

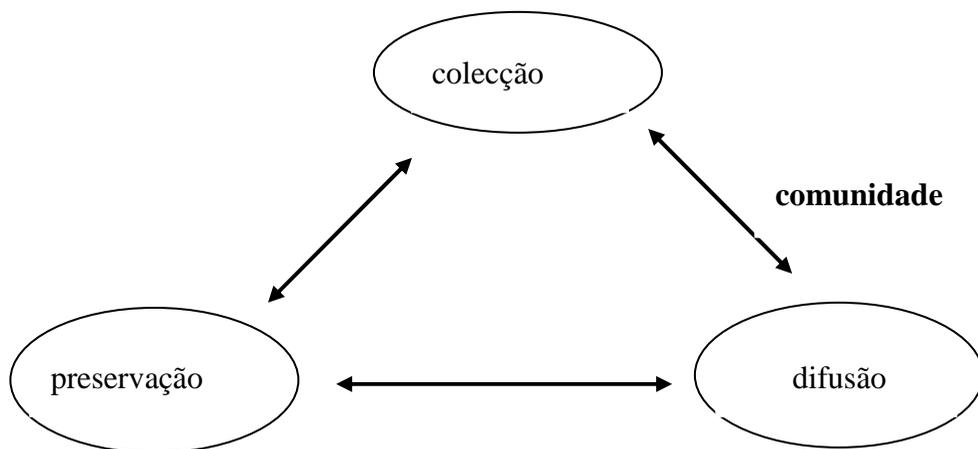
PARTE V – OS MUSEUS E A QUALIDADE

CAPÍTULO 1

1.DO CONCEITO DE PÚBLICOS AO DE CIDADÃOS - CLIENTES

O movimento que se gerou, há cerca de três décadas, em torno da renovação das teorias e práticas museológicas, designado por *Nova Museologia*, criou um novo paradigma que resultou na triangulação de três categorias, a que se refere sinteticamente Luis Alonso Fernández (1999), em “*Introduccion a la Nueva Museologia*”(p.82), ao enunciar os parâmetros da Nova Museologia desenvolvidos por Marc Maure (...)”*um nuevo y triple paradigma(...) de la monodisciplinaridad à la pluridisciplinaridad, del público a la comunidad y del edificio al territorio .*” A nova visão processual da museologia encontra sentido na participação das pessoas e dos diferentes grupos na comunidade.

Na perspectiva da Nova Museologia, *coleccionar/ recolher, preservar e difundir* são operações que um *museu de novo tipo* assume em parceria com a comunidade em *processos socializantes* que contribuem para a *qualificação da cultura* *(termos adoptados por Maria Célia Santos).



Alonso Fernández (1999), p.108, refere “ *El funcionamiento del nuevo museo está basado en la participación activa de los miembros de la comunidad . (...) Este tipo de trabajo museístico está basado en el diálogo entre el miseólogo y los miembros de la comunidad. Éstos no seran ya más considerados como objetos de estudio , ni como receptores pasivos del mensaje del meseólogo , sino como sujetos que son expertos en las questiones concernientes a su propria história y entorno.*”

O novo paradigma da museologia, ao “deslocar” o conceito de museu, *do edifício para o território e do público para a comunidade*, derrubou radicalmente os “muros do museu “, dando lugar a processos museológicos que emergem da comunidade; o museu e os museólogos passam a ser sujeitos sociais comprometidos com o desenvolvimento e os membros da comunidade seus parceiros. A especificidade dos saberes profissionais, contribuem para a gestão de conhecimento e a criação de novos diálogos com a comunidade.

A noção de *património global e os desafios que se colocam à museologia , no terceiro milénio, anunciam claramente a tendência para compreender o museu como um fenómeno social, em ruptura com amarras institucionais. A ideia de que o museu é uma obra aberta, campo de experimentação e produção de conhecimento, estruturante de novas identidades que se constituem a partir das diferentes formas de relação entre Homem, sociedade, cultura e natureza, entronca no princípio da *melhoria contínua* em que alimenta o ciclo da qualidade.**

Neste museu de *novo tipo* é difícil perceber o que é espectador público ou visitante, pois se não há espectáculo, ao melhor se esse não é o fim ultimo da acção museológica é inútil falarmos de públicos e absurdo elegermos esta categoria como parâmetro de avaliação do desempenho dos museus filiados na *Nova Museologia*.

O que precisamos de avaliar é o impacto na sociedade e a eficácia dos processos de mudança gerados pelo conhecimento construído em ordem à satisfação das pessoas, e dos diversos grupos na comunidade. A participação das pessoas da comunidade, a elevação das suas expectativas e a gestão do conhecimento gerado na socialização dos processos (identificação, recolha e difusão dos patrimónios e valores identitários) que favorecem a melhoria contínua, o desenvolvimento e autonomia, são o barómetro da qualidade da museologia social.

Como afirma o poeta Sebastião da Gama “*o caminho faz-se caminhando*” e a satisfação das necessidades são a uma forte motivação; a mudança é sempre instigada por algo que a pressiona.

O movimento para a Nova Museologia, em resposta aos desequilíbrios sociais que marcaram a segunda metade do século XX, inaugurou um rumo alternativo para a museologia, alterando inevitavelmente o seu caminho, mas continuam a faltar os instrumentos de avaliação capazes de captar e valorizar essa mudança.

A avaliação *tradicional* dos museus continua focalizada nos públicos, “amarrada “ à imagem física do edifício e ao “espectáculo” dos objectos encenados para “deleite” de visitantes.

A museologia enquanto ciência será mais rica se conseguir atender à diversidade dos museus e das práticas museológicas que coexistem na contemporaneidade e propuser caminhos diferenciados de qualificação das suas práticas e fundamentos.

Estamos convencidos que sempre haverá “públicos” para “museus – espectáculo” e visitantes de “edifícios de culto”, atraídos pelo exótico e pelo simbólico, em busca da efabulação, que estes proporcionam. Esses museus, esforçar-se-ão naturalmente para fidelizar e alargar o seu espectro de visitantes, estudando a melhor estratégia para o fazer, porque reside aí o essencial da sua missão e disso depende a sua sustentabilidade.

Assim os estudos de públicos e, mais recentemente, as propostas mercantilistas suportadas pelas teorias e técnicas de marketing, têm todo o sentido na realidade museológica tradicional.

A questão que se coloca é a de saber como é que os museus que emergem da comunidade, orientados pelo paradigma da *Nova Museologia*, podem avaliar a eficácia da sua acção, medir a qualidade (objectivamente, através de critérios) e transformar os resultados em

indicadores de melhoria contínua, cujo retorno capitalizado, interfira positivamente no sistema em ordem á satisfação das pessoas e à resolução dos problemas dos cidadãos.

Os estudos de públicos aplicados à realidade dos museus tradicionais, não servem de todo, para captar a essência da museologia social, pelo que será aconselhável “espreitar” outras ciências e ferramentas em busca de respostas.

Jean Davallon(1996), num debate que teve lugar na Universidade de Girona, compilado em “Debats de muséologie”, referindo-se à problemática dos públicos dos museus e das definições que lhe estão associadas afirma *“Historiquement ,il y a deux façons d` aborder le public des musées. Le premier que j`appellerai traditionnel est liée a la conception , on pourra dire , estatique du patrimoine (...). Dans cette logique là , le groux problème auquel on se trouve confronté est qu`il y a en qui vont visiter les musées et d`autres qui ne vont pas visiter les musées (...). La version actuel de cette aproche – là est non plus la version politique, mais plutôt la version comunitaire, c`est- a-dire, que tant qu`une communauté sociale doit conserver sa memoire, les membres de cette communauté doivent visiter les musées que conserve la memoire du groupe social. (...) Dans ce cadre-là, les études du public non pas vraiment de sens . Qu`est-ce que lòn fait à ce moment – là!*

A formulação de Jean Davallon sobre a concepção de públicos de museus e a diversidade de termos e significados que estes assumem estão historicamente referenciados e entroncam nos diversos conceitos de museu e património. Podemos inferir da sua análise que a uma concepção tradicional de museu referenciada a um património

estático, corresponde a ideia de público padronizado e cristalizado em estereótipos.

A par dos estudos de públicos intensificaram-se nas décadas de 70 e 80 do século passado os estudos de marketing.

O centro da pesquisa tradicionalmente ligado à academia francesa e aos especialistas de públicos de museus deslocou-se para os países anglo-americanos com uma extensa produção teórica sobre marketing e economia e comportamentos de clientes.

Os novos enfoques de natureza mercantil e comercial, trouxeram para a discussão novas palavras; diversas formas de nomear os alvos da acção dos museus, mas a matriz tradicional manteve-se e até se reforçou apesar das subtilezas da linguagem e da sua aparente modernidade as diferentes asserções de públicos, visitantes, clientes têm como fundamento uma relação biunívoca entre produtor – consumidor.

À ideia de marketing vem inevitavelmente associada a concepção de produto e de cliente.

Tal não acontece por acaso, a este propósito Davallon , (1996) interroga : *“porquoi l’approche commerciale c’est – elle fortement développée au cours de ces dernières années ? Parce qu’elle permet de faire comme si rien n’avait changé (...) comme il faut trouver de l’argent , il faut avoir des visiteurs , donc on va se tourner vers des gens qui sont spécialistes des études de clientèle (...) la tendance en France, c’est que plus les musées sont traditionnels, plus il vont s’en remettre au gens du commercial (...) ils vont chercher des gens qui sont spciéalisés dans la manière de faire venir des clients”*.

Na perspectiva que nos é apresentada por Jean Davallon, a abordagem comercial não é alternativa à abordagem tradicional, por esta razão propõe uma outra abordagem que classifica de cultural distinta das designações de público , visitante e cliente, que ele apelida de “pratiquant”.

Este novo termo propõe-nos uma visão crítica sobre o conceito de museu e simultaneamente questiona a qualidade da procura e a forma como ela pode influenciar os resultados e a missão dos museus numa lógica tradicional/competitiva.

Citando de novo Davallon(1996) “ *Par exemple, si les gens n'aime pas le patrimoine ethnologique, on ne va pas pour autant passer le patrimoine ethnologique au feu , on ne va pas le détruire, donc il reste la mission de conservation du patrimoine. Mais simplement cette mission de conservation se trouve dissociée de la mission de présentation (...)* Entre les deux missions, conservation et diffusion , celle que permet aujourd'hui le financement, c'est la seconde “.

A questão que nos é colocada por Jean Davallon é muito pertinente para o nosso estudo, porque, segundo o autor, nesta lógica tradicional de equacionar os museus e o património, o estado demite-se do seu papel de conservação do património e transfere a atenção para os produtos finais de grande visibilidade e consumo, nomeadamente as exposições mediáticas que geram retorno rápido com resultados políticos.

