteca do Estado de São Paulo
 - 2.2 Histórico Estação Pinacoteca

- 2.3 Núcleos e colaboradores
- 3. Você trabalha em um museu
- 4. Qualidade no atendimento ao público
 - 4.1 O que é atendimento
 - 4.2 O que é comunicação
 - 4.3 Perfil de um profissional do atendimento
- 5. Tipos de públicos recebidos no museu
- 6. Tipos de visitantes e como interagir com eles
- 7. Princípio para o bom atendimento na Pinacoteca
- 8. Responsabilidade na preservação do bem cultural
- 9. Memorial da Resistência – orientação para o atendimento
- 10. Regras de visita para grupos - modelo do documento enviado aos professores
- 11. Frases em inglês
- 12. Bibliografia

Ainda que se reconheça a utilidade da Apostila, é importante mencionar que a sua leitura não substitui as atividades do Programa Consciência Funcional que reúnem os funcionários e proporcionam momentos de interação para o grupo. A compreensão das idéias expostas em forma de texto se dá de maneira diferente da compreensão das idéias expostas através de conversas e debates. Através da participação, o funcionário possui maiores chances de compreender as reflexões apresentadas, além da oportunidade de participar mais ativamente do processo. Ou seja, sempre que o calendário da Instituição permitir, recomenda-se priorizar a participação de todos os envolvidos nos encontros que propiciam o diálogo e a construção coletiva, uma vez que o alcance é muito mais amplo e significativo.

Outro aspecto que deve ser levado em consideração é a possibilidade das ações que compõem o programa educativo serem vistas como um treinamento do setor de recursos humanos. Logo, é de suma importância que o material de apoio, neste caso a Apostila do Programa Consciência Funcional, contribua para contrariar esta tendência, reforçando a idéia de desenvolvimento pessoal, social e profissional presente no Programa Consciência Funcional. Para isso, sugere-se que os conceitos sejam explorados também através de seu viés social, evidenciando o caráter social da cultura, do patrimônio, do museu, da identidade, da memória.

CAPÍTULO 4 Considerações sobre o Programa Educativo Consciência Funcional

Tendo como intuito identificar a percepção que os participantes do Programa Educativo Consciência Funcional têm sobre o próprio Programa e investigar a percepção que o público tem sobre o atendimento oferecido pela equipe da Pinacoteca, foram utilizadas estratégias para coleta de dados junto aos trabalhadores da Pinacoteca do Estado de São Paulo e junto ao público espontâneo da Pinacoteca. Mediante as informações reunidas, pretende-se perceber se o Programa Educativo influencia seu contexto ou não. Para um melhor entendimento, as informações foram agrupadas nos sub-capítulos 'Considerações Feitas pelos Funcionários Atendidos pelo Programa' e 'Considerações Feitas pelo Público Espontâneo da Pinacoteca do Estado'. Posteriormente, no sub-capítulo 'Reflexões sobre o Programa Educativo Consciência Funcional' são apresentadas considerações elaboradas a partir da observação direta do ambiente de trabalho e das entrevistas realizadas com os profissionais envolvidos com a organização do Programa, no intuito de perceber o andamento do Programa dentro da Instituição.

4.1 Análise do Questionário Aplicado aos Funcionários Atendidos pelo Programa Educativo Consciência Funcional

Em consonância com o foco do estudo, foi delimitado como universo da investigação o grupo de funcionários da Pinacoteca do Estado de São Paulo que trabalha junto ao público e que na grande maioria das vezes representa a Instituição, aos olhos do visitante. O público-alvo do Programa Consciência Funcional são os trabalhadores que ocupam os cargos de atendente, recepcionista ou vigilante e que zelam pela ordem nas áreas expositivas do Museu. Embora trabalhem em instituição museológica e convivam com o patrimônio preservado, estes funcionários não tem formação acadêmica na área da Museologia, visto que não desempenham funções técnicas no campo da Museologia, mas sim funções que dão suporte ao funcionamento do Museu. Importante mencionar que estes cargos correspondem a dois tipos de vínculos contratuais que a Organização possui: funcionários do quadro efetivo [atendentes e recepcionistas] e pessoal terceirizado [vigilantes]. Para um melhor compreensão, na seqüência são apresentadas as responsabilidades que competem a cada um dos cargos.

De acordo com a 'Descrição do Cargo de Vigilante'⁴⁷, as atividades que cabem ao funcionário são:

- Atender ao público com presteza e cortesia, informando e orientando usuários, funcionários e clientes sobre os procedimentos no posto de serviço, a fim de manter a ordem e organização no posto de serviço;
- Atuar em estabelecimentos diversos em defesa da segurança do patrimônio e de pessoas, efetuando vigilância preventiva, sempre atento a qualquer ato suspeito, a fim de prevenir e ou combater possíveis sinistros no local de trabalho;
- Atuar em recepções e portarias, recepcionando e controlando a movimentação de pessoas em áreas de acesso livre ou restrito, visando o cumprimento das normas e procedimentos do posto de serviço.

Segundo a 'Descrição de Função de Recepcionista'⁴⁸, as responsabilidades que tocam ao funcionário são:

- Orientar e efetuar as atividades de recepção e atendimento aos visitantes, prestando informações sobre atividades, locais e calendário das exposições e eventos, regulamento interno, horários de visitas, entre outros, guardando volumes, bem como encaminhá-los aos locais solicitados e propiciar atendimento preferencial a portadores de necessidades especiais;
- Organizar a área de recepção, ordenando folders, catálogos entre outros no balcão de atendimento, bem como controlar o respectivo estoque e, quando necessário solicitar a reposição;
- Efetuar as atividades de venda de bilhetes, baseando-se em valores e critérios pré-definidos, manipulando e conferindo numerário, bem como efetuar a abertura, fechamento e respectivo preenchimento de formulário de movimentação diária;
- Orientar e efetuar as atividades de atendimento de ligações telefônicas, transferindo chamadas conforme solicitado.

O documento a 'Descrição de Função de Atendente'⁴⁹, informa que ao funcionário compete:

- Atender e orientar ao público nas salas de exposição, informando, cumprindo e fazendo cumprir os regulamentos e normas de segurança no interior do Museu;
- Prestar informações gerais ao público.

⁴⁷ Este documento foi fornecido pelo Núcleo de Recursos Humanos e Atendimento ao Público da Pinacoteca do Estado e pode ser consultado na seção 'Anexos', localizada no final deste estudo.

⁴⁸ Este documento foi fornecido pelo Núcleo de Recursos Humanos e Atendimento ao Público da Pinacoteca do Estado e pode ser consultado na seção 'Anexos e Apêndices', localizada no final deste estudo.

⁴⁹ Este documento foi fornecido pelo Núcleo de Recursos Humanos e Atendimento ao Público da Pinacoteca do Estado e pode ser consultado na seção 'Anexos e Apêndices', localizada no final deste estudo.

Estas três categorias de funcionários que participam do Programa Educativo Consciência Funcional, auxiliam na análise do Programa, mediante o fornecimento de informações através de duas estratégias de coleta de dados: questionário e observação direta do ambiente de trabalho.

Primeiramente, um formulário de questões referentes às informações que se pretendia reunir foi preparado para ser respondido pelos atendentes, recepcionistas e vigilantes do Museu, como resposta aos objetivos traçados para esta estratégia: conhecer as principais características dos funcionários envolvidos no Programa Consciência Funcional; averiguar suas percepções sobre o ambiente de trabalho e seu envolvimento com a Instituição; identificar oportunidades para implementar melhorias no Programa Consciência Funcional. Em seguida, foi elaborada uma tabela para auxiliar na observação direta dos ambientes utilizados pelos públicos e trabalhadores, mediante a definição dos aspectos a serem analisados.

O questionário⁵⁰ direcionado aos funcionários da Pinacoteca que atuam junto ao público do Museu, procurou identificar características sobre o contexto pessoal e profissional, através de questões breves. Simultaneamente, a observação direta dos espaços de circulação da Pinacoteca foi empregada no intuito de registrar e refletir sobre as situações em que há contato ou não, entre visitantes e funcionários e também sobre a postura dos trabalhadores em relação à Instituição.

Ao contribuir para a verificação de comportamentos ou padrões de comportamento, tanto do público como dos trabalhadores, a observação direta faz-se relevante para o desenvolvimento deste estudo. Tendo como critérios a definição dos aspectos a serem observados e o respeito ao anonimato dos envolvidos para preservar sua integridade, a observação não participante teve início no mesmo período que a pesquisa documental e prolongou-se até o momento da aplicação dos questionários. Com o auxílio de uma tabela, as observações foram registradas no diário de campo, sendo descrito o local, o dia e a situação em que ocorreram⁵¹, e tendo como ênfase a interação entre trabalhadores e público espontâneo. As considerações registradas a partir da observação direta são expostas juntamente à análise das informações coletadas através dos questionários, uma vez que os tópicos se entrelaçam e as análises se complementam.

Mediante a escolha do universo – os participantes do Programa Consciência Funcional - foi definida a amostra probabilística casual estratificada, uma vez que o universo foi dividido em três estratos que correspondem aos cargos exercidos pelos funcionários,

⁵⁰ Conforme citado no início do trabalho, 'questionário' é o termo utilizado no Brasil, em Portugal adota-se o termo 'inquérito'.

⁵¹ Estas informações fazem parte da base de dados que reúne todas os dados coletados no âmbito deste estudo e estão disponíveis para consulta mediante solicitação à autora da pesquisa.

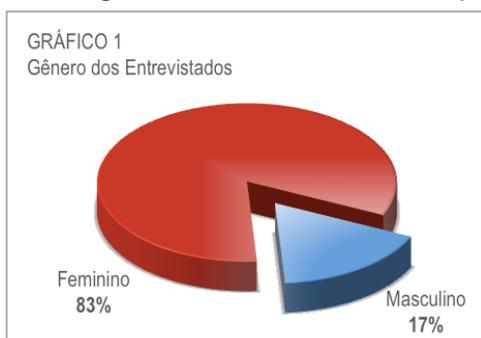
assegurando assim que a amostra teria representantes dos diferentes posto de trabalho. Determinou-se que o questionário seria aplicado em 20% dos funcionários que ocupam os cargos de atendente, recepcionista ou vigilante. O principal critério para a construção da amostra foi a participação do funcionário em alguma das etapas do Programa Consciência Funcional em anos anteriores à 2010. Feita a relação com os nomes dos trabalhadores que participaram do Programa, foram sorteados representantes de cada grupo de funcionários, chegando a um total de 23 questionários respondidos, o que significa 20% dos funcionários que ocupam os cargos de atendente, recepcionista ou vigilante, mediante o critério estabelecido.

Aplicados nos últimos dias de janeiro de 2010 no interior do Museu, os questionários foram respondidos pessoalmente pelos funcionários, mediante a apresentação e a justificativa do estudo por parte da pesquisadora, a qual assegurou o sigilo quanto à identificação dos respondentes. Com o intuito de não prejudicar a rotina do Museu, os formulários foram aplicados individualmente ou em duplas, sobretudo na parte da manhã quando o movimento de público é menor.

Composto por 39 questões divididas em quatro grupos: 'características sociodemográficas'; 'práticas culturais, de lazer e entretenimento'; 'contexto profissional'; 'percepções sobre museu, patrimônio e público', o questionário é formado por quatro tipos de questão: fechada, aberta, múltipla escolha e ordenação.

4.1.1 Contexto Sociodemográfico dos Entrevistados

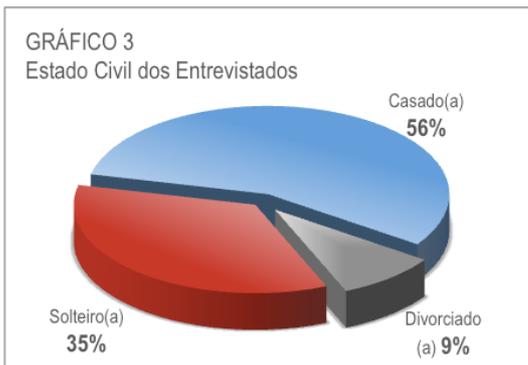
No âmbito desta investigação, entende-se que conhecer o contexto pessoal do funcionário proporciona subsídios para a elaboração de atividades no Programa Consciência Funcional que, estando alinhadas às características dos trabalhadores atendidos pelo Programa, são capazes de responder às suas necessidades e também ampliar o efeito desejado com o Programa Consciência Funcional, o qual é objeto de estudo desta investigação. Para tanto foram elaboradas questões relacionadas aos aspectos sociodemográficos dos entrevistados que podem ser conferidas nos Gráficos a seguir.



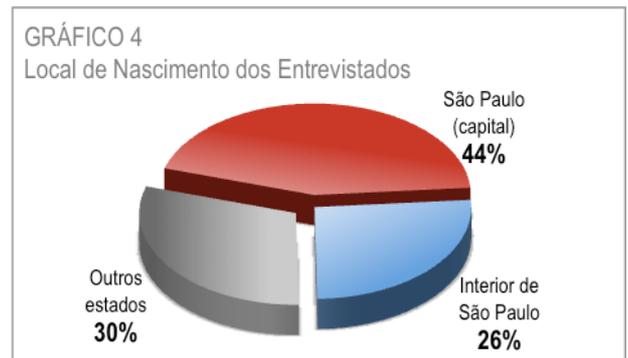
Fonte: Gabriela Figurelli



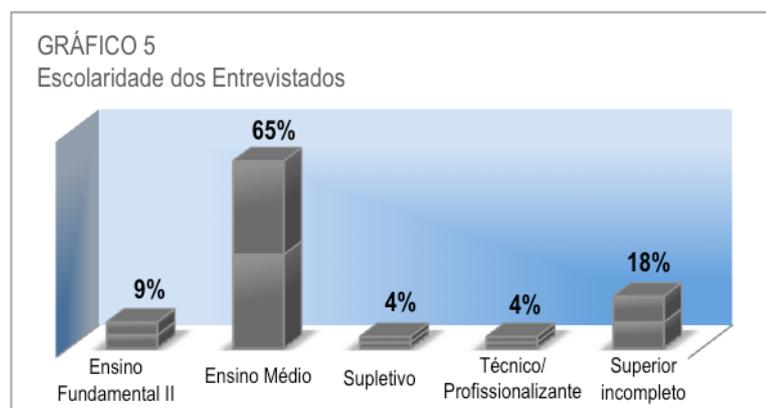
Fonte: Gabriela Figurelli



Fonte: Gabriela Figurelli



Fonte: Gabriela Figurelli



Fonte: Gabriela Figurelli

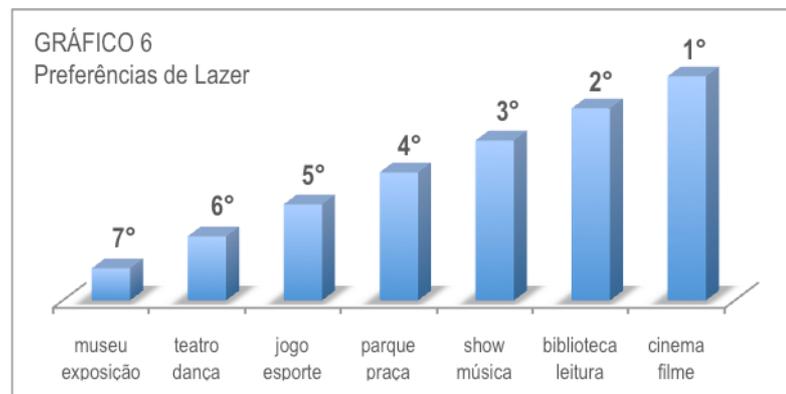
De acordo com os dados coletados através do questionário, pode-se afirmar que o perfil do trabalhador da Pinacoteca do Estado, que ocupa o cargo de atendente, recepcionista ou vigilante é predominantemente feminino (83%), possui entre 20 e 29 anos de idade (48%), sobretudo casado (56%), tem completo o Ensino Médio (65%) e nasceu na cidade de São Paulo (44%). Logo, desenvolver atividades que levem em conta características pessoais dos funcionários é um elemento capaz de potencializar o envolvimento dos indivíduos e conseqüentemente, os resultados do Programa.

Referente ao nível de escolaridade dos entrevistados, há que ser adicionada uma informação pertinente. A parcela de trabalhadores entrevistados que afirmou ter o ensino superior incompleto (18%), participa de um programa de incentivo aos estudos desenvolvido pelo Núcleo de Recursos Humanos da Pinacoteca, o qual subsidia uma parte da mensalidade do curso de graduação dos funcionários. Este fato demonstra a preocupação da Instituição em contribuir para elevar o nível de escolaridade de seus colaboradores e reflete um dos princípios básicos do museu: a educação, demonstrando assim a coerência entre o discurso e a prática.

4.1.2 Práticas Culturais, de Lazer e Entretenimento

Para conhecer as preferências de lazer e entretenimento dos funcionários e suas práticas culturais favoritas foi criada uma questão de ordenação o qual o entrevistado deveria classificar as opções de acordo com sua preferência. Esta questão teve como objetivo principal verificar se a ida ao museu configura-se em uma das opções de lazer preferidas dos funcionários.

Deste modo, em relação às práticas culturais, de lazer e entretenimento dos funcionários, identificou-se que a atividade mais citada foi 'Cinema/Filme', sendo também a que mais vezes apareceu como a primeira opção de lazer dos entrevistados. 'Biblioteca/Leitura' e 'Show/Música' são, empatadas, a segunda opção de lazer na preferência dos respondentes. 'Parque/Praça' é a escolha que aparece mais vezes como quarta opção de lazer, seguida por 'Jogo/Esporte' como quinta opção, 'Teatro/Dança' como sexta e 'Museu/Exposição' como a sétima alternativa para as horas livres. Estes dados revelam que a ida ao museu ou exposições constitui-se na última opção de atividade para as horas de lazer dos entrevistados, conforme mostra o Gráfico 6⁵²



Fonte: Gabriela Figurelli

Segundo Almeida (2005 *apud* Koptcke; Cazelli & Lima, 2009), pesquisas realizadas na Europa, nos Estado Unidos da América, no Canadá e na América Latina evidenciaram as relações existentes entre renda, escolaridade e visitas a museus e a outros equipamentos culturais. De acordo com a investigadora, as pesquisas mostram que quanto mais baixo o nível de instrução, menor a presença de consumidores de produtos culturais. Ocorrência similar pode ser apurada no presente estudo visto que 61% do público espontâneo que

⁵² Os dados referentes ao Gráfico 6 estão detalhados na seção 'Apêndices', ao final do trabalho.

respondeu o questionário estudou até o Ensino Médio⁵³. Porém a situação guarda um diferencial: embora o primeiro grupo de entrevistados [funcionários da Pinacoteca] tenham menos tempo de estudo se comparado ao segundo grupo de entrevistados [público espontâneo do Museu], eles têm acesso facilitado a um espaço cultural, diferentemente do que ocorre com a maioria da população que possui situação financeira e nível de escolaridade semelhante a deles.

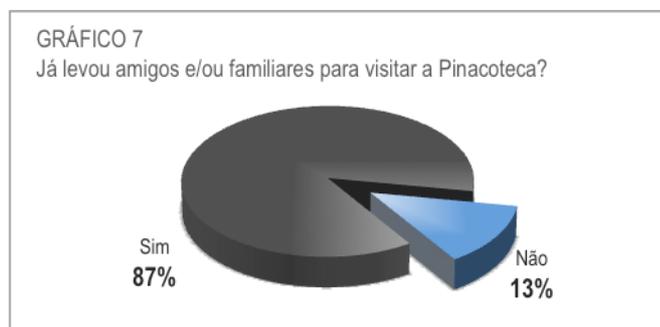
Por trabalhar num museu, os entrevistados conhecem seu funcionamento, suas regras, sua programação, enfim, sabem o que esperar de um museu, sabem qual a postura esperada de um visitante e portanto não há motivos para existir receio ou insegurança em freqüentar outros museus, já que dominam os códigos deste tipo de instituição cultural. Mas não é o que acontece, visto que 'Museus/Exposições' é a última opção de lazer para os momentos livres dos entrevistados. E neste ponto configura-se um desafio para o Museu, ou mais especificamente para o Programa Consciência Funcional: *Como despertar seu interesse pelos bens e serviços culturais? Como estimular a freqüência de seus trabalhadores em espaços culturais?*

Além da relação estabelecida entre escolaridade e consumo cultural, há que se mencionar a influência da urbanização nos hábitos culturais da sociedade. Levando em consideração o conturbado contexto social que configura a vida na cidade de São Paulo, como em outras grandes cidades, acredita-se ser possível relacionar demais fatores que inibem a procura por museus ou outros espaços culturais. García Canclini (2000 *apud* Koptcke *et al*, 2009, p.12) ressalta "a diminuição de freqüência a espaços públicos relacionados à oferta cultural clássica, em consequência das características de complexificação da vida urbana, como disponibilidade de tempo, dificuldade nos deslocamentos e medo da violência urbana." Estes fatores enquadram-se perfeitamente na realidade dos entrevistados que, ao viver numa metrópole convivem com os desafios urbanos de forma cada vez mais intensa. A distância entre a residência e o museu, os custos com o transporte de um passeio em família ou amigos, a preocupação com a violência urbana, podem sim dificultar a freqüência em museus, bem como em outras instituições culturais. Contudo é importante compreender a necessidade de privilegiar momentos de lazer, aspecto essencial para a saúde integral e para o combate ao estresse mental, físico e psicológico do ser humano. (Santos, M. 2009)

O Gráfico 7 relata que a grande maioria dos entrevistados (87%) já levou amigos e/ou familiares para visitar a Pinacoteca, o que sinaliza o reconhecimento que os funcionários

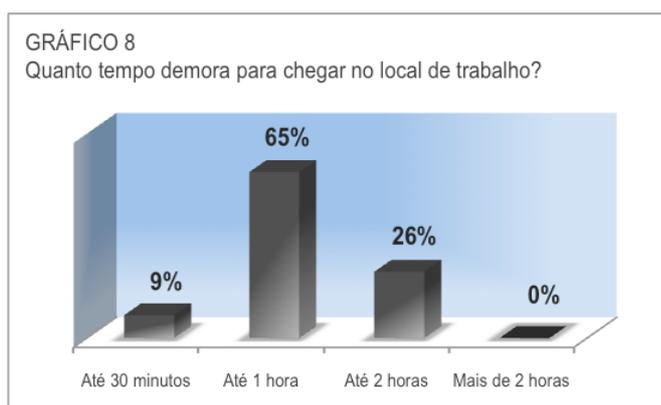
⁵³ Estes dados são apresentados no sub-capítulo 4.2, intitulado 'Considerações Feitas pelo Público Espontâneo da Pinacoteca do Estado'.

atribuem ao Museu, seja por considerá-lo uma opção de lazer, seja pelo apreço ao seu local de trabalho.



Fonte: Gabriela Figurelli

Visto que a Pinacoteca do Estado de São Paulo localiza-se numa metrópole com grande dimensão territorial, a qual apresenta problemas no tráfego urbano, é comum que os moradores da cidade enfrentem grandes deslocamentos entre suas residências e locais de trabalho, e por esta razão, empreguem parte de seu dia no trânsito. Embora seja corriqueiro à maioria da população paulistana, esta situação gera uma tensão e um desgaste emocional muito grande, o que pode repercutir no rendimento profissional do funcionário. Com o intuito de conferir o tempo que o trabalhador leva de sua residência até a Pinacoteca e assim perceber o nível de seu desgaste, fez-se a pergunta aos entrevistados, o qual está relatada no gráfico a seguir.



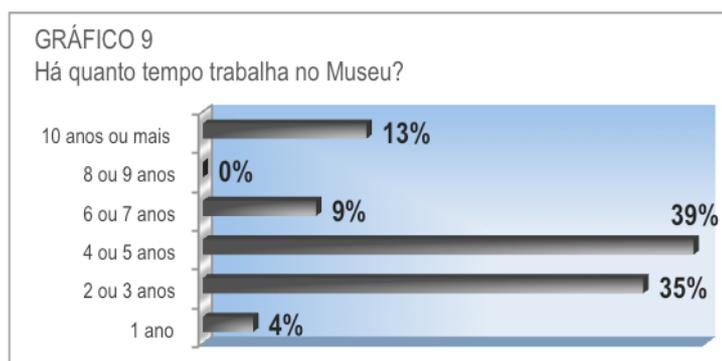
Fonte: Gabriela Figurelli

Ainda que a maior parte dos entrevistados (65%) tenha dito que leva até 1 hora para chegar no local de trabalho, uma parcela significativa (26%) afirmou levar até duas horas para chegar na Pinacoteca. Estes dados devem ser levados em consideração no momento de elaborar atividades para o Programa, ainda que estes dados não reflitam diretamente na avaliação sobre a rotina de trabalho, respondida pelos entrevistados.

