

PARTE VII – A REFLEXÃO SOBRE O CASO PRÁTICO / UMA PERSPECTIVA QUALIFICADA

1. ENTREVISTA A CONSULTOR DA QUALIDADE

Transcrição da entrevista gravada com Paulo A. Machado, Consultor do Prémio da Qualidade dos Serviços/ AMDS, na candidatura dos Serviços Educativos dos Museus Municipais de Setúbal (2003).

(Entrevista conduzida por Isabel Victor, a 13 de Fevereiro de 2004/ Museu do Trabalho Michel Giacometti, em Setúbal)

Encontrou alguma especificidade nesta consultoria ?

O contexto inicial de consultoria, merece-me alguns comentários, pois obedeceu a condições especiais. Tratou-se de uma consultoria no âmbito de uma candidatura a um prémio, com características pedagógicas, promovido pela A.M.D.S. (Associação dos Municípios do Distrito de Setúbal), com vista a estimular uma reflexão sobre os instrumentos de auto avaliação das organizações - no caso em apreço, de uma organização muito complexa: os serviços educativos dos museus municipais de Setúbal, organizações sem fins lucrativos, agentes de natureza social e cultural.

Que tipo dificuldades e/ou resistências sentiu?

A primeira dificuldade, prendeu-se com a não compreensão do que era este objecto, a CAF, um *construto* de análise. Este é um instrumento que, à partida, não nos diz nada, que é completamente fechado e com uma linguagem distinta da nossa. Correspondeu, por isso, ao momento inicial da consultoria, a tarefa de explicar conceitos, terminologias e objectivos – tentando proporcionar às pessoas, que estão habituadas (treinadas) para uma reflexão na área da sua dimensão profissional, o contacto com uma nova linguagem.

A recusa que as pessoas nas equipas manifestam quando ouvem falar destas questões da qualidade, prende-se com a linguagem muito fechada (hermética) da CAF. No caso em concreto, da candidatura dos serviços educativos dos museus de Setúbal, também se sentiu essa recusa. No entanto, foram honestos ao ponto de dizer: - isto a nós diz-nos pouca coisa (houve mesmo momentos de pânico) porque é um vocabulário muito distinto do vocabulário do museu e da vida de um serviço educativo dos museus, mas foi também para mim uma oportunidade de aprender muito sobre os museus.

Esta foi a primeira grande dificuldade. Aliás, é a grande dificuldade quando se aborda as questões da qualidade em organizações que tradicionalmente têm uma visão da qualidade muito subjectiva, muito associada a produtos, muito pouco associada a processos.

A recusa de que fala não terá a ver com a linguagem da CAF e também com o próprio conceito da qualidade, tradicionalmente associado à indústria?

Normalmente associa-se qualidade a efeitos lucrativos; tem de se ter qualidade quando se trata de produtos lucrativos (quando é para vender!) e não associamos o conceito da qualidade a uma eficácia comunicativa, a uma eficácia de processos, a uma eficácia da nossa própria missão.

Eu aliás (Paulo Machado - Consultor), diria que um dos patamares mais interessantes da nossa reflexão conjunta, a equipa do museu e a consultoria, foi a progressiva tomada de consciência da missão e visão do próprio serviço educativo; esse foi o grande salto que decorreu de uma progressiva tomada de consciência dos vários níveis de análise da organização.

Se, por um lado, é verdade que a recusa inicial se prendeu com as linguagens, esta é, no meu entender, uma das grandes mais valias de um instrumento destes. É que, de repente, podemos todos partilhar a mesma experiência com uma linguagem mais aferida, quer dizer, sabemos todos do que estamos a falar, porque definimos os conceitos e portanto conseguimos abordar todas as questões, mesmo as da responsabilidade social do próprio museu, que assim

se tornam mais claras. (E as linguagens) são aferidas em função de indicadores claros para todos, não a partir do que cada um tem na cabeça, que pode ser muito bom (...), mas com base num conjunto de indicadores, que em conjunto fomos definindo, em função do passado, em função do que já fazíamos.

Na sua opinião, quais são os ganhos mais significativos desta metodologia?

Esta dimensão avaliativa retroactiva, de olharmos para trás e pensar que o que fizemos é importante; encontramos nisso um conjunto de categorias que podemos chamar de indicadores da acção e que nos permitem, com base nisso, dizer: - intervimos no espaço e no tempo em função de um conjunto de indicadores que agora são muito claros, na óptica dos quais somos capazes de observar e registar. São objectivos, são mensuráveis, são verificáveis, como se diz em qualidade temos *evidências* disso sob a forma de documentos e produtos resultantes dessa intervenção.

Este segundo ponto da questão das linguagens permitiu construir um conjunto de instrumentos de avaliação e instrumentos de descrição que serão preciosíssimos para o futuro. Com estes instrumentos concretos é agora possível corporizar o que tem sido o trabalho da equipa do serviço educativo. Dar-lhe corpo, dar-lhe solidez; no fundo este aspecto está ligado a uma questão que abordamos nesse período, que se prende com a gestão do conhecimento. Isto é o facto de termos um instrumento que permite olhar a organização sob vários prismas (o que é uma outra mais valia desta ferramenta), o facto de olhar a organização não como um conjunto adhocrático estranho, ou só burocrático, mas numa perspectiva muito definida com base em critérios palpáveis, Ex.: A questão da liderança; a questão das estratégias; a questão dos recursos; a questão dos efeitos (estrutura CAF- nove critérios, cinco relativos a meios e quatro relativos a resultados).

Qual é , na sua opinião, o objectivo mais imediato a atingir com a aplicação desta ferramenta?

O objectivo é simplificar um olhar sobre a organização.

Falou do caracter estruturante da linguagem e deu alguns exemplos baseados na observação da equipa dos serviços educativos. Que outros aspectos destacaria?

Outro aspecto fundamental relativamente a esta equipa foi o seu crescimento organizacional. Recordo-me que, no inicio, quando se pedia para descrever algum aspecto relacionado com o serviço educativo/museu o primeiro exercício era contar o que se fez, havia uma necessidade permanente de *concretude*. (...) fizemos a exposição tal; a visita tal; participámos no projecto tal; etc., etc., só mais tarde é que se começou a descrever o pensamento mais estratégico que induzia todas essas intervenções numa dimensão mais ampla do próprio museu. No fundo era com se comesse a olhar para o que fizemos, para ir mais ao alto e concluir : - bem ...isto tudo tem uma permanência e relaciona-se com aquilo e com aquele outro objectivo. Esse saber já existia mas a equipa tomou consciência da sua importância, a partir da sua categorização e descrição, para definir a intervenção do próprio museu. Era como se essa análise permitisse descrever melhor e categorizar, em suma ter uma visão mais estratégica do que tem sido o papel dos serviços educativos dos museus e qual o seu impacto na comunidade.

