

PARTE I – CONSIDERAÇÕES GERAIS

CAPÍTULO 1

1. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação é composta por onze partes. A primeira parte situa a problemática e evidencia o paradoxo do termo avaliação em museus, assim como a inadequação da sua asserção tradicional às formulações teóricas e às praticas contemporâneas da museologia social. As segunda e terceira partes enquadram teoricamente a Qualidade como princípio e a Gestão da Qualidade como sistema, assim como a Museologia enquanto disciplina e/ou ciência, com enfoque no paradigma da Nova Museologia. Ainda nesta parte, destaca-se a possibilidade de *benchmarking* entre as boas práticas de Gestão pela Qualidade em bibliotecas e aquelas que vierem a ter lugar em museus. Na parte quatro (IV), procura-se questionar, no plano ético e institucional, a forma como os museus se pensam a si próprios em termos de Qualidade, como os cidadãos comuns a percebem e como verbalizam as suas expectativas a este propósito. A parte cinco (V), retoma a questão Museus e Qualidade, que constitui o mote desta dissertação, procurando acertar trajectórias possíveis entre a Gestão pela Qualidade e a Museologia, com pendor para a Museologia Social pelas razões que entretanto esclarecemos. Na parte seis (VI) apresenta-se a ferramenta **CAF**¹ e a candidatura a Prémio da

¹ *Common Assessment Framework* – doc. integral em anexo

Cf. documento ed. DGAP, “A **CAF** consiste numa ferramenta que foi construída para ajudar as organizações públicas da União europeia a compreender e utilizar as técnicas de gestão da qualidade de modo a melhorarem o respectivo desempenho. Trata-se de uma ferramenta simples, de fácil utilização, que permite a auto-avaliação

Qualidade dos Serviços Educativos dos Museus Municipais de Setúbal; o caso prático que nos serviu de motivação para a abordagem desta temática. Na parte sete (VII) transcreve-se, na íntegra, a entrevista que realizámos com o consultor da Qualidade que assessorou a candidatura já referida. Esta opção, pouco comum em trabalhos académicos, deve-se ao facto de considerarmos que este documento é uma referência e um visão inédita, tanto para a Gestão da Qualidade (Prémio) como para os Museus. As restantes partes dedicam-se às Considerações Finais, Glossário, Bibliografia e Anexos e Índice Geral.

2.RESUMO

O estudo exploratório que apresentamos foi suscitado pela experiência de coordenação da candidatura que integrou a avaliação dos serviços educativos dos museus municipais de Setúbal, com base na **CAF-Commom Assessment Framework** (Estrutura Comum de Avaliação) , no âmbito do *IV prémio da qualidade de serviço público*, promovido pela AMDS, em 2003. Este exercício, experiência piloto em museus, revelou-nos as potencialidades autoavaliativas da ferramenta de utilizada (CAF) e sobretudo inquietou-nos relativamente à forma, por vezes distorcida e/ou desfocada, como avaliamos e como projectamos subjectivamente nas missões, por falta de instrumentos rigorosos e adequados, aquilo que julgamos corresponder à satisfação das pessoas dentro e fora da organização museu. Pensar e avaliar os museus na óptica dos processos, medir objectivamente o impacto destes na sociedade com base na recolha partilhada e intencional das evidências

das organizações públicas”. A última versão da CAF foi apresentada na 2ª Conferência da Qualidade das Administrações Públicas, Copenhaga, Outubro 2003.

e comparar, com base em critérios, os resultados obtidos com os de outras organizações, recorrendo a uma linguagem comum contribuirá, estamos em crer, para o autoconhecimento dos museus enquanto organizações e o crescente reconhecimento do seu papel nas sociedades contemporâneas. A possibilidade de discernir, em conjunto, sobre noções de qualidade em museus e de implicar as organizações museológicas na melhoria contínua dos serviços em ordem à real satisfação das necessidades, explícitas ou implícitas, dos cidadãos-clientes, incluindo nesses processos as próprias pessoas dessas organizações (os funcionários, colaboradores e parceiros dos museus), é uma perspectiva inovadora que poderá, a nosso ver, ajudar a distinguir entre museus com qualidades e o sentido global da qualidade em museus, recorrendo a formas alternativas de avaliação e autoavaliação.

3.INTRODUÇÃO

Este estudo é eminentemente exploratório pelo que deliberadamente arredado de ambições teóricas ou pretensões de generalização, pois estamos conscientes de que a observação a partir de um único caso e de uma experiência pontual, situada, não poderá ter a pretensão de gerar conclusões. Trata-se pois de um modesto contributo, um estudo indicativo, que tem como objectivo a sensibilização para a importância que poderá ter, para os museus, a adopção da *Gestão da Qualidade* naquilo que ela comporta de autoconhecimento, responsabilidade e compromisso social. Procuraremos lançar questões que julgamos pertinentes relativamente à percepção do que poderá ser a aplicação do conceito, dos preceitos e das ferramentas dos *sistemas da qualidade* reveladas através da experiência concreta por nós testemunhada e no confronto com pareceres de especialistas, por nós

solicitados, em resposta ao estímulo desencadeado por este desafio. Mais do que concluir algo sobre os defeitos e virtudes inerentes ao uso da ferramenta utilizada (CAF) nesta candidatura, pretendemos, tão somente, apresentar os resultados e transmitir, com o rigor que nos for possível, cada passo que demos, as dúvidas que nos surgiram, os obstáculos que encontramos, os artifícios que criámos e as expectativas que desenvolvemos relativamente às potencialidades desta ferramenta, tentando apenas provar como funcionou no caso em apreço, furtando-nos a generalizações. Procuraremos assim ser exaustivos na descrição, com o objectivo de esclarecer sobre todo o processo experienciado para que ele possa constituir um exemplo e como exemplo, possa despertar em meio museológico, a vontade de discutir e aprofundar temática da qualidade que se nos afigura da maior pertinência e actualidade para a expansão do fenómeno museal, para a afirmação do paradigma da museologia social e a credibilidade dos museus, enquanto organizações que operam numa rede social.

A cautela relativamente à tentação de generalização que impusemos a este estudo não significa qualquer reticência relativamente à validade da experiência realizada que, salvaguardando algumas resistências iniciais suscitadas pela linguagem hermética da ferramenta – CAF (Common Assessment Framework), se revelou tão empolgante que veio a constituir o tema da dissertação que agora se apresenta. A referida cautela apenas evidencia a consciência de que as formulações teóricas, carecem de ampla comprovação, não sendo compatíveis com evidências circunscritas a uma única experiência focalizada num objecto situado (candidatura a um prémio da qualidade), de âmbito restrito e sem possibilidade de comparação, devido ao ineditismo da experiência em museus portugueses. Mesmo assim achámos que valia a pena assumir o risco, em termos teóricos e metodológicos, de tentar cruzar duas áreas do saber com linguagens distintas, para argumentar

sobre a validade da aplicação da CAF como ferramenta da gestão qualidade, por considerarmos oportuno e útil abordar esta questão associada à problemática da avaliação em museus. A pertinência da abordagem deve-se à constatação, partilhada com muitos museólogos, de que a avaliação usualmente praticada, centrada nos públicos, é manifestamente inadequada para captar os índices de satisfação e as competências adquiridas pelas pessoas e pelos grupos envolvidos em processos museológicos de desenvolvimento, educação, pesquisa, preservação e comunicação que, nem sempre, visam produtos finais acabados, identificáveis a curto prazo, com produtos museológicos convencionais consumíveis por *públicos* e/ou contempladas por *visitantes*. A museologia identificada com o paradigma da intervenção na sociedade, da *educação permanente*², da participação dos cidadãos, ganhará maior expressão se também se conseguirem captar os diálogos entre os diversos sujeitos da acção e avaliar os novos valores de natureza processual, gerados pelos museus fundados na interacção com as comunidades onde estão inseridos, com resultados ao nível da qualificação da cultura, da reapropriação dos patrimónios e da inovação das práticas sociais em prol da cidadania.

² A este propósito tivemos recentemente acesso, via internet, site universidade Lusófona- mestrado em museologia, a um texto de extrema pertinência, da autoria de Hugues de Varine, intitulado *Património e Educação Popular*, Apendex, nº2, Outubro, 2004. No referido texto o autor reactualiza e relança o conceito de *educação popular*, *educação permanente* e/ou *educação não formal*, versus “*educação bancária*” escolarizada e o importante papel dos museus e da tomada de consciência dos valores patrimoniais e da diversidade dos recursos (em que se incluem as *pessoas-recurso*), com vista à capacitação dos indivíduos e dos diferentes grupos na comunidade, desenvolvendo a auto-estima e a iniciativa que visa fortalecer a tomada efectiva das decisões e o *contolo do presente e do futuro*.

Numa altura em que, em Portugal, tanto se fala da qualificação e credenciação de museus e da qualidade dos serviços é pertinente pormo-nos de acordo sobre o conceito de qualidade e quais os caminhos para a implementação dessa mesma qualidade em museus, para não sermos surpreendidos com sistemas de avaliação fechados, restritivos e modeladores que desprezem as práticas museológicas indetectáveis com a qualidade na sua asserção contemporânea, ou seja, as práticas que visam a satisfação das pessoas e as necessidades dos *cidadãos - clientes*³ e que são por estes validadas. Se não estivermos atentos e disponíveis para experimentar e reflectir sobre formas alternativas de avaliação e autoavaliação que permitam aferir indicadores para novas práticas museológicas e comparar resultados reconhecíveis como parâmetros da qualidade à escala da sociedade, corremos o risco contribuir para o isolamento dos museus, especialmente aqueles cujas práticas e territórios mais diferem do modelo tradicional, e/ou de sermos iludidos por apropriações indevidas de discursos aparentemente identificados com o da nova museologia para mistificar práticas híbridas que não são referência para qualquer modelo e que descredibilizam a museologia como ciência⁴.