4.1.3 Contexto Profissional dos Entrevistados

O contexto profissional do funcionário da Pinacoteca configura-se num conjunto de elementos de extrema importância para o desenvolvimento deste estudo. Através das informações coletadas busca-se um entendimento sobre o comportamento de determinado grupo de funcionários da Pinacoteca em seu local de trabalho. A complexidade do tema reflete a diversidade dos fatores que ele engloba, como a motivação do funcionário, sua satisfação no trabalho, seu desempenho profissional, as relações interpessoais, o clima organizacional, assim como o significado atribuído ao trabalho. Compreender o contexto profissional do trabalhador, perceber o seu envolvimento com a Instituição e conhecer sua opinião sobre o Programa Consciência Funcional são os principais objetivos deste conjunto de questões, cujo o tema é o ambiente de trabalho dos entrevistados.

Embora 83% dos trabalhadores entrevistados tenham afirmado possuir outras experiências profissionais antes de trabalhar no Museu, nenhum deles havia trabalhado em instituições culturais anteriormente, o que demonstra a importância de realizar atividades esclarecedoras sobre a dinâmica e as particularidades do trabalho em uma organização cultural ligada à memória, à identidade, à educação. Esta constatação, a qual já foi relatada como um dos objetivos estabelecidos pelo Programa Consciência Funcional nos anos de 2003 e 2004, necessita ser tratada como prioridade dentro do Programa, uma vez que o funcionamento de um organização cultural demanda posturas específicas e diferenciadas de outros tipos de organizações.



Fonte: Gabriela Figurelli

Questionados sobre o tempo de trabalho que possuem na Pinacoteca, a maior parte dos respondentes (74%) disse trabalhar no Museu há 2, 3, 4 ou 5 anos. A baixa rotatividade de funcionários é um indicativo significativo a ser verificado junto ao Núcleo de Recursos Humanos, uma vez que o investimento na formação e desenvolvimento do trabalhador configura-se em importante recurso da Instituição.

A auto-estima de um funcionário está intimamente ligada à valorização de sua função, quer este reconhecimento parta de seus superiores, seus colegas ou mesmo seus familiares e amigos. A autoconfiança de um funcionário aumenta a medida que ele desenvolve consciência sobre as responsabilidades que envolvem cada uma das funções e da contribuição de todos os cargos para o êxito de uma instituição, reconhecendo assim a relevância que todos os postos de trabalho têm para uma organização. Por este motivo, foi elaborada a questão ‘Qual a importância de sua atividade para o funcionamento da instituição?’, para investigar se o funcionário reconhece a importância de seu trabalho para o funcionamento do Museu, ou não.

As respostas, apresentadas nas Tabelas 1, 2 e 3, foram analisadas em três conjuntos a partir dos cargos exercidos pelos entrevistados - atendente, recepcionista e vigilante - visto que cada uma das funções possui suas responsabilidades e particularidades.

TABELA 1

Para você, **vigilante**, qual a importância de sua atividade para o funcionamento da instituição?

A segurança para o museu
Colaboração no atendimento aos visitantes e muita atenção aos mesmos
Segurança do museu

Fonte: Gabriela Figurelli

Para além do item segurança, citado pelos vigilantes entrevistados, vale mencionar que um dos respondentes assume como responsabilidade a colaboração no atendimento aos visitantes, palavras que revelam envolvimento com os colegas de trabalho responsáveis pelo atendimento, e conseqüentemente com a Instituição.

TABELA 2

Para você, **recepcionista**, qual a importância de sua atividade para o funcionamento da instituição?

Sou da recepção e o bom atendimento faz parte do meu trabalho
Relacionamento com pessoas
É de ser um bom funcionário
Trabalho com disposição, e gosto do que faço

Fonte: Gabriela Figurelli

Ainda que as respostas dos recepcionistas entrevistados tenham revelado aspectos positivos, eles não conseguiram expressar o entendimento que têm sobre a importância de seu trabalho. Talvez por não terem clareza disto ou por não terem compreendido a questão.

TABELA 3 Para você, atendente, qual a importância de sua atividade para o funcionamento da instituição?

A satisfação do cliente, ou seja, estar recepcionando com excelência para que o mesmo se sinta à vontade
Hoje infelizmente ela não é reconhecida, mas eu acho que sem a minha atividade o museu não funcionaria
Auxiliando na informação para com os visitantes
Porque os atendentes [são] a segurança do museu
Atender o melhor possível e ter as informações corretas
Acredito que o atendimento tenha uma grande importância por estar diretamente ligado ao público, que é a função da existência deste espaço
A minha importância é estar sempre bem informada das coisas que estão acontecendo no museu. Ser sempre simpática e educada, isso eu acho que é o mais importante a educação é sempre em primeiro lugar
Se relacionar com o público em geral de modo agradável
Orientar o público de forma clara e objetiva, fazendo os mesmos levarem uma boa imagem da instituição
É muito importante porque se não viermos trabalhar o museu não funciona
De toda porque somos a ferramenta principal para que o museu funcione de terça a domingo
Minha atividade é muito importante, pois para o museu ser reconhecido temos que saber abordar um visitante com todo cuidado e respeito, tendo empatia para ele sempre voltar ao museu e ficar satisfeito
Ela é uma das mais importantes pelo contato direto ao público, temos a missão de representar a instituição
Um bom atendimento aos visitantes, a preservação [às] obras de arte e zelar pelo patrimônio público
É de grande importância porque nós que recebemos os visitantes e [ao] mesmo tempo apresentamos as regras do espaço
Primordial pelo fato de [prevenir] com que nada possa acontecer com as obras

Fonte: Gabriela Figurelli

Dentre os três conjuntos de respostas analisados, foram os atendentes entrevistados que expressaram maior consciência da importância de sua função para o Museu. Ao dizer: “acredito que o atendimento tenha uma grande importância por estar diretamente ligado ao público, que é a função da existência deste espaço”, ou “orientar o público de forma clara e objetiva, fazendo os mesmos levarem uma boa imagem da instituição”, ou ainda “ela [a atividade] é uma das mais importantes pelo contato direto ao público, temos a missão de representar a instituição”, os entrevistados mostram que possuem discernimento sobre a importância de sua atuação para o funcionamento da Pinacoteca e a responsabilidade que seu cargo envolve. Entretanto, esta consciência não é unânime entre a equipe e neste ponto coloca-se uma oportunidade de atuação para o Programa Consciência Funcional: estimular a compreensão dos trabalhadores acerca da importância e do contributo de sua função para o Museu.

Tendo como finalidade verificar a centralidade, o sentido que o funcionário atribui ao trabalho em sua vida, criou-se uma questão na qual diferentes esferas deveriam ser ordenadas de acordo com a opinião do entrevistado. A centralidade do trabalho refere-se à importância que o indivíduo atribui ao labor, comparando-o às outras esferas de vida, como família, lazer, religião e comunidade.

Segundo as informações relatadas no Gráfico 10⁵⁴, para grande parte dos entrevistados a maior prioridade em suas vidas é a 'Família', seguida pelo 'Trabalho' como a segunda prioridade, 'Religião' como terceira prioridade, 'Lazer' e 'Comunidade' empatadas como quarta prioridade. Estas informações podem-se ser constatadas em outras pesquisas que investigam a centralidade do trabalho. De acordo com Borges (2004, p.11), esses resultados seguem "a tendência observada em outros estudos no país, indicando, simultaneamente, a relativa estabilidade cultural e a influência da macro conjuntura na determinação deste aspecto." A circunstância econômica vivida no país leva o indivíduo a priorizar seu emprego dada a instabilidade do mercado de trabalho.



Fonte: Gabriela Figurelli

A respeito da rotina de trabalho, foi pedido para cada entrevistado avaliar a sua. No que 56% dos funcionários entrevistados responderam que a consideram 'agradável', 35% qualificam como 'muito agradável' e 9% dos entrevistados consideram-na 'pouco agradável'. Ainda que a grande maioria dos respondentes (91%) considerem sua rotina de trabalho 'agradável' ou 'muito agradável', há que se atentar para os 9% que avaliam-na como 'pouco agradável'.

Tendo como intenção verificar a satisfação no trabalho a partir das relações interpessoais, foi perguntado aos entrevistados como eles avaliam o seu relacionamento com o chefe e/ou superior e também com os colegas de trabalho. 39% dos respondentes consideram ter uma relação 'muito agradável' com seu chefe e/ou superior, enquanto 61% consideram o relacionamento como 'agradável'. Sobre a convivência com os companheiros ocorre uma inversão, 52% dos entrevistados qualificam seu relacionamento com os colegas de trabalho como 'muito agradável' e 48% caracterizam a relação como 'agradável'. Vale citar que nenhum respondente optou pelas alternativas 'pouco agradável' ou 'desagradável', fato que pode, ou não, ter sido impulsionado pela presença da pesquisadora no espaço

⁵⁴ Os dados referentes ao Gráfico 10 estão detalhados na seção 'Apêndices', ao final do trabalho.

deaplicação do questionário, embora tenha sido assegurado o sigilo da identidade dos funcionários.

Ainda que o tema das relações interpessoais no trabalho seja muito mais complexo e demande uma análise extensa e aprofundada, no âmbito deste estudo o objetivo é conhecer a opinião do respondente e apurar como se sente no local de trabalho em convívio com a equipe do Museu. Isto por que acredita-se que a convivência também influencia no nível de satisfação que o funcionário nutre por seu emprego. Um ambiente de trabalho amistoso é capaz de colaborar para que o indivíduo sinta-se parte de um grupo e perceba a importância de sua atuação para a Instituição.

De acordo com Cunha; Rego; Cunha & Cabral-Cardoso (2007, p.190), o relacionamento com colegas de trabalho e com a chefia é considerado um dos diversos fatores influentes para o nível de satisfação do funcionário. Isto porque o estilo de liderança do supervisor, assim como a convivência com os colegas, possibilita ao trabalhador desenvolver a sua atividade laboral num contexto social agradável e gratificante, fazendo com que o ambiente humano possa funcionar como fonte de apoio e de bem-estar relacionais. Para Cunha *et al* (2007, p.190), os membros de grupos coesos tendem a mostrar-se mais satisfeitos do que membros de grupos pouco coesos.

Com o objetivo de apurar se um ambiente de trabalho que ofereça oportunidades de aprendizado para o funcionário, estímulos para sua formação e seu desenvolvimento, é capaz de influenciar na satisfação do trabalhador e contribuir para o seu bem-estar, o questionário aborda o tema através de algumas questões.

Aos participantes da pesquisa foi perguntado se eles identificam algo na Pinacoteca que lhe ajude a entender melhor um museu. O intuito da questão era conferir se os funcionários percebem o Programa Consciência Funcional como um auxílio para o entendimento do que é um museu e das peculiaridades que compõem uma instituição cultural. Ainda que 91% dos entrevistados tenham respondido sim, que identificam algo na Pinacoteca que lhe ajude a entender melhor um museu, menos da metade (38%) das respostas mencionam cursos, palestras, monitoria às exposições, ou o Núcleo de Ação Educativa. E, das respostas que citam iniciativas relacionadas aos aspectos educativos, apenas uma refere-se ao Programa Consciência Funcional, nomeadamente ao trabalho desenvolvido pela educadora responsável pelo Programa.

TABELA 4

Você, **vigilante**, identifica algo na Pinacoteca que lhe ajude a entender melhor a instituição chamada 'Museu' ?

Os cursos promovidos

As exposições e a quantidade de visitantes

Pintura

Fonte: Gabriela Figurelli

TABELA 5

Você, **recepcionista**, identifica algo na Pinacoteca que lhe ajude a entender melhor a instituição chamada 'Museu' ?

São os cursos

Relacionamento

A cultura

Fonte: Gabriela Figurelli

TABELA 6

Você, **atendente**, identifica algo na Pinacoteca que lhe ajude a entender melhor a instituição cultural chamada 'Museu' ?

Ação Educativa

[afirmou mas não respondeu]

As obras

O acervo

Espaço, a arquitetura em si

As monitorias que temos com os educadores

A partir das monitorias

O valor cultural das obras

Os treinamentos que temos com a Stella⁵⁵

A organização em si

Conhecimento

Quando há agendamento com os monitores para termos uma monitoria

Diversidade de exposições

O contexto histórico da Pinacoteca

As palestras que temos e os cursos que a própria Pinacoteca tem a oferecer

Fonte: Gabriela Figurelli

As informações, descritas nas Tabelas 4, 5 e 6 demonstram que a identidade do Programa não é clara para a equipe do Museu que participa destas atividades, uma vez que os entrevistados não reconhecem um dos principais objetivos do Programa que é ampliar o conhecimento sobre as especificidades da instituição cultural em que atuam e sobre os conceitos de patrimônio, museu, arte e cultura.

Situação semelhante foi proposta na questão posterior. Questionados se identificam algo na Pinacoteca que lhe ajude a trabalhar melhor, 78% dos participantes responderam 'sim' e 22% responderam 'não'. Daqueles que responderam positivamente, 33% dos entrevistados citaram a relação com colegas e superiores, sinalizando a importância de se promover um ambiente de trabalho cooperativo e agradável para o rendimento dos funcionários. E apenas 16% entrevistados mencionaram tópicos relacionados ao Núcleo de Ação Educativa ou ao Núcleo de Recursos Humanos, conforme pode ser visto nas Tabelas 7, 8 e 9.

TABELA 7

Você, **vigilante**, identifica algo na Pinacoteca que lhe ajude a trabalhar melhor?

O respeito e o acesso aos cursos

O ambiente e a administração

Amigos de trabalho

Fonte: Gabriela Figurelli

TABELA 8

Você, **recepcionista**, identifica algo na Pinacoteca que lhe ajude a trabalhar melhor?

Cursos que fazemos, palestras etc.

Pessoas

O conhecimento do meu chefe

Fonte: Gabriela Figurelli

⁵⁵ O nome citado – Stella – refere-se a educadora responsável pelo Programa Consciência Funcional, Maria Stella da Silva.

TABELA 9

Você, **atendente**, identifica algo na Pinacoteca que lhe ajude a trabalhar melhor?

O valor histórico das obras de arte
Tem treinamento mas não o suficiente
Porque eu gosto de pinturas, e sempre vou conservá-las
A interação entre os funcionários
O apoio dos colegas
As boas oportunidades
A união e o respeito entre os coordenadores e os atendentes
O trabalho em equipe
O programa que temos com os deficientes físicos ou qualquer tipo de deficiência, isso me faz trabalhar sempre melhor
A comunicação
Entretenimento com o público

Fonte: Gabriela Figurelli

Organizado em forma de módulos que ocorrem de maneira independente e ao longo do ano, o Programa possui como característica encontros pontuais que acontecem em diferentes espaços, com pequenos grupos de funcionários. Este poder ser um dos motivos pelo qual os funcionários não fazem a associação entre o Programa e seus objetivos. Também por esta razão é que uma apresentação global do Programa faz-se importante. Expor aos funcionários a estrutura e as finalidades do Programa Educativo Consciência Funcional, contar sobre o pioneirismo e a inovação que o caracteriza, delimitar o espaço de atuação, falar da mobilização de outros funcionários e os esforços que demandam sua realização, são informações que contribuem para que os trabalhadores envolvam-se com as atividades e reconheçam a importância do Programa que estão a participar. Desta forma também evita-se a criação de expectativas erradas, que não se concretizarão por não serem o objetivo do Programa. Isto devido ao fato de, em determinados momentos, alguns participantes terem levantado questões pertinentes ao Núcleo de Recursos Humanos e não ao Núcleo de Ação Educativa.

Tendo como objetivo saber se o Museu é um espaço estimulante para seus funcionários, foi perguntado aos entrevistados se no tempo em que trabalham no Museu, aprenderam algo novo, no que 96% dos participantes da pesquisa responderam sim. Ao analisar as respostas, apresentadas nas Tabelas 10, 11 e 12, é possível verificar que elas se referem tanto ao contexto profissional como ao contexto pessoal do entrevistado, e ainda à temática abordada na Pinacoteca - as artes visuais.

TABELA 10

No tempo em que trabalha no museu, acredita que aprendeu algo novo?

Vigilante	Arte, respeitar todos os públicos e cultura
Vigilante	Conhecendo os setores
Vigilante	Cultura

Fonte: Gabriela Figurelli

TABELA 11

No tempo em que trabalha no museu, acredita que aprendeu algo novo?

Recepcionista	Muitas coisas no dia a dia
Recepcionista	Relacionamento pessoal e trabalho
Recepcionista	Ter contato com muitas pessoas
Recepcionista	Conhecimento cultural e trabalho em equipe

Fonte: Gabriela Figurelli

TABELA 12

No tempo em que trabalha no museu, acredita que aprendeu algo novo?

Atendente	Aceitar mudanças
Atendente	A cultura
Atendente	Ter mais comunicação
Atendente	Compreender melhor as diferenças
Atendente	O que é e significa arte e ser humano
Atendente	Aprendi a me relacionar com a diversidade
Atendente	Saber trabalhar com o público
Atendente	Conhecimento
Atendente	O valor histórico e sentimental que temos por este museu
Atendente	[afirmou mas não respondeu]
Atendente	A ter responsabilidade e comprometimento
Atendente	Aprendi coisas sobre Arte, e ser mais desenvolvida e comunicativa
Atendente	Difícil dizer pois cada dia aprendemos algo novo
Atendente	Ter mais atenção quando se fala a respeito de alguma obra de exposição
Atendente	A ser mais extrovertida

Fonte: Gabriela Figurelli

Relatos como aprender a “aceitar mudanças”, “respeitar todos os públicos”, “compreender melhor as diferenças”, “ser mais extrovertida”, “saber trabalhar com o público”, “ter responsabilidade e comprometimento”, “ser mais comunicativa”, “trabalho em equipe”, evidenciam que o Museu, enquanto local de trabalho e espaço de educação não-formal, pode constituir-se num ambiente estimulante aos seus trabalhadores, propiciando benefícios para suas vidas. Mas isto é claro, mediante uma postura receptiva do indivíduo que abre-se à novas experiências, novos aprendizados e interage profundamente com o ambiente.

Em complemento à questão anterior, fez-se uma pergunta relacionada à exposições organizadas pelo museu. Para a pergunta ‘o que mais desperta seu interesse em uma exposição de museu?’, as respostas dos entrevistados também demonstram que o museu é capaz de estimular diferentes interesses, curiosidades e percepções, não só naqueles que o visitam mas também naqueles que participam diariamente da sua existência.

As respostas relatadas nas Tabelas 13, 14 e 15, sinalizam a diversidade de olhares despertados por uma exposição e que levam os entrevistados a interessar-se pelas obras - as técnicas utilizadas e os temas retratados; pelo artista - sua trajetória, seu processo de criação, suas motivações, criatividade, imaginação; e também pela própria exposição - sua

temática, as etapas da montagem até a abertura, 'o espaço e como ele se modifica para adequar os diferentes temas de uma exposição', nas palavras de um dos entrevistados.

TABELA 13 O que mais desperta seu interesse em uma exposição de museu?

Vigilante	Conhecer a história e o que significa a exposição
Vigilante	A maneira que um artista se expõem as artes
Vigilante	A imaginação do artista

Fonte: Gabriela Figurelli

TABELA 14 O que mais desperta seu interesse em uma exposição de museu?

Recepcionista	Os quadros
Recepcionista	Toda história que possui
Recepcionista	É quando fala de história
Recepcionista	Conhecer a vida e o trabalho do artista

Fonte: Gabriela Figurelli

TABELA 15 O que mais desperta seu interesse em uma exposição de museu?

Atendente	As etapas, da montagem até a abertura da exposição
Atendente	Vida do artista e sua proposta artística
Atendente	Conteúdo
Atendente	Os quadros
Atendente	A criatividade dos artistas, as cores que usam, a sua história
Atendente	Relembrar o passado, algo que não tenha vivido e é interessante saber que aconteceu
Atendente	Eu gosto mais da exposição de pinturas ainda mais se for muito antiga
Atendente	A história do artista o que o levou a fazer ou a chegar a determinados trabalhos
Atendente	As pinturas
Atendente	Ter uma monitoria para conseguir fazer a leitura das obras
Atendente	A iluminação, a montagem e com certeza quando se trata de arte acadêmica
Atendente	Como foi constituída a técnica, e a proposta do artista
Atendente	A vida da pessoa, como ele chegou até ali, o que ele passou para conseguir e o que está sendo mostrado, o que ele quer mostrar com aquilo que ele está expondo
Atendente	Depende muito das exposições cada uma desperta um tipo de interesse
Atendente	O espaço e como ele se modifica para adequar os diferentes temas de uma exposição
Atendente	O artista e sua obra

Fonte: Gabriela Figurelli

Ainda que se perceba a variedade de estímulos despertados nos funcionários, este alcance pode ser ampliado, uma vez que a maioria das respostas estão atreladas à Pinacoteca, sua tipologia de acervo e suas exposições, e demonstram assim que as idéias estão centradas sobretudo em museu de arte, que é a principal referência dos entrevistados. No âmbito do Programa Consciência Funcional podem ser criadas ações que abordem e reflitam sobre as diversas possibilidades de patrimônio pelo qual as instituições museais zelam. Ao falar sobre patrimônio cultural material - histórico, artístico, arqueológico, paisagístico e etnográfico - e patrimônio cultural imaterial - práticas, representações, expressões, conhecimentos, saberes e técnicas -, seria possível estimular a ampliação do conceito de patrimônio, assim como suscitar a expansão do olhar dos trabalhadores, a ponto de instigá-los a conhecer outros museus.

Perceber o interesse e o envolvimento do trabalhador com a Instituição a partir de sua opinião sobre o funcionamento do Museu é o objetivo proposto para as próximas questões. Para tanto, foi perguntado aos entrevistados, ‘o que melhor funciona no Museu, na sua opinião?’, ‘o que pior funciona no Museu, na sua opinião?’ e também se ‘possui alguma idéia ou sugestão para melhorar o funcionamento do Museu’. As respostas podem ser conferidas nas Tabelas a seguir.

TABELA 16	Na opinião dos vigilantes , o que melhor funciona na Pinacoteca:
A segurança e a ação educativa	
Atendimento, ambiente de trabalho e os espaços das exposições	
Pelo o que eu vejo, tudo	
Fonte: Gabriela Figurelli	

TABELA 17	Na opinião dos receptionistas , o que melhor funciona na Pinacoteca:
A Instituição é muito correta com os pagamentos (ou melhor os nossos direitos)	
As exposições	
Pagamento em dia, exposições bem elaboradas, equipes bem formadas	
Não conheço o melhor funcionário	
Fonte: Gabriela Figurelli	

TABELA 18	Na opinião dos atendentes , o que melhor funciona na Pinacoteca:
A administração em se tratando da direção, ou seja, nossos diretores desempenham um ótimo trabalho	
Parte de RH trabalham de acordo com as leis	
O convívio com as pessoas	
A ação educativa	
As atividades para grupos especiais	
É difícil, pois nem tudo é 100%	
Na minha opinião a parte da Ação Educativa e a Administração	
As exposições são maravilhosas	
O trabalho voltado a públicos especiais	
Eu acho que quase tudo funciona bem	
Ultimamente quase tudo tem me agradado	
Acredito que seja as exposições tanto o acervo permanente como as temporárias	
Direção e coordenação	
Comunicação entre os atendentes	
A recepção aos visitantes	
Administração	
Fonte: Gabriela Figurelli	

Os itens mais citados na opinião dos entrevistados, de acordo com o bom funcionamento são a atuação da Direção/Administração, as exposições e a atuação do Núcleo de Ação Educativa, com destaque para o trabalho elaborado junto aos grupos especiais [PISC e PEPE], demonstrando assim que existe o reconhecimento do trabalho desenvolvido no Núcleo de Ação Educativa, através de seus programas educativos inclusivos.