A partir de certa altura foi evidente a adesão das pessoas da equipa, o que é que pensa que contribuiu para isso?

É que, de repente...(isso para mim foi particularmente interessante) criou-se a possibilidade de valorizar aspectos que não eram valorizados – aspectos mais intestinos, mais processuais: o como se faz; o como temos vindo a fazer, o porquê de ser desta forma e não de outra. A capitalização de toda uma experiência de saber adquirido no processo continuado do fazer, dos serviços educativos, no quadro dos museus: montar exposições; fazer visitas; articular

com as escolas, marcar visitas, organizar transportes, etc.- Afinal havia todo um conjunto de saberes que não eram os saberes finais, os produtos (não era a exposição em si ou a visita, etc.)- mas algo que tem a ver com a gestão e os processos que permitia tudo isso, que não era referida, estava sempre omissa. Era como ela (esta experiência do saber fazer) fosse omnipresente e, portanto, não carecia de ser dita, relatada, nomeada. Este valor implícito do que não é descrito nem por vezes reconhecido é um valor muito importante porque esse é o valor que permite o funcionamento da organização, independentemente das pessoas. Esse conhecimento que advém do modo de fazer, dos processos, pode ser comparado com o da cadeia operatória das *conserveiras* que desvalorizavam o seu saber porque achavam que era um saber inerente (*arranjar o peixe*) ao seu quotidiano de mulheres, afirmando: - isto é o que fazemos em casa! (ex. Baseado no estudo sobre o sistema sócio técnico do fabrico das conservas de peixe, realizado pelo Museu do Trabalho, local onde decorreu a consultoria). O mesmo se passa connosco, associamos de tal forma estes processos ao nosso desempenho pessoal que não achamos pertinente mostrar aos outros como se faz. Alguém tem esse saber e esse alguém responsabiliza-se por isso. Há aqui um aspecto burocrático. Na minha experiência de consultor noutras organizações com fins lucrativos, outras que não museus, o interessante é exactamente a passagem de uma rotina burocrática para uma organização que pensa e que aprende pela possibilidade que tem de se observar em função deste instrumento de avaliação (a CAF). No fundo, é isto que a qualidade permite. Este discurso da qualidade, assente num instrumento da avaliação (CAF/EFQM), permite contribuir para a classificação das missões das organizações e no vosso (isso) caso foi claro! Ex.: no início (da auditoria de avaliação) viu-se a dificuldade (da equipa) em tornar claro para o auditor a distinção entre a missão do museu e a missão do serviço educativo.(No entanto) Isso não tem a ver com o não saber do que se trata, mas tem a ver com o envolvimento (entrosamento) profundo entre estas duas missões. Aliás este tema, suscitou profunda discussão, muito teórica, sobre estas dimensões da comunicação e educação dos museus, questão transversal independentemente do serviço educativo.

O museu é basicamente serviço educativo (veja-se as exposições dos museu do Norte da Europa)

Essa progressiva tomada de consciência teve reflexos? Pode exemplificar?

Outro aspecto muito interessante desta consultoria, foi a possibilidade de, progressivamente, se irem fazendo comparações. De repente comecei a dar conta (...)

No início, se bem se recorda, coloquei-vos a questão: se pensassem numa organização de referência, que visem como exemplo avaliativo de boas práticas, como cotavam o museu municipal. Claro que, para a equipa, os resultados eram excelentes, cotações máximas! (o museu era o supersumo da barbatana nesta expressão popular)

Progressivamente fomos tomando consciência dos pontos fracos e dificuldades, inerentes a um espaço como este (Museu do Trabalho), o que é fundamental para a gestão da instituição. Chegou a haver momentos em que tive de vos estimular para não serem tão negativos. Passaram da euforia ao desânimo. Isto é normal em todas organizações, quando não temos um referente claro, temos tendência para ficar muito presos a um conjunto de situações que conhecemos e dominamos bem porque são da nossa área de visibilidade (caso museu), mas quando olhamos para as fragilidades, e há um instrumento que as evidencia, a tendência é para sermos muito pessimistas.

Achamos que afinal de contas nada está bem feito, que não temos nada. Eu recordo-me que houve um momento em que parecia tudo uma desgraça. Também por isto este instrumento é muito importante, ao tornar claras as dificuldades (fragilidades) em função de critérios que nunca tinham sido considerados pela organização nomeadamente, as questões de liderança, da situação das pessoas. Aliás a questão que vimos há pouco, a questão do “*empowerment*”, a partir do momento em que um instrumento de avaliação coloca o problema da satisfação das pessoas, da organização como uma questão fundamental; houve algum sururu . . .nas pessoas da equipa:- afinal

nós somos importantes!; Nós sabemos disto!; Todos nós sabemos alguma coisa. O instrumento torna isto claro, mas por vezes causa desconforto. Nem sempre é agradável para as lideranças. No caso da equipa do museu não aconteceu porque a liderança é a liderança técnica que esteve sempre ao lado, sempre presente, a estimular a reflexão. Isto também é estranho, porque não é habitual num serviço burocrático que alguém nos pergunte como é que estamos a trabalhar, se estamos felizes, ou se achamos que no desenvolvimento das missões podemos ir mais longe. Este ter em atenção a pessoa, na sua actividade profissional, no respeito pelas condições de trabalho parece um discurso sindicalista e achamos que não é da natureza dos processos. Ora nós sabemos que o ambiente de uma organização se faz exactamente com indicadores desta natureza. O grau de satisfação das pessoas. Outro aspecto muito interessante, foi quando se falou do nível de formação das pessoas, na necessidade de se estimularem áreas para além da formação específica. As pessoas tiveram noção onde vão para além do estritamente ligado ao trabalho e como isso é importante para elas e para a organização. Afinal o museu é um local de permanente aprendizagem.

Há questões que nunca tinham sido explicitadas e que são muito importantes relativamente à felicidade das pessoas.

(p.ex.) A noção da produtividade da equipa e de quanto se ganha em fazer parte dela.

A reflexão de como é que cada um pode ser importante para a equipa e para a organização é outro aspecto fundamental da qualidade. Este é o verdadeiro compromisso com a qualidade; este é o verdadeiro compromisso com a missão, mas não é um compromisso burocrático no sentido de pensar, eu sou um funcionário publico, tenho um perfil de expectativas do meu desempenho (direitos e deveres), cumpro um horário, ganho um vencimento... é muito mais do que isso! é o falar sobre(...) e o mais importante foram os momento produtivos de discussão. Às tantas, durante a consultoria, já não se falavam de serviço (a forma como vão fazer uma visita ou como vão montar uma exposição). Estavam a falar de forma como trabalham. É diferente quando

estamos a falar de nós e da forma como encaramos o serviço. Houve momentos em que não concordámos e isso é muito importante.