³ Segundo a CAF “ A expressão *cidadão-cliente* é utilizada para realçar o relacionamento duplo que existe com a Administração pública: por um lado enquanto utilizadores dos serviços (clientes); por outro lado, todas as pessoas, enquanto cidadãos e contribuintes, que têm interesse nos serviços e nos seus resultados.”

⁴ Segundo a museóloga e professora doutora Maria Célia Santos (1999) as novas práticas museológicas, enraizadas na comunidade, vêm precisamente demonstrar que existem diversas formas de gerir museus e de desenvolver processos museais .

3.1.PERGUNTAS DE PARTIDA:

Como é que os museus se pensam a si próprios?

(a partir da análise do conceito universal de museu e das competências que lhe estão associadas, enunciadas e descritas nos estatutos do ICOM e no discurso oficial que constitui o articulado da proposta de lei – quadro para os museus portugueses em discussão).

Que percepção têm os cidadãos clientes da qualidade em museus?

(a partir da análise dos questionários)

Como é que a CAF poderá ser operacionalizada para os museus e quais as suas vantagens?

(com base no caso prático apresentado)

4.PROBLEMÁTICA A ESCLARECER

(...)“*romper com os preconceitos e falsas evidências, que somente nos dão a ilusão de compreendermos as coisas. A ruptura é, portanto, o primeiro acto constitutivo do procedimento científico.*”in Quivy,Raymond; Van Campenhoudt, Luc, *Manual de investigação em ciências sociais*, Lisboa, Gradiva, 2ª edição, 1998, pag 26.

Em resposta ao repto antes enunciado e pensando no caso concreto dos museus, a problemática a esclarecer neste estudo prende-se com a questão de saber como **romper com o modelo instituído de avaliação, manifestamente desadequado para captar a complexidade de estratégias, evidências, resultados e visões que informam a realidade museológica contemporânea nas suas**

múltiplas vocações e missões. Romper igualmente com o *guetto* comunicacional alimentado pelo preconceito de que os museus e as dinâmicas dos processos museológicos nada têm a ver com as linguagens e objectivos da gestão da qualidade (assunto das empresas e da indústria) e que os museus, enquanto organizações, são tão especialmente *sui generis* que se bastam a si próprios e que, por isso, também nestas questões da qualidade e do desempenho, somente outros museus os podem entender e avaliar. **O desafio é promover a autoavaliação, definir a qualidade em museus, nomear os atributos e as especificidades da organização museu, contribuir para romper com o anátema do isolamento,** um problema efectivo com que se debatem os museus na sociedade das organizações. Enfim, **suscitar o interesse pela utilização, em instituições museológicas, de ferramentas da avaliação e da gestão da qualidade, largamente testadas e difundidas noutras organizações, com o intuito de promover a transversalidade dos saberes, o diálogo e a cooperação interorganizacional.** Procurar ainda esclarecer sobre a diferença entre a administração burocrática que visa o mero controlo das funções/execução de tarefas e o **sistema de gestão da qualidade**⁵

⁵ Segundo Ramos Pires, in *Qualidade, Sistemas de gestão da qualidade* (2000), pp.35. “Por vezes, o termo sistema de gestão é utilizado com diferentes significados. Por exemplo é utilizado para descrever o sistema de autoridade e responsabilidade, ou para identificar estilos de gestão (gestão convencional, gestão moderna). **Quando aplicamos o conceito de sistema à qualidade, não se trata de um arranjo semântico, mas tem um significado concreto e tangível. O sistema da qualidade é o conjunto das medidas organizacionais capazes de transmitirem a máxima confiança de que um determinado nível de qualidade aceitável está sendo alcançado ao mínimo custo.**”

que visa a monitorização dos processos, a melhoria contínua, a comparação e medição dos resultados e sobretudo, a participação das pessoas ⁶.

Em nome da especificidade organizacional e a coberto dos saberes especializados que lhe estão associados, *guetizam-se* os museus, inibe-se a participação e reduz-se, por vezes, a avaliação a uma contabilidade de públicos, mais ou menos engenhosa, balizada “entre muros” em ordem à estrita observação das funções ditas museais, desperdiçando os indicadores associados aos valores gerados pelos processos museológicos a montante e a jusante do museu, também eles parte do processo museológico. Esta perspectiva de avaliação constitui, em nosso entender, um desvio de análise relativamente ao essencial do que julgamos ser a missão do museu; um empobrecimento da museologia como campo de reflexão e uma débil evidência do que se espera que seja a visão dos museus, no terceiro milénio, comprometidos com o desenvolvimento, a cidadania e a não exclusão, assente no primado da pessoa e da sua satisfação. Acreditamos que a acção persistente e conjugada, no terreno, de diversos sujeitos interagindo numa rede social, em que os museus se integram, contribua para alargar o conhecimento e a consciência dos cidadãos clientes, por forma elevar as expectativas relativamente à qualificação da cultura e à participação⁷, desses mesmos cidadãos, na

⁶ (Demo,1994) citado por Maria Célia Santos, 1999 (...) salienta que “*qualidade é participação*”.

⁷ A este propósito Hugues de Varine, in *Património e Educação Popular*, 2004, já referido (nota 1), salienta que “ *O desenvolvimento local “ sustentável “ “ , enquanto processo dinâmico de transformação da sociedade e do meio, assenta em*

identificação, preservação e reinvenção dos múltiplos valores e sentidos associados aos patrimónios, sem nos esquecermos que os próprios técnicos do museu, na perspectiva da gestão da qualidade, também se englobam na categoria de cidadãos-clientes e que o museu, enquanto organização, contribui, com o seu modo de fazer e de se pensar a si próprio e nas relações com *o outro civilizacional*, para a diversidade cultural com que ele próprio terá que lidar de forma transversal e fluente.

Ocorreu-nos que a este propósito se refere, muito oportunamente, a museóloga brasileira Maria Célia Santos, em 1999, no texto intitulado “Processo museológico: critérios de exclusão”, apresentado em conferência, na II semana de museus da Universidade de São Paulo (...) *Na organização e gestão dos nossos museus ou dos projectos desenvolvidos em nossa área, ou em relação a outras áreas do conhecimento, percebe-se que os sujeitos envolvidos são considerados categorias estanques, em que a cada um cabe a tarefa de executar as acções previstas e pensadas por algumas “ cabeças iluminadas”, pois em geral estão excluídos do momento da concepção, definição dos objectivos e metas do plano director da instituição, se é que eles*

grande parte na participação activa e criativa das comunidades locais. Sem essa participação, teremos apenas uma mera execução de programas tecnocráticos, cuja eficácia depende da combinação conjuntural e efémera de uma vontade política e da disponibilidade de meios financeiros e humanos.” O autor lembra contudo que, só por si, o reconhecimento e vontade de participar das pessoas, grupos e associações, não é garantia da sua participação efectiva. (...) *” Isto porque o cidadão maior, tanto numa democracia como numa ditadura, não é considerado como pessoa adulta, como sendo capaz de assumir a sua quota de responsabilidade na “ “ coisa pública””*“.

existem, ou nem sequer foram ouvidos e devidamente esclarecidos sobre o plano de acção a ser executado. Não há espaço para contribuição do grupo, troca enriquecimento mútuo, crítica salutar porque nossa pobreza política ver além de nossos interesses e de nosso próprio umbigo.(...)Das actividades de organização e gestão são excluídas, completamente, as acções museológicas, como em um "quebra-cabeça" mal formulado, em que as peças nunca se encaixam, porque as actividades técnicas de pesquisa, preservação e comunicação também são aplicadas em compartimentos estanques, em completa dissociação entre meio e fim (Santos, 1996; Chagas,1996) ou discriminadas por "pesquisadores, cabeças pensantes e fechadas" de outras áreas, que nos consideram meros reprodutores do conhecimento. (...)as aplicações das acções museológicas têm sido muito mais resultado da aplicação da técnica pela técnica do que resultado de um processo. (...). Imperam a desigualdade, o estrelismo, o individualismo, a falta de cooperação e a falta de visão da instituição como um todo. (...)A ausência de projectos integrados, mesmo entre as instituições da mesma esfera administrativa, quer no âmbito municipal, estadual ou federal, demonstram a falta de correlação entre os nossos acervos, que deveriam ser explorados, trabalhados por meio de uma acção transdisciplinar que fosse além das organizações internas de cada disciplina, buscando os elos indispensáveis à compreensão do mundo, na sua integridade. Nosso isolamento, marcado muitas vezes pelo preconceito, talvez seja uma das causas que impede o crescimento museológico.