O autor, referindo-se ao exemplo de França, afirma que hoje são sobretudo as autarquias que financiam os museus assumido encargos

que caberiam por competência ao Estado. Esta realidade é próxima da realidade portuguesa e a tendência é para que se venha a verificar o mesmo que o autor refere relativamente à competição dos museus com outras áreas da produção cultural (teatro ,turismo dança), que estão sobre as mesmas tutelas e disputam limitados orçamentos dos poderes locais.

O citado autor refuta veementemente que se associe os museus à ideia de clientela e afirma “ C`est ça le terrible! Chaque fois que vous faites une exposition , vous augmentez la possibilité que les visiteurs puissent mieux vous critiquer . C`est exactement comme au théâtre d`ailleurs , plus il va des bonnes productions, plus les gens deviennent capables de critiquer. Mais s`ils deviennent plus exigeants, ils deviennent aussi capables de mieux apprecier (...)”

Certo que, quanto maior for a aposta na diversidade e na qualidade dos produtos apresentados, assim como o investimento na função educativa dos museus, mais exigentes serão ao públicos, visitantes ou clientes, como se queira designar, mas a questão que permanece é a de saber como avaliar a qualidade em museus cujo paradigma se centra na comunidade e no seu desenvolvimento, baseada em processos que resultam da participação das pessoas na função de preservar, reinventar e divulgar os patrimónios.

A questão está em saber como avaliar se os resultados que nos propusemos atingir estão em consonância com a missão e valores do museu e como testar, com objectividade, se os compromissos que estabelecemos com as pessoas e os diferentes grupos na comunidade estão no bom caminho.

A qualidade em museus, nas perspectivas coincidentes da *nova museologia* e da *gestão da qualidade*, advém sobretudo da coerência entre as expectativas da comunidade, a missão, os resultados em ordem às pessoas e à sua satisfação. É aqui, que a nosso ver, que faltam instrumentos de medida que permitam aos museus de *novo tipo*, avaliar o impacto na sociedade e a eficácia dos processos-chave, por eles identificados, a partir das necessidades das pessoas, dos problemas da comunidade e da natureza das estratégias adoptadas.

Nesta abordagem, os visitantes ou públicos, se existirem, serão certamente um dos indicadores a ter em conta, mas não o único, nem o principal (a não ser que essa seja a fórmula encontrada para satisfazer uma necessidade específica - o produto de um processo). O que está em causa é saber como objectivar, através de indicadores adequados, as mudanças operadas na comunidade pelo envolvimento das pessoas nos processos de identificação e preservação dos patrimónios, na sua difusão, nas estratégias contínuas e diversificadas de aprendizagens, na definição das missões dos museus – produtos -processos, na participação e na definição da visão.

O movimento para uma Nova Museologia trouxe à ciência museológica um novo paradigma centrado na comunidade e no território, em abordagens multidisciplinares. Porém, os museus que emergiram deste novo conceito, continuam a ser avaliados pelo crivo tradicional, materializado em edifícios, produtos e públicos.

Faltam à Nova Museologia ferramentas que lhe permitam registar e descrever, com rigor, os processos chave da acção museológica e os procedimentos que lhe estão associados, de forma a que se possam evidenciar os indicadores mais fiáveis para a sua avaliação.

Já constatámos que os estudos de públicos não responderam, até agora, a esta nova realidade museológica e que mesmo, as teorias vanguardistas de marketing entram, por vezes, em colisão com os valores e princípios dos museus. Falta-nos discernir sobre outros caminhos teórico - metodológicos que, através de incursões noutras áreas do saber, ancorados em rasgos epistemológicos, cruzem visões e enriqueçam, com propostas mais consentâneas de avaliação, o paradigma da *Nova Museologia*.

Jean Davallon, no debate já citado, a dado momento (p.57), refere as especificidade cultural (de atitude) que diferencia os estatutos do visitante de museu e do espectador de teatro ” *Pour le théâtre , on ne se pose pas la question de savoir si ce sont des clients, ont parle de spectateurs. Ce qui ne veut pas dire qu'il y a pas de gens au théâtre dont le métier est de les traiter comme des clients*”.

Na defesa desta perspectiva, o autor lança para o debate o desafio de se “ (...) considérer les visiteurs des musées comme les gens de théâtre considèrent les spectateurs (...) On ne va pas demander de comptes à un spectateur théâtre pour savoir s'il dort pendant les trois quarts de la représentation . De quel droit demanderait-on aux visiteurs des musées d'avoir une attention sur tout ce qu'on lui présente? Les visiteurs peuvent très bien venir dans un musée simplement pour passé un moment (...). Si on raisonne en termes culturels, et non seulement en termes de public ou en termes de clientèle, le musée aurait pour fonction d'offrir aux visiteurs ce que ses derniers sont censés attendre du musée.”

Esta perspectiva, apresentada por Jean Davallon, sugere que se reconheçam e respeitem os ritmos e vontades do visitantes, moderando e directividade que caracteriza, por vezes, a atitude da instituição museu, na sua forma mais tradicional e autoritária. Entender-se que o visitante constitui uma entidade autónoma do museu, reservando-lhe o direito de elementar cidadania, de se manifestar livremente, ou de não se manifestar e de “usar” o museu quando e como assim o decidir.

As formas de designar as pessoas ou grupos (unidade sociais*) que interagem no sistema comunicacional, induzido pelos museus, podem assumir variadas formas, contudo, permanece a ideia de que o museu, entendido num sistema de produção de serviços e/ou bens materiais ou imateriais, existe dissociado dos seus potenciais consumidores. Em nosso entender a designação de praticante * é a que teoricamente, mais se aproxima da ideia da Nova Museologia na medida em que remete para a noção de aprendizagem e simultaneamente na crença em algo cuja prática conhecemos e desejamos melhorar.

O conceito de cidadão-cliente que nos é proposto pela gestão da qualidade, sofreu no contexto desta reflexão, um sentido diferente da asserção empresarial / comercial vulgarmente atribuída ao termo cliente. A diferença mais significativa é a que consiste em se considerarem cidadãos clientes todas as pessoas que participam dos processos de organização, no caso concreto dos museus, os próprios funcionários no seu conjunto, da base ao topo. Esta abrangência do termo remete para a ideia de que o museu, enquanto organização, comporta em si próprio cidadãos, também eles membros da comunidade e clientes que aferem da qualidade dos resultados obtidos pela organização de que fazem parte.

A principal motivação para atingir a qualidade está assim, centrada num objectivo fulcral – a satisfação das necessidades e expectativas dos cidadãos clientes em que o próprio museu se integra com a sua equipa.

Para tal é necessário estar na posse de toda a informação disponível, sem a qual não é possível identificar as necessidades e tomar as decisões acertadas.

Na perspectiva da gestão da qualidade, a satisfação é a palavra – chave para transformar o cliente esporádico em cliente recorrente. A questão que se põe naturalmente, é que a satisfação não é uma categoria linear, existindo diferenças entre a satisfação aparente e/ou declarada modelada por modismos e influencias de natureza diversa e a satisfação experimentada, vivida e construída na participação em processos nunca acabados. A satisfação expressa confunde-se, por vezes, com a idealizada a partir de modelos estereotipados, estimulados pelo consumo.

O mundo contemporâneo gira em torno da insatisfação suscitada pelo consumismo que cria a miragem de que o que nos satisfaz está sempre nas mãos de outrém, alimentando a ilusão de que a satisfação se obtém no desafio imediato do seu resgate mesmo que isso não corresponda a uma real necessidade. Transferindo esta imagem para os museus e seus potenciais clientes, a situação de mimetismo consumista torna-se ainda mais complexa porque, citando Peter M. Jackson, “Indicadores de comportamiento: promessas y escollos”, em “La gestión del museo”- : (pp.243), *En el caso de los servicios museísticos, muchos consumidores (si non casi todos) no sabem lo que quieren y, después de haber recibido el servicio, no sabem cómo valorizarlo . (...), una actitude centrada en el cliente aborda el*

problema de distintas maneras, prestando atención a la necesidad de educar al público en la valoración de su patrimonio cultural (...).”

O museu activo e interveniente socialmente não se pode alhear do seu papel face a esta realidade, senão corre o risco de contribuir para reproduzir esquemas de manipulação de públicos, legitimados institucionalmente, com aparência de modernidade, que só favorecem a alienação dos patrimónios e a perda da identidade. A componente educativa é fundamental para elevar e direccionar as expectativas dos cidadãos clientes. Para tal o museu terá que explicitar claramente a sua missão e a natureza de produtos e serviços que se propõe disponibilizar para que as expectativas dos cidadãos não sejam frustradas e as pessoas se sintam impelidas a participar das decisões. Esta perspectiva aproxima a gestão dos museus das teorias contemporâneas da gestão da qualidade.

Assim, segundo Peter M. Jackson (p.244)(...) *“La gestión orientada al cliente necesita prestar especial atención a la calidad del servicio que se presta. El control de calidad total y los sistemas de garantía de calidad están empezando a ser técnicas muy comunes de gestión.”*

O enfoque nos resultados orientados para o cidadão – cliente, pressupõe mudanças significativas na forma de os museus percepcionarem a qualidade e de se percepcionarem a si próprios, enquanto organização, citando Peter M. Jackson, (p. 245) *“El modelo empresarial supone un cambio de cultura. Para el profesional del museo requiere un replanteamiento de los valores profesionales tradicionales, basados en un sistema de financiación puramente público, para incorporar los conceptos necesarios para poner en práctica un sistema mixto, público privado. (...) La adopción del*

marco de rentabilidad como pilar de gestión en un entorno de alta calidad requiere la adquisición de nuevas aptitudes directivas.”

2.A EDUCAÇÃO NÃO FORMAL NA GÊNESE DA QUALIDADE PROCESSO-CHAVE DA ACÇÃO MUSEOLÓGICA

Segundo a UNESCO - documento que trata das directrizes para a Educação no séc.XXI, a Educação é definida como “ **um processo para todos ao longo da vida que deve ser realizado sob os princípios democráticos e de respeito pelos direitos humanos, a partir de quatro pilares: Aprender a aprender, aprender a ser, aprender a fazer e aprender a viver;** em Museus: **Produto ou processo?**”³⁹

A Educação entendida não apenas como mais uma função ou produto do museu, mas como um processo-chave, transversal a toda a acção museológica. Nesta perspectiva a qualidade está profundamente ligada à educação e a comprová-lo está toda a literatura sobre Sistemas de Gestão da Qualidade em que se afirma permanentemente que a principal motivação para a qualidade depende da procura (o *input* do sistema) assim como da identificação das necessidades e expectativas dos cidadãos – clientes. **A educação é assim determinante na génese do sistema da qualidade, porquanto impulsiona a participação e procura qualificada dos cidadãos, sendo igualmente importante nas etapas subsequentes em que também interfere, como recurso fundamental, nas competências para avaliar e identificar as**

³⁹ Conferência anual do CECA, Nairobi, “. UNESCO, Freitag, B., 1999, excerto citado no doc. CECA –Brasil “ educação 2002, coord. Denise c. Studart.

necessidades e a busca criteriosa das soluções. A Educação é em si mesma um *processo* – *chave* da melhoria contínua da organização, pois para além de modelar as expectativas dos cidadãos- clientes, internos e externos, também constitui um factor decisivo na melhoria da gestão do conhecimento e da construção lógica e intencional do sistema documental que constitui a memória colectiva da organização.⁴⁰

Segundo Pierre Bourdier (1979), “A questão está em viabilizar estratégias diversificação e ampliação de visitantes, baseada no pressuposto de que a procura cultural provém da educação, uma necessidade construída por diversos processos de socialização, como o familiar, o escolar, e o dos meios de comunicação de massas”(citado por Luciana spúlveda, em “ciência e vida quotidiana: Parceria escola – museu”, doc. Consultado a 2 de junho, 2004, via Internet).