A partir de certa altura constatei que as pessoas começaram a falar mais abertamente de si próprias, dos sucessos e insucessos, em seu entender a que se deve esta viragem?

Tudo isto se liga com a possibilidade de compararmos práticas e procedimentos com o recurso a indicadores concretos. Às vezes tomamos consciência das nossas fragilidades e ficamos muito assustados, mas este feed-back é muito tonificador, se houver uma liderança capaz de pegar positivamente em tudo isto e devolver confiança à equipa. Esta possibilidade de comparação, a curto e médio prazo, vai ser fundamental para o museu e os serviços educativos. Vai permitir fazer comparações com outras organizações que usem o mesmo instrumento. Isto é *benchmarking* a sério! Nós não podemos comparar realidades que não são comparáveis, mas se houver um instrumento como o CAF podemos aferir critérios com base numa linguagem comum. Estes instrumentos de avaliação da EFQM / European Foundation of Quality Management , que permitem perceber os modos de fazer para a eficácia da organização são “ouro sobre azul” quando são adoptadas pelas organizações.

Nesse aspecto parece-me que as pessoas da equipa dos serviços educativos dos Museus Municipais de Setúbal compreenderam. Percebeu-se que existiam fragilidades mas que tínhamos capital . Aliás, a equipa passou por quatro fases:

- A negação total:

Isto não tem sentido! (o instrumento CAF);

-A Euforia:

Somos bons afinal!;

- A Total disforia:

Feitas as contas, está tudo mal...;

-A Descoberta:

Bem estar/conforto.

Voltando à questão inicial sobre a especificidade da organização museu, em seu entender, como se manifesta? Ela é realmente patente?

Relativamente à especificidade da organização Museus/ Serviços educativos não sei deslindar exactamente se são inerentes à organização em si, mas serão seguramente, inerentes às pessoas. Da minha experiência pessoal e por comparação com outros serviços municipais, os serviços ligados à noção de educação têm sempre uma particular apetência por este instrumento de reflexão e avaliação.

O que senti aqui concretamente foi disponibilidade para (...), uma grande abertura e um espírito crítico muito claro. Isto é, a equipa dos serviços educativos dos museus municipais de Setúbal, partiram para o prémio da Qualidade com desconfiança: - Não percebemos afinal para que é isto?, mas a partir do momento em que entenderam o instrumento e para que servia; mal começaram a perceber a linguagem, ficaram mais tranquilos porque tiveram a noção de que: – nós temos capital, somos bons, e gostamos de nós apesar das perdas e vicissitudes que se vivem actualmente na organização e na câmara (Câmara Municipal de Setúbal)! O que eu apreciei foi o estímulo com que a equipa, na totalidade, se entregou à sua observação própria.

As pessoas aceitaram ver-se ao espelho!

Houve momentos de confrontação muito estimulantes. Talvez, resultante da honestidade como os serviços se relacionam com o exterior e animam outros, não houve qualquer pudor em *pôr tudo na mesa*. Isso habitualmente não se passa com outras equipas. Há uma margem de segurança no implícito, no que não se diz...

Houve momentos em que se falou de tudo e até das coisas difíceis. Senti que havia honestidade profissional e intelectual nas pessoas da equipa.

Não ficaram como que presos a medos ou receios que pudessem influenciar o discurso e a sua auto imagem.

Para além desta forma “de peito aberto” como assumiram a candidatura e a auditoria, foi o facto de não terem medo de se expor e escrever sobre o que cada um faz.

Este tipo de avaliação exige uma disciplina permanente de registo que passa permanentemente pela escrita, implicando todas as pessoas da organização. Esta não será uma dificuldade que pode causar constrangimentos às pessoas que não têm esse treino?

A escrita ocupa um papel central nestes processos da avaliação e nem sempre as pessoas da organização estão ao mesmo nível para escrever acerca da sua prática. Aliás, os teóricos desta área, da *reflexão na acção*, referem a dificuldade dos profissionais reflexivos de, no momento da acção, falarem de si próprio. Mas falar também sobre a acção não é fácil quando não temos nenhum quadro de referência. O que acontece na maior parte das equipas é que as pessoas não escrevem, alguém escreve por elas. Esta equipa escreveu, leu e discutiu os textos.

A metodologia adoptada ajudou. Todas as pessoas escreveram, aceitando ajustes. O exercício que fizeram foi muito interessante. Quando passaram à escrita começaram a ter a noção de como a escrita, ela própria também ajuda a pensar melhor a organização. Recordo-me de algumas leituras que fizemos, em que depois de escrever víamos como faltava informação, ou não se respondia ao solicitado, e foi-se burilando (...). Este também é um aspecto muito importante, é que a C.A.F. é um exercício de avaliação, que torna mais claro, através da escrita (sínteses), os processos da melhoria. E a melhoria contínua foi um aspecto fundamental no vosso processo.

Outro ponto muito interessante foi o de termos a noção das fragilidades e percebermos que muitas delas advinham do discurso, isto é resultavam do facto de não termos consciência delas.

A partir dessa constatação pudemos resolvê-las facilmente, porque temos a técnica, a tecnologia, temos a cultura, temos a liderança, temos afinal o ambiente propício para que isso aconteça, mas não tínhamos palavras para o descrever. Não tínhamos linguagem para falar sobre isso. Esta grelha (análise CAF) vem dar consciência ao discurso.

Outro aspecto muito curioso é a tomada de consciência (da equipa) da relação (que estabelece) com os parceiros da vossa organização. Ligado a isso, a diversidade de acções que desenvolvem, aparentemente dispersas (circunstanciais), concretizam, afinal, um conceito claro de intervenção na comunidade. De repente, quando compilámos toda a informação tornou-se óbvio por onde têm caminhado os museus neste campo específico da educação patrimonial.

È como se tivéssemos feito uma compilação daquilo que tem sido mais significativo e que permite olhar agora para esta organização, com maior coerência.

Há uma coerência total que já não é só do discurso. É um discurso que remete para um conjunto de práticas, as quais estão suportadas por um conjunto de indicadores através dos quais podemos ver como se estruturam, que caminhos percorreram, o que fizeram, como fizeram, que efeitos tiveram e sobretudo como se relacionaram com os vossos parceiros / clientes e como encaramos a necessidade absoluta de garantirmos o feedback desses parceiros. Esse é o lado do impacto na sociedade.