Este autofechamento dos museus na sociedade, sustentado por um discurso baseado no auto elogio da diferença (virtual porque não comprovada ou porque só pontualmente testemunhada em áreas

específicas do saber), enfraquece a sua capacidade de intervenção, restringe a comunicação e desmotiva as parcerias inter organizacionais, pela falta de incentivo e de uma linguagem comum que permita a comparação dos resultados obtidos pelos museus na prossecução das suas missões, com os resultados de outras organizações e a avaliação relativa desses mesmos resultados que permitam medir o impacto real dos museus na sociedade. Neste quadro as expectativas dos cidadãos relativamente à sua participação nos processos museológicos também acabam por ser inibidas ou mesmo frustradas, devido à dificuldade objectiva em compreender como o podem fazer e quais os benefícios que daí advêm para os indivíduos e para a comunidade. Para que tal aconteça estes terão que saber o que realmente se espera de um museu no contexto da sociedade actual, quais os processos e resultados que derivam da especificidade do *fazer museológico* e qual o seu compromisso com a **satisfação dos cidadãos- clientes.**⁸

⁸ Naturalmente a *satisfação* é um conceito eminentemente subjectivo e por isso muito difícil de definir. A *satisfação* é obviamente relativa e depende, em cada momento, de condicionantes culturais, emocionais, temporais, conjunturais, regidos por valores diversos, por vezes conflitantes, expressos através de variáveis e indicadores que se alteram e cruzam em múltiplas combinações. A definição de qualidade que nos é dada pelo glossário apenso ao doc. CAF refere que “*A qualidade é o conjunto de procedimentos e características, de um bem e serviço, que lhe confere capacidade para satisfazer necessidades explícitas e implícitas dos clientes. Pode ser medida directamente, em função de um determinado padrão, ou indirectamente pela apreciação ou impacto do cliente/cidadão.*” O referido doc. CAF (que anexamos) ainda integra e define, no glossário, outros termos que se articulam com a noção de qualidade medida pela satisfação, nomeadamente: ***Avaliação; Impacto; Indicador de percepção; Resultados para o cidadão-cliente (medição).***

A tomada de consciência desse fechamento e das suas consequências tem conduzido, no interior e no exterior da comunidade museológica, ao questionamento desta lógica organizacional e da ideia de museu que lhe está subjacente, impulsionando reflexões que visam a reavaliação dos conceitos e práticas convencionais que modelam a acção museológica e a revisão das próprias missões dos museus no que toca à sua função social e à percepção efectiva da qualidade, como conceito organizacional abrangente, indissociável dos ideais de desenvolvimento e de cidadania. A nosso ver, a permanência do preconceito relativamente à autoavaliação e participação efectiva dos cidadãos, assenta na opacidade dos modelos convencionais de gestão, baseados em administrações burocráticas, centradas no controle das funções e das pessoas, que ainda hoje se pratica na maioria das organizações, incluindo os museus; modelos de gestão hierarquizantes fundados na *meritocracia*⁹, enquanto estratégia de legitimação do poder.

⁹ “Já dizia Ivor Morish em 1975 (...), que as velhas barreiras sociais estavam sendo substituídas pelas do “mérito” “. A antiga elite, com a sua gravata com as cores da escola, pode ter desaparecido, mas está sendo firmemente substituída por uma nova elite cuja prescrição é o mérito”, assegurava o sociólogo. O princípio da Meritocracia, cujo cerne está contido na máxima “a cada um é dado o que merece” “, serviu, ao longo da história, de respaldo à perpetuação da dominação e ainda hoje serve com excelência a esse fim. Não me atrevo a negar a eficácia de tal método e nem a sutileza com que se vai instalando nas mentes que se deixam seduzir por sua cínica comodidade.” Excerto do texto, redigido em português do Brasil, “A meritocracia atrasando a inclusão”

Este tipo de administração colide em absoluto com os pressupostos da gestão da qualidade que reclama a flexibilização e transparência da gestão das organizações, a participação e a garantia da satisfação das pessoas como via para o desenvolvimento e democratização das sociedades.

No caso dos museus ainda é mais gritante porque esta atitude atenta contra a sua própria natureza, na medida em que a sua razão de ser e sustentabilidade deveriam buscar sentido na afirmação do seu papel na sociedade, avaliada pela sua capacidade de gerar dinâmicas interrelacionais em prol do desenvolvimento. A consciência da responsabilidade social dos museus e dos compromissos que estes devem assumir com os diferentes grupos na comunidade, acarreta opções de natureza política e filosófica. A dimensão ontológica do museu como lugar onde se pensa o mundo próximo e distante, em ordem à mudança, contra a exclusão, obriga a um exercício exigente de negociação e equilíbrio entre os museus e outras organizações, formais e informais¹⁰, com perspectivas diferenciadas de cultura, património e desenvolvimento que se observam e comparam num jogo regrado de parcerias e correlações de forças, por vezes antagónicas em

(consulta internet, Junho 2004), da autoria de Pamela Marconatto Matos (universitária brasileira)

¹⁰ Yves Bertrand e Patrick Guillemet, in **Organizações: Uma abordagem sistémica**, 1988, pp.14, propõe a seguinte definição de organização “ *Uma organização é um sistema situado num meio que compreende: um subsistema cultural (intenções, finalidades, valores, convicções), um subsistema tecnocognitivo (conhecimentos, técnicas, tecnologias e experiência), um subsistema estrutural (uma divisão formal e informal do trabalho), um subsistema psicossocial (pessoas que têm relações entre elas) assim como um subsistema de gestão (planificação, controlo em coordenação)*”.

relação aos princípios da cidadania e, por conseguinte, em colisão com as missões dos museus. Esta não é tarefa fácil porque, como todos sabemos, não há museus neutros nem políticas inócuas. Há que fazer opções, estabelecer compromissos e ter uma visão clara sobre o sentido a dar aos museus baseada no auto conhecimento e na percepção do que efectivamente representa a museologia, enquanto ciência, no mundo contemporâneo. A prof. Doutora Maria Célia Santos (1999) na já citada conferência refere que (...) *No momento atual., a museologia deve sintonizar-se, em qualquer das suas correntes, com os caminhos da ciência na contemporaneidade. Sendo assim a problematização de temas, mediante os acervos institucional e operacional, l questionará também o sentido da ciência, contribuindo para que a própria Museologia e a sua prática sejam submetidas igualmente a reflexão, uma vez que os museus devem ser considerados como o locus para a produção do conhecimento.*

Também as problemáticas e territórios da museologia são hoje, em virtude da globalização, muito mais complexos e imperceptíveis.¹¹

¹¹ A este propósito refere-se Tereza Scheiner, em conferência proferida na “**II Semana dos Museus**”, 1999, cidade de S.Paulo (citação do original redigido em português do Brasil) “*A influência da mídia impressa e electrónica a tudo atravessa, e as redes de comunicação povoam o mundo de imagens- que substituem as palavras. Atuando como grandes instrumentos de articulação simbólica, as redes inventam, modificam, transmitem e recodificam signos e mensagens em escala global. Esta percepção ilusional do acontecimento como próximo e imediato revela uma nova relação do homem com o tempo, reinventado e redefinido agora como tempo real. O modo de apreensão da realidade instaura também uma nova relação do homem com a matéria: pela primeira vez após o aparecimento da escrita, a informação ferramenta básica já não é o objecto, mas a palavra e a imagem digitalizadas – que*

Não chega constatar que os museus têm um papel relevante na construção das identidades, na revelação dos patrimónios e assunção dos seus territórios, temos que demonstrar as evidências disso. Para comprovar a eficácia dos museus e o seu real impacto na sociedade contemporânea, assim como a sua imagem junto dos cidadãos clientes, vemo-nos impelidos a **rever a forma como os museus se pensam a si próprios como organização, como definem e realizam as missões e a questionar se a sua imagem de qualidade que estes adoptam é globalmente percebida e validada pelos cidadãos-clientes. Mais importante ainda, se a sua participação se reflecte nos resultados e se estes, os cidadãos – clientes dos museus, se revêm neles.**

veiculam, em escala planetária, a fabulosa massa de informação agora disponível ao homem comum. Todas essas mudanças provocam também novos tipos de relação entre o homem e o espaço. Historicamente veiculado ao território – espaço de construção do local, do nacional, da identidade, referência tradicional da cultura – o homem se desterritorializa, torna-se nômade “.

Urge reflectir sobre os critérios, instrumentos e ferramentas mais adequados para captar a essência da organização museu¹² e das suas propostas teórico-metodológicas, na asserção da nova museologia, estimar o valor, para as pessoas, gerado pelos processos museológicos com projecção em resultados medidos e comparados a partir de indicadores pré definidos em ordem às missões. **O desafio é tornar a autoavaliação (sugerida pela CAF) num instrumento útil e credível, a que os museus possam recorrer, para tornar perceptível a especificidade dos seus saberes e “saber fazer”, expressa em resultados de desempenho social comparáveis com o de outras organizações, segundo os critérios da qualidade internacionalmente aceites para todos os serviços e produtos, independentemente da sua origem e/ou natureza .** Esta noção transversal de autoavaliação como instrumento da qualidade em museus terá que se basear na participação de todas as pessoas

¹² In *Museum Management*, ed. Kevin Moore (colectânea), 1994, pp.262, num artigo da autoria de William M. Sukel, intitulado *Museums as organizations*, aponta três razões para a escassez de estudos sobre esta temática aplicada a museus e a outras instituições culturais similares: (optámos pela transcrição do original inglês para preservar o rigor dos termos utilizados pelo autor) “ *First, museums are not perceived as important economically, even through they are similar to small corporations. All museums manage considerable assets, large payrolls and many employees. Some have budgets over several million dollars. Second, museums are but a small fraction of the total number of the organizations in the country, and they have therefore been passed over. (...) Third, museums and similar organizations such as symphony orchestras and ballet companies remain quiet organizations that go about their functions unobtrusively. In many ways, museums possess striking similarities to business organizations. First like all organizations, museums are goal-oriented. They are entrusted with one of society`s most important goals*” (...).

implicadas nos processos museológicos, cabendo ao museu, enquanto organização, o papel de tornar acessível a informação e promover a gestão do conhecimento que favorece a capacidade de argumentar, entre pares ou não, os pontos fortes e fracos das organizações (neste caso os museus) de que são parte activa. **A autoavaliação é o primeiro passo para a qualidade e, no caso dos museus, o caminho para a revisão das práticas museológicas e o questionamento do sentido a dar aos museus e à acção dos museólogos na asserção mais contemporânea da museologia: - quem somos; o que fazemos; o que representamos; com quem nos comparamos; o que pretendemos vir a ser; que mudanças nos propomos operar e qual o impacto que realmente temos na sociedade.**