TABELA 19	Na opinião dos vigilantes , o que pior funciona na Pinacoteca:
Limpeza	
Aviso sobre exposições, e a chegada ao Museu Pinacoteca e Estação Pinacoteca	
Não sei dizer	
Fonte: Gabriela Figurelli	

TABELA 20	Na opinião dos receptionistas , o que pior funciona na Pinacoteca:
A comunicação do dia a dia	
Manutenção	
Falta de compreensão com os funcionários	
Não conheço o pior funcionário	
Fonte: Gabriela Figurelli	

TABELA 21

Na opinião dos **atendentes**, o que pior funciona na Pinacoteca:

A comunicação
Comunicação e reconhecimento de profissionais
Falta de comunicação
A falta de comunicação
A informação
Comunicação com os colegas, e as vezes com o museu na parte das outras áreas
A limpeza está deixando muito a desejar
Comunicação, ou sendo falta de informação
A sinalização
A colaboração dos visitantes, eles tem muita dificuldade para entenderem as normas do museu
Ainda um pouco mais de reconhecimento com os ótimos profissionais
Alguns visitantes sem educação, e os que querem se sentir superiores aos outros
Acho que tudo funciona
Algumas vezes a limpeza deixa a desejar
A comunicação entre os atendentes, coordenadores e outros núcleos
O horário de funcionamento

Fonte: Gabriela Figurelli

A comunicação, a limpeza e a sinalização são os itens mais citados pelos respondentes, no que refere-se ao mau funcionamento. Levando em consideração que a Pinacoteca conta com uma equipe de mais de 200 pessoas e que o volume de informações que transita numa organização cresce vertiginosamente, é previsível que existam falhas na comunicação diária. No entanto, sendo o Museu uma instituição que trabalha com conhecimentos traduzidos em informações, e tem como razão de ser o público, é importante implementar melhorias na comunicação interna da Instituição, tanto para elevar a qualidade dos serviços prestados ao público como para proporcionar melhores condições de trabalho aos seus funcionários.

Por acreditar que atendentes, recepcionistas e vigilantes possuem uma posição singular para observar a rotina de um museu e que a atuação junto ao público possibilita testemunhar o andamento dos serviços e das atividades ligadas ao visitante, é que suas opiniões fazem-se relevante, especialmente neste estudo. As impressões e opiniões expressas configuram-se no conhecimento empírico de quem está próximo ao visitante e acompanha diariamente a movimentação no interior da Instituição. Este conhecimento, formado a partir das experiências, relacionamentos e vivências, das observações e reflexões do indivíduo pode apontar aos técnicos do Museu as necessidades manifestadas

pelos visitantes, assim como falhas ou ausências detectadas entre os serviços e atividades desenvolvidos pela Instituição, que precisam revistas, adaptadas, solucionadas.

Em meio aos 70% de respostas positivas obtidas na questão apresentada na Tabela 22, recebem destaque aquelas que mostraram maior pertinência ao tema do estudo, como por exemplo a sugestão de “colocar legendas bilíngües no acervo e faixas para proteção das obras”, “aprimorar nosso trabalho em equipe”, “...para a Estação Pinacoteca maior divulgação”.

TABELA 22 Possui alguma idéia ou sugestão para melhorar o funcionamento do Museu?	
Vigilante	Levando tudo isto sobre museu onde moramos para que possam visitar com freqüência
Recepcionista	A comunicação precisa melhorar
Recepcionista	Mais organização na infra-estrutura pessoal
Recepcionista	Gostaria que os nossos superiores fosse mais humanos com nós funcionários
Atendente	Cada Núcleo cuida do seu departamento
Atendente	Salário merecido e jornada de trabalho reduzida = funcionários mais comprometidos
Atendente	Ter algo que motive os funcionários (plano de carreira, salários compatíveis com outros museus)
Atendente	Colocar legendas bilíngües no acervo e faixas para proteção das obras
Atendente	Acho que deveria ser trabalhado melhor as folgas
Atendente	Ouvir a opinião dos funcionários
Atendente	Eu acho que deveriam colocar catracas nas portas de saída do museu
Atendente	Mais divulgação desses espaços culturais e exposições
Atendente	Precisamos aprimorar nosso trabalho em equipe
Atendente	Que melhorasse a comunicação no espaço que trabalhamos
Atendente	Para a Pinacoteca não, para a Estação Pinacoteca maior divulgação pois a Pinacoteca já tem um nome e a Estação fica esquecida apesar de ser a mesma administração
Atendente	Poderia mudar o horário de funcionamento, abrir mais cedo e fechar mais cedo

Fonte: Gabriela Figurelli

Certamente que, muito do que foi apontado pelos respondentes já foi identificado pelos técnicos e Direção do Museu, mas o fato aqui tratado não resume-se apenas ao conteúdo da sugestão, ele estende-se à postura do funcionário que analisa, participa e envolve-se com a rotina do Museu. A medida que se cria oportunidade para o funcionário expressar constatações que sejam proveitosas à Instituição, estimula-se a participação, o interesse, a observação, a responsabilidade para com o Museu, podendo, conseqüentemente, alcançar um maior envolvimento do funcionário com seu ambiente de trabalho e também promover a elevação da auto-estima do trabalhador, uma vez que sua participação foi reconhecida. Importante dizer que, toda vez que se abre um canal de escuta ao funcionário, cria-se uma expectativa de resolução dos problemas que se não forem concretizados geram frustração. Caso esta estratégia seja adotada, é preciso que seja muito bem planejada e aplicada.

A opinião dos entrevistados sobre o Programa Consciência Funcional também foi investigada através de questões cuja finalidade era observar o entendimento e o

envolvimento do trabalhador com o Programa Educativo. Assim, foi perguntado se, na opinião do entrevistado, o Programa Consciência Funcional teria alguma utilidade, ao que 91% dos participantes da pesquisa responderam sim e 9% responderam não.

TABELA 23

Para você, vigilante, o Programa 'Consciência Funcional' tem alguma utilidade?

Conhecimento do que é Pinacoteca (acervo) (Público e cultura)
Para todos conhecer melhor
Cultural

Fonte: Gabriela Figurelli

TABELA 24

Para você, receptionista, o Programa 'Consciência Funcional' tem alguma utilidade?

Nós conhecemos museus diferentes
Aprendo a conhecer o museu
[afirmou mas não mencionou qual a utilidade em sua opinião]
O conhecimento profissional

Fonte: Gabriela Figurelli

TABELA 25

Para você, atendente, o Programa 'Consciência Funcional' tem alguma utilidade?

Aprimorar
Para melhorar o relacionamento interno (funcionários)
Para melhorar o atendimento
Melhorar a qualidade no trabalho
Atividades que fazemos para saber mais sobre museu
Melhorar a interação entre funcionários
Ele nos ajuda a compreender o visitante e como devemos abordá-los
Ao desempenho se tornar melhor
Aprendizado
É a ferramenta essencial para qualquer desenvolvimento institucional
Melhorar o conhecimento e a capacidade de cada um com[como] profissional
Pois nos reciclamos
Mostra alguns pontos sobre o nosso ambiente de trabalho e até mesmo o dos outros setores
Melhorar nosso desenvolvimento

Fonte: Gabriela Figurelli

A maior parte das respostas apresentadas nas Tabelas 23, 24 e 25 evidenciam a relação que os entrevistados estabelecem entre o Programa Consciência Funcional e a melhoria no trabalho, no relacionamento com os colegas, no entendimento sobre o museu e o público. Ainda que a aprovação do Programa por parte dos entrevistados seja grande e a percepção identificada na maioria das respostas aponte para a melhoria do trabalho dos funcionários, a clareza sobre a finalidade do Programa e seus principais objetivos não é comum à todos os envolvidos. A apresentação do Programa é um aspecto que pode ser

melhor abordado em uma de suas atividades para desta maneira, buscar uma maior participação e compreensão dos funcionários a respeito do Programa, como já foi sugerido anteriormente. Explicitar aos participantes que um dos objetivos assumidos pelo Programa é ampliar a percepção dos funcionários em relação aos diferenciais do trabalho em uma instituição cultural pública, e também promover uma maior inserção e comprometimento no trabalho desenvolvido dentro do Museu

Solicitadas sugestões para melhoria do Programa Consciência Funcional, 30% dos entrevistados manifestaram suas considerações as quais podem ser conferidas na Tabela 26. Embora nem todas as sugestões pertençam à alçada do Programa, todas as indicações devem ser respeitadas e levadas em consideração. Destaca-se os comentários espontâneos que parabenizam o Programa e desta forma reconhecem o êxito do trabalho desenvolvido pelo Núcleo de Ação Educativa.

TABELA 26 Possui alguma sugestão para melhorar o Programa 'Consciência Funcional'?

Vigilante	Respeito por todos os setores
Vigilante	Elaborar mais projetos para que leve tudo isto, a pessoas que não sabem o que é museu
Recepcionista	Falta conhecermos o Museu da Língua Portuguesa
Recepcionista	Mais consciência dos trabalhadores
Atendente	Procurar alguma maneira de todos os funcionários falarem uma linguagem só
Atendente	Avaliar bem o espaço e ver o que realmente está relacionado à ele
Atendente	Mais respeito com todos os profissionais da instituição que é fundamental
Atendente	'Tá' ótimo do jeito que está
Atendente	Eu acho que a Stella [responsável pelo Programa] já faz um ótimo trabalho
Atendente	Não, pois o projeto "Consciência Funcional" está de parabéns, é bem criativo e uma grande aprendizagem
Atendente	No momento não pois para mim está muito bom, eu aprendi muito com esse projeto espero que nunca venha acabar

Fonte: Gabriela Figurelli

Dando seguimento à reflexão, foram criadas questões tendo como intuito conferir se os trabalhadores usufruem das oportunidades ofertadas pelo Museu, uma vez que conhecem todos os serviços e têm acesso à programação da Instituição.

A Pinacoteca do Estado conta em sua estrutura com uma biblioteca aberta aos interessados na história da arte brasileira em geral. Com acervo voltado para as artes plásticas e visuais, a Biblioteca Walter Wey oferece acesso aos catálogos das exposições realizadas pela Pinacoteca, publicações sobre o Museu e os artistas que compõem o acervo, além de periódicos como jornais e revistas de interesse geral. Com o objetivo de verificar se a temática abordada pela Pinacoteca – as artes – desperta o interesse dos funcionários a ponto deles buscarem maiores informações na Biblioteca, foi lhes perguntado

se utilizariam a Biblioteca da Instituição, ao que 43% dos entrevistados responderam sim e 57% responderam não.

Levando em consideração que os atendentes do Museu participam de um rodízio dos locais de trabalho e que a Biblioteca é um destes espaços, é previsível que o funcionário quando lá se encontra utilize o acervo, justificando assim o número expressivo de utilizadores da Biblioteca, uma vez que pesquisas apontam que os brasileiros lêem pouco se comparado a outras nações. Contudo, o interesse dos funcionários não é unânime como pôde ser constatado na observação direta feita sobre o local. Em três dos cinco dias de pesquisa e observação realizadas na Biblioteca Walter Wey, foi possível observar que os atendentes que lá trabalhavam naqueles dias manusearam publicações relacionadas à arte, assim como catálogos das exposições, além do jornal diário. Ou seja, muitos mas não todos os funcionários esboçaram interesse.

4.1.4 Percepções dos Entrevistados sobre Museu, Patrimônio e Público

O quarto e último grupo de questões tem como temática o museu, o patrimônio e o público, e relata a idéia que cada entrevistado constrói sobre os referidos assuntos. Tem como propósito observar a compreensão que os mesmos têm sobre os temas que fazem parte da sua rotina profissional e perceber se estão em sintonia com os valores da Instituição, ainda que não seja possível determinar se o Programa Consciência Funcional exerce influência na opinião dos entrevistados ou não.

Interrogados sobre qual seria o papel de um museu para a cidade e para as pessoas, os entrevistados concederam suas respostas as quais são relatadas na Tabela 27, 28 e 29. Através de uma análise das respostas foi possível perceber quais imagens os funcionários têm sobre museu e quais responsabilidades associam a este tipo de instituição cultural.

TABELA 27

Na opinião dos **vigilantes**, o papel de um museu para a cidade, para as pessoas é:

Traz cultura, arte, lazer, cursos
Ter conhecimento, tudo sobre museu e levar a outros
Lembra da importância do nosso passado

Fonte: Gabriela Figurelli

TABELA 28

Na opinião dos **receptionistas**, o papel de um museu para a cidade, para as pessoas é:

Passar cultura para o público de todos os níveis sociais
Conhecimento e muita informação
Trazer sempre coisas novas
Aprendizagem e o conhecimento cultural, lazer

Fonte: Gabriela Figurelli

TABELA 29 Na opinião dos atendentes, o papel de um museu para a cidade, para as pessoas é:

Levar conhecimento de arte, ao mesmo tempo em que se diverte
Preservar a história e mudar a história
Formar um cidadão mais consciente
De passar a cultura
Trazer o que [há] de melhor na cultura e incentivar a criatividade
Trazer a lembranças, fotos, fatos, objetos, etc... que o tempo deixou para trás
Mostrar todas as culturas do mundo
Passar para as pessoas conhecimento cultural
Inclusão social
Uma forte escola. Rica de conhecimentos a serem descobertos
Muito importante para as nossas vidas além de ser um aprendizado para todos os tipos de público
Para as pessoas que se interessem mais pelo que temos na arte, pessoas que fizeram suas vidas mudarem pintando. Para a cidade um interesse mesmo pela cultura
Transmitir conhecimentos
Os museus em si trazem histórias que tem importância para o desenvolvimento cultural
Integração, diversidade de culturas, lazer educativo

Fonte: Gabriela Figurelli

Os termos mais recorrentes nas respostas dos entrevistados são: ‘cultura’, dez vezes apontada, ‘conhecimento e/ou informação’, com sete citações, ‘aprendizagem, aprendizado e/ou educação’, cinco vezes referenciados, ‘história, passado e/ou lembranças’, com quatro aparições, ‘integração, inclusão social e/ou cidadania’, mencionadas quatro vezes e ‘lazer e/ou diversão’ indicados também quatro vezes.

De um modo geral, os participantes da pesquisa associam ao museu o papel de proporcionar cultura, educação, conhecimento e diversão à população, através do acesso à história e à memória retratadas em seu acervo. Esta caracterização aproxima-se da imagem que a sociedade faz do museu, de acordo com investigações promovidas junto à população.

O destaque fica por conta da citação de termos como ‘integração’, ‘inclusão social’, ‘cidadania’, ‘todos os públicos’ nas respostas dos entrevistados e que expressam a percepção dos funcionários sobre as realizações efetuadas pela Instituição que eles integram. Estas interpretações feitas pelos entrevistados correspondem aos anseios da Pinacoteca e manifestam-se nos serviços, nas atividades, e na própria postura da Instituição.

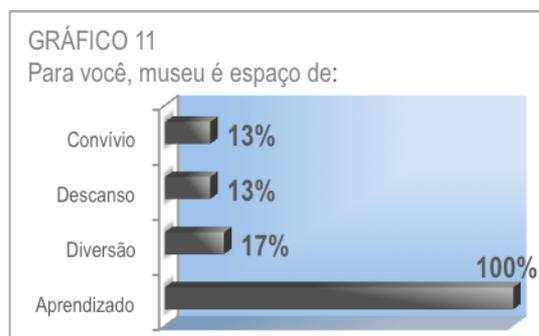
Respostas como ‘trazer sempre coisas novas’, ‘preservar a história e mudar a história’, ‘incentivar a criatividade’, demonstram que os funcionários atrelam ao papel do museu um caráter inovador, idéia que a Museologia contemporânea intenciona desenvolver entre os profissionais e os públicos de museus.

O termo ‘cultura’ é freqüentemente citado pelos participantes da pesquisa. Contudo, caberia investigar qual o entendimento que os envolvidos fazem desta que é uma palavra

tão polivalente. Seria oportuno saber se a utilizam como um sinônimo de erudito, de arte, de intelectualidade, e portanto seguem o senso comum que associa automaticamente museu a cultura, sem compreender esta relação, na maioria das vezes.

Este fato aponta para uma favorável oportunidade de abordar o conceito de cultura junto aos funcionários da Pinacoteca. Desenvolver, dentro do Programa Consciência Funcional, uma atividade que discuta e amplie a conceituação de cultura é uma rica chance de alargar o entendimento dos trabalhadores, buscando assim reflexos nas suas atuações profissionais. A abordagem poderia ter como ponto de partida o conceito de cultura trabalhado pela museóloga Waldisa Rússio Guarnieri, quando esta afirma que “cultura é o fazer e o viver cotidiano; cultura é o trabalho do homem em todas as suas manifestações e aspectos, cultura é a relação do homem com o seu meio.” (Guarnieri, 1990, p.10) Estimular a reflexão de que cultura é toda atividade humana, e que independente do local, da época, do grupo ou do contexto, todas as expressões são merecedoras de respeito, e portanto devem ser representadas no museu.

Para identificar a interpretação que os funcionários fazem do museu criou-se uma questão de múltipla-resposta. De acordo com as informações expressas no Gráfico 11, a principal associação que os entrevistados fazem do museu é com o termo ‘aprendizado’⁵⁶.

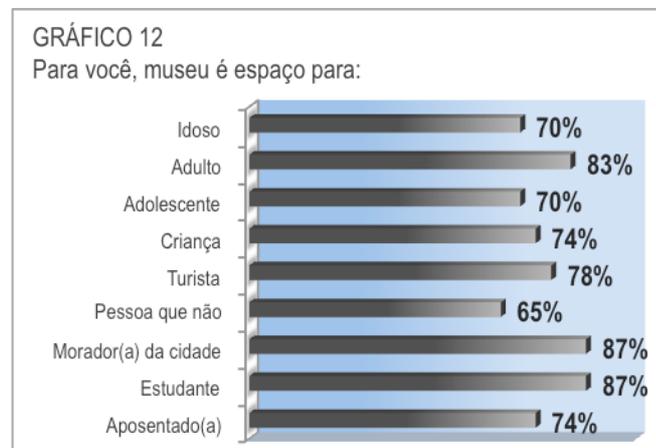


Fonte: Gabriela Figurelli

Ao serem questionados sobre quais funções relacionam a um museu, todos os participantes da pesquisa, consideram o museu como um espaço de aprendizagem, dado que reforça o aspecto constatado nas questões anteriores, o qual os entrevistados relacionam o museu à educação. Adequado seria identificar se esta associação feita pelos entrevistados limita-se à educação escolar e universitária e por isso o museu seria visto como espaço de aprendizagem apenas para alunos, ou se esta relação é mais ampla e estende-se aos diferentes públicos de um museu, incluindo os próprios funcionários.

⁵⁶ Importante ressaltar que os números não retratam a quantidade de entrevistados e sim a quantidade de respostas, já que a questão permitia múltipla-resposta.

O Gráfico 12, apresenta os dados coletados na questão de múltipla-resposta que busca identificar qual o entendimento dos entrevistados sobre museu e públicos frequentadores⁵⁷.



Fonte: Gabriela Figurelli

Embora equilibrados, os números mostram pequenas variações e revelam que na opinião dos entrevistados, o museu é um espaço destinado sobretudo aos adultos, aos estudantes e aos moradores da cidade, sendo este último um elemento interessante pois demonstra que para os funcionários, antes do museu ser um local de interesse turístico, é um ambiente dedicado aos habitantes da cidade.

Ainda no intuito de verificar a percepção que os funcionários têm sobre o museu e o patrimônio, foi pedido aos entrevistados que dissessem a primeira palavra que lhe ocorresse de imediato, ao pensar nestes dois vocábulos: museu e posteriormente patrimônio. As respostas podem ser conhecidas na Tabela 30, 31, 32, e 33, 34, 35.

Para o termo museu, as palavras mais recorrentes são 'cultura' e 'arte', seguida por 'antiguidade'. Ao observar respostas como 'arte', 'artista', 'obras de arte', 'Pinacoteca', 'lugar que abriga arte', pode-se perceber que a principal referência de museu para 1/3 [um terço] dos entrevistados é a Pinacoteca do Estado de São Paulo, ainda que a pergunta não tenha especificado nenhuma tipologia de museu. Também foi possível perceber que, inversamente do ocorrido na questão que investiga o papel do museu, aqui os entrevistados não estabelecem relação com aprendizado e/ou educação. Ou seja, teoricamente os funcionários reconhecem que o museu é um espaço de aprendizagem, mas na imagem que constroem deste tipo de instituição, não enxergam isto. Respostas como 'antiguidade', 'peças antigas' e 'local histórico' atestam a relação estabelecida entre museu e passado, evidenciando a popularidade do caráter preservacionista da instituição. Termos como

⁵⁷ Importante ressaltar que os números não retratam a quantidade de entrevistados mas a quantidade de respostas já que a questão permitia múltipla-resposta.

‘mudança’, ‘novidade’, ‘sociedade’ e ‘identidade’ aparecem entre as respostas e sinalizam o início de uma concepção mais ampla sobre a instituição museal.

TABELA 30 Pense em museu(s). Diga qual a primeira palavra lhe vem à cabeça.

Vigilante	cultura
Vigilante	artes / artista
Vigilante	Antiguidade

Fonte: Gabriela Figurelli

TABELA 31 Pense em museu(s). Diga qual a primeira palavra lhe vem à cabeça.

Recepcionista	Cultura
Recepcionista	Novidades
Recepcionista	Lugar que abriga Arte
Recepcionista	Pinacoteca

Fonte: Gabriela Figurelli

TABELA 32 Pense em museu(s). Diga qual a primeira palavra lhe vem à cabeça.

Atendente	Arte
Atendente	Mudança
Atendente	Cultura
Atendente	Obras de arte
Atendente	Arte
Atendente	Peças antigas
Atendente	cultura
Atendente	Obra
Atendente	Sociedade
Atendente	Um local histórico. Rico neste quesito
Atendente	Arte, conhecimento
Atendente	Identidade
Atendente	Exposição
Atendente	Conhecimento
Atendente	cultura
Atendente	Recordação

Fonte: Gabriela Figurelli

Em pesquisa desenvolvida com um grupo de alunos de Museologia na cidade do Rio de Janeiro, acerca da construção de imagens e da associação de idéias a partir do vocábulo ‘museu’, Chagas (1987) constatou que 66,5% dos entrevistados associam o termo museu à antiguidade, passado, velharia, coisa histórica, 16,4% o relacionam à arte, beleza, exposição, 7,6% ligam museu à cultura e educação e 9,4% referem-se à outras categorias (curiosidades/raridades/riquezas, objetos de museu, coisa boa/interessante/diversão...).

Estabelecendo um paralelo entre a pesquisa realizada em 1987 por Chagas e as informações levantadas em 2010 para o presente estudo, é possível perceber que existem semelhanças entre as verificações. Em ambas as pesquisas, os respondentes associam museu ao passado, à arte e à cultura, porém em ordenações diferentes. Embora iniciativas de natureza educativa e cultural estejam presentes na programação de vários museus há bastante tempo, Chagas (1987) acredita que os esforços

“não foram suficientes para transformar em profundidade a natureza dos museus, que continuavam sendo vistos como local palaciano, destinado às elites, onde se acumulavam objetos variados dentro de uma tônica ‘enciclopédica’”. (Chagas, 1987, p.82)

É preciso um esforço contínuo e longínquo dos museus, para que o público associe novas idéias à esta instituição cultural. A imagem que o público constrói sobre um museu, será diversificada quando os conceitos e valores que regem um museu e sua equipe forem discutidos, validados e refletidos na rotina da Instituição, e também à medida que as

iniciativas educativas, culturais e sociais ganharem mais espaço na programação dos Museus.

As Tabelas 33, 34 e 35 reúnem as respostas dos participantes da pesquisa e revela a associação que fazem com o termo patrimônio. As palavras mais citadas são ‘preservação/proteção’, seguidas por ‘pertencimento’, ‘museu’ e ‘história’. Respostas como ‘orgulho’ e ‘responsabilidade’ apontam idéias mais abrangentes sobre patrimônio.

TABELA 33 Pense em patrimônio(s). Diga qual a primeira palavra lhe vem à cabeça.

Vigilante	Obras
Vigilante	museu
Vigilante	Pinacoteca

Fonte: Gabriela Figurelli

TABELA 34 Pense em patrimônio(s). Diga qual a primeira palavra lhe vem à cabeça.

Recepcionista	Histórico
Recepcionista	História
Recepcionista	Temos que preservar
Recepcionista	Conhecimento Cultural

Fonte: Gabriela Figurelli

TABELA 35 Pense em patrimônio(s). Diga qual a primeira palavra lhe vem à cabeça.