Os museus e os seus serviços orientam a sua acção em função de variáveis e indicadores que lhes são próprios, como é que isto se pode articular com a aplicação da grelha CAF?

A CAF é um instrumento suficientemente flexível para se adaptar a todo o tipo de organizações. Eventualmente poderá estar mais virado para a avaliação do produto e para os resultados do desempenho chave da organização mas é adaptável.

È natural imaginar-se que qualquer organização vise ter resultados. Sem isso ela esgota-se, independentemente da natureza do produto. Este guião de avaliação (CAF) fará todo o sentido se outras organizações, nomeadamente outros museus o utilizarem para haver parâmetros de comparação, dialogo e *benchmarking* . Como é que os serviços educativos dos museus municipais de Setúbal, poderão dialogar com outros museus locais, com a mesma especialidade ou com a mesma escala, se do ponto de vista dos processos não tiverem indicadores que permitam perceber exactamente com agem. Como é que podem divulgar as boas práticas, se o que normalmente se apresenta é já o processo montado (a exposição),o artefacto terminado. Todos nós sabemos que as boas práticas decorrem quase essencialmente da natureza e da qualidade dos processos.

Daí que, em museus, quando se pensa em avaliação se pense unicamente em públicos.

Quando o diálogo fica reduzido ao artefacto final, é natural que a avaliação também se reduza à contabilização dos públicos / consumidores, mas este indicador aponta para outras questões tais como: - Capacidade de divulgação;- Técnicas de marketing da própria instituição;- Capacidade de animação dos meios de comunicação social;- Envolvimento de terceiros.

Os públicos não podem, de forma alguma, ser o único factor de avaliação dos museus. Aliás, se esse continuar a ser o factor privilegiado de avaliação, em Portugal, se calhar estaríamos mal do ponto de vista dos museus e da cultura em geral. Sobretudo no caso dos museus de comunidade que não são, de todo, museus espectáculo. Além de que sabemos os efeitos que a moda tem nisso. Vivemos hoje no tempo da imagem, da globalização e de mercados transnacionais que funcionam por modas. Há autores que estão na moda, há museus que estão na moda, há artistas que estão na moda. E portanto, quando as modas passam o vazio que se instala é muito penoso. No caso das pessoas causa grandes dificuldades , que são tratadas por terapias específicas e por técnicas de saúde. Mas quem trata da organização doente,

que de repente se vê vazia de sentido? Se a organização não for capaz de se pensar e diagnosticar, em função de alguns critérios, sucumbe. Isto é um pouco como as medicinas alopáticas e homeopáticas. A homeopatia observa no conjunto o indivíduo, vê as suas forças. A alopatia vê a especialização, vê o coração distinto do cérebro, distinto dos pulmões. Assim quando se pensa que se resolve o problema de uma organização, dando mais formação, mas não se estimula a interacção com os processos que vão sendo desenvolvidos as reacções são muito negativas. As pessoas questionam-se: Para que é que eu quero isto? Em que é que isto melhora a minha prática? O que é que eu ganho com isto?

Assim acontece quando não é dada às pessoas a possibilidade delas, interagirem com o resto da organização com a perspectiva sistémica. Esta abordagem sistémica é completamente distinta. As organizações são pessoas; são seres vivos. A formação, por si só, não resolve. Quando nós (indivíduos/pessoas) não temos um sentimento de auto estima a organização, no global, também não a poderá reflectir.

A CAF sendo um instrumento aparentemente rígido, arrumado em nove gavetas (9 critérios) e vinte e sete sub-critérios, permite às organizações flexibilizar a linguagem, adequa-la e definir conceitos.

É passar de uma perspectiva claramente burocrática para uma perspectiva de inovação.

Um museu assim apetrechado está mais apto para difundir e divulgar o seu trabalho junto de outros parceiros.

A dado momento falámos sobre a velha questão de conciliar a ideia de museu e as teorias da gestão, em que medida a estrutura CAF poderá contribuir para esta aproximação?

A propósito da dificuldade de compatibilizar a ideia de museu e de gestão, (parece-me que) este documento (CAF) permite de facto, pela descrição que

exige, disponibilizar metodologias de gestão estratégica e operacional que lhe estão associadas (e) conseqüentemente, (permitir) a melhoria dos instrumentos de gestão de que os museus passam (agora) a dispor. Isso é radicalmente novo, porque são instrumentos de gestão que não visam estritamente o lucro, mas que visam promover serviços e os serviços são múltiplos. A eficácia desses instrumentos permitirá rentabilizar recursos, implementar sistemas de controlo da própria gestão, essenciais em momentos de grande deficit e de dificuldades económicas.

Permitirá que a organização em questão, no caso o museu, encontre formas de difundir modos de fazer menos onerosos, mais eficazes, pela possibilidade que teve de os descrever, de reflectir sobre eles e de os enquadrar numa política sua, da qualidade.

Este pensamento operacional estratégico de gestão não existia, é algo de novo.

A ideia de medir e comparar a qualidade dos serviços prestados pelos museus tendo por base o cidadão cliente, é também uma nova forma de formular e pensar a organização museu o seu papel na sociedade. Com base na sua experiência, enquanto consultor da qualidade, qual poderá ser o contributo da CAF nessa mudança ?

Voltando ao caso dos museus e à qualidade dos serviços, (...) a partir do momento em que este instrumento de gestão apela a uma relação privilegiada com os parceiros e obtêm deles respostas, o museu só tem duas hipóteses: ou opta pela a política da avestruz e (re)colhe informações que (depois) não valida, que a curto prazo vão descredibilizar o próprio serviço, porque, no fundo, não têm em conta a satisfação das pessoas e adequação às necessidades, ou usa criteriosamente essas informações (recolhidas), que lhe dão a possibilidade (aos serviços) de intervir na transformação dessas comunidades (através) de processos progressivos de socialização. Na minha opinião, duvido que possamos a andar pelo gosto dominante. Temos a certeza e a noção de que as maiorias são mais incapazes de decidir padrões de

qualidade. Mas são, apesar de tudo, padrões e referências. Há uma coisa de que estamos certos! senão conhecermos a representação que essas pessoas e esses parceiros tem do que é para eles um bem cultural, não podemos adoptar progressivamente aquilo que temos como referência nossa e fazer com que essas comunidades cresçam e se aproximem de uma cultura que, sendo de elite, é uma cultura da preservação, (é uma cultura) do conhecimento de nós próprios e uma cultura que nos define como identidade e como pessoas, comunidade , país, etc.