Tal mudança de atitude terá que implicar todas as pessoas e ser suportada por decisões de topo (políticos, dirigentes, decisores a nível individual ou colectivo) porque obriga a sérios compromissos e **envolve rupturas com as formas convencionais dos museus se pensarem a si próprios¹³ na sua relação com os cidadãos clientes, em tudo diversa da perspectiva fundada no binómio produtos-públicos**

A qualidade em museus, na perspectiva da museologia de acção, socialmente interveniente, realiza-se essencialmente através da relação triangular entre três categorias que se influenciam mutuamente em

¹³ . Como afirma Paulo A. Machado, 2004, na entrevista que nos concedeu (...) *“aceitar vermo-nos ao espelho e confrontarmo-nos com outros”*.

busca de novos patamares da qualidade:- **os cidadãos-clientes; o conhecimento, associado a processos¹⁴; a participação**

Enveredar pelos princípios e metodologias dos sistemas da qualidade em museus, implicará disponibilidade de todas as pessoas da organização para aprender e ensinar, para identificar os pontos fortes e fracos¹⁵, para partilhar boas práticas entre organizações com missões afins ou distintas, para enfrentar profundas mudanças organizacionais, para potencializar o conhecimento e o valor gerado pelos processos museológicos, para questionar abertamente os procedimentos que constringem a participação, sonegam informação e desvirtuam a avaliação nos museus, para verificar a coerência entre as missões e os resultados, para rever as visões em ordem à satisfação dos cidadãos clientes, incluindo nesta categoria os profissionais dos museus. Estas mudanças no sentido da qualidade exigem lideranças empenhadas e o compromisso da gestão de topo e/ou decisores das políticas museológicas de forma a garantir, no plano institucional, a monitorização e implementação dos procedimentos.

¹⁴ A CAF, define **Processo** como “ conjunto de procedimentos que transformam as entradas em resultados ou impactos, e deste modo acrescentam valor. A natureza dos processos nos serviços públicos podem variar entre as actividades relativamente abstractas, tais como as que apoiam o desenvolvimento de políticas ou a regulação das actividades económicas, até actividades muito concretas de prestação de serviços.”

¹⁵ A CAF designa esta operação como **análise swot** e define-a com “ análise dos pontos fortes, dos pontos fracos, das oportunidades (vantagens potenciais) e das ameaças (dificuldades potenciais) de uma organização.”

CAPÍTULO 2

1.OBJECTIVOS DA PESQUISA

De imediato e de forma sucinta, podemos afirmar que este estudo, pretende ser sobretudo um contributo para a abertura de caminhos que nos permitam:

- **Reflectir sobre a qualidade em museus, cruzando os parâmetros da qualidade, na perspectiva dos sistemas de gestão da qualidade, com os parâmetros identificados com a *Nova Museologia*, proporcionando uma linguagem comum entre museus, bibliotecas, ONGs, empresas, fábricas e serviços públicos de diversa natureza, portugueses e estrangeiros;**
- **Suscitar interesse pela aplicação das ferramentas da gestão da qualidade (nomeadamente a CAF) e motivar a reflexão sobre a forma de as operacionalizar para os museus;**
- **Questionar a validade da perspectiva tradicional da avaliação em museus, face aos desafios da *Nova Museologia* e ao imperativo crescente da medição/comparação dos resultados na óptica do cidadão-cliente e do real impacto na sociedade.**

Contribuir para a reflexão sobre a qualidade em museus e validar a hipótese de que a CAF, como ferramenta de auto avaliação e introdução às técnicas da gestão da qualidade, poderá ser aplicável

aos museus, com vantagens para a melhoria do seu desempenho, equiparando-os a outras organizações que cooperam activamente para a qualificação da cultura e dos patrimónios, o desenvolvimento da sociedade e a satisfação das necessidades das pessoas. Conjectura baseada na presunção de que quanto melhor os museus se conhecerem a si próprios como organização e se projectarem criticamente face a outras organizações, idênticas ou distintas na missão, maior capacidade terão de argumentar sobre a sua especificidade e validar a sua acção, numa escala ampla e *universalizante* de medida, que favoreça a comparação de boas práticas e posicione os museus num patamar acessível de interlocução na sociedade.

Desafiar as instituições museológicas e os museólogos a participar da experiência de auto avaliação com recurso a uma ferramenta específica (no caso em apreço a CAF), testada e generalizada nos vários sectores da sociedade, com relevância para o sector público, como meio de enveredar pela qualidade. Nenhuma ferramenta pode ser panaceia para todos os males mas a possibilidade que esta abre aos museus de poderem comparar os seus resultados com o de outras organizações, através de uma linguagem comum, constitui em si já um grande desafio. Qualquer modelo de avaliação tem limitações, gera constrangimentos e é questionável mas a sua não existência também não é sinónimo de que tudo está bem. Como nos processos educativos, seja para adoptar ou simplesmente rejeitar, é importante referenciarmo-nos a um modelo. Este, por muito desadequado que nos pareça, proporciona-nos autoconhecimento e nesse aspecto poderá ajudar-nos a crescer na relação com os outros, relativizando os sucessos e insucessos e tornando-nos mais firmes e seguros das nossas competências. Se transportarmos esta visão para os museus muito

poderemos beneficiar com a possibilidade de estabelecer diálogos com outras organizações e cruzar reflexões com outras áreas do saber.

2. A RELEVÂNCIA DO ESTUDO

“A gestão da qualidade é muito diferente da qualidade. Caracteriza-se pelo sistema de organização que está por detrás para conseguir pôr em prática a qualidade de uma forma permanente e consistente. Tudo isto implica que a qualidade de um produto ou de um serviço esteja definida quando se falam de sistemas de controlo da qualidade. Se não se conseguir definir qualidade não se sabe o que se vai controlar ou gerir.”(Ramos Pires, A., 2004, entrevista)

A ambiguidade de sentidos relativamente à noção da qualidade em museus pode levar a que todos estejamos, aparentemente, de acordo em alcançá-la mas, absolutamente equivocados relativamente às evidências dessa mesma qualidade e aos caminhos para a atingir, tão somente porque partimos de conceitos diferentes de museu e porque valorizamos realidades organizacionais antagónicas. O que nos entusiasma no modelo de avaliação multimodal e aberto preconizado pelo sistema da qualidade é a objectividade dos critérios e o enfoque posto na identificação das necessidades dos cidadãos-clientes, como principal motivação para a qualidade; a possibilidade efectiva de medir resultados e de avaliar o impacto dos museus na sociedade

através de uma linguagem comum de avaliação e auto conhecimento.¹⁶

Estamos convictos de que esta forma de nos auto - avaliarmos e de percepcionarmos a qualidade como um processo que visa a melhoria contínua em ordem à satisfação das pessoas, incluindo as da própria organização, implicará mudanças profundas na gestão dos museus em termos relacionais e mesmo conceptuais.

Não tendo outros museus, em Portugal, como termo de comparação para o nosso estudo e não estando no âmbito deste trabalho, a abordagem de casos verificados no estrangeiro, procurámos questionar peritos da área sobre experiências realizadas noutras organizações ao nível da implementação de sistemas de gestão da qualidade, em Portugal, com o objectivo de entendermos este conceito organizacional e as suas implicações. Na pesquisa que realizámos, via Internet, através de e-mails, junto do organismo internacional que regista os resultados das avaliações, designado por **EIPA (European Institut of Public Administration)**, apenas mais um museu na Europa, para além dos de Setúbal, registou, até à data, os resultados obtidos num processo de avaliação com recurso à CAF. O museu em questão situa-se na República da Estónia, designando-se por **Estonian Open-Air Museam**, com o qual encetámos

¹⁶ Esta linguagem comum que Paulo A. Machado designa por *metacognição*, em entrevista por nós realizada (2004), proporciona novas aprendizagens, a autorepresentação dos papéis, a descrição e assunção das competências, a comunicação intra e inter organizacional, a conseqüentemente comparação/relativização e controlo dos resultados de desempenho.

correspondência com vista à troca de opiniões sobre os pontos fortes e fracos detectados na experiência comum de avaliação.