Atendente	Preservação
Atendente	Algo que me pertence!!!
Atendente	Proteger as obras da cidade
Atendente	museus
Atendente	Importância
Atendente	Algo que seja meu
Atendente	Pinacoteca
Atendente	Museu
Atendente	Responsabilidade
Atendente	Há história do patrimônio
Atendente	Conservação
Atendente	Orgulho
Atendente	Benefício
Atendente	Pertencimento
Atendente	Preservação
Atendente	Preservação

Fonte: Gabriela Figurelli

Mediante a análise das respostas às duas últimas questões, encontra-se mais uma oportunidade a ser trabalhada no âmbito do Programa Consciência Funcional. Sugere-se que sejam desenvolvidas ações em que os conceitos dos termos ‘museu’ e ‘patrimônio’ possam ser expandidos, ao exemplo do trabalho feito com o conceito do termo ‘público’, dentro de uma das atividades do Programa.⁵⁸

Seria bastante significativo, a partir das idéias que os próprios funcionários têm sobre os termos ‘museu’ e ‘patrimônio’, criar uma ação que estimule a reflexão sobre os temas, que os leve a reconstruir ou alargar os conceitos mediante os significados que eles atribuem aos termos. Para que estas concepções possam, além de estar em sintonia com os valores da Pinacoteca, possam fazer parte da rotina de trabalho dos funcionários, refletindo também na sua postura dentro da sociedade.

Em síntese, as informações recolhidas apontam que, formado majoritariamente por

⁵⁸ Maiores detalhes podem ser conferidos no sub-capítulo 3.2, intitulado ‘Atual Estrutura do Programa Educativo Consciência Funcional’, em que os módulos do Programa são detalhados.

mulheres jovens, com idade entre 20 e 29 anos, o grupo de funcionários que participa do Programa Consciência Funcional e que respondeu ao questionário, apresenta características que podem ser úteis ao desenvolvimento das atividades propostas pelo Programa, a medida que as especificidades do grupo ajudam a moldar as ações educativas do Programa. É válido ressaltar que, apesar de 87% dos funcionários entrevistados já terem levado familiares e/ou amigos para visitar a Pinacoteca, freqüentar museus e/ou exposições é a última opção escolhida para o tempo de lazer dos entrevistados, podendo este tópico ser melhor explorado pelo Programa Educativo.

De um modo geral, os participantes da pesquisa associam ao museu o papel de proporcionar cultura, educação, conhecimento e diversão à população, através do acesso à história e à memória retratadas em seu acervo. Para 96% dos participantes da pesquisa, o Museu é um espaço estimulante, tanto em relação ao contexto profissional como ao contexto pessoal dos entrevistados. Contudo, nenhum dos entrevistados havia trabalhado anteriormente em instituições culturais, o que reforça a necessidade de desenvolver atividades que abordem as particularidades do funcionamento de um museu e explicitem a contribuição dos diferentes cargos para a instituição, uma vez que dentre as três categorias de funcionários entrevistados, foram os atendentes que expressaram maior consciência da importância de sua função para o Museu.

Os trabalhadores entrevistados reconhecem que a atuação da Direção/Administração, as exposições e a atuação do Núcleo de Ação Educativa, com destaque para o trabalho elaborado junto aos grupos especiais [PISC e PEPE], são os itens que melhor caracterizam o bom funcionamento da Pinacoteca. E ainda que a grande maioria dos entrevistados aprove a existência do Programa Consciência Funcional, a clareza sobre sua finalidade e principais objetivos não é comum à todos os envolvidos. As informações, descritas nas Tabelas demonstram que a identidade do Programa não é clara para a equipe do Museu que participa destas atividades, demonstrando assim uma oportunidade a ser explorada pelo Programa.

4.2 Análise do Questionário Aplicado ao Público Espontâneo da Pinacoteca

Com o intuito de conhecer as principais características do público freqüentador da Pinacoteca, investigar o alcance do Programa Consciência Funcional junto ao visitante e identificar oportunidades para implementar melhorias no referido Programa, foi utilizado um

questionário⁵⁹ como estratégia para coletar dados junto ao público da Pinacoteca do Estado de São Paulo.

Definidas as informações que desejava-se obter para o desenvolvimento da investigação, foi elaborado um formulário com questões que atendessem às necessidades mapeadas. O questionário direcionado ao público espontâneo da Pinacoteca buscou identificar características da relação existente entre os visitantes do Museu e os funcionários que atuam diretamente com os públicos, através de questões curtas e específicas.

Dentre os diversos públicos frequentadores do museu, optou-se por definir o público espontâneo⁶⁰ como universo desta investigação por entender que habitualmente as visitas em grupo, sejam escolares, universitários ou turísticos, são mediadas pelos educadores do Núcleo de Ação Educativa, enquanto as visitas voluntárias, sejam individuais, entre amigos ou familiares, comumente não recebem intervenções por parte do museu. Embora todo o visitante mereça atenção da equipe de trabalhadores do museu, o presente estudo entende que o público caracterizado como espontâneo, deve ser melhor assessorado em sua visita ao museu, além de merecer ser melhor investigado para, conseqüentemente, ser melhor compreendido e atendido.

Deste modo, tendo como universo da investigação o público espontâneo da Pinacoteca do Estado de São Paulo, o questionário contou com uma amostragem probabilística casual simples, já que cada elemento da população tem oportunidade igual de ser incluído na amostra. No dimensionamento da amostra foi considerado o número médio de visitantes por mês, a partir do qual se estimou o número médio de visitantes esperado durante o período da pesquisa, que foi estipulado em duas semanas, que correspondem a 12 dias de funcionamento do museu, sendo este o tempo máximo disponível para a coleta de dados efetuada em São Paulo, Brasil.

Para a delimitação do tamanho da amostra foram considerados aspectos como tempo de coleta dos dados, quantidade e tipo de questões, além da significância das informações pretendidas. Para tanto, primeiramente estabeleceu-se os objetivos, em seguida criou-se as questões e na continuidade a escala de respostas. Posteriormente, foram realizadas simulações da amostragem com a finalidade de estabelecer um tempo médio por respondente para possibilitar estimativas consistentes de quantidade máxima e mínima no tempo disponível para a coleta, estipulada em doze dias.

⁵⁹ 'Questionário' é o termo utilizado no Brasil. Em Portugal adota-se o termo 'inquérito'.

⁶⁰ Para Studart et al (2003), público espontâneo são os visitantes que vão ao museu por conta própria, sozinhos ou acompanhados de amigos e/ou familiares, ao contrário dos visitantes que vão ao museu em grupos organizados, sejam escolares, universitários ou turísticos. De acordo com Chiovatto e Aidar (2007), este perfil de público visita o museu autonomamente e possui interesses distintos.

Os cálculos e simulações para a construção da amostragem foram feitos de acordo com a definição da variável 'tempo de coleta', o tempo disponível no percurso do estudo para a aplicação dos questionários na cidade de São Paulo. A coleta de dados realizou-se no mês de janeiro por ser este um período em que há o predomínio da visitação do público espontâneo, o qual constitui o universo definido para esta investigação. Logo, a amostra foi constituída por pessoas que visitaram a Pinacoteca do Estado de São Paulo, nas duas últimas semanas de janeiro de 2010, com 15 anos de idade ou mais e que não participavam de grupos ou excursões.

Com base nos dados fornecidos pelo Núcleo de Relacionamento e Comunicação da Pinacoteca do Estado, relativos à quantidade de pessoas que visitaram o Museu no mês de dezembro de 2009, foi possível criar a amostra para aplicação do questionário direcionado ao público. Isto porque, tanto em dezembro como em janeiro a quantidade de visitantes se assemelha, já que ambos são meses de férias quando há o predomínio do público espontâneo e não dos grupos escolares e turísticos.

Os questionários foram aplicados nas duas últimas semanas de janeiro, e para tanto o cálculo baseou-se nas duas últimas semanas de dezembro, quando a média aritmética evidenciou que o Museu recebeu 2.216 visitantes em cada semana, ou 369 visitantes em cada dia, ou 46 visitantes por hora⁶¹. A partir destes números foi realizada uma aplicação simulada da pesquisa para estimativas de tempo e verificação de entendimento. Com essa simulação obteve-se 18 questionários respondidos, com um tempo médio de resposta de cerca de 10 minutos por questionário. O que se confirmou na prática, quando foi realizada em três horas diárias de trabalho, ao longo de 12 dias, a aplicação de 220 questionários, ao longo das duas últimas semanas do mês de janeiro de 2010.

Entregue ao visitante na saída do Museu, após a visitação, o questionário individual e auto-aplicável, foi respondido pelo próprio entrevistado no intuito de inibi-lo o menos possível e objetivando que a abordagem da entrevistadora não influenciasse nas respostas dadas. Houve cuidado em criar um questionário breve, contendo apenas as questões estritamente necessárias à investigação, respeitando o visitante e o tempo que este dispensou para responder a pesquisa e assim auxiliar no estudo.

Reunindo 17 perguntas organizadas em dois grupos: características sociodemográficas e características da visita ao museu, o formulário foi composto por três tipos de questão: fechada, múltipla escolha e ordenação. Vale ressaltar que não se obteve a totalidade de questões respondidas por que alguns dos 220 formulários não foram integralmente preenchidos pelos participantes da pesquisa, faltando resposta para algumas

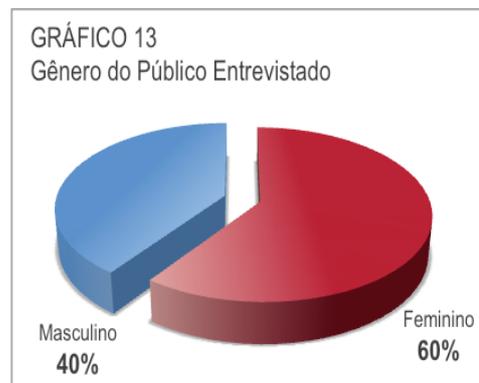
⁶¹ Estes dados foram fornecidos pelo Núcleo de Relacionamento e Comunicação da Pinacoteca do Estado e podem ser consultados na seção 'Anexos', localizada no final deste estudo.

das 17 questões propostas. Porém, este fato não alterou os resultados visto que as informações coletadas são apresentadas em porcentagem, o que leva a um arredondamento dos valores.

4.2.1 Contexto Sociodemográfico dos Visitantes Entrevistados

Com a intenção de conhecer características sociodemográficas do público visitante da Pinacoteca, foram elaboradas questões relacionadas a idade, sexo e escolaridade dos entrevistados. A medida que se sabe mais sobre o contexto pessoal do visitante, é possível criar e/ou adaptar serviços que correspondam às peculiaridades do público, colaborando assim para a melhoria da sua experiência museal.

Entre os 220 visitantes da Pinacoteca do Estado que responderam ao questionário direcionado ao público espontâneo, a maior parte é composta por mulheres. Embora equilibrados, os números apresentados no Gráfico 13 mostram que o público feminino é maioria na Pinacoteca do Estado de São Paulo. Levando em consideração que na população brasileira predomina o sexo feminino, os dados apenas atestam a realidade do país⁶².

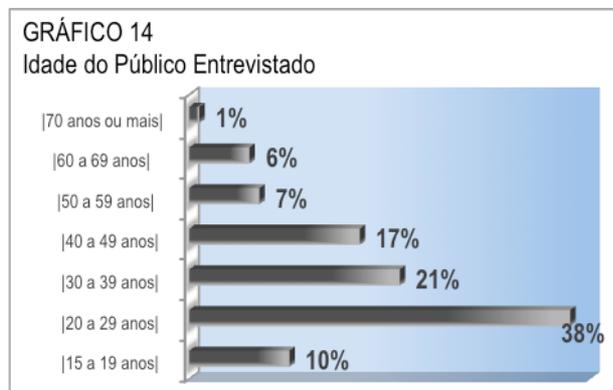


Fonte: Gabriela Figurelli

Em relação à variável idade, constata-se que a principal faixa etária a visitar a Pinacoteca do Estado é aquela que compreende dos 20 aos 29 anos de idade, resultado este que indica o interesse dos jovens pelo Museu e sua temática – as artes. De uma maneira geral, o público da Pinacoteca é composto na sua maioria por jovens e adultos, uma vez que mais da metade dos visitantes (59%) encontram-se na faixa etária entre os 20 e 39 anos de idade, conforme apresentado no Gráfico 14. Estes números refletem a

⁶² Segundo dados apresentados pelo IBGE no Censo Demográfico de 2000, existe para o total do País, uma relação de 97 homens para cada 100 mulheres. Com este resultado, manteve-se a tendência histórica de predominância feminina na composição por sexo da população do Brasil.

sociedade brasileira, que é constituída majoritariamente por uma população jovem⁶³, e apontam para a importância de se pensar em abordagens e iniciativas direcionadas a esta faixa etária de público.



Fonte: Gabriela Figurelli

Os dados relacionados à escolaridade dos entrevistados confirmam a tendência que ocorre em museus de todo mundo: a influência do nível de estudo na frequência às instituições museais (Hooper-Greenhill, 1998; Pérez, 2000; Almeida, 2005; Koptcke, 2009). Ao relatar que 59% dos respondentes concluíram o Ensino Superior, o Gráfico 15 reforça a ideia de que ida ao Museu é uma prática comum àqueles que tem mais tempo de acesso ao estudo formal, como bem identificaram Bourdieu & Darbel (2003) no estudo publicado em 1969, que investigou o público de museus de arte europeus. De acordo com os autores, a instrução tem uma influência específica e determinante na frequência ao museu, e “la práctica se intensifica a medida que el nivel de instrucción se eleva⁶⁴” (Bourdieu & Darbel, 2003, p.51).

No entanto, os autores alertam para que o nível de escolaridade não seja visto como um indicador inquestionável do nível cultural. Ou seja, embora o nível de instrução de um indivíduo influencie na frequência a um espaço cultural como o museu, ele não deve ser adotado como sinônimo de consumidor de práticas culturais, até porque uma pessoa recebe diferentes estímulos de variadas direções. Os interesses de uma pessoa por informação, conhecimento, identidade, cultura, memória podem ser estimulados por diversos fatores. Para além da escola, um indivíduo é influenciado pela família, pelos amigos, pelos grupos das quais participa, pelos colegas de trabalho, pelos meios de comunicação e etc.

⁶³ De acordo com a estimativa elaborada pelo IBGE, intitulada ‘Projeção da População Brasileira por Sexo e Idade’, no ano de 2010 a faixa etária da população brasileira que aparece com maior frequência refere-se àquela que engloba dos 25 aos 29 anos.)

⁶⁴ “a prática se intensifica a medida que o nível de instrução eleva-se” (tradução livre da autora)



Fonte: Gabriela Figurelli

Conforme observa Almeida (2005), ainda que no Brasil não exista longa tradição nos estudos de públicos e amplas pesquisas como as realizadas na Europa e na América do Norte, as investigações brasileiras indicam resultados semelhantes quanto à influência da escolaridade na freqüência a museus: a visita ao Museu ainda não configura-se numa prática difundida entre as pessoas que tiveram menos tempo de acesso ao estudo formal.

Tendo em conta a variabilidade dos dados recolhidos junto aos visitantes, nos mais diversos estudos de público de museus feitos em diferentes países, pode-se observar regularidades e semelhanças entre as investigações realizadas, no que refere-se às características sociodemográficas do público. De acordo com Pérez (2000), a maioria dos visitantes de museus em todo o mundo possuem um alto nível de instrução educativa, a parcela de visitantes feminina é superior a parcela masculina, e pessoas com idade média em torno de 30 anos constituem a principal faixa etária a freqüentar os museus. Salvo as particularidades ligadas à tipologia dos museus e ao contexto social de cada país, observa-se uma tendência similar entre a Pinacoteca do Estado e a realidade dos outros museus que realizam estudos junto aos seus públicos.

4.2.2 Contexto da Visita ao Museu

O conjunto de questões que trata da circunstância em que ocorre a visita ao museu, traz informações sobre freqüência, motivação, expectativa e satisfação dos visitantes. Ao relatar a impressão que os visitantes nutrem pelo museu, suas expectativas e necessidades, estes dados configuram-se em importante material para a adequação das atividades

desenvolvidas na Instituição, além de serem pistas avaliativas sobre o funcionamento do Museu.



Fonte: Gabriela Figurelli

Os dados apresentados no Gráfico 16 sinalizam que a maior parte dos entrevistados são novos visitantes, que foram à Pinacoteca pela primeira vez no dia em que participaram da pesquisa. Conseqüentemente, pode-se concluir que estes visitantes desconhecem totalmente o funcionamento do museu, ou então o conhecem parcialmente, por possuírem algumas informações sobre suas atividades e programação. Esta observação justifica a importância de se estabelecer procedimentos de acolhida ao visitante através dos trabalhadores que atuam diretamente com os públicos, no intuito de apresentar a Instituição, esclarecer sobre seu funcionamento, suas regras e direcionamentos, a oferta de serviços e atividades, a programação, e também auxiliá-los à atender suas próprias expectativas em relação à visita ao museu.

“La atención personal es un ingrediente básico valorado por todo tipo de visitante en un museo. La experiencia de la visita depende en gran medida de la percepción por parte el público del trato, atención y servicios recibidos.⁶⁵” (Hood, 1993 *apud* Pérez, 2000, p.210). Pérez (2000) ressalta que, apesar de praticamente não se conhecer estudos que tenham investigado a influência do tratamento pessoal recebido pelo visitante em aspectos como a satisfação com a visita ou a probabilidade de repetir-la, alguns autores têm destacado a importância de considerar e avaliar o lado humano dos serviços prestados pelo museu. (Loomis, 1987; Wagner, 1990; Bitgood, 1996; Pérez, 2000) Logo, acredita-se que estimular uma conduta de receptividade tanto dos recepcionistas como dos atendentes de sala e dos

⁶⁵ “A atenção pessoal é um ingrediente básico valorizado por todo tipo de visitante em um museu. A experiência da visita depende muito da percepção por parte do público sobre o tratamento, a atenção e os serviços recebidos.” (tradução livre da autora)

vigilantes é uma maneira de incentivar a aproximação com o público e promover um ambiente convidativo à uma experiência museal mais significativa para o visitante.

Somado a isto, cabe salientar a consideração feita por Mironer (2002, *apud* Koptcke, 2009) ao analisar os dados recolhidos pelo Observatoire Permanent des Publics⁶⁶ junto a cem museus franceses, que constatou o predomínio de novos visitantes nos museus pesquisados e sugere que sejam desenvolvidas estratégias para fidelizar esse público potencial. Para fidelizar o visitante, ou seja, estimular seu retorno ao Museu, promover sua frequência no espaço e também a participação nas atividades, há que se conhecê-lo, compreender as circunstâncias em que ocorrem seu contato com o museu para então propor melhorias, inovações e/ou adequações que atendam às suas expectativas.

Para identificar as principais razões que motivam visitas à Pinacoteca, listou-se sete opções dentre as quais o entrevistado pôde selecionar aquelas que determinaram sua visita ao Museu, no dia que respondeu o questionário. Como esta questão permitia múltipla-escolha, a percentagem aqui apresentada refere-se à quantidade de respostas obtidas e não à quantidade de pessoas entrevistadas.



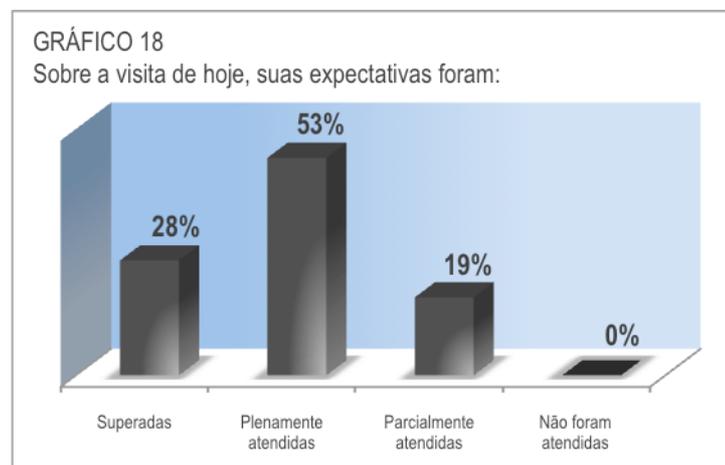
Fonte: Gabriela Figurelli

Entre as motivações que levaram os entrevistados a visitar a Pinacoteca, a resposta mais selecionada foi 'conhecer o museu' (34%). Esta informação reforça a convicção da importância que precisa ser atribuída à recepção do público, uma vez que a razão que mais motiva visitas ao museu é justamente para conhecê-lo. A segunda motivação mais citada foi 'diversão, passeio' (21%), demonstrando que o museu configura-se numa opção de lazer para muitos dos respondentes.

⁶⁶ O 'Observatório Permanente de Públicos' é um organismo criado pela Direção dos Museus da França em 1989, cujo papel é desenvolver estudos relacionados aos públicos de museus para ampliar o conhecimento sobre este segmento e assim colaborar com o desenvolvimento dos serviços oferecidos pelos museus.

Se 34% das respostas afirmam que uma das principais motivações é justamente conhecer o Museu, logo conclui-se que, as intervenções cujo o intuito seja apresentar a Instituição e seu funcionamento, ou ainda colaborar para que o visitante sinta-se confortável num espaço que ele desconhece, são bastante apropriadas. Por este motivo, pensa-se que os funcionários que atuam junto ao público podem tomar a iniciativa e estabelecer uma aproximação com o público, cooperando para o êxito da experiência museal do visitante.

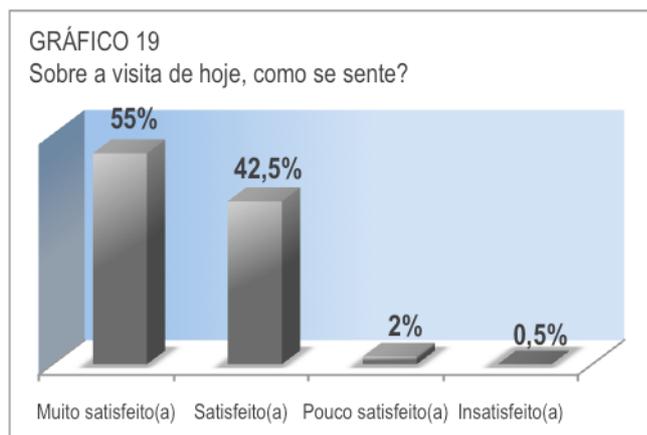
A curiosidade que impulsiona o visitante a conhecer a Pinacoteca, é acompanhada por informações prévias e expectativas que, caso não sejam correspondidas, dificilmente irão promover satisfação e ocasionar novas visitas. Portanto, identificar as expectativas do público fez-se relevante para este estudo. O gráfico abaixo mostra as expectativas quanto à visita, realizada no mesmo dia da pesquisa.



Fonte: Gabriela Figurelli

Embora a maior parte dos entrevistados (53%) tenha afirmado que suas expectativas foram 'plenamente atendidas', 19% dos respondentes revelaram que suas expectativas foram 'parcialmente atendidas', dado este que aponta um espaço de atuação a ser ocupado pelo Museu. Ainda que este não seja o foco da presente pesquisa, vale ressaltar a importância do Museu identificar estas expectativas não correspondidas e criar estratégias para atendê-las.

Indagados sobre o grau de satisfação acerca da visita ao Museu, realizada no dia em que responderam o questionário, os entrevistados apresentaram um número bastante favorável à Pinacoteca. Praticamente 98% dos entrevistados consideraram-se satisfeitos ou muito satisfeitos com a visita ao Museu, o que demonstra o elevado nível de satisfação que a Pinacoteca atinge junto ao público.



Fonte: Gabriela Figurelli

Com o intuito de identificar com que frequência visitantes e funcionários interagem no Museu, formulou-se duas questões. Primeiramente foi perguntado aos entrevistados se teriam pedido informação ou auxílio a algum trabalhador do Museu. Enquanto 35% das pessoas entrevistadas afirmaram que pediram algum tipo de informação aos funcionários, a maioria dos entrevistados (65%) respondeu não, dado que sugere a baixa interação entre funcionários e visitantes.

Aos entrevistados que responderam sim, foi pedido que detalhassem a informação solicitada. Para auxiliar na análise, as respostas foram classificadas e encontram-se na Tabela 36 que apresenta a tipologia das informações que os visitantes solicitaram aos trabalhadores do Museu⁶⁷.