O conhecimento do outro que este instrumento obriga a ter, através da recolha de informação, tratamento, sínteses e divulgação. Leva-nos a pensar, em primeiro lugar, quem são as pessoas a quem dirigimos a nossa acção, quem é a nossa população, quem é afinal o nosso público ou públicos alvo, que carências ele tem que não estão manifestas.

A partir do momento em que eu conheço a população posso criar necessidades, posso estimular. Não vou só responder ao que elas querem E isso obriga-me a adaptar a oferta e a linguagem. Esse é o trabalho que tem de ser feito junto dos parceiros/clientes.

Os serviços dos museus têm clientes especiais que não vêm só “comprar” o que se lhes oferece, vêm também fruir o que (se) lhes estimula.

Isso obriga-nos a adaptar a oferta e as linguagens.

Imagine esta exposição que o museu tem agora (pintura, escultura e gravura de Gil Teixeira Lopes); obviamente que um pintor e artista da craveira do mestre Gil Teixeira Lopes não pode ser apresentado da mesma forma como se apresentam e estimulam os públicos (clientes) para outra qualquer exposição. Esse trabalho é o trabalho que tem de ser feito junto dos parceiros. Essa divulgação tem de ser feita no sentido de encontrar na visão do mundo, própria do imaginário deste artista, pontes que estimulem os nossos potenciais clientes a vir cá também. Tem de ser assim, porque se se tratasse de uma relação convencional com clientes, teríamos de fechar a maior parte

dos museus. Porque o gosto dominante sabemos que não é este. O gosto dominante continua a ser um gosto que entende as coisas da cultura como coisas distintas de nós próprios. O que é aliás espantoso! Mas isto não é de hoje, se pegarmos em textos do séc. XIX, dos vencidos da vida, encontramos lá muita desta lamentação prolongada sobre a forma como os portugueses olham para o seu património. Por isso se torna ainda mais interessante conhecermos quem é o nosso público-alvo, quem afinal é o nosso cliente.

Assim, em sentido figurado, a importância de eu ser capaz de lhe vender o “produto” que eu tenho para lhe vender, é que eu considero que é fundamental!

Eu (Paulo Machado) considero-me esclarecido, no sentido que estabeleço contactos privilegiados com outros. Em tudo isto, é provável que existam políticas de inculcação, mas nós temos sempre o sentido de um cidadão modelo ou de um cliente modelo, nós gostaríamos de perceber quem é afinal o nosso cliente tipo (*ideal tipo*).

A partir da experiência concreta desta consultoria (aos serviços educativos dos museus municipais de Setúbal) como vê a aplicação do controle e gestão da qualidade aos museus?

A propósito da questão do controlo e gestão da qualidade aplicado aos museus, se formos capazes de difundir boas práticas, com base numa gestão estratégica dos processos; se formos capazes de promover continuamente o redesenhar desses processos, adaptando-os e melhorando-os; se formos capazes de ouvir as pessoas em geral e ouvir os nossos clientes e, em função disso, estabelecermos estratégias, no caso das culturas cada vez mais diversas e distintas, às vezes até antagónicas, no sentido de mostrar o eclectismo do que é o bem cultural, do que são as múltiplas representações do mundo, do que são as perspectivas distintas de leituras do real e dos quotidianos, passado e futuro; não me oferece qualquer dúvida sobre as capacidades que os serviços educativos têm de se “baterem” com qualquer outra organização, num prémio da qualidade. Isso é óbvio, porque o que é importante e visível na própria linguagem das ISO (normas internacionais) é uma progressiva

adaptação (flexibilidade). No final das décadas de 70/80 o formato era muito *prêt à porter*, isto é, as normas de referência/padrão eram muito rígidas e obrigavam que qualquer instituição cumprisse o mesmo procedimento, tivesse o mesmo manual da qualidade, com a mesma linguagem (...), isso era uma coisa muito rígida a que as organizações reagiram com alguma dificuldade porque precisavam da *acreditação* que resultava da aplicação desse instrumento. O engraçado é que, neste virar do milénio, as normas são muito mais flexíveis. Deixamos de estar numa perspectiva, muito determinista, muito fechada, muito *comportamentalista* das organizações, para uma visão mais estratégica, que vinha acontecendo noutras organizações. Obviamente os processos de reengenharia organizacional que conhecemos nos anos 80, em resposta às grandes crises que aconteceram e com os mercados das grandes empresas a sofrer enormes perdas, obriga(ram) a que se repensassem os processos, tendo surgido então, todos os “gurus da gestão” que acabaram por encontrar formas de tornar as empresas mais capazes, mais eficazes.

Ora, não tenho dúvida nenhuma que um instrumento destes, instituído numa prática ou num pensamento de melhoria contínua na organização, permitindo que, com a periodicidade que a organização determina, que esta se auto avalie, permitirá, e agora voltando ao vosso caso (Serviços Educativo dos Museus Municipais de Setúbal), a curto ou médio prazo, serem capazes de (se) mostrar ao exterior, a outras organizações completamente distintas na missão e na visão. (...) Essa autoavaliação permitirá perceber que o que é mais interessante é a vivência da organização, como é que a entendemos (enquanto) organização (e perceber) como é que a liderança vive nisso, como é que a gestão das pessoas vive nisso, como é que vivem nisso os recursos e parcerias, como vive nisso a nossa estratégia política. Que política estratégica temos e que resultados temos para as pessoas, para os nossos clientes, quais têm sido, no fundo, os nossos resultados e o impacto que afinal temos na comunidade.

Os nove critérios (CAF) permitem-nos ser comparados com qualquer outra organização. Ex. - A CAIMA (empresa de transportes local), a PORTUCEL (celulose), etc.

Considero muito interessante e pude verificar, como resultado da minha experiência pessoal (Paulo Machado enquanto consultor), a ideia que existe de que o sector público é ineficaz.

Há um sentimento adensado e estimulado hoje pela gestão de topo, em que a administração pública é tida como ineficaz e como a responsável pelo grande pantanal; verdadeiro lamaçal em que estamos. Mas quando as administrações públicas se capacitam, se mobilizam e se instrumentalizam e entram em territórios dos outros (os não públicos) com a mesma linguagem e com os mesmos instrumentos, o resultado, normalmente, e eu conheço alguns, é de claro benefício para os serviços públicos, porque são mais eficazes!