A prospecção que efectuámos, no âmbito da pesquisa subjacente ao estudo que agora se apresenta conduziu –nos ao IPQ (Instituto Português da Qualidade) e conseqüentemente ao museu da metrologia que depende da sua tutela. Curiosamente verificámos que esta instituição museológica, detentora de uma colecção notável de metrologia, exposta de forma rigorosa, com um imenso potencial pedagógico, apesar de depender do IPQ e estar sediado nas instalações do próprio instituto, no Monte da Caparica, não está como seria de esperar, no topo das suas prioridades em investimento e visibilidade. Apesar desta colecção e exposição constituir, a nosso ver, um extraordinário repositório da memória, no que concerne à génese da normalização em Portugal e uma excelente oportunidade para difundir uma imagem de marca que permitiria, com os meios adequados, projectar o instituto – IPQ, no exterior. É justo afirmar que a sua abertura ao público e a relação com a comunidade escolar (visitantes privilegiados) depende do esforço e dedicação da sua directora (técnica superior do IPQ) que sózinha, assume todas as tarefas no referido museu desde a abertura ao fecho. Julgamos que tal situação ilustra o divórcio que existe em Portugal, entre os museus, as outras organizações e a sociedade em geral, nomeadamente a indústria e o mundo empresarial, provavelmente por desconhecimento das vantagens que daí poderiam advir e/ou pela falta de uma linguagem comum que torne evidente essa vantagem. Globalmente, a qualidade

do desempenho social dos museus carece de reconhecimento e de visibilidade junto de outras organizações.¹⁷

A experiência obtida com a candidatura dos serviços educativos dos museus municipais de Setúbal ao prémio da qualidade¹⁸, suscitou a vontade de conhecer mais sobre o papel dos museus no questionamento das formas contemporâneas de organização e no evidenciar das novas culturas que daí resultam. (a gestão da qualidade pressupõe uma outra atitude, outro posicionamento perante o trabalho, as pessoas, a sociedade e os cidadãos). Trata-

¹⁷ Devido à pertinência desta questão, resolvemos auscultar a opinião da museóloga Regina Pais, directora do Museu de Metrologia e técnica do IPQ, que elaborou um depoimento escrito, a nosso pedido, (Abril de 2004), onde reflecte sobre as expectativas relativamente ao entrosamento da Museologia com a Gestão da Qualidade. “*O trabalho desenvolvido neste Museu, norteado em atingir critérios de qualidade, poderá dar um pequeno contributo participando num grupo de trabalho de adaptação das Normas ISO 9000 aos Museus com vista a encontrar no âmbito do sistema de gestão da qualidade total, um Manual de Qualidade para os Museus, já que estes, são Instituições como tantas outras que precisam de ser geridos em função dos poucos recursos, que aqui existem com maior acuidade do que nas empresas. Embora pensadas para aplicação à indústria, as normas que suportam o sistema de gestão da qualidade total, são cada vez mais utilizadas em todas as áreas, já que a qualidade é transversal atinge todas as áreas temáticas. Há cada vez mais Instituições a aplicar as Normas da qualidade total. Além disso, os Museus, tal como outras Instituições, são Empresas em que a gestão é constituída por processos, recursos e necessidade de introdução de melhoria contínua em função dos clientes.*”

¹⁸ Os Serviços Educativos dos Museus Municipais de Setúbal, candidataram-se à **4ª Edição do Prémio da Qualidade, promovido pela AMDS, em 2003**, tendo sido distinguidos com uma menção honrosa pelo seu impacto na comunidade.

se de um novo caminho que se abre à democratização das organizações fundado na ideia de serviço público, no compromisso com os parceiros e na responsabilidade social. Daquilo que nos foi dado a perceber com a experiência que efectuámos, o enfoque que o sistema da qualidade põe na satisfação das pessoas da própria organização (os próprios funcionários do museu) causa surpresa a quem opera com estas ferramentas de avaliação (caso da CAF) pois reflecte-se na sua auto imagem e na representação do “outro” (próximo e/ou distante). **A valorização dos processos, dos saberes, das aprendizagens e do próprio erro como aprendizado, com o fim último da melhoria contínua, investe as pessoas de um poder (*empowerment*)¹⁹ e de uma responsabilidade que antes não julgavam possível, nem sequer vantajoso para a organização.** Esta mudança é muito significativa e, como tal, não é pacífica. Resta saber quais são as implicações de natureza psicossociológica que decorrem da gestão da qualidade e que tipo de novas identidades e culturas organizacionais produz este modelo de auto conhecimento e avaliação.

Induzidos pelas três perguntas de partida, quanto a nós complementares, procedemos a um conjunto de pesquisas baseadas em consultas bibliográficas e análise de informação recolhida através de entrevistas e questionários, produzidos no âmbito da dissertação, que nos conduziram à formulação de

¹⁹ Na **CAF** define-se ***empowerment*** como “ *o processo pelo qual se atribui influência ou poder acrescido às pessoas (cidadãos ou colaboradores), designadamente através do envolvimento no processo de decisão, concedendo autonomia.*”

algumas questões para cuja elucidação procuraremos contribuir através da realização deste estudo.

Sintetizamos assim a problemática para cujo esclarecimento pretendemos contribuir como objectivo do estudo que se apresenta:

Como evidenciar as diferenças entre o modelo convencional de administração funcional dos museus e os sistemas de gestão da qualidade baseados na liderança e monitorização de processos, na democratização do acesso à informação, na gestão do conhecimento e na participação das pessoas envolvidas nos processos museológicos.

Procurar entender, a partir de estudos baseados em exemplos de aplicação descritos noutros sectores, se a adopção dos princípios de gestão da qualidade, aferidos pela auto avaliação e avaliação externa, com base em critérios objectivos e resultados comparáveis, poderá ser também ser útil e viável para os museus como forma de evidenciar as necessidades e expectativas dos cidadãos - clientes e de reforçar as competências sociais dos museus em ordem à satisfação das pessoas e à melhoria contínua dos serviços.

Verificar as possíveis conexões entre os princípios da gestão da qualidade e os pressupostos da museologia social no que se refere à avaliação dos resultados resultantes do impacto na sociedade, à revisão das missões dos museus, ao carácter processual da acção museológica, à melhoria contínua e à satisfação das pessoas.

Identificar os aspectos positivos e os constrangimentos que podem advir da aplicação da CAF²⁰, a partir do caso concreto que gerou este estudo, de forma a suscitar questões e evidenciar virtualidades que nos motivem a alargar a experiência a outras equipas, constituindo casos de estudo, essenciais para a reflexão sobre as metodologias de autoavaliação mais adequadas e para a identificação dos indicadores e variáveis, que permitam operacionalizar, com total eficácia, a referida ferramenta para os museus, com enfoque para as práticas museológicas alicerçadas na participação dos cidadãos, por serem estas, à partida, as que mais se aproximam dos princípios da qualidade.

Ressaltar o contributo que este modelo pode dar para a clarificação do conceito de avaliação em museus, uma problemática central da museologia social.

²⁰ A CAF um *construto de análise* (cf. Paulo A Machado, entrevista, 2004), sugere-nos uma grelha composta por nove critérios e vinte e três sub - critérios que são, à partida, um *"guião" para a auto avaliação, flexível e aplicável a qualquer tipo de organização*. Porém, a sua operacionalização para os museus, implica discernir sobre os indicadores e variáveis que melhor se ajustem aos seus objectivos, à sua identidade organizacional e aos conceitos que definem o modelo de referência da acção museológica a ser avaliada.

CAPÍTULO 3

1.0 PARADOXO DO TERMO AVALIAÇÃO EM MUSEUS UM PROBLEMA DA MAIOR RELEVÂNCIA PARA A MUSEOLOGIA CONTEMPORÂNEA

Encontramo-nos actualmente perante um paradoxo, enquanto o conceito de museu e de patrimónios tem sido reexaminado de maneira critica ao nível da museologia nas suas diversas mutações – a ponto de ter criado um novo paradigma que veio “revolucionar” o sentido da palavra Museu na *Nova Museologia*, fazendo emergir outras semânticas, alicerçadas em conceitos que geraram formas alternativas de descrever e nomear as suas práticas e procedimentos obrigando a cooptar para o léxico museológico termos como: **Processo; comunidade; participação; território; desenvolvimento; cidadania**, entre outros; o conceito de avaliação manteve-se, no essencial, inalterável e conseqüentemente o termo que designa a acção de avaliar esvaziou-se de sentido e perdeu operacionalidade.

Estas palavras têm sido progressivamente incorporadas no discurso museológico contemporâneo com eficácia comunicacional, porque correspondem a conceitos e categorias assimiladas e bem definidas. Em relação ao termo **avaliação** tal não se verifica porque, quanto a este, verifica-se uma dissonância entre o que se pretende nomear e a operacionalidade do conceito.

Ora, o paradoxo acontece quando queremos designar algo e a palavra que aparentemente mais se aproxima do que queremos nomear, no caso concreto dos museus – **avaliação** – não serve, no plano instrumental, para captar a essência da realidade da acção museológica contemporânea em toda a sua dimensão social e cultural,

porque, cada vez mais, **o termo avaliação é um eufemismo de públicos, espectacularização do património e mercantilismo da cultura, que o faz refém da museologia tradicional.**

A dificuldade está em **atribuir um novo sentido ao termo avaliação em museus, fazendo “descolar” do verbo “avaliar” a sua asserção redutora e unidimensional de “estudos de públicos”**. A avaliação é uma ferramenta objectiva da qualidade não um conjunto de juízos de valor formulados a partir de pressupostos idealizados de museu e pré – conceitos sobre públicos e comportamentos categorizados numa lógica pavloviana de estímulos/reflexos.

Há tempos, escutámos um famoso *light designer* afirmar que é a luz que revela a existência das coisas aos olhos das pessoas e que não basta estas existirem para termos delas consciência. A forma como se ilumina e/ou esconde algo, pressupõe uma intencionalidade a que não é alheia a interpretação que se faz do que se pretende revelar e da mensagem que se veicula. O espectro de luz hierarquiza os conteúdos e sugere uma determinada leitura.

Recorremos a esta metáfora porque achamos que ela ilustra o papel da avaliação com acto revelador da qualidade em museus.

O que necessitamos é que se faça luz, se revele, se faça existir algo cujo o impacto reconhecemos pelos efeitos que sentimos e cremos existir, mas que objectivamente não vemos, porque não está descrito e nomeado ou porque o modelo, neste caso - de avaliação em museus, não o reconhece na sua ordem de prioridades.