TABELA 36

Tipo de informação solicitada pelos visitantes aos trabalhadores da Pinacoteca

	Quantidade de solicitações
Informação sobre direções e/ou localizações	36
Informação sobre obras do acervo	11
Informação sobre as regras do Museu	9
Informação sobre serviços	7
Informação sobre artistas	5
Informação sobre circulação	4
Informação sobre o prédio	3
Informação sobre exposições	1

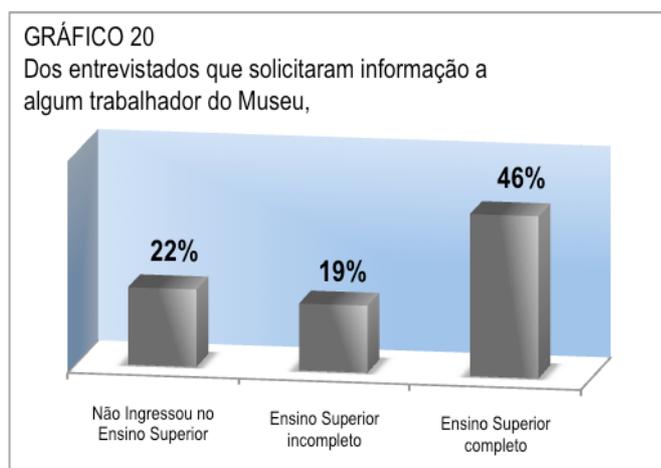
Fonte: Gabriela Figurelli

Por indicar as principais dúvidas que o público possui, a representação tabular configura-se num importante material a ser abordado com os funcionários dentro do Programa Consciência Funcional, visto que estes dados mostram as incertezas,

⁶⁷ A relação detalhada das respostas fornecidas pelos entrevistados encontra-se na seção 'Apêndices'.

curiosidades e dificuldades dos visitantes relatadas por eles próprios e que na grande maioria dos casos podem ser solucionadas pelos atendentes, recepcionistas e seguranças da Instituição.

Ainda relativo a esta questão, elaborou-se o cruzamento de dados entre o nível de escolaridade dos entrevistados e a solicitação de informações feita aos funcionários, sendo possível perceber através do Gráfico 20 que as pessoas que mais buscam auxílio junto aos trabalhadores do Museu, são aquelas que possuem mais tempo de estudo. Embora não seja possível assegurar, pode-se pensar que este fato relacione o interesse no Museu ao nível de escolaridade.



Fonte: Gabriela Figurelli

Na segunda questão, os visitantes foram indagados se teriam recebido informação ou sugestão de algum trabalhador do Museu de maneira espontânea, sem solicitar ajuda diretamente à eles. Através desta pergunta buscou-se identificar se os funcionários demonstram iniciativa na interação com o público. Entre as pessoas questionadas, a grande maioria (86%) disse não ter sido abordada pelos funcionários do Museu, enquanto uma pequena parcela (14%) afirmou ter recebido atenção por parte dos funcionários. A Tabela 37 relata a tipologia de informações que os funcionários forneceram espontaneamente aos visitantes.⁶⁸ Também é possível observar que as principais informações prestadas pelos funcionários ao público referem-se às regras do Museu e orientação no espaço da

Fonte: Gabriela Figurelli

Pinacoteca, como indicação de salas de exposição, banheiros, saída e etc. Embora as ocorrências sejam poucas, vale mencionar que os entrevistados ressaltaram a cordialidade no tratamento recebido, o que demonstra que o contato não passa despercebido e que

⁶⁸ A relação detalhada das respostas fornecidas pelos entrevistados encontra-se na seção 'Apêndices'.

esta interação pode contribuir para a imagem que o visitante faz da Instituição e divulga posteriormente.

TABELA 37

Tipo de informação fornecida pelos trabalhadores do Museu aos visitantes

	Quantidade de solicitações
Informação sobre as regras do Museu	8
Informação sobre direções e/ou localizações	6
Informação sobre exposições	3
Atitude de acolhimento, recepção	2
Informação sobre obras do acervo	1
Informação sobre artistas	1
Informação sobre o prédio	1

Fonte: Gabriela Figurelli

Os dados apresentados nas Tabelas 36 e 37 corroboram a noção de que a interação entre público e funcionário é pequena, e que a questão da receptividade precisa ser explorada pelo Programa Consciência Funcional. A justificativa para esta importância encontra-se nas palavras de Pérez (2000) que, após analisar os estudos realizados sobre o impacto da orientação e localização espacial na experiência do visitante no museu, afirma que,

“Los visitantes de un museo o exposición tienden a obtener una mayor satisfacción de su visita y a adquirir más conocimientos cuando se les facilita información sobre dónde pueden ir (para encontrar distintas exposiciones o zonas expositivas), qué pueden esperar, cuánto tiempo pueden tardar o dónde pueden hallar las áreas de descanso u otros servicios de su interés.”⁶⁹
(Pérez, 2000, p.201)

Isto por que na maioria das vezes, fornecer informações sobre o funcionamento do museu aos visitantes, torna-os mais confortáveis, mais conscientes sobre o espaço, mais focados na exposição, e conseqüentemente, mais dispostos a interagir e envolver-se com o ambiente.

Os pesquisadores norte-americanos Falk e Balling (1992 *apud* Studart *et al.*, 2003), investigaram como o tipo de orientação antes da visita pode influenciar o aprendizado dos alunos. Divididos em quatro grupos, os estudantes receberam diferentes orientações: (I) voltada à temática da exposição, (II) voltada à habilidade de observar, (III) voltada aos aspectos práticos da visita (IV) nenhuma orientação. De acordo com o relato os resultados mostraram que, embora todos os grupos tenham apresentado ganhos cognitivos, a complexidade do aprendizado variou e o grupo que demonstrou maiores proveitos foi aquele que recebeu a orientação centrada nos aspectos práticos da visita, com informações

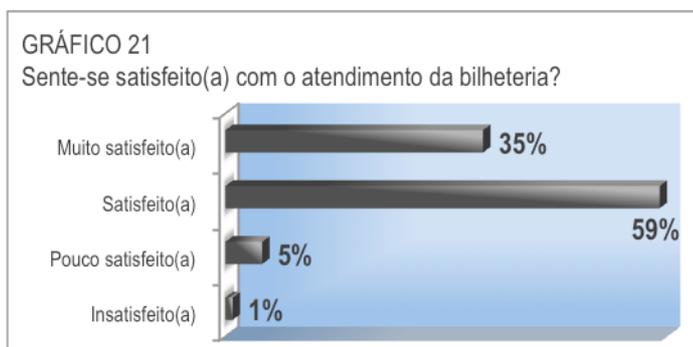
⁶⁹ “Os visitantes de um museu ou exposição tendem a obter maior satisfação de sua visita e adquirir mais conhecimento quando são dadas informações sobre onde ir (para encontrar distintas exposições ou salões expositivas), o que esperar, quanto tempo isso pode levar ou onde encontrar áreas de descanso ou outros serviços de seu interesse.” (tradução livre da autora)

relativas ao funcionamento, as facilidades, os serviços e as atividades oferecidas. Os estudiosos acreditam que o ocorrido esteja relacionado ao fato dos alunos que receberam as informações sobre a Instituição sentirem-se mais relaxados num ambiente a que foram devidamente introduzidos, apresentados, tendo a orientação proporcionado um estado propício para a ‘fruição’ da visita e conseqüentemente uma maior atenção ao que viram.

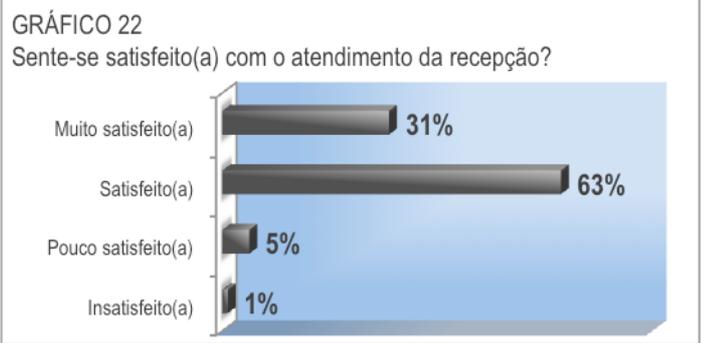
Observações semelhantes foram constatadas em outro estudo desenvolvido nos Estados Unidos e relatado por Ellis (1993 *apud* Pérez, 2000), a qual afirma que o fato de fornecer instruções verbais ao público antes da visita produzia efeitos positivos na aprendizagem. Diamond (1999 *apud* Pérez, 2000) defende que, em geral, informar os visitantes sobre o que irão ver, o que podem encontrar ou qual é a intenção da exposição, faz com que se sintam mais confortáveis, mais focados na exposição e, portanto, mais dispostos a aprender. Da mesma forma, Studart *et al.*, (2003, p.144), declaram que “oferecer ‘orientação’ ao visitante – clara, objetiva e de fácil compreensão – é fundamental em um museu, a fim de que o individuo possa estruturar a sua visita de acordo com os seus interesses.”

Esta constatações reforçam a importância de se promover formas diversificadas de acolhimento no Museu. Realizar uma orientação inicial ao visitante, introduzi-lo ao espaço com as informações básicas sobre o funcionamento da Instituição, é colaborar para que ele sinta-se confiante para explorar o local e confortável para desfrutar da Instituição.

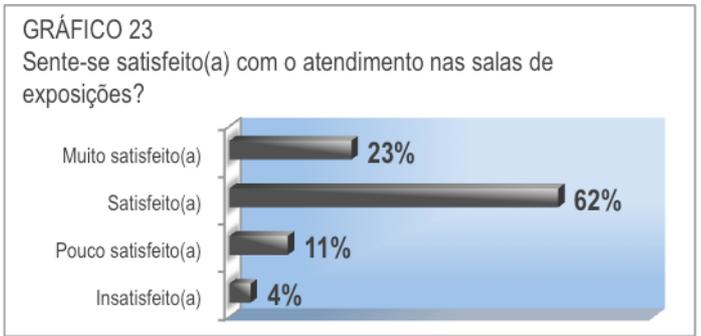
Ainda sobre essa perspectiva, e tendo em vista conhecer a opinião dos visitantes quanto ao atendimento oferecido pelos trabalhadores da Pinacoteca, lhes foi solicitado responder três questões que buscam identificar sua satisfação em relação ao atendimento prestado na bilheteria da Pinacoteca, no espaço destinado à recepção do público, e nas salas de exposição do Museu.



Fonte: Gabriela Figurelli



Fonte: Gabriela Figurelli



Fonte: Gabriela Figurelli

Embora a média de satisfação seja alta – 94% para o atendimento na bilheteria, 94% para o atendimento na recepção e 85% para o atendimento nas salas de exposição – existe uma variação de resultados que pode ser um aspectos a ser trabalhado no âmbito do Programa Consciência Funcional, já que 11% dos respondentes disseram sentir-se ‘pouco satisfeito’ quanto ao atendimento nas salas de exposição.

Ainda que não se possa afirmar que o Programa Consciência Funcional seja o principal responsável pelo elevado índice de satisfação dos visitantes, acredita-se que sua realização contribui para a grande aceitação assinalada pelo público, visto que o Programa atua diretamente com os trabalhadores e são estes que têm contato direto e freqüente com os visitantes, representando assim toda a equipe de profissionais do Museu, na maioria das vezes.

Com base nas informações coletadas foi possível traçar um perfil do público espontâneo que freqüenta a Pinacoteca e também identificar algumas oportunidades a serem exploradas no âmbito do Programa e que serão apresentadas no decorrer do estudo. A análise das informações apresentadas nos gráficos e tabelas, permite dizer que a Pinacoteca do Estado de São Paulo, recebe em sua maioria o público feminino (60%), na faixa etária que compreende dos 20 aos 39 anos (59%), sendo que 59% dos respondentes

concluiu o Ensino Superior e 22% tem o Ensino Superior incompleto. Estas características apontam para a importância de se pensar em abordagens e iniciativas direcionadas a este perfil de público. De acordo com os dados fornecidos pelos entrevistados, a maior parte do público (60%) é formada por novos visitantes que foram pela primeira vez à Pinacoteca no dia em que participaram da pesquisa. Informação corroborada na escolha dos entrevistados quanto a principal motivação que os leva à Pinacoteca: 'conhecer o museu' (34%). Os dados também demonstram que a interação entre público e funcionários é pequena. Apenas 35% das pessoas entrevistadas afirmaram ter pedido algum tipo de informação aos funcionários e 14% dos respondentes declararam terem recebido, de maneira espontânea, algum tipo de informação por parte dos funcionários.

4.3 Reflexões sobre o Programa Educativo Consciência Funcional

Mediante a análise de entrevistas, observação ao ambiente de trabalho e consulta aos documentos do setor educativo, foi possível constatar as influências - diretas e indiretas - que o Programa Educativo gera no Museu e sua equipe.

Para Guiote (2010), as atividades que compõem o Programa Consciência Funcional contribuem para ampliar o envolvimento dos funcionários com a Instituição, fazendo crescer sua identificação, seu interesse e seu comprometimento com o Museu. São ações que impulsionam melhorias na própria relação que os trabalhadores estabelecem com o cotidiano do Museu. Desta forma, estimulados pelos temas e questões abordados no Programa, os trabalhadores contribuem ainda mais para que o Museu desenvolva seus planos de ação e alcance os objetivos traçados. Ao compreender a importância de acolher e recepcionar todos os visitantes da Pinacoteca de maneira semelhante, o funcionário auxilia a Instituição a praticar sua função social que pretende acolher os diferentes públicos, através de posturas e atitudes inclusivas.

Uma vez que o Núcleo de Ação Educativa da Pinacoteca tem como dois de seus objetivos 'promover a qualidade da experiência do público no contato com as obras do acervo da Pinacoteca' e 'incluir - e transformar em freqüentes - os públicos não habitualmente freqüentadores', o Programa Consciência Funcional contribui ao preparar o funcionário para receber o público da Pinacoteca que é cada vez mais diversificado. Segundo a educadora responsável pelo Consciência Funcional (Silva, 2010), o Programa 'busca auxiliar, esclarecer e ampliar a percepção, além de sensibilizar cada um dos participantes em relação a esse público'. Além disso, o Programa colabora com os objetivos

do Núcleo de Ação Educativa, ao envolver os funcionários incentivando-os a usufruir da experiência museal, uma vez que eles também são público em potencial do Museu.

Segundo a coordenadora do Núcleo de Recursos Humanos e Atendimento ao Público, o Programa Consciência Funcional faz-se fundamental para o desenvolvimento da Organização e, principalmente, das pessoas que nela trabalham (Guiote, 2010). No ano de 2010 o Programa passou a ser visto como uma meta estratégica para a Instituição, lhe foi incrementado novo valor e dessa forma ganhou apoio dos demais setores. Coincidência ou não, a ampliação do Programa Educativo Consciência Funcional ocorreu posteriormente à finalização do documento intitulado “Planejamento Estratégico 2009/2013” da Pinacoteca do Estado⁷⁰. No relatório que documenta o plano estratégico da Pinacoteca, é possível identificar o destaque dado ao Programa Consciência Funcional na busca pelos objetivos traçados. Este fato sugere que o Museu reconhece o potencial existente no Programa para colaborar com o desenvolvimento de sua equipe e conseqüentemente, da Instituição.

Ainda que a opinião não seja unânime entre todos os funcionários, de acordo com a percepção de alguns, registradas nos Relatórios do Programa (Núcleo, 2007), ocorreram melhoras na comunicação interna do Museu. A medida que as ações do Programa se desenrolam, cresce a consciência do diálogo que repercute numa melhora na comunicação entre as equipes, visto que o trânsito de informações entre os funcionários torna-se mais eficiente. Fato este que repercute no desempenho dos trabalhadores e conseqüentemente na rotina da Instituição.

Mudanças ocorridas no ambiente de trabalho dos funcionários, a partir do desenvolvimento anual do Programa também são percebidas. Para Silva (2010), as atividades do Programa Consciência Funcional são capazes de contribuir para transformar a imagem que o funcionário constrói sobre a instituição, influenciando a relação que este estabelece com o Museu. O Museu deixa de ser apenas seu local de trabalho para ser também um local de conhecimento, de aprendizado. O respeito pela Instituição cresce, assim como o reconhecimento pelo respeito que a Instituição tem por eles. Sentem-se valorizados, aprofundam sua percepção sobre o Museu e também sobre sua atuação profissional, além da postura pessoal.

Alterações no ambiente organizacional dos trabalhadores também são perceptíveis, segundo o relato dos profissionais envolvidos com a implementação do Programa. De acordo com Silva (2010), o envolvimento com a Pinacoteca é ampliado, como pode ser constatado no interesse em conhecer outros Núcleos do Museu, na participação dos processos seletivos para novas vagas internas. Os funcionários desenvolvem uma maior

⁷⁰ O documento ‘Planejamento Estratégico 2009/2013’ foi apresentado no sub-capítulo 2.2, intitulado ‘A Educação como Contributo à Visão Estratégica da Pinacoteca’.

percepção, consciência, respeito e tolerância aos diferentes perfis de público recebidos pela Pinacoteca, e conseqüentemente ocorre uma melhoria na recepção e acolhida dos grupos envolvidos nos programas educativos PEPE e PISC e também do público do Memorial da Resistência. Para Guiote (2010), os funcionários participantes do Programa trabalham mais conscientes do seu papel no Museu e isto aumenta seu comprometimento com a Instituição.

São nítidos os desafios enfrentados por uma organização que conta com serviços terceirizados, uma vez que dificilmente estes colaboradores sentem-se parte da equipe de trabalho e por isso mesmo o engajamento com a Instituição tende a ser menor do que aquele apresentado pela equipe contratada diretamente pela Instituição. Assim sendo, ao envolver as equipes de limpeza e segurança nas atividades do Programa Consciência Funcional, o Museu realiza uma ação de inclusão dos funcionários terceirizados à equipe da Pinacoteca. Segundo Silva (2010), ao participarem dos encontros, muitos seguranças sentem-se acolhidos pela Instituição e mudam sua atitude perante o Museu, os outros funcionários e os visitantes.

Na opinião de Nalva Janeiro (2010), assistente de Atendimento ao Público que trabalha diretamente com a equipe de atendentes e recepcionistas, o Programa Consciência Funcional influencia a rotina de trabalho daquele funcionário engajado à Instituição. Segundo ela, para o trabalhador disposto a atender o visitante e suas necessidades, os conteúdos abordados nos encontros do Programa, certamente serão lembrados no momento oportuno. Contudo, para o trabalhador desinteressado, que não está disposto a cooperar com a Instituição, dificilmente o Programa implicará em mudanças. Ou seja, o Programa só provocará mudanças de comportamento naqueles funcionários predispostos à colaborar com a Instituição e que possuem certa satisfação em trabalhar no Museu.

Ainda que estes dados não possuam indicadores capazes de validar sua veracidade, que estas informações sejam provenientes de observações pessoais, e portanto sejam subjetivas por retratem opiniões, é importante levá-las em consideração ao analisar o Programa, uma vez que expressam os pareceres dos envolvidos. Contudo, para o Programa ganhar força é necessário criar ferramentas avaliativas que dêem suporte para estas observações e afirmações de cunho pessoal, ampliando assim a credibilidade das informações, o que proporcionaria confiabilidade, e conseqüentemente visibilidade, para solicitar mais recursos à melhoria e/ou ampliação do Programa.

Os relatos pessoais dos trabalhadores, coletados em alguns encontros, fazem parte dos relatórios do Programa e são importante documento, uma vez que descrevem as impressões e opiniões dos envolvidos no Consciência Funcional. Não foi possível ter acesso

aos relatórios para melhor compor este trabalho, entretanto, o questionário aplicado junto aos trabalhadores⁷¹ relata a opinião dos participantes em relação a determinados aspectos.

Questionados sobre ‘o que pior funciona no Museu?’, alguns entrevistados apontaram a comunicação interna, a limpeza dos espaços, a sinalização e a divulgação do Museu como itens a serem melhorados, demonstrando assim, atenção à rotina e interesse pelas questões relacionadas ao Museu.

Para a questão ‘no tempo em que trabalha no museu, acredita que aprendeu algo novo?’, os entrevistados responderam que os ganhos são, sobretudo, de ordem pessoal, como pode ser conferido nas seguintes respostas relatadas: “conhecimento cultural e trabalho em equipe”; “ter contato com muitas pessoas”; “aceitar mudanças”; “aprendi a me relacionar com a diversidade” e ainda “saber trabalhar com o público”.

Ao serem indagados sobre “o que mais desperta seu interesse em uma exposição de museu?”, os respondentes afirmaram ser: “a imaginação do artista”; “as etapas, da montagem até a abertura da exposição”; “relembrar o passado, algo que não tenha vivido e é interessante saber que aconteceu”; “a história do artista o que o levou a fazer ou a chegar a determinados trabalhos”; “a vida do artista, como ele chegou até ali, o que ele passou para conseguir e o que está sendo mostrado, o que ele quer mostrar com aquilo que ele está expondo” e ainda “o espaço e como ele se modifica para adequar os diferentes temas de uma exposição”.

Estas respostas evidenciam o envolvimento e o interesse que alguns funcionários demonstram pela Instituição ao estarem atentos à rotina do Museu. Demonstra também a sensibilidade que o espaço desperta nos trabalhadores. Mediante estes relatos e impressões, acredita-se que o Programa auxilia o trabalhador a estabelecer uma nova dimensão com o seu local de trabalho, atribuindo-lhe também um novo significado.

Para além das reflexões relacionadas às influências geradas pelo Programa, foi possível também desenvolver algumas considerações a respeito da avaliação sobre o Programa.

A avaliação do Programa ocorre mediante a organização de relatórios que reúnem depoimentos dos participantes e descrevem as atividades desenvolvidas no âmbito do Programa. De acordo com Silva (2010), a avaliação também é feita através da observação, quando se identifica a mudança de atitude de alguns funcionários frente aos visitantes, sobretudo os grupos atendidos pelo PEPE e PISC. Contudo, isto é insuficiente para assegurar a veracidade dos fatos e atribuir credibilidade total ao Programa.

⁷¹ A análise dos dados coletados através do questionário aplicado aos Trabalhadores da Pinacoteca é detalhada no sub-capítulo 4.1, intitulado ‘Considerações Feitas pelos Funcionários Atendidos pelo Programa Educativo Consciência Funcional’.

O interesse em conhecer a opinião dos participantes sobre o Programa Consciência Funcional, motivou a criação de uma questão que compõe o questionário aplicado aos trabalhadores da Pinacoteca. A avaliação pessoal dos entrevistados quanto à utilidade do Programa 'Consciência Funcional' pode ser notada a partir das respostas dadas à questão 30, 'para você o Programa 'Consciência Funcional' tem alguma utilidade? Qual?'. Tendo 91% de respostas positivas, destacam-se:

- *“Aprendo a conhecer o museu”*
- *“Para melhorar o relacionamento interno (funcionários)”*
- *“Aprimorar”*
- *“Melhorar a qualidade no trabalho”*
- *“Ele nos ajuda a compreender o visitante e como devemos abordá-los”*
- *“Aprendizado”*
- *“Pois nos reciclamos”*
- *“Mostra alguns pontos sobre o nosso ambiente de trabalho e até mesmo o dos outros setores”*

As respostas dos trabalhadores evidenciam a aprovação do Programa por parte dos participantes, corroborando os contributos que pode gerar aos envolvidos e ao Museu.

Percebe-se que, embora o Programa objetive atender as necessidades dos trabalhadores, na maioria das vezes essas necessidades são identificadas apenas mediante a observação dos educadores e através dos relatórios dos encontros. Ainda que não reste dúvidas de que a coordenação do Programa tenha maior aptidão para realizar o diagnóstico das demandas, é importante criar um espaço para os participantes expressarem suas sugestões ao Programa. Além de ampliar o envolvimento dos trabalhadores com o Programa, esta é uma oportunidade de valorizar a opinião do funcionário e assim elevar sua auto-estima, além de atender as expectativas que o Programa gera nos participantes.

Isto pôde ser percebido nas respostas à questão 23 do questionário aplicado aos trabalhadores da Pinacoteca⁷². Ao serem perguntados se 'possuíam alguma idéia ou sugestão para melhorar o funcionamento do museu?', vários entrevistados deram respostas bastante pertinentes. Como no caso dos atendentes que sugeriram:

- *“Colocar legendas bilíngües no acervo e faixas para proteção das obras”*
- *“Precisamos aprimorar nosso trabalho em equipe”*

⁷² O questionário pode ser consultado na seção 'Apêndices', localizada no final deste estudo.

- *“Para a Pinacoteca não, para a Estação Pinacoteca maior divulgação pois a Pinacoteca já tem um nome e a Estação fica esquecida apesar de ser a mesma administração”*
- *“Que melhorasse a comunicação no espaço que trabalhamos”*

As observações feitas pelos funcionários, as quais expressam suas impressões sobre seu local de trabalho, seriam úteis no momento de desenvolver o planejamento anual do Programa, sendo um subsídio para a elaboração de novas atividades.

