

Museus: Empresas de Cultura e de Educação

Jogo pedagógico para o Museu Escolar



Dissertação de Mestrado Gestão da Formação e Administração Educacional



Faculdade de Psicologia
e Ciências da Educação
Universidade de Coimbra

Rita Brites
Setembro 2010

Museus: Empresas de Cultura e Educação

Jogo pedagógico para o Museu Escolar



Dissertação de Mestrado Gestão da Formação e Administração Educacional

Rita Isabel Vindeirinho da Costa Brites

Com orientação da Prof. Doutora Cristina Maria Coimbra Vieira



Faculdade de Psicologia e
de Ciências da Educação
Universidade de Coimbra

Setembro 2010

Museus: Empresas de Cultura e Educação

Jogo pedagógico para o Museu Escolar

Resumo

A formação cultural, de pessoas de todas as idades, tem nos museus um grande aliado, podendo estas entidades desempenhar um papel valioso e insubstituível no âmbito da educação não formal. É deste assunto que trata esta dissertação. O trabalho que se apresenta é dividido por duas partes, uma revisão de literatura e um estudo empírico de cariz exploratório, onde se testa a utilidade de um jogo pedagógico. A primeira parte, que foca a Educação e a Gestão nos museus, tem por objectivo expor o papel que os museus têm vindo a assumir na formação cultural e educacional, segundo as normas da Nova Museologia. Sendo o museu cada vez mais um local de formação para a cultura, onde é fundamental a relação estabelecida com a escola, pretende-se abordar o tipo de educação que é proporcionada aos seus visitantes, assim como, os serviços educativos que são oferecidos. É também feita uma abordagem sobre a gestão de um museu, em comparação com uma empresa ou organização, incluindo os diferentes tipos de gestão que podem ser adoptados pelas instituições.

A parte empírica começa por apresentar o caso concreto do Museu Escolar, em Leiria, expondo a sua origem, importância local e estudo em curso para a criação de um plano estratégico para esta instituição. De forma a corrigir uma falha sentida na realização das visitas guiadas, foi por nós criado um jogo pedagógico de apoio ao serviço educativo do Museu Escolar, que pretende desempenhar uma função educacional, facilitando a aprendizagem dos objectos e conteúdos presentes no museu, de forma lúdica. O objectivo do jogo é a preparação da visita ou, posteriormente, na sala de aula, a sua utilização educativa como prolongamento da actividade desenvolvida. O jogo foi testado num grupo de 20 jovens, com idades compreendidas entre os 13 e os 17 anos, divididos em duas equipas. Após realizarem o jogo, respondendo às suas questões, apenas uma das equipas fez a visita guiada ao museu. No final, as duas equipas voltaram a responder às perguntas do jogo. A equipa que visitou o museu respondeu a um questionário com o objectivo de avaliar o acréscimo de interesse na visita quando o jogo é respondido antes da mesma. Verificou-se que o jogo parece ter importância pedagógica, porque o grupo que visitou o museu acertou em mais questões e mostrou interesse em conhecer os objectos, de forma a adquirir os conhecimentos necessários para responder correctamente às perguntas do jogo, o que mostra a relevância deste e de outros materiais lúdicos para o aproveitamento mais eficaz da riqueza dos museus.

Palavras-chave: Museu; Formação Cultural; Educação Não Formal; Gestão Organizacional; Jogo Pedagógico.

Summary

The cultural training of people of all ages has a great ally in museums, these institutions can play a valuable and irreplaceable role in non-formal education. This dealt will be exposed in this dissertation. The work presented is divided in two parts, a literature review and an empirical study of exploratory nature, which tests the usefulness of an educational game. The first part, which focuses on education and management in museums, expose the role that museums are taking on the cultural and educational training, according to the rules of the New Museology. As the museum becoming a training place for culture, which is fundamental to the relationship established with the school, it is meant to discuss the kind of education that is offered to visitors, as well as the educational services that are offered. It also makes an approach to the management of a museum, compared with a company or organization, including different types of management that can be adopted by the institutions.