Citando Teresa Sheiner (1999, p.92) “*Há uma tendência a compreender o museu já não como uma instituição, mas como fenómeno social, de profundo significado educativo*”

Com o objectivo de angariar uma perspectiva actual, resultante de uma reflexão continuada sobre a temática da educação em museus,

⁴⁰ A este propósito voltamos a referir a pertinência do texto “*Património e educação popular*” da autoria de Hugues de varine , disponível via internet http://www.mestrado-museologia.net/hugues_de_varine.htm de onde se detaca a afirmação de que “A *educação popular*(em contraponto com a educação “bancária”/ escolarizada, a que se refere, citando Paulo freire) *não visa apenas a satisfação de “públicos” específicos; deve, sobretudo, constituir a fonte de uma cultura comum construída a partir dos contributos de todos os membros da comunidade.*”

com evidências no terreno, solicitámos (em Maio de 2004), com base num guião prévio, por nós elaborado, um depoimento escrito, à museóloga Ana Duarte, autora de bibliografia especializada e fundadora, há vinte anos, do Serviço Educativo do Museu de Setúbal/Convento de Jesus, que viria a dar origem aos serviços educativos, extensivos a todos os museus municipais de Setúbal, que hoje são a base do modelo de Educação Patrimonial, que vigora no concelho de Setúbal, organização que foi alvo, em 2003, de uma avaliação, com recurso à CAF. A referida avaliação obrigou a uma análise retrospectiva baseada na recolha sistemática de evidências acumuladas nos últimos cinco anos de actividade dos serviços Educativos dos Museus Municipais de Setúbal.

Em resposta à questão por nós formulada – **Como define a missão dos Serviços Educativos numa perspectiva contemporânea de museu?** Responde: *Um serviço adequado ao século XXI tem que estar informado sobre os problemas que rodeiam o território, o país e o mundo, porque um museu não é feito só de objectos mas também de problemas e sobretudo de pessoas. A missão dos serviços educativos deverá assim:*

- *Dar a conhecer as exposições permanentes e temporárias existentes no museu, relacionando-as com o território e com a comunidade envolvente.*
- *Explorar pedagogicamente as exposições tendo em conta a comunidade escolar e as públicas com dificuldades de descodificação da história local.*
- *Encontrar parcerias no seio da comunidade de modo a envolver de forma determinante as populações no projecto museológico.*

- *Estar atento aos problemas da comunidade e inseri-los nos projectos educativos.*
- *Ter em conta as novas tecnologias inserindo-as no trabalho educativo.*
- *Explorar em ateliês as expressões artísticas ligadas à vocação do museu.*
- *Ter em conta os possíveis roteiros patrimoniais existentes no território.*
- *Contribuir para a salvaguarda do património local.*
- *Dar contributos para a história local.*
- *Estar atento aos problemas locais de modo a integrá-los no trabalho educativo.*
- *Construir materiais pedagógicos que possam ser itinerantes pelo território escolar e associativo (exposições, maletas pedagógicas, fichas guias, etc.)*
- *Estar atento aos excluídos promovendo actividades em que eles possam participar com actividades ligadas à sua cultura e identidade.*
- *Promover projectos de história ao vivo de modo que as crianças vivenciem situações históricas importantes da memória colectiva*

Em resposta à questão – **Quais os critérios que, em seu entender, deverão estar na base da avaliação dos serviços educativos dos museus?** Responde: *Rigor científico, capacidade de comunicação, indicadores de competências adquiridas pelos públicos, diversidade de actividades, abertura às propostas da comunidade.*

CAPÍTULO 2

1.A QUALIDADE, EM MUSEUS, ASSOCIADA À SATISFAÇÃO DOS CIDADÃOS - CLIENTES

O tema da satisfação do consumidor é um dos pilares do conceito de marketing

“O conceito de marketing requer uma orientação para o cliente, apoiada pelo marketing integrado, que tenha a satisfação do cliente como elemento chave para a obtenção de um volume de vendas lucrativo a longo prazo.” (Kotler, 1972, p. 54)

Marie Agnes Chauvel, num artigo intitulado *“A satisfação do consumidor no pensamento de marketing: Reunião de literatura”* (doc. disponível na Internet – consultado a 10 de Junho), traça o panorama das diversas abordagens do marketing, desde a década de 50 (Cochoy, 1996) que corresponde à abordagem clássica do tema da *satisfação*, identificada linearmente com estudos de vendas e dos mecanismos do lucro, associados às transações.

Em meio século, o conceito de *satisfação* sofreu mutações significativas, tendo assumido várias asserções, conforme as épocas, tendências e escolas que dele se apropriaram. Foi sendo revisto e actualizado mas permaneceu transversalmente a todas as abordagens, estando hoje no epicentro das teorias contemporâneas dos sistemas de gestão da qualidade.

A autora, no referido artigo, refere-se à *teoria económica* como abordagem pioneira ao tema da *satisfação*, associada às opções da compra por parte dos consumidores e a maximização do seu retorno.

Neste contexto o termo satisfação está associado a “utilidade”. “As duas palavras estão relacionadas de tal maneira, que podemos falar em utilidade como medida da satisfação das necessidades e desejos” (Benett e Kassarrjiam, 1975, p.24, citado por Agnes Marie Chauvel). O modelo é alvo de várias críticas, nomeadamente é acusado de tentar explicar “como o consumidor se devia comportar” (Bennet e Kassarrjiam, 1975, p.36, citado por Agnes Marie Chauvel), em vez de procurar entender como ele se comporta de facto.

A teoria Behaviorista, inspirada nos dois contributos da psicologia, procura a partir da década de 50, entender o “*comportamento do consumidor*”. Esta teoria, fundada no modelo pavloviano do condicionamento, analisa as respostas aos estímulos que o homem vai inscrevendo e identificando, ao longo do seu desenvolvimento, em interacção com o ambiente. Esta visão faz depender a opção de compra ou de adesão a um serviço, de um estímulo externo, restringindo o conceito de satisfação à obtenção do retorno (“recompensa”) que leva à repetição do comportamento.

“ *A teoria Behaviorista substitui o homem racional proposto pela teoria económica, por um ser moldado pelo ambiente*” (Chauvel, s.d.).

Esta visão foi bastante contestada e com ela as técnicas de marketing devido á denuncia das tácticas de manipulação (Zülzke, 1991; citado por Chauvel, s.d.).

A teoria cognitiva, contrapõe a visão Behaviorista “*Ao admitir que entre o estímulo e a sua resposta existem elementos hipotéticos, característicos do indivíduo, que orientam o tipo de resposta dado a determinado estímulo*”(Chauvel, s.d.).

Nesta abordagem, a satisfação não se confina á “*recompensa*”, é antes o resultado do confronto de uma referência interna do domínio do sujeito, com os benefícios / prejuízos alcançados com aquisição de um bem ao serviço “*a satisfação (...) se refere ao grau de congruência entre as consequências reais da compra e do consumo de uma marca e aquilo que era esperado pelo comprador no momento da compra. Se o resultado real for julgado pelo comprador como pelo menos igual ao esperado, o comprador ficará satisfeito. Se, por outro lado, o resultado real for julgado como inferior ao esperado, o comprador se sentirá insatisfeito e sua atitude será menos favorável.*” (Howard e Sheth, 1977, p.94; citado por Chauvel, s.d.).

Na teorias contemporâneas de marketing, o conceito de *satisfação* mais aceite, está associado a avaliação (julgamento) baseada em parâmetros de comparação. “*A natureza da referencia comparativa é porem, objecto de discussões*” (Chauvel, s.d.), assumindo no essencial, as seguintes facetas:

- A comparação baseada na convicção do consumidor sobre ao que ele espera do produto;
- A comparação com as “*normas*”, o que ele tem como adquirido relativamente ás suas necessidades e /ou desejos, e as respostas que ele julga possíveis obter, baseado em experiências anteriores;

- A comparação baseada em custos / benefícios e a transação justa ou injusta (teoria da equidade); *
- A comparação relativamente a desejos e valores do consumidor;

As duas últimas abordagens são mais recentes e menos desenvolvidas (Chauvel, s.d.).

As teorias comportamentalistas, vinculadas à psicologia, tendem a analisar o fenómeno da satisfação / insatisfação numa perspectiva “*Atomística e individual*” (Wensley, 1984, p.54; citado por Chauvel, s.d.), centrada no sujeito enquanto indivíduo.

Na década de 70, do século XX, associado ao surgimento dos movimentos de consumidores, com expressão mais relevante nos Estados Unidos, o conceito de *satisfação* ganhou novos contornos, rompeu com os paradigmas anteriormente aceites, facto que abalou as técnicas clássicas do marketing, até aí aplicadas essencialmente na persuasão do comprador com vista à obtenção de resultados para o vendedor.

O conceito de *satisfação* passa a estar ancorado a uma cadeia de interacções que ultrapassam o indivíduo *de per se* e a noção de compra, como acto resultante de uma decisão puramente individual baseada em aspectos racionais (teoria económica) e/ou comportamentos de natureza psicológica (teoria comportamentalista).

O enfoque na dimensão social do fenómeno que gera a satisfação / insatisfação, rompe com a ideia de que esta manifestação resulta apenas de um acto isolado de natureza psicológica.

Os novos questionamentos do tema da satisfação colocam a tónica na rede de relações que configuram a realidade do consumo enquanto fenómeno gerado por numa sociedade historicamente determinada.

A satisfação / insatisfação explicada numa rede de relações associa ao fenómeno do consumo à responsabilidade social de todas as partes interessadas e referencia-o ao sistema em que este é gerado.

Os pressupostos das teorias em que se baseia o marketing foram revistos em função de uma nova categoria - “*interesse*” - invocada por Kotler (1972), que demonstra a existência de duas partes activas na obtenção da satisfação – o produtor e o consumidor – ainda que, em campos de acção diferenciados e com poderes desiguais.

A tentativa de conciliar esses interesses distintos, é o dilema com que se debate actualmente o marketing e, simultaneamente o estímulo para novos questionamentos.