Alguns fatos, identificados recorrentemente dentro do Museu e envolvendo os participantes do Programa Consciência Funcional, adotam a característica de indicadores do impacto do Programa Educativo na Instituição e em seu trabalhadores. É o caso da crescente procura por cursos de aperfeiçoamento, de idiomas, e ingresso no Ensino Superior, este último motivado pelo Programa de Bolsa de Estudos promovido pelo Núcleo de Recursos Humanos e Atendimento ao Público. Além disso, o interesse pelo Museu e seus diferentes setores pôde ser percebido através das crescentes participações em seleções internas, que promovem a mudança de cargo entre as diferentes áreas do Museu para os funcionários da Instituição. Evidentemente que estes fatos são pequenos indícios que sugerem a influência do Programa, no Museu e seus trabalhadores. É importante criar indicadores que possam ser monitorados periodicamente e que agreguem qualidade à estrutura e planejamento do Programa Educativo.

De semelhante maneira, a determinação de metas faz-se importante para o desenvolvimento de um programa ao longo dos anos. Além de direcionar os esforços, servem de estímulo e compromisso aos envolvidos. Criar metas anuais, realistas com as condições de trabalho, que possam ser alcançadas em menores espaços de tempo é uma maneira de obter ânimo para prosseguir o trabalho e verificar se os esforços estão sendo empregados de maneira eficiente. Segundo a coordenação do Programa, a principal meta do Consciência Funcional é atingir todos os funcionários da Instituição até o ano de 2012. Para tanto, é imprescindível recorrer ao auxílio de instrumentos avaliativos que cooperem para o alcance das metas determinadas.

Ainda que seja bastante complexo desenvolver instrumentos avaliativos e indicadores de desempenho específicos capazes de medir o impacto e os resultados do Programa, é preciso centrar esforços na criação deste tipo de ferramenta. São estes instrumentos que ajudam a demonstrar a credibilidade ou eficiência do Programa (Mason, 2004), e também a observar como o museu está progredindo no sentido de atingir suas metas. Aliado a este fato, some-se os desafios relacionados aos recursos. Também porque os investimentos financeiros em museus são escassos, há que se ter um controle ainda mais criterioso sobre a aplicação dos recursos nos diversos setores da Instituição, monitorando quais as melhores opções a priorizar.

CONCLUSÃO

A Proposta Inicial

O presente estudo acadêmico, desenvolvido ao longo dos últimos doze meses, gerou inúmeras reflexões relacionadas à pesquisa em Museologia, em diferentes instâncias. Primeiramente serão apresentadas as conexões estabelecidas com o projeto inicial do estudo, o qual delimitou elementos essenciais para o planejamento e direcionamento da investigação: hipóteses, objetivos e foco de investigação.

Sendo um dos propósitos da pesquisa verificar a ocorrência das hipóteses levantadas no princípio da investigação, conclui-se que:

- A hipótese de que **'o Museu reconhece os trabalhadores da instituição como um dos públicos alvo de suas ações educativas'** foi confirmada mediante a verificação da existência de um programa educativo regular elaborado pelo Núcleo de Ação Educativa da Pinacoteca do Estado, que promove iniciativas educacionais voltadas para os funcionários do museu, mais especificamente ao grupo de trabalhadores que atua juntamente ao público visitante da instituição.
- A hipótese de que **'a ação educativa direcionada aos trabalhadores de museus influencia a rotina de trabalho da instituição, através: (i) da atuação diária destes trabalhadores, (ii) do seu desempenho profissional, (iii) das reflexões e percepções que estimula entre os sujeitos através dos temas abordados'**, foi parcialmente confirmada. Acredita-se que a ação educativa influencia a rotina de trabalho da instituição através **(i) da atuação diária dos trabalhadores** e também através **(iii) das reflexões e percepções que estimula entre os sujeitos a partir dos temas abordados**, mediante a proposta de reflexão sobre o respeito à diversidade. Desta maneira, o Programa Educativo ajuda o funcionário a compreender a necessidade de acolher e recepcionar todos os visitantes da Pinacoteca de maneira semelhante, além de auxiliá-lo a perceber a importância de conviver com a diversidade de maneira tolerante. Esta suposição pode ser evidenciada através das observações da coordenadora do Programa Educativo Consciência Funcional que relata a mudança de atitude dos funcionários - maior receptividade - frente aos visitantes que participam do 'Programa Educativo para Públicos Especiais' [PEPE] e do 'Programa de Inclusão Sociocultural' [PISC]. Em contrapartida, verificar se a ação educativa influencia a rotina de trabalho da instituição, através **(ii) do desempenho profissional dos funcionários** envolvidos no Programa demanda a existência de uma avaliação capaz de identificar,

analisar e mensurar o comportamento dos trabalhadores. Como a Pinacoteca não adota nenhum método de avaliação de desempenho junto aos funcionários participantes do Programa Consciência Funcional, não é possível averiguar se há influência ou não.

- A hipótese de que **'a ação educativa direcionada aos trabalhadores de museus agrega significado para a vida deste funcionário'**, foi demonstrada mediante a análise elaborada sobre o Programa Educativo Consciência Funcional e fundamentada nos referenciais teóricos selecionados como base para o presente estudo. Ao fazer esta análise cruzada foi possível identificar iniciativas no âmbito do Programa que contribuem para o desenvolvimento do pensamento crítico dos funcionários, da noção de temporalidade, do sentido de pertencimento e a elevação de sua auto-estima, a partir das considerações feitas pelos autores que serviram de referência para o estudo.

As relações estabelecidas entre as análises construídas no desenvolvimento da investigação e os objetivos propostos para este estudo, são evidenciadas como complemento aos objetivos. Sendo um dos objetivos específicos do estudo, **'identificar a existência de programas e/ou ações educativas dirigidos aos trabalhadores de museu'**, a partir de uma vasta pesquisa no âmbito da Museologia foi possível identificar a ação educativa de caráter regular desenvolvida pelo Núcleo de Ação Educativa da Pinacoteca do Estado de São Paulo chamada Programa Educativo Consciência Funcional, e o programa regular chamado 'Staff Development and Training', desenvolvido pelo National Museum Wales⁷³.

Como resposta ao objetivo específico **'descrever ações educativas voltadas aos trabalhadores de museu'**, foi elaborado o terceiro capítulo da dissertação o qual descreve detalhadamente o Programa Educativo Consciência Funcional, cujo foco de atenção são os funcionários do museu.

Para o objetivo específico **'verificar a presença de mudanças decorrentes das ações educativas voltadas aos trabalhadores de museu, tanto no contexto profissional como pessoal'**, não foi possível verificar mudanças motivadas exclusivamente pelo Programa, devido à subjetividade do tema. Contudo, foi possível perceber que engajado com outras iniciativas o Programa é capaz de influenciar mudanças, como por exemplo a diminuição na rotatividade dos funcionários e o aumento na procura pelo Programa de Bolsa de Estudos oferecido pela Pinacoteca aos seus funcionários.

⁷³ Maiores informações sobre o programa 'Staff Development and Training' [Desenvolvimento e Formação de Pessoal] elaborado pelo National Museum Wales [Museu Nacional de Gales] pode ser consultado no site da instituição: <http://www.museumwales.ac.uk/en/50/>

Tendo como objetivo geral do estudo ***‘investigar a importância de ações educativas voltadas aos trabalhadores de museu, para o funcionamento da instituição’***, conclui-se que o Programa Educativo Consciência Funcional da Pinacoteca do Estado torna-se importante para a instituição a medida que qualifica a atuação dos funcionários que trabalham próximo ao público, e este desempenho contribui na elaboração da imagem que o visitante constrói acerca do museu.

A partir do foco de investigação estabelecido - ***‘analisar como as ações do serviço educativo direcionadas à equipe de trabalhadores de museu, contribuem no desenvolvimento social destes funcionários e no funcionamento da instituição museológica?’*** - , chegou-se a duas conclusões.

Quanto ao ***‘desenvolvimento social dos funcionários’***. Ao desenvolver ações educativas para o grupo de atendentes, recepcionistas, equipe da manutenção, limpeza e segurança da Pinacoteca, o museu promove oportunidades para os funcionários refletirem sobre a relação que estabelecem com o patrimônio cultural preservado no museu. Desta forma, o Programa Educativo da Pinacoteca direcionado aos trabalhadores de museu colabora no desenvolvimento do pensamento crítico dos funcionários, da noção de temporalidade, do sentido de pertencimento e para a elevação de sua auto-estima. Mediante o estímulo destas capacidades, e ao organizar ações que promovam a reflexão e o diálogo, o Programa estimula o processo de aprimoramento do pensamento crítico do indivíduo, o qual está intimamente relacionado à reflexão e análise crítica do seu contexto, o qual contribui para a formação autônoma do cidadão. E é a consciência crítica que leva o indivíduo a perceber melhor o seu mundo e a si mesmo (Rússio, 1984) e envolver-se no exercício da cidadania entendido como o processo de participação consciente e atuante na construção de uma sociedade democrática.

Quanto ao ***‘funcionamento da instituição museológica’***. Ao privilegiar o desenvolvimento do grupo de funcionários que atua juntamente ao público, o Programa contribui para melhorar a experiência do visitante no museu. Isto porque, ao trabalhar próximo do público, este grupo de funcionários têm oportunidades mais freqüentes de interagir com os visitantes da Pinacoteca, e assim implementar os conceitos de acolhida e receptividade que colaboram na qualificação da visita ao museu. Seja na recepção à entrada, na resposta à informação solicitada, na indicação de um espaço ou direção, no atendimento à necessidade manifestada, o funcionário colabora para que o visitante sinta-se confortável no ambiente e assim usufrua mais e melhor da experiência museal. Por conseguinte, a postura do funcionário influencia na imagem que o público estabelece sobre

a instituição, sendo a imagem organizacional importante para a credibilidade da Instituição e também favorável à conquista de novos públicos e à fidelização dos já existentes.

O Trabalho Acadêmico

Sendo parte significativa de um trabalho acadêmico, as observações e as reflexões elaboradas a respeito do estudo investigativo foram organizadas em forma de considerações e sugestões, as quais são propostas na seqüência, como um produto do processo vivenciado no desenvolvimento da dissertação de Mestrado, na expectativa de que possam servir de contribuição para reflexões relacionadas ao tema.

Em relação ao trabalho acadêmico em si, esta dissertação, busca ser uma modesta contribuição à pesquisa desenvolvida no âmbito da Museologia, podendo mesmo afirmar que sua função social é ser um contributo à produção acadêmica museológica. Vale mencionar que as questões abordadas neste estudo não se encerram aqui; pelo contrário, um dos intuitos do estudo é justamente impulsionar a reflexão e o debate de idéias atrelado à Museologia e à educação, e conseqüentemente, contribuir para a construção de novas práticas e a realização de novas ações relacionadas aos trabalhadores de museus.

Ainda que se saiba da existência de algumas ações educativas voltadas aos funcionários de museus, são poucos os casos com caráter regular e duradouro, relatados em encontros museológicos ou mesmo publicados em livros, revistas e internet. Daí a importância do presente estudo: divulgar a ação educativa promovida pela Pinacoteca do Estado, e discuti-la à luz da Sociomuseologia.

Paralelo a isto, os dados coletados junto aos visitantes e trabalhadores da Pinacoteca, constituem fonte de dados científicos de grande valia para a Museologia, uma vez que apresentam considerações do ponto de vista do público interno e externo do museu, evidenciando o funcionamento atual de um museu em específico, e também contribuindo para as reflexões da equipe e o planejamento da instituição.

A escassez de registros de pesquisas, projetos, exemplos, trabalhos, casos ou estudos sobre ações educativas direcionadas aos funcionários de museus exigiu a busca por subsídios em outras áreas do saber. Essa ausência também apontou a necessidade de se criar uma metodologia que desse conta das demandas deste tipo de estudo. Logo, mediante leituras de áreas como metodologia, gestão, recursos humanos, educação e Museologia, foi possível adaptar uma metodologia de estudo de caso em museu.

Embora a leitura de trabalhos sobre estudo de públicos em museus tenha contribuído bastante para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados utilizados neste

estudo, é importante mencionar que a ausência de investigações direcionadas aos trabalhadores de museus, demandou criatividade e inventividade para a adaptação e a criação de instrumentos capazes de auxiliar no desenvolvimento do presente estudo de caso. Por conseguinte, os modelos de questionários, entrevistas, observação e também protocolo de estudo de caso criados para esse estudo, são um material inovador na temática e podem assim contribuir para o desenvolvimento da metodologia de outras pesquisas em museologia.

- A Instituição Pinacoteca do Estado de São Paulo

Difícilmente um projeto ou um programa tem continuidade dentro de uma organização caso não encontre ambiente propício ao seu desenvolvimento. Além de espaço e investimento, é preciso conceder à equipe a abertura para criar e agir. E, ao observar a postura da Pinacoteca, estes requisitos parecem fazer parte de seu perfil administrativo.

Para um museu investir num programa educativo voltado ao desenvolvimento de seus funcionários, é imprescindível que a gestão esteja voltada ao fator humano e não apenas para a conservação da coleção. Esta postura reflete também a relevância do modelo de gestão adotado pela Pinacoteca, o qual desencadeou uma série de ações administrativas que têm contribuído para a qualificação do trabalho desenvolvido pelo museu. Um exemplo disto é a declaração da missão, visão, valores que constitui a identidade organizacional do museu e define os contornos de atuação da instituição. (Pinacoteca, 2009) Atrelado a isto, a elaboração e implementação de um planejamento estratégico que, ao contribuir para a coesão dos esforços, ajuda a potencializar as ações museológicas da Instituição.

Os ganhos obtidos com o Programa Consciência Funcional são extensos, ultrapassam a esfera educativa. Direcionando a reflexão para a Instituição como um todo, é possível observar relações e mesmo influências mútuas entre o Programa Educativo Consciência Funcional e a Pinacoteca do Estado de São Paulo. Ainda que não existam indicadores capazes de assegurar tais afirmativas, os fatos observados levam a crer que o Programa Consciência Funcional contribui para o êxito do trabalho realizado no Museu, para a implementação de seu planejamento estratégico, para a imagem que o público constrói da Pinacoteca, para o desenvolvimento e a qualificação dos trabalhadores do Museu, para a manutenção do ambiente de trabalho, e também para a retenção de funcionários na Instituição, reduzindo a rotatividade nos cargos.

É nítida a visibilidade que o Programa adquiriu na Instituição, no decorrer dos anos. Uma prova disto é a expansão pelo qual o Programa Consciência Funcional passará, atendendo solicitações da Administração da Pinacoteca. A previsão é que o Programa envolva os funcionários dos outros setores do Museu nas atividades que realiza, conforme

informou a coordenadora do Núcleo de Recursos Humanos e Atendimento ao Público (Guiote, 2010). Este fato evidencia que os ganhos alcançados com o Programa passam a despertar a atenção da Instituição, a qual considera o Programa uma contribuição ao progresso no funcionamento do Museu.

Contudo, o Programa Educativo está bastante (ou totalmente) centralizado em uma só pessoa: a coordenadora responsável pelo Consciência Funcional. Conforme relato da própria coordenadora (Silva, 2009a), em um período de licença decorrente de motivos de saúde, o Programa ficou paralisado por falta de pessoal que desse prosseguimento aos encontros. Este fato demonstra a fragilidade do Programa e alerta para a importância de se documentar o Programa e todos os seus procedimentos, assim como para a necessidade de capacitar outro profissional para atuar no Programa, desenvolvendo suas ações junto aos funcionários da Pinacoteca.

Ainda que seja uma conquista recente, é importante mencionar a contratação de um estagiário para auxiliar nas atividades do Programa, ocorrida no mês de março de 2010. O educador júnior, que antes assumia a função de atendente de sala, foi selecionado internamente, mediante a participação em outra iniciativa de valorização da equipe do Museu: o processo de recrutamento interno. Embora este fato sinalize o crescimento do Programa dentro da Instituição, é imprescindível estar atento por que caso esta conquista não seja bem gerida pode não surtir modificações significativas que atrelem segurança ao desenvolvimento do Programa, e portanto seria uma conquista mal aproveitada.

Ao declarar seus propósitos organizacionais, a Pinacoteca assume como dois de seus valores o “apoio ao desenvolvimento e valorização⁷⁴ dos recursos humanos da instituição” e a “construção e manutenção de um ambiente de trabalho solidário e estimulante”⁷⁵ (Pinacoteca, 2009, p.8), o que sinaliza sua intenção em colaborar para o aprimoramento de sua equipe e também em promover um espaço de trabalho agradável à todos. Acredita-se portanto, que a Pinacoteca incentivará ações neste sentido, e o Programa Consciência Funcional pode ser uma dessas ações, levando em conta que através de suas atividades busca estimular a integração da equipe. Apoiar o incremento do Programa seria uma oportunidade de potencializar iniciativas já existentes no Museu, agregando-lhes outros significados, e também contribuir para a unidade de interesses na Instituição.

Há que se atentar para a complexidade que é gerir uma organização sem fins lucrativos ligada à cultura, como no caso de um museu. A complicação em termos administrativos, sobretudo no que tange à gestão de pessoal, está relacionada à dificuldade em avaliar o rendimento de um funcionário como ocorre nas empresas. Logo, iniciativas que

⁷⁴ Grifo da autora

⁷⁵ Grifo da autora

auxiliam no desenvolvimento da equipe do museu, precisam ser valorizadas e apoiadas, uma vez que os benefícios trazidos para a Organização são evidentes.

A ligação estabelecida entre o Planejamento Estratégico do Museu e o Programa Consciência Funcional evidencia que a potencialidade do Programa foi percebida e aproveitada pela Instituição. Este fato é respaldado no amplo espaço que a função educativa ocupa entre os princípios que conduzem a Pinacoteca do Estado. Com a missão, a visão e os valores institucionalizados, o Programa Educativo Consciência Funcional passou a compor o grupo de iniciativas organizadas para a consolidação dos objetivos estratégicos traçados para o Museu. Diretores e coordenadores da Pinacoteca perceberam o potencial do Programa Consciência Funcional e o atrelaram à três dos vinte objetivos estratégicos da Instituição, sendo eles: “melhorar a qualidade da visita”, “transformar o visitante em um freqüentador” e “contribuir para a percepção do visitante em relação à natureza preservacionista e artística/cultural da Pinacoteca como resultado da visita” (Pinacoteca, 2009).

Outra vantagem que o Programa traz à Pinacoteca é a ponte que estabelece entre a equipe de funcionários terceirizados e a Instituição. Sendo um dos intuitos do Consciência Funcional acolher todos os trabalhadores do Museu, o Programa desenvolve ações que visam aproximar os funcionários ligados à equipe de serviços terceirizados e que por circunstâncias do vínculo empregatício, comumente não sentem-se parte da equipe da Pinacoteca.

Mediante o questionário aplicado ao público espontâneo da Pinacoteca foi possível perceber a necessidade de se investir na recepção dos visitantes. Isto por que a pesquisa verificou que a maior parte do público entrevistado era constituída de novos visitantes, que foram à Pinacoteca pela primeira vez no dia em que participaram da pesquisa⁷⁶. Portanto, pode-se concluir que estes visitantes conheçam parcialmente o funcionamento do Museu, ou desconheçam totalmente, e que portanto, necessitam de orientações sobre a Instituição. Como foi enfatizado anteriormente, esta observação justifica a importância de se estabelecer procedimentos de acolhida ao visitante através dos trabalhadores que atuam diretamente com os públicos, no intuito de apresentar a Instituição, esclarecer sobre seu funcionamento, suas regras e direcionamentos, a oferta de serviços e atividades, a programação, e também auxiliá-los à atender suas próprias expectativas em relação à visita ao museu. Através do Programa Consciência Funcional, o Museu pode investir em atividades que abordem o conceito de receptividade, que estimulem seus funcionários, sobretudo aqueles que atuam junto aos visitantes, a adotarem uma postura de acolhimento do público que visita o Museu.

⁷⁶ Os dados foram apresentados no Gráfico 16, localizado no sub-capítulo 4.2.2, intitulado 'Contexto da Visita ao Museu'.

Segundo os pesquisadores Falk e Dierking (1992 *apud* Studart *et al.*, 2003, p.148), a atenção do visitante é fortemente influenciada pela orientação oferecida em folhetos, salas de exposição, dentro e fora do museu. Logo, é de suma importância que os funcionários ligados ao atendimento do público, como recepcionistas e atendentes, tenham uma postura comunicativa, demonstrem iniciativa na relação com o visitante e estabeleçam um contato amistoso, promovendo uma boa impressão. Portanto, recomenda-se que durante o processo de recrutamento para o cargo de recepcionista e/ou atendente sejam consideradas as aptidões pessoais dos candidatos, dando preferência então para aqueles que demonstram ser mais comunicativos, característica essencial aos funcionários que lidam com os públicos. Lembrando sempre que o trabalhador que atua juntamente ao público, ajuda a configurar a imagem da Instituição.

Ainda que não seja possível assegurar que o Programa Consciência Funcional tenha contribuído para diminuir a rotatividade de funcionários - tanto contratados como terceirizados - a coordenação do Programa (Silva, 2009a) observou que a troca de trabalhadores ligados ao Núcleo de Atendimento ao Público, reduziu nos últimos tempos. É provável que este fato esteja relacionado a uma série de fatores como a mudança no modelo de gestão do Museu, o processo de seleção para novos funcionários, a criação do cargo de coordenador e assistente de atendimento ao público, entre outros. De qualquer maneira é interessante pensar que pode existir uma relação entre a redução na rotatividade dos funcionários contratados pelo Museu e as ações do Programa Educativo Consciência Funcional, uma vez que este busca contribuir para o desenvolvimento profissional e pessoal do funcionário. A dificuldade em verificar se o Programa contribui para esta redução está relacionada à ausência de indicadores e instrumentos capazes de avaliar o impacto do Programa. E é justamente esta dificuldade que faz surgir a recomendação de criar instrumentos capazes de medir e conseqüentemente avaliar o andamento do Programa.

Entre as diversas iniciativas promovidas pelo Núcleo de Recursos Humanos e Atendimento ao Público, destaca-se o Programa de Treinamento e Desenvolvimento dos funcionários que tem como objetivo capacitar, desenvolver e reter os profissionais da Instituição, investindo em seus talentos e aprimorando as suas competências. Uma de suas ações é apresentar aos novos contratados, a Missão, Visão e Valores da Instituição, além de um material de apoio que aborda temas como atendimento e comunicação. Esta ação, que tem como intuito integrar os funcionários, apresentar-lhes as normas, regras e procedimentos da Pinacoteca, além de esclarecer quais são as expectativas da Instituição e também compreender quais são as expectativas dos novos colaboradores, comprova que o Núcleo de Recursos Humanos investe em ações voltadas à formação dos funcionários. Entretanto, uma dúvida permanece: *para a Administração da Pinacoteca o Programa*

Consciência Funcional é uma ação educativa ou um treinamento de Recursos Humanos? Os investimentos no Programa, feitos pela Direção da Pinacoteca, foram motivados pela percepção de que esta seria uma ação de desenvolvimento ou uma ação de formação de funcionários?

Soma-se à dúvida, um desafio para o Programa Consciência Funcional que é justamente reforçar sua identidade, afirmar seu caráter de programa educativo e delimitar sua área de atuação. Desta maneira, evitam-se expectativas frustradas por parte dos trabalhadores, que algumas vezes confundem o Programa Educativo com uma ação do Núcleo de Recursos Humanos e trazem para discussão questões que não estão sobre a alçada do Núcleo de Ação Educativa.

Outro fato constatado porém difícil de ser assegurado é a relação entre o Programa de Incentivo aos Estudos, promovido pelo Núcleo de Recursos Humanos, e os participantes do Programa Consciência Funcional. O Programa de Incentivo aos Estudos prevê apoio aos funcionários na participação em cursos de graduação, pós-graduação, seminários e congressos, pertinentes à área de atuação tanto de seu núcleo quanto do museu. Devido à falta de instrumentos avaliativos não é possível assegurar a relação, porém acredita-se que a participação nas atividades do Programa Consciência Funcional tenha incentivado a procura pelo Programa de Bolsa de Estudos oferecido pela Pinacoteca aos seus funcionários. De acordo com informações fornecidas pelo Núcleo de Recursos Humanos da Pinacoteca, no ano de 2007, sete funcionários da equipe de Atendimento ao Público solicitaram a bolsa de estudos, em 2008 o número subiu para dez funcionários e em 2009 foram dezoito trabalhadores atendidos pelo Programa de Bolsa de Estudos. Acredita-se que as atividades que buscam promover a auto-estima dos trabalhadores, assim como o incentivo ao seu desenvolvimento profissional e pessoal, colaboram para a busca pela formação continuada. Contudo, faz-se necessário realizar uma investigação profunda e detalhada junto ao Núcleo de Recursos Humanos e Atendimento ao Público, para descobrir o motivo determinante para tal evolução.