Segundo A. Ramos Pires²¹ “*Na linguagem comum, qualidade tem muitas vezes os sinónimos: excelente; extraordinária; muito bom – quando aplicada a produtos – ou, modo de ser; atributo; pertencer a uma grupo – quando se refere a pessoas. A qualidade também é por vezes relacionada com arte por exemplo, produto com uma forte componente artesanal (...) embora reconhecendo que a qualidade tem uma componente subjectiva, por vezes difícil ou mesmo impossível de medir com precisão (o gosto de uma margarina, o odor de um perfume, etc.), do ponto de vista do controlo da qualidade ou da garantia da qualidade, a qualidade necessita de ser objectivada e quantificada de forma a ser mensurável (...) mesmo as características subjectivas devem, na medida do possível, ter alguma forma de medição (comparação).*”

A qualidade não existe no” no estado puro”, de *per si*, é algo que se alcança, através de melhorias contínuas e que se revê constantemente em função das expectativas e necessidades dos cidadãos, das pessoas que são o fim ultimo da razão de ser do sistema da qualidade.

A primeira e mais importante avaliação a fazer é a que se prende com a identificação das necessidades das pessoas e das suas expectativas explícitas e/ou implícitas. A opção pela qualidade não é uma atitude passiva, o sistema interage com os cidadãos no sentido de elevar as expectativas e qualificar os *inputs* .

No caso dos museus, se tomarmos como exemplo o nível de consciência relativamente ao património, podemos, de forma análoga,

²¹ PIRES, A . Ramos, Qualidade – Sistemas de gestão da qualidade, Lisboa, Sílabo, 2000

entender como é fundamental a socialização dos processos de identificação, a identificação e divulgação dos diversos patrimónios, através de acções de *educação não formal*, como meio de consciencializar as pessoas e as comunidades sobre o potencial de informação e desenvolvimento que esses valores encerram – **isto significa elevar as expectativas e qualificar a procura cultural através da participação efectiva dos cidadãos, ou seja, contribuir para aumentar quantitativa e qualitativamente os *inputs*²² do sistema, aumentando e/ou revelando os recursos disponíveis e a capacidade dos cidadãos-clientes .**

Elevar a demanda dos cidadãos clientes é um dos processos – chave da museologia social e um dos primeiros passos da qualidade que, como tal, carece de ser avaliado. citando A. Ramos Pires (2000), “ *A maioria dos problemas da qualidade detectados num produto têm origem nas fases anteriores ao fabrico (...). Aliás, se qualidade começa com a identificação das necessidades e expectativas do consumidor, qualquer imprecisão ou falha nesta fase terá logo consequências importantes na qualidade da informação transmitida aos gabinetes de estudo, que tentaram conceber um produto para satisfazer necessidades e expectativas mal identificadas.*”.

Esta constatação leva-nos a pensar que, **no caso dos museus como aliás, noutra tipo de organizações, a primeira e mais importante fase da avaliação reside precisamente, em verificar até que ponto foram bem identificadas as necessidades e qual a operacionalidade (fiabilidade) das estratégias usadas para**

²² Na CAF o termo *input* (entrada) designa “ *qualquer tipo dos recursos utilizados para a produção de produtos ou serviços.*”

interpretar e estimular positivamente a expectativas dos cidadãos - clientes. No caso dos museus trata-se, por exemplo, de entender os traços identitários de um ou outro grupo civilizacional e as suas manifestações culturais; a noção de patrimónios e a forma como as pessoas constroem e projectam as memórias e sublimam os esquecimentos, as representações que os diferentes grupos têm da qualidade / satisfação relativamente a si próprios e aos outros, qual a sua visão de desenvolvimento, como planeiam a mudança, que necessidades identificam, que caminhos apresentam para a sua resolução, quais os seus interesses, quais as suas crenças, quais as suas prioridades, quais os mecanismos de tomada de decisão, etc.

Superado o mito de que a qualidade tem a ver estritamente com o lucro e que apenas diz respeito a fábricas e empresas, tem-se hoje plena consciência de que a qualidade é algo inerente a todos os sectores da vida humana; que tem a ver com pessoas e com processos que interagem para suprir necessidades e satisfazer expectativas.

Segundo A Ramos Pires²³ *“As fases anteriores ao fabrico são cada vez mais críticas para a competitividade das empresas. A competitividade deslocou-se aceleradamente da produção para as fases anteriores. Basta imaginar a situação caricata de a produção cumprir rigorosamente as especificações do produto, o controle da qualidade assegurar que assim acontece, e no fim obtermos um produto que as pessoas não compreem”*. Se nos abstermos da

²³ PIRES, A . Ramos. Qualidade – Sistemas de gestão da qualidade, Lisboa, Sílabo, 2000

terminologia que advém do facto do exemplo apresentado por A Ramos Pires, estar centrado no caso da industria, conseguimos entender que o problema que se coloca à produção, em qualquer outra área de actividade, incluindo serviços de natureza cultural, em que se inserem os museus e as bibliotecas, não é assim tão diferente dos restantes sectores da sociedade. As afinidades entre a situação descrita e o que se passa nos museus é algo sobre o qual devemos reflectir pois demonstra-nos que **um conjunto de “boas qualidades” pode não ser sinónimo de qualidade na perspectiva dos utilizadores (cidadãos clientes).**

As tecnologias informáticas permitem hoje a standardização de procedimentos e as rotinas que asseguram, com qualidade, a aplicação das regras e a normalização básica das tarefas em museus, libertando recursos para outros campos prioritários das lides museológicas, em que as pessoas são indispensáveis nomeadamente: - a comunicação interpessoal; a observação participante; a tomada de decisões colectivas; a identificação dos patrimónios referenciados nas comunidades e as contínuas aprendizagens que alimentam os processos museológicos e inspiram a inovação.²⁴

²⁴ A nível da normalização e busca de especificações para produtos e operações museológicas há que referir, em Portugal, o pioneirismo do **projecto GEIRA**, uma parceria entre a Universidade do Minho e a Universidade de Trás – os – Montes e Alto Douro, com o objectivo de fomentar a circulação de informação sobre o património científico, cultural e natural do Norte de Portugal e da Galiza, nomeadamente com recurso à internet e CD ROM.

Também a este nível, em Portugal, mais recentemente, com implicação do IPM, o sistema **MATRIZ** e o projecto independente apresentado pela empresa **SISTEMAS DO FUTURO**, procuram encontrar soluções para a normalização e gestão da

Retomamos, com este exemplo, o paradoxo da avaliação em museus, a que inicialmente nos referimos, para salientar que nem sempre, só por si, a observância das ditas "qualidades" inerentes ao estrito cumprimento das funções museológicas, é garante da qualidade em museus. **Uma colecção pode estar devidamente inventariada e conservada, um museu pode cumprir todos os cânones da acção museológica convencionada, o edifício pode ter reconhecidas "qualidades", mas tudo isso se reduz a muito pouco ou nada, se este não comunica, não gera conhecimento, não efabula²⁵, não desafia as pessoas a transgredirem os seus quotidianos, a excederem-se para além das necessidades imediatas identificáveis²⁶, projectando as suas expectativas e sonhos na**

informação em museus, a partir de estudos realizados por equipas pluridisciplinares que integram informáticos, gestores, engenheiros de sistemas e museólogos.

²⁵ Ulpiano Toledo de Meneses, in "*Seminários de capacitação museológica*" (actas), ed. Instituto Flávio Gutierrez, Belo Horizonte, 2004, num artigo intitulado "*Património cultural dentro e fora do museu*", pp.200, refere-se assim ao museu como espaço de efabulação e de conhecimento: "*O museu é lugar de sonho, devaneio, informação de todo o tipo, deleite estético, expansão da afectividade, da memória, da identidade – mas também é lugar de conhecimento, consciência, inteligibilidade.(...) diz a epistemologia que não há conhecimento sem ruptura, sem descontinuidade; só se conhece quando se extraem do fluxo contínuo do existir, parcelas que eu posso, pela distância tomada, observar melhor, questionar, analisar, compreender.*

²⁶Ibidem, A.Ramos Pires, citando Kano (1984), refere que "*as expectativas dos cidadãos podem, em algumas situações ter que ser excedidas* ", e lembra que o autor

visão do museu, participando directa e indirectamente na inovação das suas práticas. Isto significa que as “qualidades” reconhecidas inter-pares, mesmo que bem cotadas num sistema convencional de avaliação, nem sempre são globalmente percebidas como bens e serviços de qualidade pelos cidadãos - clientes dos museus.. Naturalmente que o verbo avaliar é conjugável em qualquer corrente museológica, a questão está em saber qual é o sujeito e o complemento directo dessa proposição que integra a acção avaliar, quando falamos da qualidade em museus tendo por base o paradigma da *nova museologia*.

Contudo, apesar da vulgarização e distorção do termo “avaliação”, inerente à sua aplicação à museologia tradicional, tal facto não deve , a nosso ver, desincentivar o seu uso na medida em que o vocabulário científico, neste caso referido ao conceito - avaliação, comporta um conhecimento acumulado que continua a conferir-lhe actualidade e operacionalidade ao nível da museologia independentemente do paradigma em que esta se coloca.

A questão, está em conferir-lhe outra operacionalidade que poderá passar, em nosso entender, pelo recurso aos instrumentos e ferramentas da auto avaliação e avaliação externa que hoje nos proporciona a gestão da qualidade (nomeadamente a CAF). Citando A Ramos Pires²⁷ (p.26) “*O ciclo da qualidade ilustra que a qualidade*

(Kano) fala de *necessidades básicas* e de *experiências excitantes* (daí que, segundo o autor, a qualidade possa ter diferentes dimensões).

²⁷ PIRES, A . Ramos. Qualidade – Sistemas de gestão da qualidade, Lisboa: Sílabo, 2000

começa, exactamente, na sua correcta definição, mesmo que ela assuma alguns aspectos subjectivos”. O autor, referindo-se a E. Deming, em sua opinião” *um dos grandes vultos da qualidade”*, um americano que contribuiu decisivamente com a teoria da qualidade, para a reconstrução da economia japonesa no pós guerra, “(...) *pôs em causa o mito de que a melhoria da qualidade significaria aumento de custos”*.