O conflito de interesses, gerado na correlação de forças entre produtor e consumidor, também é o dilema dos museus tradicionais que se preocupam mais em julgar e padronizar as atitudes dos *públicos* do que em “escutar” as necessidades / desejos das pessoas e entender a envolvente social e cultural que gera a *procura* ou a falta dela. A perspectiva tradicional da museologia recusa-se a aceitar a responsabilidade social dos museus na qualificação dessa *procura*, através de compromissos

com os vários parceiros na comunidade, em processos aferidos por indicadores, construídos em parcerias, com base na *escuta activa* dos cidadãos, públicos e/ou não públicos dos museus. Esta é a dimensão da satisfação que, na perspectivas coincidentes da nova museologia e da gestão da qualidade, contribuem para gerar índices de qualidade, mensuráveis em resultados para os cidadãos - clientes , com sucessivos retornos num ciclo de melhoria contínua.

O planeamento estratégico pressupõe a identificação dos indicadores associados às expectativas dos cidadãos clientes e ao quadro social que configura as manifestações de satisfação/insatisfação. O museu implicado socialmente e comprometido com a mudança não pode, pois, subestimar as necessidades dos cidadãos, devendo assumir um papel activo (pedagógico) na avaliação e qualificação da procura. A este propósito refere-se Peter M. Jackson, em *“Indicadores de comportamiento: promesas Y escollos”* , p.243, *“En el caso de los servicios museísticos, muchos consumidores (si no caso todos) no sabem lo que quirem y después de haber recibido el servicio, no sabem como valorizalo . Una gestión orientada al cliente, sin embargo, debe averiguar lo que los usuarios piensam de los serviços que presta. En lugar de adoptar la actitud de `nosotros somos los profesionales y sabemos de esto más`, una actitud centrada en el cliente aborda el problema de distintas maneras, prestando atención a la necesidad de educar al público en la valorización de son patrimonio cultural, tratando de descubrir lo que resulta interessante para los usuários, analizando por qué algunas personas van al museo y otras no. Estas prácticas, a su vez, requieren unos indicadores de comportamiento sobre empleo de servicios, buen ejemplo de como los*

indicadores pueden utilizarse como via de aprendizaje para la organización.”

Por vezes, a visão distorcida e a aplicação parcial e/ou imediatista, das técnicas de marketing, fenómeno mais notório em museus tradicionais de grande escala, que desenvolveram as valências comerciais com resultados financeiros significativos, conduz a tensões entre os técnicos com funções específicas de conservação e/ou programação museológica e os técnicos encarregues da administração, devido à inexistência de uma visão integrada de gestão e de planeamento estratégico orientado para o cidadão cliente e a satisfação das suas necessidades. Esta deformação da visão do museu e da sua missão conduz, por vezes, à insatisfação no trabalho, com reflexos óbvios nos resultados para os cidadãos - clientes.

Citando Odete Pereira (2002), p.68, a propósito das potenciais consequências da satisfação/insatisfação no trabalho, relativamente ao desempenho das organizações afirma “ *De acordo com Davis (1992), a satisfação no trabalho possui uma relação positiva na melhoria da qualidade do trabalho, sendo esta relação considerada de natureza bivariada (Fosam e Grimsley, 1998)*”. Segundo a autora, é ainda de salientar que a satisfação no trabalho “*está relacionada com o empenhamento dos trabalhadores (Jamieson e Richards, 1996; Rust et al .,1996), constituindo esse empenhamento uma peça essencial para a melhoria da qualidade nas organizações.*”

As organizações em geral, e os museus em particular, raramente têm noção do impacto da satisfação dos seus funcionários e colaboradores na prossecução das missões e nos índices da qualidade. Provavelmente deve-se à proximidade do objecto da avaliação e ao

facto da dificuldade que as administrações têm em reconhecer que os trabalhadores dos museus são também utentes/clientes dos seus próprios serviços. Este posicionamento justifica a atitude paternalista relativamente aos destinatários dos serviços dos museus, sempre encarados como *outros*, uma entidade exterior que assiste, visita ou adquire o que estes lhe proporcionam, totalmente distinta dos trabalhadores, que, às tantas, se diluem no anonimato da organização e/ou no cumprimento ritualizado das funções, há muito distanciado de sentimentos de prazer e satisfação. Esta visão está na base do discurso tradicional, sustentado no princípio de que os museus trabalham para a comunidade e não com a comunidade. É natural que assim continue enquanto os museus, numa perspectiva tradicional da museologia, não se sentirem parte da comunidade e seus trabalhadores e colaboradores como primeiros (porque mais próximos) destinatários dos seus serviços, não se sentirem incluídos como seus beneficiários .

A gestão da qualidade acentua permanentemente a importância da satisfação das pessoas da organização e do seu envolvimento nas tomadas de decisão (empowerment), como caminho para a qualidade.

A este propósito voltamos a citar Odete Pereira (2003, p.213) que nas considerações finais da dissertação de doutoramento “ Implicações psicossociológicas da gestão da qualidade”, afirma:” *Com efeito, são diversos os trabalhos que apontam para um aumento da Satisfação no Trabalho em empresas com GQT(Gestão da Qualidade Total). Kopelman (1986) refere que os sistemas de GQT tendem a promover o enriquecimento das tarefas, e a variedade de competências a que é necessário recorrer, bem como a autonomia, o que se traduz em índices de Satisfação no Trabalho mais elevados*”. Continuando

(p.229), “(...) os trabalhadores pertencentes a empresas com Gestão pela Qualidade Total são os que evidenciam maior satisfação relativamente ao objecto de quatro escalas deste questionário. Ou seja: Objectivos e Gestão Global, Recompensas, Sector em que Trabalha e Trabalho que Realiza.”

2.A QUALIDADE, EM MUSEUS, ASSOCIADA À PARTICIPAÇÃO

Na perspectiva da *Nova Museologia* o museu encontra sentido na participação dos cidadãos. A participação é transversal a todo o processo museológico gerado na dinâmica da comunidade como resposta aos seus anseios e necessidades. O que confere qualidade a este museu, que designamos de *novo tipo*, é o facto dele ser reconhecido como obra inacabada de um colectivo, reflexo das contradições de uma comunidade em mudança. É através da participação gerada pelos processos museológicos que os museus, identificados com os princípios da museologia social, constróem as suas missões. Os museus comprometidos com o desenvolvimento e a não exclusão, optam por romper a armadura institucional e interagir numa rede social composta por pessoas, unidades sociais (famílias), grupos socio-profissionais e outros, portadores de conhecimento, memórias, problemas; de modos de pensar e fazer diferenciados, que intervêm, com as suas visões múltímodas, na identificação, classificação e reinvenção dos patrimónios, em processos que contribuem para a qualificação da cultura.

Maria Célia Santos, em entrevista concedida a Mário Chagas (1998), a título de conclusão, adverte os profissionais dos museus(...) *para que olhem para os museus para além dos museus(...); que o fazer*

museológico produza conhecimento e seja impregnado de vida(...) em permanente abertura para avaliar os processos museais e para a auto avaliação;(...) que procurem, constantemente, a qualidade formal e a qualidade política*, assumindo o compromisso social e o exercício da cidadania.*

Nesta perspectiva, alia-se claramente qualidade à participação dos sujeitos envolvidos nos processos museológicos, como base do conhecimento musealizado a partir da socialização dos diversos processos museológicos (pesquisa, preservação e comunicação).

A participação, como parâmetro fundamental da qualidade em museus perspectivados a partir da comunidade e das necessidades dos cidadãos (*acervo de problemas*, no dizer de Mário Chagas), é um aspecto axial da Nova Museologia, pelo que deverá merecer elevada ponderação na avaliação e auto avaliação em museus identificados com o seu paradigma. A noção de auto avaliação engloba também, na categoria dos cidadãos clientes, os trabalhadores dos museus, a sua participação e os conhecimentos induzidos pela sua especificidade profissional; categoria de primordial importância que não é captada nos estudos tradicionais públicos, orientados exclusivamente para a avaliação dos produtos finais e das manifestações associadas ao “consumo”. O acto constitutivo do fazer museológico, assente na participação, nos processos e na mudança social, essência da Nova Museologia, resulta num impacto para a comunidade (de que o museu e seus problemas são parte activa), teoricamente referenciado como categoria de análise do fenómeno museológico, mas que, na prática, não é avaliado/ medido por falta de descritores/ indicadores e de ferramentas adequadas.

Daqui se infere que os modelos convencionais de estudos de públicos em museus e as grelhas de avaliação por eles aplicados não servem para captar, em toda a sua extensão, a *qualidade formal* e a *qualidade política* que distingue o fenómeno museológico gerado pela *Nova Museologia*. A exposição, função axial da museologia tradicional é, por excelência, o objecto dos estudos de públicos, sinónimo de avaliação em museus. A museografia e as suas múltiplas narrativas, ocupam, na museologia social, um patamar distinto daquele que detém a clássica exposição, na museologia tradicional. Na cadeia operatória dos procedimentos museológicos, identificados com a Nova Museologia, a expografia é uma disciplina estruturante das narrativas diferenciadas que informam o discurso museológico. A exposição, assim entendida, é um processo transversal que resulta da interacção de vários processos museológicos (conservação, documentação, exposição, acção educativa) e não um produto de final de linha. A este propósito refere-se Cristina Bruno (2002), Rio de Janeiro, Seminário Internacional, “*Entre a museologia e museografia : Propostas, problemas e tensões*”, (...) *A operacionalização desta cadeia de procedimentos técnicos e científicos – interdependentes – distingue e qualifica os discursos expográficos dos museus em relação a outras formas de exposições.*”

Qualidade, na asserção etimológica do termo, é exactamente o que nos distingue o que nos torna diferentes o que nos confere raridade (preciosidade). Se atentarmos ao que afirma Cristina Bruno, a avaliação em museus deveria, através de indicadores pré – definidos, conseguir captar / medir a eficácia dos procedimentos técnicos e o seu nível de interdependência. Na perspectiva do novo paradigma da museologia e tendo como referência os sistemas da gestão da qualidade, esta forma de avaliação e auto avaliação será

eventualmente aquela mais habilitada para captar a realidade museológica contemporânea - multidisciplinar, estimuladora de diálogos interculturais e participativa na medida em que os processos museológicos não estão confinados ao museu no sentido institucional.

A aplicação do processo museológico na perspectiva de Maria Célia Santos (2002), no texto intitulado *“Processo museológico: critérios de exclusão”*, (...) *não está restrita à instituição museu, ele pode anteceder à existência objectiva do museu ou ser aplicado em qualquer contexto social.*

Nesta noção de processo museológico não tem sentido avaliar produtos dissociados de quem os produz e dos contextos dessa mesma produção.

A qualidade associada à participação, mede-se pela eficácia do diálogo e a interação que se estabelece entre os vários sujeitos na acção, em processos de auto avaliação. Os resultados evidenciados constituem incentivo a melhorias contínuas traduzidas por novas práticas sociais associadas à participação, cidadania e ao desenvolvimento.