- O Programa Educativo

Ao refletir sobre as informações coletadas através de questionários, entrevistas, observações e leituras documentais, foram feitas diversas considerações a respeito do Programa Consciência Funcional, no que tange à sua estrutura, seu planejamento, suas atividades e mesmo seu desenvolvimento, as quais podem ser lidas na seqüência.

Conforme foi apontando anteriormente, o Programa sofreu modificações as quais levaram à melhoria de sua estrutura, dando condições para aperfeiçoar o trabalho proposto. Entretanto, no que tange à avaliação o Programa é frágil visto que privilegia esta fase tão

necessária à todo projeto e/ou programa, apenas através de relatórios dos encontros. Sendo a avaliação a etapa em que se verifica se as metas traçadas foram alcançadas e se os resultados almejados foram atingidos, esta é uma fase de suma importância para a continuidade do Programa. Logo, criar metas que direcione as ações e imprima um ritmo de trabalho também é extremamente importante.

O Programa precisa contar ainda, com critérios e indicadores capazes de avaliar o desempenho do Programa. É uma forma de identificar se o investimento - de recursos humanos e financeiros - justifica-se à Instituição, e também uma maneira de sinalizar se o Programa atinge os objetivos propostos. Ainda que seja bastante complexo avaliar algo tão subjetivo como o comportamento humano, é necessário buscar soluções para este desafio. Da mesma forma divulgar o Consciência Funcional e seus resultados, tanto internamente como externamente é uma maneira de promover e fortalecer o Programa.

Os módulos que organizam o plano de atividades, passaram por alterações que somaram qualidade ao Programa. Alguns módulos foram agrupados enquanto outros foram criados, levando em consideração as características de cada grupo de funcionário. Além disso, foram estabelecidas novas ações como resposta às demandas identificadas. Estas modificações atestam o caráter atual do Programa, uma vez que busca responder às necessidades dos funcionários e também da Instituição.

Um próximo desafio para o Programa seria promover uma maior interação entre as diferentes equipes existentes no Museu, através de atividade que mescle os grupos de trabalho e propicie um intercâmbio de idéias e experiências. Hoje em dia, a convivência entre as diferentes equipes restringe-se ao momento em que ocorrem visitas às exposições temporárias, quando todos os funcionários do Museu são convidados a participar, mas nem todos o fazem uma vez que o convite é optativo e a rotina é atribulada. Vale lembrar que a formação dos grupos para a realização das demais atividades do Programa Consciência Funcional é determinada pela disponibilidade dos horários dos trabalhadores, sendo que o cronograma dos encontros é organizado com o auxílio do Núcleo de Recursos Humanos. Fica aqui a sugestão para estimular a participação dos funcionários nas atividades que reúnem as equipes do Museu, contribuindo assim para a convivência entre as diversas equipes e para a promoção de um ambiente de trabalho ainda mais harmonioso.

Como um reforço positivo ao bom desempenho, deve-se evidenciar aos funcionários o impacto positivo que tem para a imagem da Pinacoteca as suas atitudes no trato com os visitantes. Esta questão pode ser largamente explorada no âmbito do Programa Consciência Funcional e nos treinamentos desenvolvidos pelo Núcleo de Recursos Humanos e Atendimento ao Público. Para contribuir com este trabalho, pode-se utilizar estratégias que

ajudem a conhecer a opinião do visitante, como os questionários aplicados junto ao público e que auxiliam a conhecer a imagem que este faz da Instituição.

Também sobre as atividades, é preciso levar em consideração que alguns funcionários que trabalham no atendimento ao público possuem baixa formação acadêmica, logo se faz relevante atentar para a linguagem empregada nos textos que servem de apoio às atividades, sobretudo aqueles que compõem a apostila. Sugere-se o uso de linguagem coloquial, que facilite o entendimento, deixando-os confortáveis quanto à leitura.

- Os Funcionários

É extremamente complexo analisar a influência de uma ação educativa em relação a um indivíduo visto a subjetividade que envolve processo educativo, relações humanas e ambiente de trabalho. Contudo, as circunstâncias que caracterizam o processo de desenvolvimento deste estudo oportunizaram a observação atenta e cautelosa que pode ser traduzida em considerações.

Para além dos ganhos que o Programa soma à Instituição, destacam-se os contributos trazidos aos funcionários do Museu tanto na esfera profissional como pessoal. De acordo com Borges (2004), “a implementação destas medidas [de desenvolvimento] poderá ter um desdobramento saudável na qualidade de vida das pessoas, à medida que a melhoria das relações de cada funcionário com o próprio trabalho e com a instituição tem impacto nas demais esferas de vida.” (Borges, 2004, p.20)

A estrutura do Programa baseia-se nas atividades em grupo para implementar suas propostas. Estes momentos privilegiam a interação entre funcionários, propiciando uma maior integração da equipe, uma vez que a convivência tende a estreitar os vínculos de afinidade, contribuindo assim para um ambiente de trabalho mais agradável, que por sua vez só tem a colaborar para o funcionamento da Instituição. Conforme citado anteriormente, para Cunha *et al* (2007, p.190), o relacionamento com colegas de trabalho é considerado um dos diversos fatores influentes para o nível de satisfação do funcionário em relação ao seu trabalho. Isto porque a convivência com os colegas, possibilita ao trabalhador desenvolver a sua atividade laboral num contexto social agradável e gratificante, fazendo com que o ambiente humano possa funcionar como fonte de apoio e de bem-estar relacionais.

Ao introduzir a Instituição ao funcionário, apresentando sua estrutura e articulação, o Programa facilita a percepção do indivíduo sobre o funcionamento do Museu, capacitando-o a compreender a dinâmica que orienta a organização cultural. Oportuno lembrar que o questionário aplicado aos funcionários identificou que nenhum dos participantes tinha trabalhado anteriormente em museus, o que reforça a importância de realizar atividades

esclarecedoras sobre as particularidades do trabalho em uma organização cultural ligada à memória, à identidade, à educação. A medida que conhece e compreende, crescem as chances do funcionário interessar-se pelo ambiente e assim ampliar o seu envolvimento com o ambiente de trabalho. Este processo de reconhecimento da dinâmica e organização do Museu, proporciona que o funcionário perceba a importância de sua função para o andamento das atividades. Visto que nem todos os funcionários identificam a importância de sua função para o funcionamento do museu, conforme explicitado nas Tabelas 1, 2 e 3⁷⁷, neste ponto coloca-se uma oportunidade de atuação para o Programa Consciência Funcional: estimular a compreensão dos trabalhadores acerca da importância e do contributo de sua função para o Museu.

Aliado à iniciativas que ressaltam a contribuição de cada função para o bom funcionamento do Museu, a tendência é o indivíduo sentir-se valorizado por perceber que sua colaboração é importante, e conseqüentemente sua auto-estima elevar-se. Quando o Programa utiliza as referências culturais locais para discutir memórias e identidades, suscitando a noção de pertencimento, de inserção em uma coletividade e de valorização do contexto local, ele potencializa o patrimônio cultural como um recurso para elevar a auto-estima dos indivíduos. Estes fatos geram mudanças significativas tanto na esfera profissional quanto pessoal. Uma pessoa com a auto-estima elevada sente-se mais confiante para expressar-se, emitir opiniões e interagir com o meio, seja entre colegas de trabalho, familiares, amigos ou perante a sociedade.

O Programa Consciência Funcional cria espaço para o debate de temas que julga pertinentes à rotina de trabalho de seus funcionários, em meio às atividades que promove. As conversas abordam tópicos como o trabalho em uma instituição de cultura, a diversidade dos públicos atendidos e a inclusão social praticada no Museu. Entretanto, é evidente que não existe a pretensão de esgotar a questão apenas com a realização de uma atividade, estas ações apenas principiam um processo: provocam o debate e estimulam a reflexão sobre o tema, que pode muito bem extrapolar o ambiente de trabalho.

E aqui reside mais uma contribuição do Programa, sob o aspecto social: o estímulo à reflexão. De acordo com Silva (2010), ao abordar a importância de receber bem todo o tipo de público, independente de sua idade, classe social, formação, origem ou escolha sexual, cria-se uma oportunidade para também refletir sobre “a necessidade de nos relacionarmos com as diferenças” dentro do Museu, uma vez que entre os funcionários convive-se com diferenças de ordem social, cultural, sexual, religiosa e etc. O contributo social do Programa é justamente suscitar a reflexão sobre a importância de conviver com a

⁷⁷ As Tabelas 1, 2 e 3 foram apresentadas no sub-capítulo 4.1.3, intitulado ‘Contexto Profissional dos Entrevistados’.

diversidade de maneira tolerante, respeitosa e isenta de preconceitos, seja no ambiente de trabalho, em família, entre amigos, na sociedade como um todo.

Ao propor um espaço de reflexão sobre a diversidade, o Programa ajuda o funcionário a compreender a importância de acolher e recepcionar todos os visitantes da Pinacoteca de maneira semelhante. Desta forma, o trabalhador é capaz de colaborar para que a Instituição exerça sua função social, a qual pretende acolher os diferentes públicos, através de posturas e atitudes inclusivas. Ao praticar sua função social, o Museu atinge seu objetivo, descrito na visão institucionalizada pelo Museu que é

“Ser reconhecida como museu, espaço de produção e difusão de conhecimento, centro educacional e de inclusão social⁷⁸, referência de qualidade, consistência e dinamismo no cenário museológico brasileiro e internacional.” (Pinacoteca, 2009, p.18)

Relevante salientar que a oportunidade do diálogo e do debate estimula o questionamento e a reflexão, que por sua vez instiga o início do desenvolvimento do pensamento crítico, da análise das idéias e opiniões. Se, como afirma Freire (2005), o diálogo relaciona-se com a criticidade e esta com a mentalidade democrática, logo a ação educativa baseada no processo dialógico é caminho para o aprimoramento do pensamento crítico e conseqüentemente para a construção de espaços democráticos.

É no diálogo que se cria oportunidade para o funcionário a expor suas vivências, impressões, observações e experiências no museu. Toda essa informação, configura-se em conhecimento empírico de quem acompanha diariamente a movimentação no interior da Organização e pode apontar aos técnicos do Museu as principais necessidades assinaladas pelo público, aquilo que não funciona bem e necessita ser revisto, adaptado, solucionado. Este conhecimento extremamente significativo, precisa ser melhor aproveitado pela Instituição.

Mais do que apresentar respostas, o museu deve instigar perguntas baseando-se num processo dialógico. Esta concepção pode ser apresentada aos trabalhadores no âmbito do Programa, através de atividades que estimulem a reflexão, o debate e a criticidade, explicitando que a exposição é apenas um dos muitos discursos possíveis, que a verdade apresentada no discurso museológico não é absoluta e que por isso mesmo pode ser contestada. É preciso instrumentalizar o indivíduo, estimular o olhar, aguçar a criatividade, provocar questionamentos, desenvolver a criticidade, despertar emoções, inspirar sensações, criar novos sentidos, reconstruir antigos conceitos, significar e ressignificar experiências, para que ele tenha autonomia intelectual de não apenas ‘estar’, mas sobretudo ‘ser no mundo’.

⁷⁸ Grifo da autora

Através do questionário aplicado junto aos funcionários, foi possível identificar que todos os participantes consideram museu um espaço de aprendizado⁷⁹, contudo nem todos afirmaram aprender algo na Instituição. Aqueles que responderam afirmativamente, destacaram que aprenderam a “aceitar mudanças”, “respeitar todos os públicos”, “compreender melhor as diferenças”, “ser mais extrovertida”, “saber trabalhar com o público”, “ter responsabilidade e comprometimento”, “ser mais comunicativa”, “trabalho em equipe”. Estas respostas evidenciam que o Museu, enquanto local de trabalho e espaço de educação não-formal, constitui-se num ambiente estimulante aos seus trabalhadores, propiciando benefícios para suas vidas. Porém, muitos deles não reconhecem estes ganhos como aprendizagem, devido à forte ligação que relaciona o aprendizado ao conteúdo escolar. Portanto, aqui cabem alguns questionamentos:

- *Se os funcionários afirmam que museu é um espaço de aprendizado, que tipo de aprendizagem é este e para quem destina-se?*
- *De que maneira o museu demonstra aos seus funcionários que este é um espaço de aprendizagem também para eles?*
- *Como a Pinacoteca, e mais diretamente o Programa Consciência Funcional, pode abordar a idéia de que o museu é um espaço de educação não-formal, que privilegia a aprendizagem ao longo da vida, para todas as idades?*

É forte o vínculo estabelecido entre museus e escolas, o que induz as pessoas a perceberem o museu enquanto local de aprendizado destinado sobretudo aos estudantes. Contudo, seu potencial é muito mais amplo. Vistos como espaços multiculturais e interdisciplinares, como ambientes de contemplação, questionamento, descoberta, resignificação, mediação, encantamento, entretenimento, confronto e diálogo, os museus possuem grande potencial para oferecer oportunidades educacionais à pessoas de todas as idades, formações, habilidades, grupos sociais e etnias. Para tanto, é importante que os profissionais de museus assumam uma postura sintonizada com os princípios educacionais adotados pela instituição, assegurando que o caráter educativo permeie as diferentes atividades desenvolvidas pelo museu e direcione a postura da sua equipe.

⁷⁹ Dados disponíveis no Gráfico 11, apresentada no sub-capítulo 4.1.4, intitulado 'Percepções dos Entrevistados sobre Museu, Patrimônio e Público'

BIBLIOGRAFIA CITADA

- AIDAR, G. (2002) Museus e inclusão social. In: *Patrimônio e educação*. Ciências & Letras, Porto Alegre, n.31, jan./jun. p.53-62.
- AIDAR, G.; CHIOVATTO, M. (2007) Ação educativa em museus. In: PARK, M.; FERNANDES, R.; CARNICEL, A. [orgs.]. *Palavras-chave em educação não-formal*. Holambra/Campinas: Ed. Setembro/Unicamp-CMU.
- ALMEIDA, A. M. (2005). O contexto do visitante na experiência museal: semelhanças e diferenças entre museus de ciência e de arte. In: *Hist. cienc. saúde-Manguinhos* [online]. 2005, vol.12, suppl., p. 31-53.
- ALTMAN, A. P. (2002). *Paulo Portella Filho: a trajetória de um educador em museus*. Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Museologia da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de especialista, orientada por Marília Xavier Cury.
- ARAUJO, M. M.; BRUNO, M. C. (1995). *A memória do pensamento museológico contemporâneo: documentos e depoimentos*. São Paulo: Comitê Brasileiro do ICOM/FFLCH/USP. 45p.
- ARAUJO, M.M. (2002) *Os modernistas na Pinacoteca: o museu entre a vanguarda e a tradição*. Tese apresentada à Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, para obtenção do grau de doutor, orientada por Maria Cecília França Lourenço.119p.
- ARAUJO, M.M.; CAMARGOS, M. [orgs.]. (2007). *Pinacoteca do Estado: a história de um museu*. São Paulo: Artemeios. 201p.
- ARAUJO, M.M. (2008). *Um lugar para a arte de todos os tempos*. In: Revista SP-Arte. Acedido a 7 de dezembro de 2009, em http://www.sparte.com/revistasparte/2008/folhasp2008.php?&action=showClip&clip12_cod=189.
- BICUDO, E.; KASHIHARA, R. (2002). *Material Informativo sobre o Educativo da Pinacoteca do Estado: período 1999/2001*. São Paulo.
- BORGES, L. (2004). Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. In: *RAE-eletrônica*, v. 3, n. 1, Art. 8, jan./jun. São Paulo p.1-20
- BOURDIEU, P.; DARBEL, A. (2003). *El amor al arte: los museos europeos y su público*. Barcelona: Paidós. 268 p.
- BRUNO, C. (2006). *Museologia e museus: os inevitáveis caminhos entrelaçados*. *Cadernos de Sociomuseologia*, Lisboa, Edições Universitárias Lusófonas, n.25, p.3-15.
- CABRAL, M.; RANGEL, A. (2008). *Processos educativos: de ações esparsas à curadoria*. In: CADERNO de diretrizes museológicas: mediação em museus : curadorias, exposições e ação educativa. Belo Horizonte : Superintendência de Museus. n.2. p.158-168.
- CAMARGOS, M; MORAES, M.L. (2005). Pinacoteca do Estado de São Paulo, 1875-2005. In: *100 anos da Pinacoteca: a formação de um acervo*. São Paulo: FIESP. 136p. p.15-47.

- CHAGAS, M. (1987) *Museu: coisa velha, coisa antiga*. Rio de Janeiro, UNIRIO. p.77-86.
- CHAGAS, M. (1996). *Museália*. Rio de Janeiro: JC Editora. 120p.
- CHIOVATTO, M. (2010). *Ação educativa: mediação cultural em museus*. Comunicação apresentada nas Jornadas Culturais 2010, do Centro de Memória Bunge, São Paulo. 9p. [versão impressa]
- CUNHA, M.; REGO, A.; CUNHA, R.; CABRAL-CARDOSO, C. (2007). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RHH. 6.ed.1038p.
- DELORS, J.; et al. (1998). *Educação: um tesouro a descobrir: relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI*. Brasília: UNESCO / MEC. 288p.
- DUPRAT, C. (2009). *Pinacoteca do Estado de São Paulo*. Rio de Janeiro: Mediafashion. v.11. 120p. [Coleção Folha grandes museus do mundo]
- ECO, U. (2007). *Como se faz uma tese em ciências humanas*. Barcarena: Editorial Presença. 238 p. 13.ed.
- FARIA, M. (2000). *Educação-Museus-Educação*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional. In: *sítio.dgfdc.min-edu.pt/*. Acedido em 7 de maio de 2009, em <http://www.dgfdc.min-edu.pt/inovbasic/proj/arte/museus/museus-educacao.pdf>.
- FREIRE, P. (1984). *Educação e mudança*. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 8.ed. 79p.
- FREIRE, P. (2005). *Educação como prática da liberdade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 150p. 28.ed.
- GARCÍA CANCLINI, N. (2005). *Todos tienen cultura: ¿quiénes pueden desarrollarla?* Conferência apresentada no Seminário sobre Cultura y Desarrollo, en el Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, Estados Unidos. In: www.iadb.org/. Acedido a 11 de maio de 2009, em <http://www.iadb.org/biz/ppt/0202405canclini.pdf>
- GRINSPUM, D. (2000). *Educação para o patrimônio: Museu de arte e escola: Responsabilidade compartilhada na formação de públicos*. Tese apresentada à Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, para obtenção do grau de doutor, orientada por Maria Helena Pires Martins.131p.
- GUARNIERI, W.R. (1990). O conceito de cultura e sua inter-relação com o patrimônio cultural e a preservação. *Cadernos Museológicos*, Rio de Janeiro, IBPC, n.3, p.7-12.
- GUIOTE, M. (2010). *Entrevista Estruturada aplicada à Marcia Guiote, responsável pelo Núcleo de Recursos Humanos e Atendimento ao Público da Pinacoteca do Estado*. São Paulo fevereiro.
- HOOPER-GREENHILL, E. [ed.] (1994). *The educational role of the museum*. London: Routledge. 340p.
- HOOPER-GREENHILL, E. (1998). *Los Museos y sus visitantes*. Gijón: Ediciones TREA. 259 p.

- HORTA, M.L., GRUNBERG, E., & MONTEIRO, A.Q. (1999). *Guia básico de Educação Patrimonial*. Brasília: IPHAN/Museu Imperial. 68p.
- INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística (2010). Sinopse preliminar do Censo Demográfico de 2000. Rio de Janeiro: IBGE. v.7. 415p. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/default_censo_2000.shtm | Acessado em: 30 de março de 2010.
- INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística (2010). Projeção da População do Brasil por sexo e idade: 1980-2050 - Revisão 2008. Rio de Janeiro: IBGE. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao_da_populacao/2008/piramide/piramide.shtm | Acessado em: 30 de março de 2010.
- JANEIRO, N. (2010). *Entrevista Estruturada aplicada à Nalva Janeiro, assistente de Atendimento ao Público da Pinacoteca do Estado*. São Paulo fevereiro.
- KOPTCKE, L.; CAZELLI, S.; LIMA, J. (2009). *Museus e seus visitantes: relatório de pesquisa perfil-opinião 2005*. Brasília: IPHAN. 76f.
- KRAMER, S. (1998). Produção cultural e educação: algumas reflexões críticas sobre educar com museu. In: KRAMER, S; LEITE, M.I. *Infância e produção cultural*. Campinas: Papirus. p.199-212.
- LOURENÇO, M.C.F. (1988). Acervo da Pinacoteca: memória do gosto ou mecanismos para inclusão. In: *Pinacoteca do Estado: catálogo geral de obras*. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo.447p.
- LOURENÇO, M.C.F. (1994). Ideais e sonhos em movimento: formação do acervo. In: *A Pinacoteca do Estado*. São Paulo: Banco Safra. 319p.
- MANZINI-COVRE, M.L (2006). *O que é cidadania*. São Paulo: Brasiliense. 78p.
- MARTINS, G.A. (2006). *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Atlas. 101p.
- MASON, T. (2004) *Gestão Museológica: desafios e práticas*. São Paulo: Edusp/British Council/Vitae. 96 p.
- MENESES, U. B. (1993). A problemática da identidade cultural nos museus: de objetivo (de ação) a objetivo (de conhecimento). In: *Anais do Museu Paulista*, São Paulo, USP, n.1, p.207-218.
- MOORE, K. [org.] (1998). *La gestión del museo*. Gijón: Ediciones Trea. 446p.
- MORAES, M. L. (2000). *Pinacoteca do Estado de São Paulo: uma paixão de XX anos*. Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Museologia da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de especialista, orientada por Marilucia Bottallo.
- MOUTINHO, M. C. (1989). *Museus e Sociedade*. (Cadernos de Patrimônio, 5) Monte Redondo: Ed. Museu de Monte Redondo. 128p.
- MOUTINHO, M. (2007). *Definição evolutiva de Sociomuseologia: proposta para reflexão*. In www.minom-icom.net/. Acedido a 27 de fevereiro, 2009 em <http://www.minom-icom.net/PDF/MM-Defevsoc.pdf>

- MUSEUMS & Galleries Commission. (2001). *Educação em Museus*. São Paulo: EDUSP; Vitae. 32p. [Série Museologia: roteiros práticos, n.3]
- NÚCLEO de Ação Educativa da Pinacoteca do Estado. (2007). Relatório Resumido do Programa Consciência Funcional. São Paulo: Pinacoteca do Estado de São Paulo, março de 2007.
- NÚCLEO de Ação Educativa da Pinacoteca do Estado. (2007). Relatório Resumido do Programa Consciência Funcional. São Paulo: Pinacoteca do Estado de São Paulo, abril de 2007.
- NÚCLEO de Ação Educativa da Pinacoteca do Estado. (2007). Relatório Resumido do Programa Consciência Funcional. São Paulo: Pinacoteca do Estado de São Paulo, maio de 2007.
- NÚCLEO de Ação Educativa da Pinacoteca do Estado. (2007). Relatório Resumido do Programa Consciência Funcional. São Paulo: Pinacoteca do Estado de São Paulo, agosto de 2007.
- NÚCLEO de Ação Educativa da Pinacoteca do Estado. (2007). Relatório Resumido do Programa Consciência Funcional. São Paulo: Pinacoteca do Estado de São Paulo, outubro de 2007.
- PEREIRA, J.S.; SIMAN, L.M.; COSTA, C.M.; NASCIMENTO, S.S. (2007). *Escola e museu: diálogos e práticas*. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Cultura; Superintendência de Museus. 128p.
- PÉREZ, E.S. (2000). *Estudio de visitantes en museos: metodología y aplicaciones*. Gijón: Ediciones Trea. 252p.
- PINACOTECA do Estado. (2003). *Relatório Anual*. São Paulo: Pinacoteca do Estado de São Paulo.
- PINACOTECA do Estado. (2004). *Relatório Anual*. São Paulo: Pinacoteca do Estado de São Paulo.
- PINACOTECA do Estado (2005). *Pinacoteca: 100 anos: destaques do acervo*. São Paulo: Prêmio. 291p.
- PINACOTECA do Estado de São Paulo (2009) *Planejamento estratégico 2009-2013*. São Paulo, setembro. 26p.
- PINACOTECA do Estado de São Paulo. (2010). <http://www.pinacoteca.org.br/pinacoteca/default.aspx?mn=211&c=386&s=0>. Acedido a 19 de maio de 2010, em www.pinacoteca.org.br.
- PRIMO, J. (1999). *Museologia e Patrimônio: documentos fundamentais*. Cadernos de Sociomuseologia, Lisboa, Edições Universitárias Lusófonas, n.15.
- PRIMO, J.; MATEUS, D. (2008). *Normas para a Elaboração e Apresentação de Teses de Doutorado/ Dissertação de mestrado*. Lisboa: Faculdade de Arquitetura, Urbanismo e Artes, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. (2003). Manual de investigação em ciências sociais. Lisboa: Gradiva. 282p. 3.ed.
- REAL, R. (1969) Binômio: museus e educação. Rio de Janeiro: MEC; MNBA. 2 ed.
- RÚSSIO, W. (1984). Cultura, patrimônio e preservação (Texto III). In: ARANTES, A. (org.) *Produzindo o passado: estratégias de construção do patrimônio cultural*. São Paulo: Brasiliense. p.59-78.
- SANTOS, M.C.T.M. (1990). Repensando a ação cultural e educativa dos museus. Salvador: Centro Editorial e Didático da UFBA. 90p.
- SANTOS, M.C.T.M. (1994). A preservação da memória enquanto instrumento de cidadania. In: Cadernos de Sociomuseologia, Lisboa: ULHT. n.3 p.76-88.
- SANTOS, M.C.T.M. (1994). Documentação museológica, educação e cidadania. In: Cadernos de Sociomuseologia, Lisboa: ULHT. n.3 p.89-104.
- SANTOS, M.C.T.M. (1996). Processo museológico e educação: construindo um museu didático-comunitário. Cadernos de Sociomuseologia, Lisboa, Edições Universitárias Lusófonas, n.7.
- SANTOS, M.C.T.M. (2003). Programa de Formação e Capacitação na Área de Museologia. Brasília: MinC. 31pgs.
- SANTOS, M.C.T.M. (2007). *Os Museus e seus Públicos Invisíveis*. Texto apresentado no I Encontro Nacional de Rede de Educadores de Museus e Centros Culturais, Rio de Janeiro.
- SANTOS, M.C.T.M. (2008). *Encontros museológicos: reflexões sobre a museologia, a educação e o museu*. Rio de Janeiro: Minc/IPHAN/DEMU. 254p.
- SANTOS, M.C.T.M. (2009). Demandas e desafios para a formação contemporânea em museologia. Texto apresentado no II Encontro Nacional da Rede de Professores Universitários do Campo da Museologia, Salvador.
- SANTOS, M. S., & CHAGAS, M. (2007). A linguagem do poder dos museus. *In Museus, coleções e patrimônios: narrativas polifônicas*. Rio de Janeiro: MinC/IPHAN/DEMU. p.12-19.
- SANTOS, P.A. (2009). *Museologia e Ética*. Seminário apresentado durante o primeiro ano letivo do mestrado em Sociomuseologia, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, junho.
- SEVERINO, A.J. (2003). Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Cortez. 333p. 22.ed.
- SILVA, M.S. (2009a) *Entrevista Semi-Estruturada aplicada à Maria Stella Silva, responsável pelo Programa Consciência Funcional da Pinacoteca do Estado*. São Paulo, dezembro.
- SILVA, M. S. (2009b) *A educação patrimonial para funcionários da Pinacoteca do Estado de São Paulo, geradas a partir do contato com a arte*. Monografia apresentada ao Curso de Especialização em História das Arte da Faculdade Paulista de Artes, para obtenção do título de especialista, orientada por Sonia Regina Fernandes.

