

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 frequentadores 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, delinea 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 Consciência Funcional

- 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

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

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 atender para o desenvolvimento das mentalidades do público interno - os trabalhadores - da Pinacoteca, para assim aprofundar sua consciência acerca da função educativa e social do 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

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.

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.

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)

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;

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'.

- 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 uma 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 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

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.

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

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 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 passarem 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. Esta 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

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

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 Educativo Consciência Funcional

³⁸ www.pinacoteca.org.br

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;
- discutir e aprofundar o conhecimento acerca dos diferentes públicos frequentadores 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 Restauro, 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

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

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

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.

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 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.

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'.

▪ 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 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 frequentam o Museu, contendo informações sobre os perfis dos grupos e as características das visitas.

Propõe-se o remanejo 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 visitação 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 você se dirige ao visitante é 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 recomenda es, aconselha-se criar novos exemplos que explicitem a relevância da

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.

postura do funcionário, valorizando sua participação no desfecho das ocorrências envolvendo visitantes.

F) “Segurança X Agressividade”. Reforça a idéia de que o funcionário representa a Instituição e que é sua responsabilidade manter a calma diante de situações conflitantes e visitantes emocionalmente alterados. Ressalta que a forma como as regras de conduta para a visita 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 Instituição, lembrando que o resultado final de um trabalho depende da união de esforços 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 idéia 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 visita 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 visitação
 - 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 visitação 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.