Avaliar os processos museológicos e a qualidade põe eles gerada, com base na participação, é pois, muito mais exigente e qualitativamente diversa da avaliação de produtos finais, independentemente da sua qualidade intrínseca, que não é posta em causa, ou do seu impacto momentâneo medido pela maior ou menor adesão dos públicos. Os museus inseridos na comunidade, comprometidos com o desenvolvimento, opõem a participação à exclusão, o diálogo à intransigência e o conhecimento partilhado e gerido à *meritocracia*. A este propósito, Maria Célia Santos (1999) refere *“ao reflectir sobre o*

*processo muselógico, inserindo nas demais praticas sociais, a partir de uma auto critica das nossa vivências (...) que possamos assumir o nosso compromisso social com qualidade, o que, implica participação, imersa em nossa pratica cotidiana. Ainda (Pedro Demo,1994, citado por Maria Célia Santos), salienta que *Qualidade é participação(...).É a melhor obra de arte do homem em sua história, porque a história que vale a pena, é aquela participativa(...) com o teor menor possível de desigualdade, de exploração, de mercantilizarão, de opressão.**

3.A QUALIDADE, EM MUSEUS, ASSOCIADA À AUTOAVALIAÇÃO

Segundo o dicionário da Língua Portuguesa contemporânea, da Academia das Ciências de Lisboa (2001), avaliação é a “acção de avaliar”, ou seja de “determinar, por calculo mais ou menos rigoroso, o valor de algo”, que na assunção da pedagogia é o “*acto de verificar a progressão do aluno no processo de ensino, aprendizagem*”. A certificação, também definida no mesmo dicionário, é a “*acção de atestar, de comprovar a exactidão de alguma coisa, de certificar*”. A avaliação⁴¹ é indissociável do avaliador e dos parâmetros instruídos. A questão está em saber se esses parâmetros são os adequados para determinar o valor ou a valia de algo e se quem avalia está na posse de toda a informação para o fazer com critério e justiça.

⁴¹ Na CAF **avaliação** é definida como o “*acto de apreciar os resultados da acção, de forma avaliar a sua relação com os objectivos fixados, os recursos consumidos e os impactos produzidos sobre a realidade, bem como de examinar se os mesmos resultados poderiam ter sido obtidos a um menor custo.*”

Quando se trata de avaliar a qualidade de algo, aquilo que nos distingue, que no sentido comum expressa a ideia de “boa qualidade”, não nos podemos esquecer que o fazemos sempre num contexto social e histórico determinado. Toda a qualidade é relativa e ideologicamente marcada por um sistema de crenças e valores. O que tem “boa qualidade” hoje, pode não o ter amanhã, o que é rotulado de “boa qualidade” num contexto sócio cultural pode ser o oposto noutro. Partindo do princípio que o social é heterogéneo e contraditório, torna-se necessário definir critérios e indicadores que explicitem exactamente, o que entendemos por qualidade e qual o contexto a que nos referimos. Qualidade não é apenas um significado, mas antes um significante, historicamente determinado.

A este propósito, referindo-se ao termo qualidade, Verónica Risopatrom (1991), citada por Maria Laura Barbosa Franco, num texto intitulado “*Qualidade de ensino: critérios e avaliação dos seus indicadores*”, consultado via Internet (2 de Junho de 2004) “***A consciência da ambiguidade deste termo surge porque se espera que ele seja definido a partir de um único significado. Sem dúvida, o conceito de qualidade, assim como de belo, do bom e da morte, são significantes que podem adquirir muitos significados(...)***”. Aplicado aos museus este raciocínio leva-nos a concluir sobre o papel fundamental da autoavaliação para a determinação dos indicadores da qualidade e sobre o desafio teórico que esta categoria de análise constitui para a museologia. O julgamento do mérito de algo, no caso concreto produto museológico, pressupõe sempre uma análise processual que evidencie as especificidades em relação a uma conjuntura. A qualidade não é um valor absoluto nem um conceito neutro. Daí a importância da auto avaliação na demarcação clara dos valores e atitudes que requer a acção e determinam os processos

museológicos. A auto avaliação e a forma como ela se projecta, através do conhecimento que gera na melhoria continuadas de práticas museológicas e que vai permitir evidenciar o *específico*, o *próprio* e o *diferente*; as particularidades que marcam o caminho para a qualidade.

A consciência de que a qualidade é algo historicamente determinado e ideologicamente apropriado por correntes liberais e asserções normativas que, muitas vezes, desvirtuam o próprio ideal da qualidade, que todos buscamos, não nos deverá dissuadir de reflectir sobre as nossas próprias metas, através da auto avaliação, centrada na busca das especificidades do fazer museológico, a nossa própria cultura em interacção com as outras.

O exercício de auto avaliação pressupõe um processo de descoberta e partilha de informação que nos ajuda a situar face à totalidade e a melhor compreender o nosso papel. Os museólogos com experiência no trabalho de terreno estão normalmente habilitados para observar, descrever e interpretar outras realidades sócio profissionais em que muitas vezes participam a título de estudo, mas têm como muitas outras, enormes dificuldades em descrever e interpretar os seus procedimentos e as cadeias operatórias associadas aos processos museológicos.

É sempre mais difícil entender o que nos está próximo, o que nos engloba do que aquilo que julgamos ser-nos alheio, mas que afinal também nos pertence por ser análogo ou radicalmente diferente.

O processo de auto avaliação, suporte da C.A.F.- estrutura comum de avaliação (ferramenta da qualidade) sugere várias etapas e procedimentos, que têm como ponto fulcral a descrição dos processos

por cada pessoa da organização nelas envolvidas. Este exercício, disciplinado pela escrita, obriga a um rigor de auto reflexão sobre as práticas de cada um, nomeadas individualmente a partir da sua perspectiva. Os vários contributos são fundamentais para se entender que um processo não é a soma dos contributos individuais, mas a articulação dinâmica de várias perspectivas na busca de discursos coerentes.

A auto avaliação recorrente e sistemática capacita-nos científica e tecnicamente e habilita-nos na relação com o outro civilizacional contribui para desenvolver a qualidade formal e a qualidade política que nos distinguem como profissionais e/ou cidadãos clientes.

Maria Célia Santos (1999) refere-se a esta questão ao abordar a relação sobre (...) *“processo museológico- exclusão, situando, inicialmente o fazer museológico a partir de um olhar para dentro, ou seja, de avaliação das nossas acções enquanto técnicos e em interacção com o outro; a exclusão, provocada por nós mesmo, em nossa pobreza política e também, sócio económica; encara-los de frente, na pratica cotidiana da acção museal e que irá reflectir consequentemente, nos objectivos e metas nas nossas instituições. A escolha desse enfoque está relacionada á carência por nós constatadas de uma análise que permita caracterizar a acção social do museu a partir do seu interior. E sempre deslocamos o eixo da discussão, em torno do tema museu e sociedade, para a relação com o público, com a comunidade, esquecendo-nos que público e comunidade também somos nós e que somente a partir de um processo de critica e auto critica, interna e externa que poderemos assumir o nosso compromisso social.”*

A atitude reflexiva que comporta a auto avaliação qualifica a acção museológica e a própria cultura organizacional dos museus, pois

quanto mais elevada for a consciência dos saberes que desenvolvemos e aplicamos nos, mais ínfimos ou complexos, procedimentos que dependem da nossa acção, mais intencionalidade colocamos em cada um deles e maior cuidado temos em regista-los a auto avaliação permite-nos atribuir valor ao que fazemos e á forma como o fazemos, dar-lhe um significado e uma intencionalidade.

Contudo para que esse conhecimento se multiplique e o seu significado se transforme em significante, ele terá que estar descrito e para tal terá que ser nomeado, através de palavras e conceitos adequados. A qualidade não reside só no que fazemos, mas na intencionalidade da acção e no conhecimento que este pode gerar. Esse valor acrescentado é que constitui a mais- valia do processo museológico, mas só descrito se pode transformar num indicador da qualidade. Se tal não acontece é porque, por vezes, não temos, ou ainda não discernimos, sobre as ferramentas para o captar e as palavras para o nomear, porque esse conhecimento, em si existe mas não está explícito.

4.A QUALIDADE, EM MUSEUS, ASSOCIADA À GESTÃO DO CONHECIMENTO

4.1.DISTINÇÃO ENTRE “CONHECIMENTO TÁCITO” E “CONHECIMENTO EXPLÍCITO”

“O intelectual não vale apenas pelo que (sabe) em termos de domínio técnico, mas igualmente pelo que (vale) em termos de agente de mudança.”(Pedro Demo, 1996; citado por Maria Célia Santos, 1998)

O conhecimento disponível, identificável, gerado pelos processos no seio da organização e a forma como ele é gerido, na relação com as parcerias e cidadãos clientes, constitui o recurso primordial da qualidade⁴². Um dos instrumentos fundamentais da gestão e transmissão do conhecimento é a sistematização e descrição dos processos realizada pelas pessoas que neles intervêm.

O conhecimento que não é correctamente gerido a favor da organização perde a sua eficácia como recurso efectivo, servindo apenas para criar desigualdades, fomentar a exclusão e acentuar a *meritocracia*, baseada numa hierarquia de saberes, em que a cultura

⁴² A **C.A.F.**(Common Assessment Framework), no ponto 4.3, refere-se expressamente, através de exemplos, às acções que concorrem para a gestão do conhecimento entendido como recurso: *“Desenvolver sistemas para gerir manter e avaliar o conhecimento na organização; assegurar que o conhecimento e a informação sejam partilhados com os parceiros; monitorizar regularmente o conhecimento disponível na organização e articula-lo com o planeamento estratégico, bem como com as necessidades actuais e futuras de todas as partes interessadas; assegurar que todos os colaboradores tenham acesso á informação relevante para o desempenho das respectivas tarefas e realização dos objectivos; assegurar que todas as partes interessadas tenham acesso á informação relevante; assegurar o rigor e a segurança da informação; desenvolver canais internos para a difusão de informação no seio da organização (Intranet, boletins de noticias, revistas, etc.); incentivar a troca de informação entre a organização e as partes interessadas relevantes; assegurar que a informação externa disponível seja processada e usada eficazmente; apresentar a informação de um modo apelativo; assegurar que os conhecimentos das pessoas que deixam a organização sejam preservados. “*

“cultivada” detém lugar de topo. Citando a este propósito A. Paulo Machado (entrevista 2004) “*a partir do momento em que nós tivermos instrumentos de gestão que permitam comparar desempenhos, dialogar sobre o que fazemos, podemos otimizar recursos e parcerias(...)é uma perspectiva democrática, assente numa pedagogia crítica.(...) a qualidade não quer dizer que os processos sejam estanques, que tenhamos um processo taylorista do trabalho, da divisão do trabalho. Houve tempos em que era quase uma tecnocracia dessa natureza(...). Não é, de maneira alguma, disso que estamos a falar, do que estamos a falar é da tomada de consciência da importância do repair da gestão do conhecimento, como guardamos a informação, como a trabalhamos de acordo com o capital que foi adquirido e que nós temos sistematizado.*”

O conhecimento gerido investe de poder a organização, o conhecimento “aprisionado” em sujeitos e idolatrado transforma-se em “poderes” contra a organização.