O modelo de Deming (1986), citado por Ramos Pires, baseia-se em catorze pontos que celebrizaram a sua definição de gestão pela qualidade. Destes ressaltamos os que nos parecem mais pertinentes para a nossa reflexão, centrada na gestão pela qualidade em museus:

Estabelecer objectivos estáveis, com vista à melhoria dos produtos e serviços;

Adoptar a nova filosofia (de gestão da qualidade);

Não depender exclusivamente da inspecção para aceitar a qualidade;

Melhorar constantemente qualquer processo de planeamento, produção e fornecimento do serviço;

Instituir a formação no posto de trabalho;

Adoptar e instituir a liderança da direcção;

Eliminar o medo (de cometer erros);

Eliminar as barreiras funcionais entre áreas;

Eliminar as barreiras que dificultem o orgulho pelo trabalho realizado. Eliminar sistemas de pontuações anuais ou sistemas de mérito;

Instituir um sistema de formação e auto melhoria para toda a gente;

Envolver toda a gente no trabalho de alcançar os objectivos da mudança.

Juran, outro mestre da qualidade, “*parte do principio de que não existe mudança numa organização a não ser que exista alguém a reclamar tal mudança*”(Ramos Pires,p.29).

Philip Crosby, não só se baseia nos princípios sustentados por Deming e Juran, como ainda afirma a existência de uma relação directa entre as *motivações da qualidade e os problemas das pessoas*.

No essencial todas as abordagens de Juran reafirmam o seguinte:

Necessidade de melhorias continuas;

A qualidade começa num conjunto de atitudes pelas quais a gestão tem a responsabilidade máxima;

A mudança de atitudes, de uma organização leva tempo e necessita de ser gerida a longo prazo.(Ramos Pires, p.30)²⁸

A qualidade tem vindo, ao longo dos tempos, durante um século aproximadamente, a incorporar conhecimentos provenientes de outras áreas do saber. Hoje a qualidade total é de tal forma abrangente que se define numa lógica de sistema de gestão da qualidade. “*em termos genéricos, um sistema traduz a ideia de que vários componentes, elementares, independentes, inter-actuam e tornam um todo coerente com um objectivo comum.(...)o input, o processamento e o output acontecem de uma forma sistemática para servir um objectivo pré determinado*”.(Ramos Pires, p.35)²⁹

²⁸ PIRES, A . Ramos. Qualidade – Sistemas de gestão da qualidade. Lisboa: Sílabo, 2000

²⁹ Ibidem

Extrapolando esta definição para o nosso objecto de estudo – **a gestão da qualidade em museus**, julgamos poder inferir que **a museologia na sua contemporâneidade, tende a ser também, cada vez mais, abrangente e multidisciplinar/transdisciplinar aproximando-se da abordagem sistemática dos problemas a que se refere Ramos Pires quando fala do sistema de gestão da qualidade.**

*“O conceito de sistema tenderá para solução óptima porque o problema não é apenas reconhecido, mas cuidadosamente analisado de acordo com procedimentos formais (abordagem sistemática) de modo a determinar o processo e a causa do problema.(...) os procedimentos do sistema da qualidade não devem ser sentidos pelas pessoas como burocráticos ou difíceis de gerir, mas sim como ajuda e orientação para a resolução dos problemas “.(Ramos Pires, p.36). Ainda segundo o autor (p.50) o conceito de processo refere-se: *um conjunto de actividades e/ou tarefas bem definidas, realizadas com carácter sistemático e que acrescentam valor (e não apenas custo)*. O conceito de processo, assim considerado, tem de ser, esquematicamente constituído por: *input, processo de transformação e output*.*

A auto avaliação é, de acordo com as leituras por nós realizadas, o primeiro passo para a avaliação. É através dela que nos situamos, que percebemos o capital de conhecimento de que dispomos e que tomamos consciência das potencialidades, individuais e de grupo, que ainda não explorámos. **Conhecerno-nos a nós próprios e analisarmos os pontos fortes e fracos (análise swot) da organização de que fazemos parte, torna-nos mais lúcidos, mais seguros, mais conhecedores da práxis museológica, mais aptos para gerir a informação, estabelecer prioridades e tomar decisões com eficácia**

e autonomia.³⁰ A auto avaliação é um processo social que reforça a consciência *do ser-em-si*³¹. Quanto melhor as pessoas conhecerem a organização museu, melhor conseguirão identificar e descrever os processos-chave dessa mesma organização e conseqüentemente entender a sua missão, independentemente da natureza das colecções ou da vocação do museu. A este propósito, a professora e museóloga, doutora Cristina Bruno (1996), em “*Museologia: Algumas Ideias para a sua organização disciplinar*”, cadernos de sociomuseologia (nº9), contribui com a sua reflexão para a nomeação e classificação (como indicadores de memória) de alguns desses processos, incluindo nestes a própria avaliação: “(...) *as actividades básicas vinculadas à colecta, conservação, documentação, armazenamento, exposição, acção sócio cultural e avaliação, devem estar relacionadas a dois grandes blocos, a saber: salvaguarda e comunicação dos indicadores da memória (...). Trata-se, portanto, da imposição e estabelecimento de critérios de gerenciamento da informação contida no universo da intervenção museal. (...) é fundamental, então, compreender que tanto as colecções sectárias e elitistas, quanto as vertentes do património integral são indicadores da memória e, de acordo com a linha de*

³⁰ *O vermo-nos ao espelho; olharmos sobre nós próprios* (c.f. Paulo Machado, 2004, em entrevista, referindo-se às potencialidades autoavaliativas da ferramenta CAF) reforça a ideia de que a autoavaliação é em si um acto relacional; ninguém isolado necessita de olhar para si próprio.

³¹ Fenómeno identificado por Jean-Paul Sartre, ensaio “ *O ser e o nada*”, 1943, conceitos “ *ser-para-si /ser-em-si*”.

trabalho podem servir para a construção e releitura sobre o passado e mesmo ajustar e dinamizar o presente”.

A auto avaliação reflecte até que ponto as pessoas envolvidas (cidadãos – clientes, parceiros, funcionários, etc.) conhecem e estão comprometidas com a missão da organização, no caso em estudo – o museu e/ou processos museológicos, como partilham os seus valores, a consciência dos patrimónios e as suas representações na comunidade, as noções de desenvolvimento, de cidadania, qual a noção prospectiva que têm do seu papel na comunidade e qual a visão da organização museu a que estão referenciados.

A qualidade, na perspectiva da gestão da qualidade, está associada à dualidade permanente entre resultados e satisfação / necessidades. Partindo deste princípio e com a consciência de que a expressão das necessidades / expectativas se modelam em conjunturas historicamente determinadas, referenciadas a sistemas de valores, os indicadores a construir terão que reflectir essa realidade controversa, porque ela é afinal, a essência do processo museológico que está na génese da qualidade que queremos avaliar.

Esta dimensão da avaliação em museus, associada à gestão da qualidade, é diametralmente oposta à da avaliação confinada aos “*estudos de públicos*”. Enquanto a primeira se centra nos *inputs* do sistema museológico, nomeadamente: – as pessoas, os problemas, as expectativas e a satisfação das necessidades implícitas e explícitas; a segunda está focalizada unidimensionalmente no produto final que, no caso dos museus tradicionais, se esgota na exposição e na contabilização dos seus visitantes.

No âmbito do primeiro encontro do ICOM – Brasil (1995), teve lugar uma reunião de profissionais que reflectiram sobre aspectos teórico – metodológicos da museologia que indirectamente se referem a esta temática. A museóloga brasileira e professora doutora Cristina Bruno, participou activamente nesta discussão, que teve como resultado um extenso documento, redigido em forma de proposta, duas das quais ressaltamos, por consideramos apropriadas ao tema do nosso estudo:

“o reconhecimento da museologia como disciplina aplicada, com a potencialidade de medir as necessárias relações entre preservação e desenvolvimento; neste sentido a acção da museologia caracteriza-se, singularmente, por sua capacidade de transformar o património em herança patrimonial.(...) A necessidade, por parte da museologia, de um profundo conhecimento dos segmentos da realidade social correspondente ao seu universo de aplicação;(...)a implementação de processos museais que identifiquem e reconheçam as comunidades de diferentes naturezas a que se destinam, e que procurem adequar as estratégias de acção, os procedimentos metodológicos e técnicas aplicados às particularidades destas diferentes comunidades. A avaliação permanente e sistemática desses processos deverá ser incorporada à musealização”.

Este documento, como se constata, propõe e refere, com exactidão, o que carece de ser avaliado à luz dos pressupostos da museologia comprometida com o desenvolvimento das comunidades e a mudança social que visa conferir poder (*empowerment*) e promover a autonomia.. Explicitamente, propõe que se reconheça a museologia como *disciplina aplicada com a potencialidade de medir (no caso referenciado às relações entre preservação e desenvolvimento).*

A questão está em saber de que instrumentos se socorre a museologia para realizar essa operação – medir, e em ordem a quê, ou seja – como se compara e quais os termos dessa comparação?

As teorias da gestão da qualidade podem dar-nos um bom contributo para esta reflexão se associadas a outras áreas do saber, nomeadamente a sociologia, no que se refere à construção de indicadores barómetro que permitam captar os fenómenos sociais correlacionados com as identidades, as memórias e os patrimónios versus desenvolvimento, participação, coesão, conflito, etc.