The empirical section begins by presenting the case of the Leiria School Museum, exposing its origin, location relevance and the study underway for the creation of a strategic plan for this institution. In order to correct a perceived flaw in the performance of guided tours, we have already created an educational game to support the educational service of the School Museum, which intends to play an educational function, helping in the objects learning and content present in the museum, in a playful way. The goal of the educational game is to prepare the visit, or later in your classroom, educational use as an extension of the activity. The game was tested on a group of 20 youngsters, aged between 13 and 17 years, divided into two teams. After performing the game, answering their questions, only one team made the tour of the museum. In the end, both teams re-answer the questions of the game. The team that visited the museum responded to a questionnaire aimed at assessing the additional interest in the visit when the game is answered beforehand. It showed that the game seems to have educational relevance, because the group that visited the museum answered correctly to more questions and was interested in knowing the objects to acquire the training required to correctly answer the questions of the game, showing the relevance of this and other entertainment resources for the more efficient exploitation of the wealth of museums.

Key-words: Museum; Cultural Training; Non-formal Education; Organizational Management; Educational Game.

ÍNDICE

Introdução Geral	9
Capítulo I – Os museus: Uma vertente da formação Cultural.....	12
Introdução.....	12
1. Formar para a Cultura	13
1.2. A Educação nos museus	18
1.2.1. A educação não formal nos Museus	19
1.3. Os Serviços Educativos	22
Conclusão	26
Capítulo II – A Gestão de um museu	28
Introdução.....	28
1. Museus versus empresas	29
2. Os Diferentes tipos de gestão	34
Conclusão	40
Capítulo III - Museu Escolar de Marrazes.....	41
Introdução.....	41
1. A freguesia de Marrazes.....	42
1.1. O Centro Cultural de Marrazes.....	43
2. A origem do Museu Escolar.....	46
2.1. Acervo Museológico.....	48
2.2. Exposição Permanente.....	48
3. A estratégia organizacional	52
3.1. O plano estratégico do Museu Escolar.....	54
Conclusão	56
Capítulo IV - Estudo Exploratório	57
Introdução.....	57
1. Criação do jogo pedagógico	58
2. Descrição do jogo pedagógico.....	61
3. Experimentação do jogo.....	62
4. Entrevista aos alunos.....	66
5. Entrevista ao professor	69
Conclusão	71

Conclusão Geral	73
Índice de Figuras	79
Índice de Tabelas.....	79
Bibliografia	80
Anexo I.....	88
Anexo II.....	90
Anexo III.....	92
Anexo IV	94
Anexo V	96
Anexo VI	102
Anexo VII	105
Anexo VIII	110

Agradecimentos

A tese de Mestrado que apresento, resulta de um desejo pessoal, de querer disponibilizar uma ferramenta de trabalho para melhorar o serviço educativo prestado pelo Museu Escolar, em Leiria. Devo a esta instituição o meu crescimento profissional e, de algum modo, também o pessoal. Assim, quero começar por agradecer à anterior e à actual Direcção do Museu Escolar, pelos dados que me foram disponibilizados e pelo modo agradável, como me têm tratado.

Não posso, contudo, deixar de exprimir o meu muito obrigado a todas as pessoas que de uma maneira mais activa, me ajudaram na realização deste estudo, nomeadamente:

A professora Doutora Cristina Coimbra Vieira, pelo seu constante apoio, simpatia, disponibilidade e espírito motivador, que me fez sempre acreditar que era possível. Muito Obrigada! Não seria possível sem a sua ajuda.

Ao Pedro Jorge, pela sua paciência na criação do jogo pedagógico em formato digital, pois sem o seu contributo, esta tese não teria o mesmo enriquecimento.

O “chefinho” Paulo Lourenço, pela motivação e concretização da parte visual desta tese.

Ao meu grupo de escuteiros, por terem colaborado como grupo teste no jogo pedagógico, e por me ajudarem na construção da pessoa que sou.

Ao professor e amigo Joel Valente, pelo seu valioso contributo na análise do jogo.

A Catarina, a Isabel e a Cátia, que mais do que colegas de trabalho revelaram-se verdadeiras amigas, principalmente no acompanhamento e interesse demonstrado pelo sucesso do meu estudo.

A Ana Margarida, colega de Mestrado, que mesmo com um filhote na barriga, sempre me apoiou.

Ao António Chambel, meu amigo, pelo empréstimo da sua casa em Coimbra, durante o primeiro ano do Mestrado, e por me deixar sempre bem-disposta quanto estou na sua companhia.

A todos os amigos, que de uma forma ou outra, contribuíram para me motivar. Obrigada!