Há exemplos disso do ponto de vista da qualidade, todos acedemos a serviços públicos, de natureza local ou regional e isso nota-se. Não falo, evidentemente, de organismos de âmbito nacional, aí não há distinção. Diria mesmo que daquilo que é a minha experiência pessoal, os organismos públicos ao nível das autarquias são mais eficazes que os organismos públicos a nível nacional, são realmente muito eficazes (os de tutela municipal/e ou regional) porque há um comprometimento óbvio com a população/com o seu cliente.

Os decisores também estão mais perto (comentou-se), sabemos é que isto em qualidade é muito interessante. É por isso que, no âmbito da qualidade, é muito importante verificar que concorrem neste momento (a prémios da qualidade), instituições de natureza local ou regional e quase nenhuma de âmbito nacional; só no sentido de prestação de serviço público nacional, aí poderá haver um laboratório de engenharia, que é nacional a concorrer, mas que tem uma intervenção específica de outra natureza (lida com valores de pesquisa, rigor e inovação)

Na sua opinião a metodologia de avaliação da CAF, deve ser aplicada a todo o museu, ou progressivamente aos vários serviços? (no caso em apreço iniciou-se a avaliação com os serviços educativos)

Nas organizações, as mudanças ou se fazem de um dia para o outro ou demoram toda a vida. Eu considero que nos processos de avaliação são necessárias duas coisas: uma é que se garanta que a organização continua a funcionar, quer isto dizer que nós não podemos desenvolver sistemas de avaliação tão fechados e tão intensos que paramos de trabalhar naquilo que é a nossa missão. Não podemos correr o risco de ter de fechar a porta do museu para estarmos a fazer avaliação.

No caso dos museus, tomando como exemplo a avaliação dos serviços educativos, os bons ou maus resultados dependem essencialmente de quê e/ou de quem?

O compromisso entre aquilo que é a nossa missão e que é simultaneamente a nossa avaliação, pode passar por fases intermédias. Mas parece-me que há um aspecto fundamental nisto. Por um lado, a necessidade de um estímulo acrescido para a compreensão do que é este exercício de auto avaliação, porque ele é doloroso; as organizações, nós, não estamos preparados; ninguém está. A avaliação é sempre difícil porque temos muita dificuldade em separar o resultado da avaliação de nós próprios. No caso do museu há pessoas muito bem intencionadas e trabalhadoras, por isso é difícil constatar (para si próprias) de que estão a ser pouco eficazes. Na minha perspectiva, antes de se avançar para um processo de avaliação deve-se esclarecer sobre o sentido do mesmo. Por isso, a importância de haver equipas de apoio; sejam equipas internas, sejam equipas externas. Aliás, na área empresarial, as auditorias internas são equipas transversais, multidisciplinares. O ideal é articular sempre com as equipas externas. Porque temos que ter sempre o “o olhar” de fora; é importante, esse olhar de fora, nem que seja entre equipas de um museu que olha para equipas de outro museu. Não têm que ser necessariamente equipas de *experts* na matéria.

No caso de um serviço de um museu, um olhar específico naquilo que são as questões da animação, da dimensão das competências técnicas e teóricas da museologia, é importante, mas esse olhar tem de ser muito abrangente, esse olhar tem de permitir também observar a realidade exterior, as questões demográficas, urbanas tendo em vista a intervenção no local. O pior é que essas equipas são caras, custam muito dinheiro, portanto a forma de o fazermos terá de ser através da rentabilização progressiva do *know how* técnico que vamos adquirindo, ou através das organizações que estimulam estes prémios (caso da AMDS). Mas o que me parece importante é a aplicação deste instrumento, progressivamente e com uma calendarização que vá envolvendo toda a organização (museu). Não se pode começar uma discussão destas e depois deixar cair; dizer- o.k., Correu bem...e depois logo faremos avaliação idêntica noutro serviço. O pensamento prévio a este exercício, tem de ser um pensamento de envolver toda a comunidade, toda a organização a reflectir sobre isso e depois estabelecer prioridades, faseando o processo de forma a que todos conheçam (essa calendarização) e tenham acesso ao processo descrito. Não podemos avançar de forma displicente. Ele próprio (o referido processo de avaliação) pressupõe uma metodologia de intervenção progressiva que visa envolver todas as pessoas. Por exemplo, começar com reuniões parcelares de levantamento de dificuldades, na organização toda, que permitam análises *swot* (pontos fortes, pontos fracos) mais ou menos frágeis, que facultem às pessoas da organização perceber que o processo começou, desde a pessoa da limpeza ao director. Processos desta natureza têm que implicar toda a gente, com toda a humildade e disponibilidade.

É habitual ouvir dizer que a gestão é para os gestores, esta atitude faz parte da nossa cultura e os museus não fogem à regra. Como encarar esta dificuldade tendo em conta que a gestão da qualidade pressupõe o envolvimento de todas as pessoas da organização?

Há resistências que se prendem mais uma vez com (...) É compreensível que quem tem a dimensão técnica e teórica de recensar colecções, estudá-las, organizá-las, apresentá-las, criar materiais de apoio, organizar catálogos etc.,

e que tem de fazer tudo isto sob o olhar da comunidade (científica) que é muito crítica, em que se observam muito, uns aos outros...(não se sinta disponível para este tipo de reflexão), mas a ideia de que estes processos de avaliação e da gestão da qualidade são apenas atribuição exclusiva dos gestores é errada e não é exequível numa organização (que visa a qualidade). Esta questão é pertinente põe-se a todos os níveis e em todos noutros sectores, não só os museus!

Por exemplo, o mundo da educação, é uma área que tem muita dificuldade em perceber a importância do gestor. Nas universidades, os académicos tiveram muita dificuldade em assumir a gestão da instituição. Hoje assumimos porque percebemos que, se não tomarmos isso a nosso cargo, alguém o fará contra nós!

Eu vejo isto da seguinte forma: um processo destes, radicalmente democrático, de discussão e análise dos processos de trabalho, a médio prazo, libertará os teóricos e os criativos para responsabilizar outros, tornando-os mais capazes e autónomos. O grande problema é quando a liderança da organização (a liderança operacional, técnica) acumula tudo sobre os seus ombros, o resto da equipa não cresce porque nunca lhe damos espaço suficiente para que assim aconteça e infantiliza-se. Obviamente, nós sabemos que há pessoas que dominam bem certas áreas, são *experts*, são referências a nível nacional e internacional na sua área, isso não está em causa, ainda bem!. O que está aqui em causa é que, por causa disso, não pode a organização ficar refém delas. E este é o grande problema das organizações em Portugal, é que estão reféns dos gurus (das pessoas muito boas, muito especializadas).

Compreende-se que alguém que é muito bom no que pensa e faz, tenha dificuldade em ver produtos de má qualidade. Mas aí, há processos continuados de aperfeiçoamento.