2.OS INDICADORES

A definição dos indicadores é sempre algo complexo devido aos problemas teórico - metodológicos que a sua delimitação e operacionalização colocam. O primeiro problema prende-se com a dificuldade em se isolar o que é específico da área disciplinar, no caso concreto da museologia e/ou dos processos museológicos referenciados a: território, identidade, memórias e patrimónios, as idiossincrasias da cultura que resultam da dupla relação e penetração do global no local. O segundo problema tem haver com o grau de confiabilidade dos indicadores e das medidas utilizadas. A questão da confiabilidade será contudo, relativizada se tivermos instrumentos de comparação, monitorização e aceitarmos que os indicadores apenas nos indicam tendências mas que não são a “realidade”. A maior ou menor fragilidade dos indicadores depende da forma como estes são estruturados, sistematizados e comparados / testados em função de um determinado contexto.

Citando Peter Mair (2000) “*enquanto que os / as comparativistas dos anos 50 e 60 tenderam a enfatizar as relações universais, a tendência actual deslocou-se da teoria geral para ressaltar a relevância do contexto. Em parte isso é reflexo dos postulados da lógica da “sociologia histórica”, considerando-se lá que estudar em profundidade é preferível a uma explicação mais generalizável, demonstrando o carácter holista do contexto e do processo em que os fenómenos ocorrem.*”.

A museologia como campo de reflexão teórica, reflectiu naturalmente esta tendência, pelo que os indicadores deverão captar e reflectir a relevância dos contextos de onde emergem os processos museológicos.

Porém, discernir sobre esses indicadores pressupõe, conforme leituras efectuadas, que se ultrapassem etapas indispensáveis à sua compreensão. **A primeira dessas etapas visa tornar perceptível (descrever) o sistema a que corresponde o conceito de museologia social ou de Nova Museologia (porque é neste paradigma que se confirma a inadequação da avaliação convencional em museus). Definido o sistema e assim ultrapassada a primeira etapa, há que identificar os processos - chave de que são exemplos: - Pesquisa, recolha e inventário de bens patrimoniais, exposições, visitas guiadas e/ou passeios de descoberta (cf. Hugues de Varine), educação patrimonial, acções de formação, projectos de desenvolvimento comunitário, parcerias, etc.. Uma outra etapa tem a ver com cruzar variáveis que permitam, entender e medir o impacto desses processos na comunidade; produzir instrumentos que permitam a participação das pessoas nesse sistema de aferição e que reflecta o seu grau de satisfação / insatisfação. Estas são**

apenas algumas das etapas por nós sugeridas para construir os descritores / indicadores mais próximos da realidade museológica a captar. Os indicadores serão tanto mais fiáveis quanto esses descritores conseguirem ser abrangentes, minuciosos e rigorosos. A correcta delimitação de objecto de análise e do território é fundamental para a focalização dos problemas e necessidades que estão na génese dos processos museológicos. Os indicadores permitirão, à partida, perceber níveis de qualidade de vida, diversidade produtiva (recursos), diversidade de *saberes* e de *fazeres* úteis e específicos da comunidade³², resiliência, diversidade cultural, memórias, crenças e valores, cidadania, consciência do património (heranças e representações), níveis de desenvolvimento, competências dos indivíduos e dos grupos, sustentabilidade, receptividade e resistência à mudança, expectativas e frustrações, inibições à participação, constrangimentos pessoais e sociais.

2.1.DESCRITORES / INDICADORES

Alguns exemplos:

Padrões de qualidade de vida

A abrangência do conceito obriga ao cruzamento de várias variáveis de diferente natureza: – económica, social, cultural (entre outras)que permitam medir a consciência da comunidade relativamente ao património e a sua disponibilidade para participar na sua identificação nomeadamente, condições de emprego, saúde, educação, saneamento básico, alimentação, acesso a meios de informação e novas

³² *peçoas-recurso*, cf. Hugues Varine, in “Património e educação popular”, Aprender, nº2, Outubro 2004

tecnologias, níveis de instrução, mobilidade, emprego, composição das famílias (relações inter geracionais), equipamentos culturais, entre outros.

Diversidade cultural

Indicadores construídos a partir de descritores das actividades culturais mais relevantes: –ciclos de festividades, manifestações artísticas, folclore / etnografia, tradições, transmissão oral, rede social de transmissão de memórias e saberes, espaços privilegiados de debate, movimentos migratórios, traços identitários, manifestações simbólicas, religiosidade, gastronomia, arte, modos de vida, paisagem, urbanismo, entre outros.

Participação e cidadania (níveis de)

Partindo da definição de que participação é o grau de envolvimento dos actores sociais na tomada de decisão, a sua lógica e racionalidade são factores – chave para a compreensão do fenómeno. Este é um dos indicadores fundamentais e a alavanca da qualidade em museus na perspectiva da museologia social. As formas de participação e as motivações que a sustentam, são fundamentais para a eficiência do sistema, pois é através da participação das pessoas que identificam os problemas e é também com a participação das pessoas que eles se resolvem, na perspectiva da gestão da qualidade; perspectiva que aliás é igualmente aceite pelo paradigma da *Nova Museologia* em consonância com a ideia de museu centrado na comunidade. Este indicador e os descritores que lhe estão associados é vital para o processo museológico e consequentemente a expressão mais fiel da avaliação da qualidade em museus.

CAPÍTULO 4

1.METODOLOGIA DA PESQUISA

Optámos pela *triangulação** de vários métodos com o objectivo de cruzar conhecimentos da área da gestão e da engenharia da qualidade com os da museologia, com enfoque para a museologia social cujos princípios mais se aproximam, a nosso ver, dos objectivos da qualidade e onde é notória a inadequação do modelo tradicional de *Avaliação*, confinado a “*Estudos de Públicos*”. As leituras seleccionadas visam o esclarecimento sobre estas matérias, numa abordagem que busca o confronto entre fontes bibliográficas especializadas sobre gestão e avaliação em museus e os sistemas de gestão da qualidade, legislação sobre qualificação e credenciação dos museus em Portugal, código de deontologia dos museus aprovado pelo ICOM, documentos oficiais sobre normas da qualidade praticadas nos países da UE, estudos resultantes de teses de mestrado e doutoramento nesta área, os conteúdos das entrevistas exploratórias, por nós realizadas, com um consultor e um engenheiro da qualidade, uma psicóloga que investigou as implicações psicosociológicas da gestão da qualidade, a museóloga que dirige o Museu da Metrologia tutelado pelo IPQ, e registo de opiniões sobre a noção da qualidade associada aos museus e a serviços museológicos de educação, recolhidas através de questionário junto da museóloga que criou os serviços educativos dos museus municipais de Setúbal, Código de deontologia dos museus aprovado pelo ICOM internacional. Análise dos docs. da RPM que estão na base da admissão dos museus na rede. A proposta da lei-quadro dos museus portugueses e bibliografia especializada que refira boas práticas museológicas que contribuam para a definição do paradigma da qualidade aceite pelos museus.

Análise dos documentos fundadores da Nova Museologia e relacionados com a historiografia do movimento internacional que o criou.

Bibliografia especializada sobre gestão da qualidade e critérios de avaliação / identificação dos indicadores e das variáveis inerentes à organização museu entendido como parceiro numa rede social de prestadores de serviços à comunidade.

Análise das respostas ao questionário exploratório sobre “Os museus e a qualidade”, induzidas pelas seguintes questões:

- *O que é para si um museu de qualidade?*
- *Pode dar um exemplo concreto?*

Duas questões abertas de fácil adesão, comum a todos os entrevistados, escolhidos aleatoriamente, através de abordagens pessoais, numa rede de conhecimentos informais, com o objectivo de recolher, tanto quanto possível, impressões espontâneas e imediatas sobre a noção de qualidade associada a museus, junto de um conjunto de meia centena de pessoas, que procurou atender à diversidade de géneros, gerações e estratos sócio profissionais.

Entrevistas semi-directivas ou questionários dirigidos a especialistas da Qualidade e profissionais de museus, cuja experiência e reflexão podem ajudar a esclarecer a problemática deste estudo e a questionar a sua pertinência (a partir de um guião diferente, especialmente construído para cada especialista), concretizando:

- Engenheiro electrotécnico, mestre em controle e garantia da qualidade, Professor doutorado em Gestão da qualidade, A.

Ramos Pires- autor de bibliografia especializada sobre gestão e engenharia da qualidade, assessor da Qualidade pela EFQM e Presidente (1999-2000) do Instituto Português da Qualidade.

- Professora universitária doutorada em Gestão de recursos humanos, Odete Pereira- autora da tese intitulada: “*Dimensão psicosociológica da avaliação – os efeitos nas pessoas* “.
- Professor universitário e consultor da qualidade Paulo A. Machado- consultor do Prémio da Qualidade da AMDS que assessorou a candidatura da equipa dos Serviços Educativos dos Museus Municipais de Setúbal ao Prémio da qualidade/AMDS, 2003.
- Museóloga, Regina Pais – Directora do Museu da Metrologia tutelado pelo IPQ – Instituto Português da Qualidade.
- .
- Mestre em museologia, Ana Duarte – Autora de bibliografia de referência sobre *museus e educação* , precursora do Serviço Educativo dos Museus Municipais de Setúbal, que foram alvo da avaliação efectuada em 2003, com recurso à ferramenta CAF (caso que serviu de referência neste estudo).

Tratamento da informação e identificação das tendências e problemas levantados.

Referência ao caso prático que inspirou este trabalho, concretamente a avaliação de um serviço de museus através da aplicação da CAF/ etapas, metodologia e reflexão sobre a experiência (Serviço Educativo dos Museus Municipais de Setúbal)