Por último, porque para mim o melhor vem sempre no final, um enorme obrigada aos meus pais, Isabel e Jaime, pelo esforço que fizeram para eu poder fazer este Mestrado, não só financeiro, mas principalmente por me aturarem nos dias mais stressantes. Tenho orgulho em ser vossa filha!

O meu irmão Hugo, que embora agora não passe tanto tempo comigo, é sempre um apoio quando preciso.

E ao meu namorado Tiago Sousa, que mais do que tudo é o meu melhor amigo. Desculpa todos os momentos que te “roubei”, e obrigada pela paciência que tiveste para com as minhas infantilidades e os meus momentos de desmotivação. Este trabalho também é teu...

Introdução Geral

O presente trabalho é realizado no âmbito do Mestrado de Gestão da Formação e Administração Educacional, da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, e pretende chamar a atenção para o valor dos museus, por serem espaços privilegiados de educação não formal para pessoas de todas as idades.

No âmbito desta tese procura destacar-se a formação como vector para o desenvolvimento económico e social do país e a necessidade de inculcar, em toda a população, valores culturais que despertem para a procura do saber. Esta relação económica e social da cultura é-nos muitas vezes despercebida. Na presente era da globalização, é imprescindível a fruição cultural, a salvaguarda de património imaterial e a herança cultural. A formação ao longo da vida torna-se agora mais do que uma oportunidade, uma necessidade e a educação cultural não pode ficar excluída.

O que se aprende nos museus pode enquadrar-se na educação não formal. As aprendizagens podem ser através do espólio presente nos museus, mas também da interacção com os técnicos de serviço educativo. Os conteúdos aprendidos poderão ser uma chave para o sucesso escolar, caso a interacção entre o museu e a escola se desenvolva, tornando-se o museu um mediador na relação entre o aluno e a escola.

A função educativa dos museus tem vindo, há várias décadas, a ser um dos assuntos primordiais dos seminários internacionais do ICOM (Comité Internacional de Museus), relativamente às suas “obrigações”. As suas funções pedagógicas são cada vez mais um factor indissociável no dia-a-dia dos museus, em virtude dos princípios básicos da Nova Museologia ligada à transformação e desenvolvimento social dos cidadãos e do seu meio envolvente. De uma forma resumida, como refere Santos (2002), os princípios básicos da nova museologia pretendem reconhecer as identidades e culturas de todos os grupos humanos, utilizar a memória colectiva como suporte básico para compreender a realidade social, incentivar à aproximação do património, desenvolver acções museológicas tendo por base as práticas sociais e não as colecções, compreender e interpretar as relações entre o homem e o meio ambiente, entender a influência da herança cultural e natural na identidade de indivíduos e grupos sociais e desenvolver a relação entre os técnicos de museu e os grupos comunitários, com fim ao desenvolvimento social.

O trabalho desenvolvido incide no caso concreto do Museu Escolar em Leiria, que temos vindo a acompanhar e no qual temos contacto com as dificuldades que a instituição tem sentido para conseguir vingar por entre os diversos espaços museológicos locais e nacionais. Para colmatar um dos seus obstáculos é criado e apresentado nesta tese um jogo pedagógico feito para o Museu Escolar, que servirá de preparação para a visita guiada que é feita à instituição. Os público-alvos deste jogo são jovens com mais de 12 anos de idade, ou com o 6.º ano de escolaridade, por conterem conhecimentos históricos da época retratada no Museu.

Neste contexto, o estudo pretende disponibilizar um jogo pedagógico a ser utilizado nas escolas, o qual tem como objectivos preparar a visita ao museu de uma forma lúdica e informal, aumentar o grau de comunicação entre o museu e a escola e verificar se existem diferenças no grau de interesse pelo Museu por parte dos grupos, quando têm acesso ao jogo e quando não têm.

Sabemos que aos museus não compete unicamente expor o seu espólio, já que também é vital a sua divulgação, de forma a chegar a um público o mais diversificado possível.

O jogo que se apresenta pretende atenuar uma falha verificada na execução das visitas guiadas. Na sua maioria, quando se tratam de visitas escolares, verifica-se que as crianças/jovens não sabem sequer o que vão visitar nem o tipo de espólio que vão encontrar, não havendo qualquer preparação prévia dos visitantes por parte dos professores e/ou acompanhantes.