O que implica a implementação de um processo melhoria contínua numa organização do tipo de um museu ou de serviços de museus?

É passarmos da lógica da correcção para lógica do aperfeiçoamento. E a distinção não está só no vocabulário, a correcção é uma lógica escolarizante de - pôr direito, de pôr *co rectu* (do latim: corrigido/ melhorado), de imaginar que só há um forma de fazer, que só há um resultado final. Ora nós sabemos que isto não é verdade. Os processos são de progressivo aperfeiçoamento. Qualquer especialista que tenha acesso a um texto, antes de o publicar, não perde a oportunidade de fazer modificações. Como por exemplo, qualquer autor, no caso da literatura, qualquer *nobelizado*, dos mais ilustres aos mais desconhecidos, se pudesse ficar com o livro mais um minuto para o poder aperfeiçoar, antes de o publicar, com certeza fá-lo-ia. Não há um produto determinado, é determinado naquele momento. No caso dos museus, e aqui a minha experiência é de mero cidadão/cliente, é nesta perspectiva que o museu tem pensar, tem que estar feito para as pessoas, não apenas para os ilustres; não apenas para as elites. Sabemos que isto é problemático para classes descapitalizadas de informação, que é o caso da nossa população em geral, descapitalizada de sentido crítico e de leitura. Nós temos, neste momento, níveis de analfabetismo, aquilo que se designa por funcional, altíssimos. Pessoas que não são capazes de compreender o que lêem e tudo o mais em seu redor.

Nos museus europeus, especialmente do norte da Europa e Americanos, sente-se o esforço da simplificação, que não é de agora (nas últimas quatro/cinco décadas), de aproximar o bem cultural e o conhecimento das pessoas.

Vamos aos grandes museus americanos, nomeadamente de Nova York, e isso é patente, compreende-se o texto, há uma simplificação da linguagem, aliás, a academia americana no que diz respeito à linguagem tornou isso claro. À excepção de alguns mais arrevesados, qualquer livro de um teórico americano consegue-se ler e compreender.

Há um esforço da academia americana de afirmar: Isto é para todos! Ora o museu também não vive, em meu entender, para os seus pares (...) também

para a grande divulgação, para a compreensão da minha própria identidade pessoal, a erudição excessiva não me serve de nada!

Por vezes os museus fecham-se numa linguagem hermética que lhes dá poder (comentou-se).

chegámos finalmente ao que é importante, a questão do poder!

Mas o grande problema que aqui se coloca é a ileteracia. Vejamos o exemplo da educação em Portugal, com níveis altíssimos de insucesso e abandono escolar intoleráveis, de tal forma graves e profundas que deveriam comprometer cada docente deste país, a um acto de contrição, a questionarem-se: - afinal o que ando aqui a fazer?

A partir do momento em que nós tivermos instrumentos de gestão que permitam comparar desempenhos, dialogar sobre o que fazemos, podemos otimizar recursos e parcerias. Há uma ausência de políticas, para a cultura, constrangedora. Ora a qualidade (no sentido da gestão da qualidade dos serviços) está de facto ausente destas áreas. A qualidade pressupõe que as organizações são capazes de se situar, de ter os seus cadernos de encargos muito claros. Não pode ser uma qualidade idealizada, ela terá que ser aferida com o real: Com o serviço que presta, no caso dos museus; com as populações que o frequentam; com aqueles que não frequentam mas que o museu pretende que venham a frequentar. No caso dos museus municipais de Setúbal, têm esse exemplo com a experiência em atrair populações que não frequentam normalmente os museus (ciganos, operários, pescadores, imigrantes etc.).

Esta perspectiva de museu, é uma perspectiva democrática, assente numa pedagogia crítica.

Quando alguém de fora vos procura, agora que tiveram acesso à CAF, torna-se mais clara a forma como conseguem os resultados.

Porque têm instrumentos, formas de dizer para que isto acontecesse... pensamos de certa forma, privilegiamos este ou aquele instrumento de articulação, fizemos isto na base desta avaliação...etc., têm uma série de indicadores que torna claro que estes resultados não caíram do céu, não são uma epifania.

Sente-se que há uma amnésia profunda relativamente ao modo de fazer das organizações.

Temos muitos produtos, no caso dos serviços dos museus, temos algumas evidências, mas a forma como se foram construindo, o labor(...). Numa lógica de texto, socorria-me aqui do Brunner, que tem uma frase muito bonita “as pessoas são narrativas”, a narrativa somos nós próprios e uma organização também é uma narrativa. Conta a história de si e tem em si evidências disso. Ora quando as pessoas vos procuram (caso serviço educativo dos Museus Municipais de Setúbal) buscam exactamente a forma como o fizeram. O que querem saber(...), e é aqui que nós normalmente falhamos; mostramos, por exemplo, uma fotografia da cigana a dançar, mas as discussões interessantes que tivemos com as pessoas, como se envolveram...(disso nada dizemos)

Todo esse capital de trabalho, de contactos, comunicação e de síntese é omissos.

A qualidade não quer dizer que os processos sejam estanques, que tenhamos um processo taylorista do trabalho, de divisão do trabalho.

Houve tempos em que era quase uma tecnocracia dessa natureza, uma visão científica do trabalho. Não é de maneira alguma disso que estamos a falar, do que estamos a falar é da tomada de consciência da importância do *repair*, da gestão do conhecimento, como guardamos informação, como trabalharmos de acordo com um capital que foi adquirido e que nós temos sistematizado. Por exemplo, há disparates que não voltamos a fazer!

Se as organizações sem fins lucrativos, no caso em apreço os serviços educativos dos museus municipais de Setúbal, não tomassem consciência, a breve trecho, da sua missão e a tomassem explicitamente (...). Porque o exercício que fizemos foi um exercício de meta -cognição. Nós estivemos a falar explicitamente sobre o que fazemos, é uma atitude profundamente constructivista, profundamente ancorada, numa ideia de que as pessoas aprendem fazendo e falando sobre isso. Ora isto não pode estar na cabeça de uma só pessoa ou de um director, tem que ser assimilado por toda a organização e construído com os parceiros.

Quase me atrevia a citar João dos Santos; quer dizer “se não sabemos não perguntamos”, ou dominamos os processos porque os vivemos e experimentamos (...) isto pode parecer uma verdade de La Palisse, mas (a verdade é que) as organizações não têm feito isto, não têm privilegiado as pessoas, não tem privilegiado o falar sobre as coisas, sobre o que se faz e falar sobre... e escrever sobre... faz avançar os processos! No vosso caso verificou-se isso claramente; o pôr toda a gente a escrever sobre o processo, tornou-o mais claro, mais evidente para todos, e isso é uma metodologia muito interessante. Tal como o falar sobre (...). Aqui no museu (Museu do Trabalho) têm essa experiência e um conhecimento enorme.