Voltamos a citar a frase, escolhida por uma empresa multinacional de estudos de opinião para a sua apresentação: GFK-*Growth from knowledge* . Esta empresa define o conhecimento como o seu recurso fundamental e sintetiza os seus valores da seguinte forma: Global expertise- local knowledge.

O conhecimento que articulado entre o local e o global, produzido a partir do dialogo intercultural (incluído nesta noção a diversidade de culturas organizacionais”, confere eficácia á organização, autonomiza as pessoas, dinamiza os processos e estimula as parcerias.

Citando a este propósito, Maria Célia Santos(2002), num texto sobre a sua experiência “ *De Itapuã a Macapá*”, a autora destaca a importância da “*articulação dos saberes científico e popular e do*

diálogo entre as linguagens erudita e popular(...) reconhecimento da existência de uma fértil teia de relações, e da nossa disposição para ampliá-la, de forma integrada e cooperativa. Foi necessário quebrar os preconceitos que muitas vezes são a sustentação para os argumentos de autoridade, no sentido de privilegiar determinadas áreas de conhecimento em detrimento de outras, buscando uma constante articulação entre os desenvolvimentos tecnológico, científico, tendo como referencial o patrimônio cultural.(...) o encontro do saber popular com o acadêmico tem como objectivo a construção de um conhecimento adequado á solução dos problemas do homem amapaense” (referido ao caso concreto).

A gestão do conhecimento, pressupõe **tempo** para o identificar, sistematizar, descrever, armazenar, redistribuir e qualificar. Na perspectiva da gestão da qualidade, para que o conhecimento se torne um recurso da organização e um instrumento de melhoria continua e inovação, tem que estar descrito, armazenado, classificado e acessível a todas as pessoas implicadas nos processos através de suportes que o autonomizem. É desta forma que o *conhecimento tácito* se transforma em *conhecimento explícito* (cf. Maria Célia Santos), válido enquanto recurso para as pessoas e a organização.

O saber “aprimorado” num sujeito, será eventualmente muito precioso para esse sujeito, porém se não estiver descrito e sistematizado de nada servirá organização. Outro aspecto relevante da gestão do conhecimento, na perspectiva da qualidade, é a disponibilidade para **ouvir**, para captar as necessidades efectivas dos cidadãos clientes e para entender (descodificar) as suas reais expectativas em termos de satisfação. Em qualidade prevalece a ideia que o conhecimento “produtivo” é o que se gera no diálogo, com base

no princípio de que todos aprendemos com todos se tivermos disponibilidade para ouvir e nos dispusermos a aplicar tempo na descrição e sistematização da informação recolhida, transformando-a em conhecimento.

A este propósito do problema identificado e com o objectivo de perceber como é que se processam as relações entre saber e poder, noutras organizações que não só os museus, questionámos A. Ramos Pires (entrevista,2004) que afirmou o seguinte:

“(...) todas as organizações tem esse problema. Estas podem-se dividir em dois tipos, de uma forma muito simplista:

Geridas de dentro – *os técnicos olham para aquilo que sabem fazer e fazem-no bem*

Geridas de fora – *trabalhar para ir de encontro das necessidades de alguém, de algum grupo social, algum grupo de consumidores, clientes privilegiados, seja o que for.*

Há que pôr o conhecimento ao serviço de outrem o que se pode tornar um pouco conflituoso.

(...)A gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional são fulcrais nas questões da qualidade – é necessário dar a informação às pessoas para que estas possam tomar decisões.

Um estudo realizado conclui que os grandes momentos de aprendizagem organizacional ocorreram durante a implementação do sistema de qualidade – o saber da organização fica disponível a todos os membros – as coisas ficam escritas e transparentes.”

5.A QUALIDADE EM MUSEUS, ASSOCIADA AO CONCEITO DE DESEMPENHO AMBIENTAL DA ORGANIZAÇÃO

A propósito da relação entre os *novos museus*, a *nova museologia* e a ecologia, Marc Maure⁴³ afirma “ *Un autre aspect de ces “nouveaux musées” est l’importance accordée à la perspective écologique. La spécialisation traditionnelle entre différentes disciplines comme art, ethnologie, histoire, sciences naturelles, etc., est remplacée par une approche interdisciplinaire mettant l’accent sur les relations entre l’homme et son milieu. (...) Le concept de milieu est utilisé ici dans son sens le plus large, c’est-à-dire non seulement le milieu naturel, mais aussi le milieu créé par l’homme (le milieu urbain, le paysage, le lieu de travail, etc.). (...) Un système écologique peut être considéré par rapport à deux types d’échanges entre l’homme et son environnement: échange d’énergie et échange d’information.*”

A abordagem da componente ambiental, na perspectiva ampla e interdisciplinar que nos propõe Marc Maure ao definir o *sistema ecológico* a partir das trocas de energia e de informação, constitui, quanto a nós, um enfoque pertinente para a definição da qualidade em museus, independentemente da sua vocação. A ideia de *desempenho ambiental*⁴⁴, na perspectiva da gestão da qualidade, está associada a valores que se prendem com opções decisivas ao nível de: gestão dos

⁴³ MAURE. Marc-Alain. “Identité, écologie, participation”. In: **VAGUES – une anthologie de la nouvelle muséologie**, vol. 2, pp.85, collection museologia, Lyon, 1994.

⁴⁴ Na CAF, o *desempenho ambiental* constitui um dos subcritérios de avaliação, integrando-se concretamente no critério 8 : **Impacto na sociedade**

recursos, usos energéticos, materiais adoptados, construção dos edifícios e equipamentos (estéticas e estruturais), reciclagem necessária e pedagógica dos desperdícios, produção e circulação da informação, efeitos do ruído, imagens veiculadas, eficácia das relações interpessoais, gestão dos tempos, operacionalização dos circuitos, transportes adoptados e fundamentalmente, no caso dos museus, o seu contributo efectivo para percepção crítica do meio/ambiente em que o museu se insere, servindo de exemplo enquanto organização, que envolve pedagogicamente as comunidades na sua descoberta e preservação, através de estratégias educativas e de múltiplas leituras que proporcionam ao indivíduo um papel interventivo na *paisagem*⁴⁵, entendida simultâneamente como recurso informativo e como *construção cultural*, historicamente determinada e determinante.

Existem normas específicas no âmbito da certificação dos sistemas de gestão ambiental das organizações (ISO14001), em que os museus se podem incluir. Segundo A.Ramos Pires⁴⁶, “ *num sistema de gestão ambiental existe sempre uma interligação dos diversos requisitos da norma de referência, pelo que se deve procurar a coerência do conjunto dos procedimentos em causa. Esta situação deve ser entendida à base do conceito de que uma empresa implementa a sua*

⁴⁵ Ainda a este propósito voltamos a citar Marc Maure, no artigo já referido na nota anterior “*Ce “paysage culturel” fait partie intégrante du domaine symbolique (langue, mythologie, art, etc.) d’une société, et donne a ces membres des informations sur eux-mêmes, leur places dans leur culture et dans l’univers par rapport à d’autres groupes, leur identité*”.

⁴⁶ PIRES, A . Ramos. in *Qualidade – sistemas de gestão da qualidade*. Pp229-230, cap. 5 - *Sistema de gestão ambiental*. Sílabo. Lisboa. 2000.

política ambiental e alcança os seus objectivos através de uma rede de processos complementares e interligados. Como sistema de gestão, deve ser salientada a necessidade de satisfação das várias partes interessadas, incluindo a sociedade envolvente e o princípio da protecção do ambiente. Para o efeito a empresa deve ter um adequado controlo sobre os processos, produtos e actividades que tenham algum impacto no ambiente.”

6.A QUALIDADE, EM MUSEUS, ASSOCIADA AO CONCEITO DE LIDERANÇA

Philip B. Crosby, um dos mestres da qualidade, assume as teorias de Deming e Juran e acrescenta um dos seus princípios cruciais, ao afirmar que quando discutimos qualidade estamos a tratar com *problemas de pessoas* .

Qualquer organização que envereda conscientemente pela gestão da qualidade sabe que esta se fundamenta no primado da pessoa e da qualificação do seu saber.

Cabe à liderança⁴⁷, contribuir para a valorização das pessoas, orientá-las na sua acção e motivá-las para prosseguir os valores da organização em ordem ao cumprimento da missão.

Segundo a CAF, cabe à liderança:

⁴⁷ Na CAF, a *liderança* é o primeiro de nove critérios de auto avaliação, sendo aí definida em função da forma “ *como os dirigentes desenvolvem e prosseguem a missão, a visão e os valores necessários para sustentar, a longo prazo, o sucesso da organização (...)*”.

1.1 DAR UMA ORIENTAÇÃO À ORGANIZAÇÃO: DESENVOLVENDO E COMUNICANDO A VISÃO, MISSÃO E VALORES.

Exemplos:

- a. Formular e desenvolver a **visão** (onde queremos ir) e a **missão** (quais são os nossos objectivos) da organização;
- b. Estabelecer os **valores** e os **códigos de conduta*** da organização;
- c. Transformar a visão e a missão em **objectivos estratégicos** (médio prazo*), **objectivos operacionais** (curto prazo) e acções;
- d. Promover o envolvimento das partes interessadas na formulação da visão, da missão, dos valores, dos objectivos estratégicos* e operacionais* (ex.: colaboradores, cidadãos/clientes, fornecedores, políticos);
- e. Ajustar a visão, a missão e os valores às mudanças do ambiente externo;
- f. Comunicar a visão, missão, valores, objectivos estratégicos e operacionais a todos os colaboradores da organização, bem como às outras partes interessadas.

1.2 DESENVOLVER E IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO

Exemplos:

- a. Promover a criação de estruturas e **processos** de acordo com as actividades da organização tendo em conta as **necessidades** e **expectativas** de todas as partes interessadas;
- b. Definir as funções, responsabilidades e autonomias para cada nível de gestão;
- c. Estabelecer, num processo participado pelas pessoas, objectivos mensuráveis para todos os níveis de gestão;
- d. Orientar os **resultados*** e o **impacto*** da actividade para a **satisfação** das necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas;
- e. Implementar um sistema de informação para a gestão baseado em

auditorias* internas e avaliações;

f. Promover a utilização de ferramentas de gestão para os projectos e equipas de trabalho;

g. Implementar, a longo prazo, um **Sistema de Gestão da Qualidade Total***, como são exemplos o EFQM ou a CAF;

h. Desenvolver e adoptar um sistema operacional de medição do desempenho da organização (ex.: Balanced Score Card, ISO 9001).

listadas são exemplos concretos das acções, que podem ilustrar o sucesso na realização do subcritério.