De uma forma lúdica e divertida, este jogo, que deverá ser enviado atempadamente para as escolas, tem por objectivo alertar para a denominação de algumas peças, assim como, para as diferenças entre os materiais e objectos utilizados na idade escolar na época do Estado Novo (décadas de 30 a 70 do séc. XX) e os que utilizamos nos nossos dias. Outro objectivo é contribuir para a melhoria do nível de comunicação entre museu e escolas, de forma a que possam surgir parcerias e actividades conjuntas no futuro.

A primeira parte desta dissertação foca a importância dos bens culturais na formação contínua das pessoas de todas as idades, apresentando fundamentos que apoiam a triangulação: formação, cultura e economia. Nesta linha de pensamento, os princípios básicos da nova museologia apresentam a educação não formal como o contexto formativo para que as pessoas possam aproveitar a riqueza dos museus. Neste

enquadramento, os profissionais dos serviços educativos tornam-se mediadores entre as colecções e o público, assumindo um papel cada vez mais importante nos quadros dos museus. E se, por um lado, aproximadamente 40% dos museus a nível nacional são privados, a maioria das Tutelas das entidades museológicas portuguesas localiza-se no sector Público, como nos refere Santos (2005) sobre o estudo feito pelo IPM (Instituto Português de Museus). Mas, nem sempre a sua gestão é feita de igual modo. Ainda nesta primeira parte, são apresentadas as diferenças entre a gestão de uma organização e de um museu, no que respeita aos seus objectivos principais e às ferramentas disponíveis para o planeamento da gestão, assim como, são explicados os diferentes tipos de gestão, nomeadamente ao nível da postura e relacionamento dos funcionários com os seus directores. A revisão bibliográfica por nós efectuada permite fundamentar teoricamente a relação entre museu, formação e gestão, para enquadrar o estudo empírico desenvolvido.

A segunda parte contextualiza o caso particular do Museu Escolar, em Leiria, apresentando a sua origem, o acervo museológico e a sua estratégia organizacional. O estudo exploratório por nós desenvolvido culmina com a criação do jogo pedagógico para o Museu Escolar.

Como qualquer projecto de investigação, também este estudo encontrou, em termos metodológicos, algumas limitações. A maior dificuldade foi definir o modo adequado para testar a utilidade do jogo pedagógico, apresentando-o como um recurso credível ao dispor dos visitantes do Museu.

Refira-se que as limitações em informática foram um entrave na criação do jogo, obrigando-nos a recorrer a ajuda de terceiros na realização desta componente. A versão final do jogo apresenta-se em formato digital, num CD, a ser utilizado num computador.

Este trabalho pretende ser o ponto de partida para futuras metodologias a desenvolver no âmbito da formação e dinamização de públicos, sobretudo em idade escolar, de forma a despertar neles um maior interesse pela cultura.

Capítulo I – Os museus: Uma vertente da formação Cultural

Introdução

Em todo mundo, após a década de 50 do séc. XX, o número de museus cresceu, a um ritmo muito grande, o que levou ao aumento da sua procura (Chagas, 1993). Dada esta crescente tendência, houve a necessidade de criar novas ofertas culturais que fossem ao encontro das ambições do público. Os museus passaram a ter uma maior relevância, tanto no seu papel cultural como educativo. As suas exposições passaram a ser o motor das actividades desenvolvidas desencadeando relações entre as obras de arte e os seus visitantes. A oferta cultural e a dinamização de actividades fazem dos museus um local privilegiado de bem-estar acessível a todos, deixando de ser estáticos. Os jovens passaram a procurar nos museus o complemento às suas aulas, através da educação não formal, que tem sido desenvolvida segundo os conceitos da nova museologia. É deste tipo de educação, caracterizada por transmitir aprendizagens em espaços diferentes das salas de aula, conseguindo materializar conceitos e mostrar “*in loco*” o que vem descrito nos manuais escolares, que nos fala este capítulo. Mas, para acompanhar esta tendência são necessários profissionais especializados de serviço educativo, capazes de responder aos desafios e propostas dos seus visitantes, sobretudo os mais jovens, em idade escolar. Neste seguimento, apresentamos o conceito e a importância dos serviços educativos, sobretudo na ligação com o público que deve começar desde cedo, tornando-se uma parceria, pois a população pode e tem muito a dar aos espaços museológicos, uma vez que são parte integrante dos mesmos.

O contributo formativo que pode ser prestado pelos serviços educativos, reflectir-se-á na complexidade intelectual dos seus visitantes, como apresentado no ponto que se segue sobre a formação cultural, uma vez que o público se vai tornando mais crítico e mais exigente, aumentando assim, de uma forma natural, a sua cultura.