Quando as crianças vêm aqui ao Museu (Museu do Trabalho Michel Giacometti) e falam sobre aquilo... e aquele outro..., quando falam são capazes de escrever mais, e quando falam são capazes de descobrir que falam em interacção. Um viu isto o outro viu aquele outro; outro de repente interage com o seu universo de referência porque vem da aldeia; outro que é da cidade tem outra visão; outro percebe logo a máquina que está na gravura, percebe logo a dimensão tecnológica; outro percebe melhor a dimensão humana. Esta lógica de que a aprendizagem se faz em interacção explica que não há auto-didactismos, essa é a invenção da inspiração! Ninguém aprende sozinho, aprendemos em interacção.

Esta dimensão da interacção, profundamente centrada no social, na interacção social é, a meu ver, o papel fundamental da organização museu hoje.

Ora, isto só é possível se eu na organização tiver instrumentos que me permitam mostrar como estou longe, ou como me vou afastando, ou aproximando de um conjunto de critérios, que permitem que dialogue com outro.

Se não tivermos a mesma linguagem não conseguimos dialogar. Não estou a imaginar um serviço de um museu municipal a dialogar com um serviço de águas. Mas, no entanto podem perfeitamente dialogar sobre as formas como obtiveram informação, como a trataram, como discutiram internamente essa informação, como fazem a avaliação da satisfação dos clientes. Só é possível uma aprendizagem trans-organizacional, se existirem instrumentos que permitam a aferição das linguagens e a aferição dos processos. A qualidade tem essa vantagem.

Mas só é possível transmitir esse conhecimento a outros museus porque experienciaram isso, porque de outra forma continuariam a falar das vossas boas práticas em termos de resultados e apenas resultados.

Hoje, com os instrumentos de que dispõem, quando estiverem a dialogar sobre boas práticas, são capazes de demonstrar a complexidade do processo, o que foi necessário afectá-lo, como o tornaram mais eficaz.

É espantoso como ao fim de um ou dois anos, podemos dizer como progressivamente fomos redefinindo tarefas internas, fomos reorganizando serviços, no sentido de libertar mais as pessoas para o trabalho de investigação e no entanto não descoramos a animação, não descoramos a divulgação(...), a investigação, etc.

Um processo da qualidade cria algumas rotinas de conforto, sempre permitindo que haja melhorias (constantemente revistas e implementadas).

Porque o grande problema que aconteceu exactamente na perspectiva Taylorista e Fordista do trabalho, era que, de dentro da rotina eu não saio (se escrevo sempre com papel amarelo e um dia me dão papel azul, já não sei o que fazer). Não é disso que obviamente estamos a falar. É sim, em otimizar processos com base em procedimentos, que são analisados e avaliados e que permitem que eu possa melhorar porque os conheço. Se não os conheço nunca os poderei melhorar.

Esta experiência abriu-nos uma porta muito interessante para o questionamento dos museus enquanto organizações que, a par de outras, buscam reconhecimento e que têm um desempenho social que pode afinal ser mensurável e comparável, com recurso a uma grelha comum, colocando-nos num outro patamar de comunicação. Na perspectiva de aprofundar esta reflexão, como encararia a ideia de se promover um seminário sobre os museus e a qualidade?

A propósito da hipótese aventada da realização de um seminário sobre a temática “Os Museus e a Qualidade”, como reflexão seria muito interessante e pioneiro nesta área do saber (museus e educação patrimonial). Apresentar uma proposta de reflexão com as perspectivas de vários teóricos e práticos: - de quem já ouviu falar e tem ideias; de quem é profundamente teórico (purista) que pode ter resistências; de quem é da qualidade e que possa estar interessado em alargar este conceito a outras organizações. Parece-me que seria inovador e muito estimulante num momento em que, havendo pouco dinheiro, há pelo menos a hipótese de falarmos sobre as coisas que nos preocupam.

Relativamente à Associação Portuguesa da qualidade, encarregar-me-ei de abordar a questão, em perceber qual a receptividade. A meu ver, teria interesse reunir três pólos: - A academia, através da Universidade Lusófona, como sugeriu (Isabel Victor), com a sua reflexão teórica situada; os práticos que estão no terreno a implementar a qualidade (Associação Portuguesa da qualidade) e os Museus, como referiu (Isabel Victor), através da Rede Portuguesa dos Museus, que é a *net* que reúne parceiros organizacionais num pensamento mais estratégico, e difundi-la. Assim juntando APA- Associação

Portuguesa da Qualidade, R.P.M Rede Portuguesa de Museus e a Universidade, esta triangulação era ideal e algo que se pode realizar com baixos custos, durante um dia a definir.

Poderia até ser pensado da seguinte forma: Propor-se ao IPQ, tutelar o evento no seu espaço(tem um belíssimo auditório) para uma reflexão sobre “A Qualidade e os Museus”, exactamente na perspectiva de uma gestão mais eficaz, em que estes problemas todos se colocariam. Seria muito interessante e, para uma primeira reflexão, julgo que tínhamos os parceiros certos.

À laia de conclusão, quer acrescentar ou sublinhar algum aspecto mais relevante?

Estes processos de mudança têm de ser muito maturados, vividos pelas pessoas, experimentados. Portanto não são compatíveis com “*timings*” muito rígidos, nem numa atitude de “gato escondido com rabo de fora”; não vale a pena dizer: vamos ouvir as pessoas e depois impormos lógicas muito coercivas. É importante que, nestas avaliações das organizações, qualquer mudança (empresa, serviço ou família) seja feita com base numa auscultação que permita evidenciar quem lidera o processo e o que é que o outro pensa efectivamente disso, ou seja recorde aqui a noção do *Moscovici*, sobre o que é a representação do outro. Enfrentar o diferente com curiosidade e expectativa é, no fundo, quase permitir que os erros e os receios sejam matéria de discussão e que não sejam tidos como dislates ou disparates.

Porque são esses os grandes obstáculos à mudança. Um processo destes , como o dos serviços de um museu, visa também estabelecer rapidamente parcerias de diálogo, observatórios exteriores do trabalho realizado, manuais de procedimentos comparáveis, cartas da qualidade. Contudo não sou adepto, (nem) nunca fui a favor de uma excessiva e profunda obsessão de registo em que fiquemos afogados em papel. A qualidade visa a simplificação e a agilização dos procedimentos, tornando-os cada vez mais eficazes.