1.3 MOTIVAR E APOIAR AS PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO E SERVIR DE MODELO

Exemplos:

a. Liderar através do exemplo;

b. Demonstrar empenho no processo de mudança aceitando críticas construtivas e sugestões para a melhoria do estilo de liderança;

c. Actuar de acordo com os objectivos e valores estabelecidos;

d. Partilhar a informação relevante com as pessoas;

e. Ajudar as pessoas a atingirem os planos e objectivos individuais na prossecução dos objectivos organizacionais;

f. Incentivar a prática da delegação de competências e responsabilidades (**empowerment***).

g. Estimular a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes proactivas;

h. Encorajar a confiança mútua e o respeito;

i. Assegurar o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promova a identificação, o planeamento e a implementação de inovações;

j. Promover e financiar acções de formação para a melhoria do desempenho organizacional;

k. Debater o desempenho individual com as pessoas;

l. Reconhecer e premiar os esforços individuais e das equipas;

m. Adequar o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às

situações em causa.

1.4 GERIR AS RELAÇÕES COM O NÍVEL POLÍTICO E COM AS OUTRAS PARTES INTERESSADAS

Exemplos:

- a. Manter contactos regulares e pró-activos com o nível político das áreas executiva e legislativa correspondentes (Ministro, Secretário de Estado);
- b. Desenvolver parcerias* e redes* com as partes interessadas relevantes (cidadãos, ONGs, grupos de interesse, outros organismos públicos, etc.);
- c. Promover o envolvimento dos políticos e de outras partes interessadas no estabelecimento de metas, resultados e impactos a atingir, e na implementação do sistema de gestão da organização;
- d. Procurar o reconhecimento público da organização (ex. construção da imagem);
- e. Desenvolver o conceito de marketing (produtos e serviços chave) e divulgá-lo interna e externamente;
- f. Participar nas actividades de associações profissionais, organizações representativas e grupos de interesse.

Compete à liderança criar vínculos de relacionamento interpessoal, baseados na liberdade de agir, na responsabilidade dos actos, na criatividade, no dialogo franco e sincero e sobretudo, funcionar como fonte de inspiração para uma ética profissional, que contribua para a realização e satisfação das pessoas num trabalho de equipa, isto é, contribuir para criar uma cultura da qualidade.

“O líder não é aquele que consegue resultados através das pessoas, mas com as pessoas (...)” (Bullara, 2004)

Citando A. Ramos Pires, 2000, “Qualidade”, p. 207, relativamente à forma como os líderes promovem a cultura da gestão pela qualidade total, propõe que se observem as evidências disso relativamente aos seguintes aspectos:

- Como os líderes demonstram/explicitam o seu empenhamento na gestão da qualidade
- Como é que os líderes promovem a melhoria e a participação, disponibilizando os recursos e apoios necessários
- Como é que os líderes estão em contacto com os clientes, fornecedores e outras organizações externas
- Como é que os líderes reconhecem e apreciam os esforços e as realizações das pessoas

CAPÍTULO 3

1.0 MUSEU COM “QUALIDADES” E A QUALIDADE EM MUSEUS: DUAS FORMAS DISTINTAS DE PENSAR O MUSEU E DE PERCEPCIONAR A QUALIDADE.

Em meio profissional, quando se pensa a qualidade nos museus, discute-se imediatamente a honorabilidade dos directores e conservadores, a erudição e especialização dos saberes, a diversidade das recolhas e estudo das colecções, os métodos de conservação e controle ambiental dos acervos, a regularidade e notoriedade das exposições e dos artistas, a arquitectura e localização do edifício, a recriação dos ambientes, o *design* dos equipamentos museográficos.

Admitimos que as funções e atributos elencados podem contribuir para definir a especificidade do *bem fazer museológico* numa perspectiva funcional hierarquizada (as funções museais) e para classificar os museus numa escala, validada inter pares, com base em critérios “instalados” de apreciação, instaurados de cima para baixo, em função do “prestígio” dos produtos e de quem os concebe, mas nada nos dizem sobre a satisfação efectiva dos cidadãos/clientes e o real impacto na sociedade.

Faltam instrumentos de avaliação que nos dêem o retorno de tudo aquilo que o museu é e representa na sociedade contemporânea, com enfoque no ser e na relação com outro, em detrimento do ter *ostentatório* e do fazer para cumprir. Mas só é possível avaliar algo, medindo e comparando, com base em critérios bem definidos, a partir de uma grelha comum, implicando todos os actores na auto avaliação, na definição das metas a atingir e na obtenção dos resultados. Para dar

este passo os museus terão, a nosso ver, que mudar a sua auto imagem, aceitar abandonar o *templo* onde sempre se refugiaram e assumirem-se, sem demérito, como uma organização, entre muitas outras, com responsabilidade social, que busca o reconhecimento que lhe é devido junto dos cidadãos/clientes.

Esse lugar tem que ser conquistado mas, para que tal seja possível os museus têm que se apetrechar com instrumentos que os capacitem para agir estrategicamente, em vez de reagir defensivamente como eternos incompreendidos. É a comunidade que legitima a acção do museu, através da pertinência dos serviços que esta presta e não o museu que se impõe exibindo um “estatuto” que julga ter herdado ou que lhe foi arbitrariamente conferido.

Pensar o museu em função do impacto na sociedade e da efectiva avaliação dos resultados implica uma outra ordem social e uma outra cultura organizacional. Esta reflexão não é nova mas a sua aplicação à realidade museológica nacional está longe de se concretizar, apesar das recomendações e dos válidos contributos e experiências, em organismos congéneres internacionais. Senão veja-se a este propósito o que afirma William M. Sukel (universidade de Illinois), num artigo intitulado “os museus como organizações”, publicado pela primeira vez em 1974 e reeditado em 1998, na colectânea “La gestión del museo”, coordenada por Kevin Moore –*Em muitos aspectos, o museu partilha muitas características com as organizações empresariais. Em primeiro lugar, como todas as organizações, os museus estão orientados para uma série de objectivos.(...)Em segundo lugar os museus cumprem os seus objectivos com uma estrutura organizada. Naturalmente, isto significa que a sua actividade; encaminhada no sentido da consecução dos objectivos, requer que outros colaborem com um espírito de cooperação para o atingir. O trabalho distribui-se*

entre os diversos departamentos e o pessoal, e os diferentes modelos de coordenação formam a estrutura. O director do museu (que poderia equivaler ao director da companhia) da planificação do controle e de outras funções.

Em terceiro lugar, é muito habitual encontrar-se um tipo funcional comum de estrutura. No mundo empresarial, a função da organização é produzir algo, vendê-lo e financiar a operação. Devido a isto surgem os especialistas funcionais (pessoas dedicadas à venda, à produção e às finanças). O museu também conta com especialistas funcionais: conservadores, comissários, etc. (...) Os objectivos dos museus podem parecer não tangíveis, mas são muito reais. São de carácter social mais do que económico, pelo que as avaliações dos museus deveriam ter em conta a compreensão dos objectivos correctos, definidos com precisão.

Em Portugal, nos últimos trinta anos operaram-se grandes mudanças de natureza política e social que se reflectiram inevitavelmente na forma de pensar os museus e o seu papel na sociedade. Aparentemente podemos afirmar que os museus estão hoje mais próximos das necessidades e expectativas dos cidadãos. Mas as aparências são muitas vezes ilusórias pois baseiam-se em análises optimistas e relatos mais ou menos eloquentes, de quem dirige os museus e se projecta apaixonadamente na sua imagem ou de políticos de ocasião que o usam como bandeira.

O elogio da diferença tem remetido os museus e outras instituições de natureza artística e cultural, para altares que afinal se têm transformado em *guetos* económicos e sociais. Ora, há aqui uma grande contradição; não se entende como é que o museu, um local onde se pensa o mundo e os mundos próximos e distantes, se pode

alhear das grandes questões do mundo contemporâneo, nomeadamente as culturas organizacionais, a comunicação e a gestão do conhecimento?

A especificidade científica e conceptual existe efectivamente nos museus, como noutros sectores igualmente especializados e tecnicamente exigentes da nossa sociedade, mas essa é uma mais-valia que não pode servir de argumento para excluir os museus da lógica organizacional e dos modelos de avaliação internacionalmente aceites e praticados, com comprovados resultados, em empresas e serviços de todo o mundo. Victor Middleton, um consultor de empresas, com larga experiência em museus, num artigo publicado pela primeira vez em 1990 e reproduzido na colectânea de textos “La gestión del museo”, coordenada por Kevin Moore, edição em castelhano, 1998, afirma (...) *na conferência do centenário evidenciaram-se duas claras contradições relacionadas com os museus.*

(...) Não obstante, depois de um século de pretendida devoção aos ideais de serviço público, sabemos que nove museus de cada dez não estão ao serviço do público em absoluto, apenas servem a classe média que conta com maior nível de educação, e que não têm nenhum interesse pelos grupos com um menor nível socioeconómico nas condições actuais. O importante não é que os ideais de serviço público sejam erróneos apenas que evidentemente não estão a ser cumpridos (...) O que realmente significa “serviço público” na década dos anos noventa é o serviço aos visitantes, a maioria dos quais são turistas. O conceito de serviço público é, portanto, na prática, o conceito do serviço ao turismo (...) Outro erro é que os museus e as galerias têm muito que ensinar e pouco que aprender das práticas de gestão do mundo empresarial, e que as tentativas de aplicar os métodos de gestão comercial podem ser desastrosos para os museus. Na minha qualidade de consultor com vários anos de experiência em museus, tenho que dizer que nunca pude comprovar que existia tal confiança na

capacidade de gestão nos museus em geral.(...) As grandes empresas dos serviços, como por exemplo os bancos, estão em contacto com todo o tipo de públicos com distintos graus de afluência. Oferecer produtos de qualidade, uma boa relação qualidade-preço e uma filosofia totalmente nova para atrair e servir os seus clientes são os trunfos das empresas com êxito, e não são os casos em que o mercado está limitado em grande medida, como é o caso dos museus á classe média.(...) O termo “produto” é ainda tabu para muitos museus(...) Os museus não terão outra opção que aplicar uma gestão mais profissional para sobreviver e permanecer “abertos ao público” devido ás condições mais objectivas que se vão verificar na próxima década(...) Na minha opinião, nos próximos vinte anos ou menos, os ideais de serviço público serão definidos de novo com objectivo de reflectir a informação sobre a gestão e a realidade actual.

Passar de uma atitude descritiva autocentrada para uma postura interpretativa/crítica, própria de uma organização que se observa e que sabe escutar, é o primeiro passo para a mudança. A qualidade visa a melhoria, envolvendo toda a organização, parceiros e clientes, num processo de auto avaliação assente em evidências, processos e procedimentos. Esta concepção induz uma nova cultura organizacional, na medida em que, à partida, desloca o poder da esfera do produtor para a esfera do cidadão/cliente, facto que, no caso concreto da organização museu, pode significar uma alteração profunda do conceito de liderança e planeamento estratégico.

Estas mudanças geram naturais resistências e realizam-se através de processos lentos e nem sempre pacíficos, apenas concretizáveis com total compromisso da gestão de topo e a receptividade de todas as pessoas da organização ás multiplicas aprendizagens que decorrem da auto avaliação e da inerente responsabilização colectiva.