Foi nossa intenção que este capítulo reflectisse a importância da formação cultural, que desencadeia melhorias sociais, dando como exemplo o caso concreto dos museus e do seu trabalho educativo. Os serviços educativos, disponibilizados pelos

espaços museológicos, tornaram-se uma componente indispensável de interpretação e interacção com os seus visitantes, melhorando o grau de entendimento destes.

1. Formar para a Cultura

A formação dos indivíduos, ao longo do tempo, de uma forma mais ou menos explícita tem vindo a seguir duas linhas de pensamento, a integração social e o desenvolvimento pessoal dos cidadãos (Vieira e outros, 2005).

Sendo a formação um motor de desenvolvimento, a partir do momento em que é uma função essencialmente social, o Estado não pode desinteressar-se dela. No entanto, essa responsabilidade não lhe cabe unicamente. O sector privado, assim como toda a sociedade, desempenham também um papel importante na formação, não sendo completamente autónomos, já que têm que obedecer a princípios preestabelecidos, que impedem a total liberdade dos privados na formação educativa, acabando por a restringir.

Todavia, não se sente uma preocupação, por parte do Estado e do sector privado, em formar consciências e sensibilizar para a questão cultural. Sendo a cultura um importante vector de desenvolvimento e coesão social, esta área tem carência de um apoio, eficaz, capaz de satisfazer as necessidades referidas. Em comparação com outras áreas de interesse para o bem-estar e desenvolvimento da sociedade, as despesas do Estado com os serviços culturais têm, na última década, sido em média 0,3% do PIB, em contraste com os 5,02% gastos com a Educação (Pordata, 2005). A cultura aliada à formação torna-se imprescindível para o desenvolvimento da sociedade e dos próprios indivíduos, já que contribuí para a construção da sua personalidade, sendo necessário, por parte do Estado, repensar o orçamento que lhe é atribuído.

Assiste-se, actualmente, a um *Boom* da oferta formativa que aposta na vertente teórica mas também, e principalmente, na prática. O aumento do número de ofertas formativas que surgem qualitativa e quantitativamente tem sido acompanhado por um crescente rigor profissional e intelectual dos formadores, para elevar as qualificações da população activa e, conseqüentemente, desenvolver o país (IEFP, 2010).

Na formação, a familiarização com o campo cultural é um factor decisivo, uma vez que democratiza competências e relações sociais. Esta ideia foi partilhada por

Gaspar (2000, p.63), explicando que a “teoria educacional é tanto uma teoria da transmissão cultural, como uma teoria de desenvolvimento, uma vez que para Vygotsky a educação não é apenas o desenvolvimento do potencial do indivíduo, mas é também a expressão histórica e o crescimento da cultura humana a partir da qual o homem emerge.”

Para que os formandos possam usufruir de políticas culturais¹, terão que insistir constantemente na sua formação pessoal. Logo, para haver produção e consumo cultural há que haver formação contínua, caso contrário, apenas uma camada restrita da população irá tirar partido da oferta cultural, levando a cultura a cair num monopólio elitista.

Este conhecimento proporciona competências que permitem uma melhor percepção estética, sobretudo no que diz respeito à arte contemporânea, capacitada de um entendimento que requer alguma fruição cultural. A arte, ao contrário da ciência, desperta emoções únicas, já que não possui leis pelas quais se tem de guiar. No entanto, a experiência estética coloca-nos algumas questões práticas sobre o que é ou não estético, ou como poderemos “avaliar” um objecto no sentido de determinar se este é ou não uma obra de arte. A arte torna-se um guia, um paradigma, uma inspiração, que nos faz pensar no impensável, a partir da experiência estética. É através do corpo que a presença se torna possível usando o sentido do sensível e, a imaginação surge como uma ligação entre espírito e corpo, que se vai enraizando. Na experiência estética obtemos respostas no que cada objecto nos transmite e nos faz sentir. Mas a nossa intenção não deve nem pode ser procurar o que é estético, devemos aceitar tudo, pois tudo tem legitimidade para ser uma obra de arte, desde que seja proposto como tal. Para que este entendimento possa existir é necessário o contacto, o conhecimento e a experimentação da arte.