- SILVA, M.S. (2010) *Entrevista Estruturada aplicada à Maria Stella Silva, responsável pelo Programa Consciência Funcional da Pinacoteca do Estado*. São Paulo, maio.
- SROUR, R.H. (1998). *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus. 337p. 3.ed.
- STUDART, D.; ALMEIDA, A.; VALENTE, M.E. (2003). Pesquisa de público em museus: desenvolvimento e perspectivas. In: GOUVÊA, G.; MARANDINO, M.; LEAL, M.C. (2003). *Educação e Museu: a construção social do caráter educativo dos museus de ciência*. Rio de Janeiro, Access Editora, 2003. p.129-157.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO]. (2002). Declaração universal sobre a diversidade cultural. In www.unesdoc.unesco.org/. Acedido a 24 de abril, 2009 em <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001429/142919s.pdf>. 7p.
- VALDÉS SAGÜES, M.C. (1999). *La difusión cultural en el museo: servicios destinados al gran público*. Gijón: Ediciones TREA. 266 p.
- van MENSCH, P. (1989). Museus em movimento: uma estimulante visão dinâmica sobre interrelação museologia-museus. *Cadernos Museológicos*, Rio de Janeiro, n.1, p.49-54.
- VARINE-BOHAN, H. (2008). Museus e desenvolvimento local: um balanço crítico. In: BRUNO, M.C. & NEVES, K.R. (org.). *Museus como agentes de mudança e desenvolvimento: propostas e reflexões museológicas*. Aracaju: MAX. p.11-19.
- YIN, R.K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman. 212p. 3.ed.

BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA

• GESTÃO / RECURSOS HUMANOS

- BARBOSA, R.F. (1999) Uma análise comparativa dos métodos de avaliação de desempenho. Dissertação apresentada ao Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, para obtenção do título de mestre, orientada por Maria Cristina Sanches Amorim.
- BOWDITCH, J; BUONO, A. (1997). Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira. 305p.
- CHIAVENATO, I. (1997). Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books. 257p. 3.ed.
- CHIAVENATO, I. (1999). Administração nos novos tempos. Rio de Janeiro: Campus. 710p. 2.ed.
- CHIAVENATO, I. (2002). Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo: Elsevier / Campus. 664p. 6.ed.
- COSTA, J.R. Programas motivacionais nas organizações: um estudo de caso no setor de alimentos. Dissertação apresentada ao Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, para obtenção do título de mestre, orientada por Francisco Antonio Serralvo. 129f.
- DIXON, N. (2001). Aprendendo através das fronteiras organizacionais: um estudo de caso em museus canadenses. In BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L.; EASTERBY-SMITH, M. Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem. São Paulo: Atlas. p.148-164.

• EDUCAÇÃO / CULTURA / HISTÓRIA / SOCIEDADE

- BOTELHO, I. (2001). Dimensões da cultura e políticas públicas. *Revista São em Perspectiva*. São Paulo, n.15, v.2, p.73-83
- CASTELLS, M. (2002). A sociedade em rede In: A sociedade em rede. (Col. A Era da Informação: economia, sociedade e cultura) Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, v.1, p.605-616.
- CHOAY, F. (1999). A alegoria do património. Lisboa: Edições 70. 245 p.
- FREIRE, P. (2002). Ação cultural para a liberdade: e outros escritos. São Paulo: Paz e Terra. 9.ed. 176p.
- GADOTTI, M. (2000). Perspectivas atuais da educação. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, Fundação SEADE, v.14, n.2. p.3-11.
- GARCÍA CANCLINI, N. (2001). Definiciones en transición. In: MATO, D. (Coord.). *Cultura, política y sociedad: perspectivas latinoamericanas*. Buenos Aires: CLACSO. p.57-67

- GARCÍA CANCLINI, N. (2003). Reconstruir políticas de inclusão na América Latina. In UNESCO. *Políticas culturais para o desenvolvimento: uma base de dados para a cultura*. Brasília: UNESCO. p.21-38.
- GONÇALVES, J.R. (2007). A obsessão pela cultura. In *Antropologia dos objetos: coleções, museus e patrimônios*. Rio de Janeiro: MinC/IPHAN/DEMU. p.236-249.
- MARTINELL, A. (2003). Cultura e cidade: uma aliança para o desenvolvimento - a experiência da Espanha. In UNESCO. *Políticas culturais para o desenvolvimento: uma base de dados para a cultura*. Brasília: UNESCO. p.93-104.
- MENESES, U. B. (1987). Identidade cultural e patrimônio arqueológico. In: BOSI, A. (org). *A cultura brasileira: temas e situação*. São Paulo: Ática. p.182-191.
- MENESES, U. B. (1992). A história, cativa da memória? Para um mapeamento da memória no campo das Ciências Sociais. *Revista do Instituto de Estudos Brasileiros*, São Paulo, n.34, p.9-23.
- NORA, P. (1978). O acontecimento e o historiador do presente. In: LE GOFF, J. *A nova história*. Lisboa: Edições 70. p.57-68.
- PELEGRINO, S.; FUNARI, P. (2008) O que é patrimônio cultural imaterial. São Paulo: Brasiliense 116p.
- POLLAK, M. (1992). Memória e identidade social. *Estudos Históricos*, Rio de Janeiro, v.5, n.10, p. 200-212.
- RUBIM, A. A. C. (2006). *Políticas Culturais entre o possível e o impossível*. Comunicação apresentada no II Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, Salvador, Brasil. In *Políticas Culturais*. Acedido a 04 de maio, 2009 em <http://http://politicasculturais.files.wordpress.com/2009/03/politicasculturais-entre-o-possivel-e-o-impossivel.pdf>
- TEIXEIRA COELHO NETO, J. (1997). Política cultural. In: *Dicionário Crítico de Política Cultural*. São Paulo: Iluminuras. p.293-306.
- Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. (2002). Declaração universal sobre a diversidade cultural. In www.unesdoc.unesco.org/. Acedido a 24 de abril, 2009 em <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001429/142919s.pdf>
- VELOSO, M. (2007). O fetiche do patrimônio. In *Museus, coleções e patrimônios: narrativas polifônicas*. Rio de Janeiro: MinC/IPHAN/DEMU. p.229-245.

• METODOLOGIA CIENTÍFICA

- ALVES-MAZZOTTI, A.J. (2006). Usos e abusos dos estudos de caso. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, v.36, n.129, p.637-651.
- CAMPOMAR, M.C. (1991). Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, São Paulo, EAD/FEA/USP, v.26, n.3, p.95-97.
- BORGES, L.O.; LIMA, A.M.S.; VILELA, E.C.; MORAIS, S.S.G. (2004). Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e contexto organizacional. *RAE eletrônica*, São

Paulo, FGV, v.3, n.1, jan./jun 2004. Acedido em 22 de outubro de 2009 em <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1878&Secao=ORGANIZA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>

- COSTA, A.F. (1986). A pesquisa de terreno em sociologia. In: SILVA, A.S.; PINTO, J.M. (org.) *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Afrontamento. p.129-148. 8.ed.
- DUARTE, R. (2002). Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, n.115, p.139-154.
- FORTIN, M.; CÔTE, J.; FILION, F. (2006). Fundamentos e etapas do processo de investigação. Loures: Lusodidacta. 618p.
- GIL, A.C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas. 175p. 4.ed.
- HOUAISS, A. (2004). *Minidicionário Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. (1999). A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed. 340p.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. (2002). Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas. 282p. 5.ed.
- MARTINS, G.A. (2006). Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas. 101p.
- MAY, T (2004). Pesquisa social: questões, métodos e processos. Porto Alegre: Artmed. 288p. 3.ed.
- PIERRE, M.C. (2008). Pesquisa social por questionário. Goiânia: Editora da UCG.103p.
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. (2003). Manual de investigação em ciências sociais. Lisboa: Gradiva. 282p. 3.ed.
- REA, L.; PARKER, R. (2000). Metodologia da pesquisa: do planejamento à execução. São Paulo: Pioneira. 262p.
- RUMMEL, J.F. (1981). Introdução aos procedimentos de pesquisa em educação. Porto Alegre: Globo. 351p. 4.ed.
- SAMPIERI, R.; COLLAD, C.; LUCIO,P. (2006). Metodologia de pesquisa. São Paulo: McGraw-Hill. 3.ed.581p.
- SORIANO, R.R. (2004). Manual de pesquisa social. Petrópolis: Vozes. 343p.
- VERGARA, S.C. (2007). Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas. 92p. 9.ed.
- VERGARA, S.C. (2008). Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas. 287p. 3.ed.
- WURMAN, R.S. (2003). Ansiedade de informação: como transformar informação em compreensão. (4.ed.) São Paulo: Cultura Editores. 380p. (edição original 1991)

• **MUSEOLOGIA**

- BOLAÑOS, M. (2002). *La Memória del mundo: cien años de museologia: 1900-2000*. Gijón: Ediciones TREA. 413p.
- BRUNO, C. (2002). A museologia como uma pedagogia para o patrimônio. *Ciências & Letras*, Porto Alegre, n.31, p.87-97.
- BRUNO, M. C. (2004). Principais campos da ação museológica. In: *Museus e exposições no século XXI: vetores e desafios contemporâneos*. Comunicação apresentada no Seminário Museus e exposições no século XXI: vetores e desafios contemporâneos, Centro Cultural Banco do Brasil [CCBB], São Paulo, Brasil.
- CÂNDIDO, M. M. (2003). Ondas do pensamento museológico brasileiro. *Cadernos de Sociomuseologia*, Lisboa, Edições Universitárias Lusófonas, n.21, 251p.
- CARVALHO, D. (2002). Atendimento a público espontâneo em exposições de arte: três experiências na cidade de São Paulo entre 1998 e 2001. Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Museologia da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de especialista. 100p.
- CAVACO, G. (2006). O que é que são museus com qualidade pedagógica?: o museu criativo como alternativa à educação formal da criança. *Cadernos de Sociomuseologia*, Lisboa, Edições Universitárias Lusófonas, n.25, p.33-39.
- CERÁVOLO, S. M. (2004). Delineamentos para uma teoria da museologia. *Anais do Museu Paulista*, São Paulo, USP, jun.dez. v.12 n.12, p.237-268.
- CHAGAS, M. (1994). *Cadernos de Sociomuseologia*, Lisboa, Edições Universitárias Lusófonas, n.2, 100p.
- CHAGAS, M. (2002). Memória e poder: dois movimentos. *Cadernos de Sociomuseologia*, Lisboa, Edições Universitárias Lusófonas, n.19, p.35-67.
- CHAGAS, M. (2002). Cultura, Patrimônio e Memória. *Ciências & Letras*, Porto Alegre, v.31, p.15-29.
- CHAGAS, M. (2006). Há uma gota de sangue em cada museu. Chapecó: Argos. 135p.
- Conselho Internacional de Museus-Comitê Brasileiro. (2005). Código de Ética Para Museus. IN www.icom.org.br/. Acedido a 19 de fevereiro, 2009 em <http://www.icom.org.br/sub.cfm?subpublicacoes=publicacoes3&canal=publicacoes>
- CUNHA, M. (2008). *Museologia e desenvolvimento social*. Comunicação apresentada na Abertura das Comemorações pelo Dia Internacional de Museus, Salvador, Brasil.
- CURY, M. X. (2004). Os usos que o público faz do museu: a (re)significação da cultura material e do museu. *Musas: revista brasileira de museus e museologia*. Rio de Janeiro, IPHAN/DEMU, n.1 p.87-106.
- DELOCHE, B. (2001). Museal. Por qué La museología nos es ciência. In: *El museo virtual: hacia una ética de las nuevas imágenes*. Gijón: Ediciones TREA. p.111-129.

- DUARTE, L.F. (1983). A construção social da memória moderna. In: Três ensaios sobre pessoa e modernidade. *Boletim do Museu Nacional*, Rio de Janeiro, n.41. p.28-54.
- FARIA, M. (2000). *Educação-Museus-Educação*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional. In [sitio.dgidc.min-edu.pt/](http://www.dgidc.min-edu.pt/). Acedido em 7 de maio, 2009 em <http://www.dgidc.min-edu.pt/innovbasic/proj/arte/museus/museus-educacao.pdf>.
- FARIA, M. L. (2000). Etapas e limites da globalização da cultura institucional: o caso dos museus. In: Sociedade Portuguesa: passados recentes, futuros próximos. *IV Congresso Português de Sociologia*, Coimbra, Actas. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- FARIA, M.L. (2002). Etapas e limites da globalização da cultural institucional: os museus. In: FORTUNA, C. & SILVA, A.S. (Coord.), *Projecto e circunstância: culturas urbanas em Portugal*. Porto: Afrontamento. p.315-354.
- FERNÁNDEZ, L. A. (1999). *Introducción a la nueva museología*. Madrid: Alianza. 208p.
- GUARNIERI, W.R. (1989). Museu, museologia, museólogos e formação. *Revista de Museologia*, São Paulo, FESP, n.1, v.1, p.7-11.
- GUARNIERI, W.R. (1990). Museologia e Identidade. *Cadernos Museológicos*, Rio de Janeiro, IBPC, n.1&2, p.39-48.
- HERNÁNDEZ, F. H. (1998). *Manual de museología*. Madrid: Síntesis. 318p.
- HOOPER-GREENHILL, E. (1995) *Museum, Media, Message*. London : Routledge. 299p.
- HOOPER-GREENHILL, E. (1992) *Museums and the shaping of knowledge* . London : Routledge. 232p.
- HORTA, M.L. (2005). Lições das coisas: o enigma e o desafio da educação patrimonial. *Revista do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional*, Rio de Janeiro, IPHAN, n.31 p.220-233.
- HUYSEN, A. (1994). Escapando da Amnésia. *Revista do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional*, Rio de Janeiro, IPHAN, n.23, p.34-57.
- LEMONS, C. A. C. (1987). *O que é patrimônio histórico?* São Paulo: Brasiliense. (Coleção Primeiros Passos)
- MOUTINHO, M. (1993). Sobre o conceito de museologia social. *Cadernos de Sociomuseologia*, Lisboa, Edições Universitárias Lusófonas, n.1, p.5-6.
- MOUTINHO, M. C. (1994). A construção do objecto museológico. *Cadernos de Sociomuseologia*, Lisboa, Edições Universitárias Lusófonas, n.4, p.1-22.
- MOUTINHO, M. (2007). Definição evolutiva de Sociomuseologia: proposta para reflexão. In www.minom-icom.net/. Acedido a 27 de fevereiro, 2009 em <http://www.minom-icom.net/PDF/MM-Defevsoc.pdf>
- MOUTINHO, M. (2006). A qualidade em museus, nos museus em mudança. *Cadernos de Sociomuseologia*, Lisboa, Edições Universitárias Lusófonas, n.25, p.53-61.

- MOUTINHO, M. (2008). Os museus como instituições prestadoras de serviço. In Curso de Estudos Avançados em Museologia. Acedido a 5 de novembro, 2008 em <http://www.museologia-portugal.net/CEAM/textos.htm>.
- PRIMO, J. (1999). Pensar contemporaneamente a museologia. *Cadernos de Sociomuseologia*, Lisboa, Edições Universitárias Lusófonas, n.16, p.5-38.
- PRIMO, J. (2006). A museologia como instrumento estratégico nas políticas culturais contemporâneas. *Musas: revista brasileira de museus e museologia*, Rio de Janeiro, IPHAN/DEMU, n.2 p.87-93.
- PRIMO, J. (2007). Documentos básicos de museologia: principais conceitos. *Cadernos de Sociomuseologia*, Lisboa, Edições Universitárias Lusófonas, n.28, p.1-8.
- PRIMO, J. (2007). A importância social dos museus: os processos de patrimonialização e de musealização como legitimadores da memória social. XVIII Jornada sobre a Função Social dos Museus, Lisboa, Portugal, 2007. Lisboa: MINOM.
- PRIMO, J. (2008). Património, política cultural e globalização em contexto museal. *Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias: estudos e ensaios*. Lisboa, Edições Universitárias Lusófonas, n.12 p.54-62.
- PRIMO, J. (2009). Museus, hibridação cultural e novas territorialidades. X Congresso Luso-afro-brasileiro de Ciências Sociais, Braga, Portugal, 2009. Braga: Universidade do Minho.
- ROJAS, R. , CRESPIAN, J. L., & TRALLERO, M. (1979). *Os museus no mundo*. (Biblioteca Salvat de Grandes Temas). Rio de Janeiro: Salvat do Brasil.
- RÚSSIO, W. (s/d). *Museologia e Museu, Textos de Museologia: a função social do museu*. ULHT, Lisboa (fotocópia)
- SANTOS, M. C. (2009). Apontamentos feitos em sala de aula, durante o primeiro ano letivo do mestrado em Sociomuseologia, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.
- SANTOS, M. S. (2002). Políticas da memória na criação dos museus brasileiros. *Cadernos de Sociomuseologia*, Lisboa, Edições Universitárias Lusófonas, n.19, p.99-119.
- SANTOS, M. S. (2004). Museus brasileiros e políticas culturais. *Revista Brasileira de Ciências Sociais* , São Paulo, ANPOCS, v.19, n.55, p.53-73.
- SOLA, T. (1990). Contribuição para uma possível definição de museologia. *Cadernos Museológicos*, Rio de Janeiro, Fundação Nacional Pró-Memória, v.2, n.3. p.73-78.
- van MENSCH, P. (1994). Objeto de estudo da museologia. *Pretextos Museológicos*, Rio de Janeiro, UNI-RIO/UGF, n.1, p.1-23.
- van MENSCH, P. (1989). Museus em movimento: uma estimulante visão dinâmica sobre interrelação museologia-museus. *Cadernos Museológicos*, Rio de Janeiro, n.1, p.49-54.
- van MENSCH, P. (1992). Ethics and museology. In: *Towards a methodology of museology*. In Information Centre of Estonian Museums. Acedido a 4 de julho, 2009 em http://www.muuseum.ee/en/erialane_areng/museoloogiaalane_ki/p_van_mensch_toward/.

- VARINE-BOHAN, H. (1974). Patrimônio cultural: a experiência internacional, notas de aula 12.08.1974. Manuscrito não publicado, Universidade de São Paulo, Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, São Paulo. (fotocópia)
- VARINE-BOHAN, H. (1996). Respostas de Hughes de Varine às perguntas de Mário Chagas. *Cadernos de Sociomuseologia*, Lisboa, Edições Universitárias Lusófonas, n.5, p.5-21.
- VICTOR, I. (2006). A qualidade em museus: problemática a resolver. *Cadernos de Sociomuseologia*, Lisboa, Edições Universitárias Lusófonas, n.25, p.17-28.
- VICTOR, I., & MELO, M. (2009). A qualidade em museus: atributo ou imperativo? In *Musealogando*. Acedido em 12 de julho, 2009 em <http://musealogando.blogspot.com/2009/05/qualidade-em-museus-atributo-ou.ht>

ÍNDICE REMISSIVO

Ação Educativa: págs 17, 18, 19, 30, 32, 36, 40, 47, 53, 56, 57, 58, 59, 60, 62, 64, 65, 67, 69, 72, 73, 78, 100, 101, 102, 105, 109, 116, 117, 130, 131, 136, 137, 139, 144, 146 e 148.

Cidadania: págs 16, 17, 24, 33, 34, 38, 60, 117 e 138.

Educação: págs 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 35, 36, 39, 40, 49, 53, 54, 57, 59, 60, 61, 63, 83, 93, 96, 99, 104, 107, 112 e 113.

Educação em museus: págs 15, 23, 24, 36, 53, 57 e 61.

Função educativa: págs 16, 22, 23, 28, 30, 31, 40, 50, 53, 62 e 142.

Função social: págs 22, 27, 28, 30, 65, 69, 130 e 139.

Funcionário/Trabalhador: págs 16, 18, 19, 20, 21, 22, 27, 30, 35, 43, 49, 51, 53, 54, 56, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 79, 81, 83, 85, 87, 89, 91, 92, 93, 95, 96, 97, 98, 99, 101, 103, 104, 105, 106, 108, 109, 110, 113, 117, 118, 123, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150

Identidade: págs 13, 14, 15, 16, 17, 29, 31, 33, 37, 38, 39, 41, 45, 49, 50, 51, 53, 71, 79, 87, 96, 100, 101 e 114

Memória: págs 13, 14, 16, 17, 25, 27, 29, 33, 35, 37, 38, 43, 45, 50, 60, 64, 79, 85, 87, 96, 111, 116, 121 e 147

Museologia: págs 14, 15, 16, 20, 23, 24, 25, 28, 29, 30, 31, 38, 39, 40, 61, 89, 112, 115, 137, 138, 140 e 141.

Museu/Instituição Museológica: págs 14, 15, 16, 17, 18, 21, 22, 24, 25, 28, 30, 31, 40, 44, 50, 57, 63, 64, 67, 68, 73, 74, 88, 118, 123, 128 e 138.

Patrimônio: págs 13, 14, 16, 17, 22, 23, 24, 25, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 44, 49, 55, 62, 65, 70, 72, 75, 76, 78, 79, 85, 87, 88, 89, 91, 98, 101, 104, 110, 113, 115, 116, 138, 147, e 149

Paulo Freire: págs 17, 30, 36, 37, 38 e 149.

Programa Educativo: págs 18, 19, 22, 24, 52, 53, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 79, 87, 88, 89, 90, 91, 94, 96, 98, 100, 101, 102, 104, 108, 109, 110, 112, 115, 116, 117, 126, 127, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147 e 149.

Waldisa Rússio Guarnieri: págs 17, 30, 38, 39, 113 e 139.