A este propósito, Duarte Gomes, professor doutorado em psicologia

do trabalho e das organizações, na obra intitulada “Cultura organizacional, comunicação e identidade”, Coimbra 2000, afirma: *as organizações são um fenómeno cultural e a cultura contemporânea é uma cultura organizacional, então, (...) a organização é o “paradigma” da cultura actual e o “paradigma cultural” é o novo paradigma das organizações.*

Este paradigma caracteriza-se por, á partida, adoptar uma concepção simbólica de organização e de cultura. A cultura é algo de simbólico que identifica a organização e não algo de concreto que ela possui. É através da interacção social e, portanto, da comunicação, que ela se forma. Enquanto processo comunicativo que é interactivamente mantido, a organização pressupõe uma constante actividade interpretativa. Dela está dependente a sua construção (construção social) e manutenção. Noutros termos, a organização é uma cultura.(...) Dizer que uma organização tem uma cultura ou que uma organização é uma cultura corresponde à formulação de duas perspectivas distintas sobre a cultura organizacional. No primeiro caso (a organização tem uma cultura), a cultura é uma das variáveis intervenientes no funcionamento da organização.(...) Do ponto de vista da gestão, a cultura é um subsistema interno do sistema global que é a organização, o qual, a par de outros subsistemas como o tecnológico e o financeiro, deverá ser gerido por forma a facilitar a evolução do referido sistema e o dos seus objectivos de adaptação interna e externa.(...) No segundo caso (a organização é uma cultura), é salientada a natureza simbólica (comunicativa) da vida organizacional, (...) A organização é concebida como um sistema de conhecimentos a que recusem os actores organizacionais para interpretar a realidade em que vivem e que fazem viver. Trata-se de um sistema que lhes permite comunicar e que faz comunicar a experiência pessoal e o saber colectivo constituído (Morin, 1984). Quer ela seja descrita em termos cognitivos (conhecimentos comuns utilizados pelos membros da organização) para perceber, classificar e analisar aquilo que os rodeia, ou simbólicos (processos através dos quais os indivíduos partilham um sentido comum da realidade), a organização como cultura é uma construção e um

dado ou uma exterioridade. Quando se diz que a organização é uma cultura, a tónica recai sobre a forma como a organização se vai construindo, o modo como ela se expressa e representa, como se apresenta, como se organiza. Não se trata aqui de negar ou subestimar a importância das variáveis tradicionalmente consideradas (tecnologia, etc.), mas de considerar o modo como as mesmas são concebidas e vividas pelos membros da organização. Ver a organização como cultura é vê-la nos seus aspectos vivenciais e simbólicos.

A forma como os museus se expressam e se auto-representam, evidencia, de facto, a avaliação que fazem de si próprios e as suas expectativas face aos parceiros. Tal como as pessoas, as organizações não são só o que apregoam mas são também, o que parecem e fundamentalmente o que de prospectivo acrescentam. A credibilidade do discurso resulta da adequação entre a forma e o conteúdo. Não basta afirmar que estamos receptivos ao diálogo e abertos à comunidade se nos mantemos num patamar de superioridade e/ou de paternalismo e desprezamos os contributos de outras áreas do saber.

2.A QUALIDADE EM MUSEUS \ EATAPAS E PRINCÍPIOS

- Auto avaliação da organização museu
- Satisfação dos cidadãos/clientes
- Avaliação do impacto na sociedade
- Avaliação do desempenho chave
- Comparação de boas práticas (Benchmarking)
- A melhoria contínua e a inovação

Estamos hoje convictos de que a avaliação multimoda e permanente dos museus e dos seus serviços, reforça a identidade organizacional conferindo-lhes a segurança indispensável para se relacionarem, de

forma despretensiosa e eficaz, com os parceiros/clientes. Mas, para que isso aconteça temos que definir inequivocamente a missão do museu ou dos serviços, assimilar e transmitir os valores da organização e rever permanentemente a visão. A assunção plural desta tarefa, quando nos referimos à organização e gestão da qualidade, não é uma questão de retórica, corresponde antes a uma necessidade efectiva, pois citando Ramos Pires, em “A qualidade, sistemas de gestão da qualidade”, Lisboa 2000, *a qualidade surgindo como a razão de ser da empresa, não é uma função de alguém dentro da empresa, mas sim de toda a gente. Por um lado, porque muitas pessoas e funções dentro da empresa podem afectar a qualidade do produto final, mas por outro lado, porque a forma como o consumidor entende a qualidade é influenciada por muitos factores. A própria empresa pode ser vista como um conjunto de departamentos prestando serviços uns aos outros. Então se é assim, o serviço pode ser especificado, avaliado e controlado.(...) o sistema da gestão da qualidade ao definir nomeadamente, a política e os objectivos, as responsabilidades, os canais de comunicação e as acções de seguimento, virá a constituir a base essencial do sistema de normas de relacionamento. A institucionalização de um sistema de valores da qualidade total, implica alterar, significativamente, os mecanismos de trabalho de resolução de problemas, privilegiando o trabalho pluridisciplinar de grupo e as relações interpessoais .*

A gestão da qualidade responde a muitas destas questões antes enunciadas, através da aplicação de instrumentos concretos de avaliação, medição e controle de resultados.

Esta constatação resulta da apresentação de um caso prático de aplicação de um desses instrumentos- a CAF, a um serviço educativo de museus; em concreto, os Serviços Educativos dos Museus

Municipais de Setúbal, no âmbito da candidatura ao *Prémio da Qualidade de Serviços/AMDS-2003*

Os referidos serviços foram, ao que sabemos, pioneiros em Portugal na adopção, ao nível dos museus, do referido instrumento de auto avaliação. A sua experiência está descrita no documento da candidatura e o resultado da avaliação consta de um relatório elaborado pelos auditores externos (que se anexa). Os serviços em questão foram distinguidos pelo seu impacto na comunidade, no âmbito do prémio, mas o mais importante é que a referida candidatura sensibilizou as pessoas da organização para as questões actuais da gestão da qualidade e proporcionou importantes aprendizagens que agora propõem partilhar com serviços de outros museus. Os processos de avaliação e melhoria contínua são longos e, como o nome indica, nunca estão terminados. A experiência dos serviços educativos aqui visada é disso exemplo pois, ao fim de vários meses de reflexão e de produção de documentos, ainda não ultrapassaram a fase piloto/diagnóstico inerente ao início do processo.

Se, para os museus e outras organizações de natureza cultural e artística os instrumentos da gestão da qualidade são novos, outros serviços públicos e empresas em Portugal já os usam e aplicam, há vários anos, com reflexos na melhoria dos serviços e no compromisso com os parceiros/clientes, expressos em manuais de procedimentos e cartas da qualidade. Hoje é comum, utilizarmos serviços como, bancos, telecomunicações ou informática, entre outros, que dependem da relação privilegiada com os cidadãos/clientes, onde está bem patente e de forma explícita, a resposta às seguintes questões:- Quem somos; O que fazemos; Quais os nossos valores (em que acreditamos); Qual a nossa população e os nossos cidadãos/clientes; Qual a nossa visão (onde queremos chegar); Quem são os nossos

parceiros; A quem servimos; Qual é a nossa missão; Qual o nosso conhecimento global; Em que é que nos especializámos (que produtos únicos oferecemos); O que investigamos; O que procuramos inovar. É óbvio que não é por acaso ou por uma questão de estilo que o fazem, antes porém entenderam que a sua sobrevivência depende da clareza de princípios com que se apresentam e da especificidade do seu conhecimento. A título de exemplo, tivemos recentemente acesso a um documento de divulgação da conhecida empresa de estatística, análise e estudos de opinião GfK (assimilou parte da Métris portuguesa) que sintética e inequivocamente afirma: *GfK. Growth from knowledge*.

Voltando ao caso dos museus, à luz da gestão da qualidade, esse conhecimento não se centra apenas nas competências científicas, no campo da História, da Arqueologia, da arte e de outras áreas inerentes à vocação do museu e natureza das coleções, mas também no conhecimento das pessoas da organização e dos parceiros na sua interacção.

Um documento de divulgação da Presidência do Conselho de Ministros/ Secretariado da Modernização Administrativa, intitulado “Ideias chave da qualidade”, define assim o conceito de qualidade: *A qualidade é identificada com a satisfação das necessidades, explícitas ou implícitas, dos clientes; cabem neste conceito a fiabilidade do produto fornecido, o cumprimento dos prazos de entrega, a defesa e protecção do cliente. Na área dos serviços o conceito baseia-se fundamentalmente, na facilitação da vida aos clientes e inclui, além do mais, a rapidez da sua prestação, o cumprimento das normas, a informação correcta e fidedigna, o atendimento personalizado, a imediata atenção às reclamações.*

O referido documento acrescenta ainda:

- *Toda a qualidade é mensurável; impõe-se, assim a elaboração de instrumentos de medida e a sua utilização periódica;*
- *Toda a qualidade pode ser aumentada; para atingir esse objectivo é essencial o empenhamento da organização a todos os níveis;*
- *Qualquer programa de melhoria da qualidade só se concretiza se for impulsionado pelo dirigente máximo; esta ideia implica a mudança nas concepções vigentes na maioria dos serviços da administração pública: autoritarismo, centralização, sobrevalorização às regras e regulamentos; distanciamento dos clientes e das suas necessidades;*
- *Todos os que trabalham numa organização podem contribuir para a melhoria da qualidade; a melhoria da qualidade obtém-se em resultado de esforços contínuos, orientados e coordenados e é encorajada pela permanente verificação dos progressos alcançados;*
- *O desenvolvimento de programas da melhoria da qualidade tem uma metodologia própria; é imprescindível definir uma metodologia. De outro modo correm-se sérios riscos de não obter os resultados desejados e de lançar o descrédito sobre qualquer programa de melhoria da qualidade dos serviços prestados;*
- *Todo o lançamento de um programa da melhoria da qualidade pode desencadear conflitos; no caso da administração pública tendencialmente ainda mais numerosos e de maior intensidade, pelo que os dirigentes devem estar preparados para uma gestão criativa dos conflitos;*
- *Existem totais possibilidades de conseguir serviços públicos modernos;*
- *Os sub-sistemas de gestão da qualidade não têm necessariamente que ser complexos; a questão fundamental neste caso é da adequação, ou seja, da sua capacidade de ajudar a resolver problemas por forma capaz e expedita; deste modo podem ser ultrapassados os problemas de não-qualidade por forma a que cada serviço possa dar, dos seus “produtos”, uma garantia da qualidade aos seus clientes.*

Ainda como metas da qualidade total define: - *Zero atrasos; Zero omissões; Zero erros ; Zero papéis inúteis; Zero incompreensões.*

Naturalmente, nem sempre todas estas metas podem ser atingidas, elas representam um ideal, mas são estabelecidos índices de cumprimento de cada zero, cujo exame periódico nos dá imediatamente uma ideia de como vai a qualidade no nosso organismo.