Não só é necessário incentivar os cidadãos para a prática cultural mas também democratizá-la, alargando o acesso destes à cultura, quer através da acessibilidade de preços, quer por legitimação dos gastos familiares com consumos culturais, fazendo-os equipararem-se com as despesas de educação e da saúde. Esta democratização, defendida por Veiga Simão nos anos 70 do séc. XX, deve ser vivida, praticada, e

¹ Como refere Apple (1999), as políticas culturais, na educação, referem-se ao capital cultural adquirido e tornado em conhecimento, que se reflectirá nos recursos utilizados para confrontar posições contraditórias e fundamentar opiniões.

consistir uma filosofia de vida. Desta forma, seria dado um passo para o bem-estar intelectual dos cidadãos na sociedade, uma vez que herdamos dos antepassados um meio ambiente transformado, como afirma Cole (1990), os seres humanos vivem num ambiente transformado pelos artefactos das gerações anteriores, desde o início da espécie. Como consequência, os seres humanos vivem num mundo *duplo*, simultaneamente ‘natural’ e artificial’. A cultura, neste sentido, deve estar considerada no meio desse mundo *duplo*.

Contudo, apesar da formação contínua facultar conhecimentos, não proporciona condições para a prática cultural regular, apresentando-se bipolar, no sentido que ao proporcionar/oferecer conhecimento não é eficaz na sua continuidade. Mas, qual a melhor forma de inculcar na formação pessoal uma consciência cultural a curto e longo prazo? Será que lhe cabe essa função?

A problemática da globalização e a sua influência nos conteúdos das formações tornou-se uma temática muito debatida, por se querer “produzir” capital humano para o mercado global, embora saibamos que o mundo é uma localidade global onde estão inseridas características singulares, como refere Fortuna (1997). Neste sentido, os meios de comunicação têm um papel essencial para abranger novos públicos nas formações.

Sendo a televisão um dos principais meios portadores de cultura de massas, visto vivermos numa sociedade tecnológica, a imagem televisiva acaba por substituir o convívio familiar valorizando o consumo de produtos sócio-culturais nem sempre de grande qualidade. Assim, este meio tecnológico é provavelmente um dos recursos com mais peso na formação, e talvez fosse pertinente repensar a sua influência. A par com a televisão, a Internet surge como outro forte potencial de informação, que apenas abrange um determinado sector da população, nomeadamente os mais jovens e as pessoas com mais qualificações escolares. Contudo, existem disparidades ao nível da procura de informação. Grande parte dos utilizadores sentem-se captados por informações “supérfluas” e não procuram objectivamente o que de algum modo pode ser útil e ser um contributo para a sua formação cultural.

Uma outra forma de propagar a formação e consequentemente a cultura é o marketing. Todas as actividades humanas utilizam estratégias de marketing, pois na sociedade em que vivemos o que não tem visibilidade não existe. O marketing é um difusor dos produtos culturais, através das parcerias feitas com empresas, que utilizam esta estratégia para se auto-promover, daí o estreitamento que cada vez mais se tem

estabelecido entre a cultura e a economia, que justifica uma série de mudanças de comportamentos nos indivíduos. É importante para a cultura ter uma garantia económica para se poder expandir, acabando por se desenvolver mutuamente com a economia. Assim, esta parceria permite o aumento e diversificação da oferta cultural e o alargamento da circulação e criação cultural, tornando-a mais acessível a todos os públicos, a fim de atenuar a cultura dita elitista e engrandecer a cultura lúdica e festiva, para assim abranger um público mais diverso, para obter maiores lucros económicos, como nos refere Amaro (2000), na sua monografia sobre marketing cultural nas bibliotecas.

A noção de públicos da cultura² apresenta-se, hoje, talvez como nunca, no cruzamento de diversas problemáticas de mudança e permanência de sociedades contemporâneas.

São várias as concepções de públicos que têm surgido, variando consoante as áreas de estudo. Na impossibilidade de conseguir definir um conceito concreto de públicos, uma vez que os públicos são algo de dinâmico e mutável, existem autores que para melhor compreender esta tendência de comportamento, agrupam o tipo de pessoas que consomem o mesmo “produto”. Neste sentido, Bordieu (citado por Matoso, 2007) apresenta três tipos de públicos: habituais, irregulares e retraídos. Os habituais classificam-se por uma pequena percentagem da população portuguesa, altamente escolarizada, onde predominam disposições estéticas interiorizadas; desempenhando um papel crucial como “novos intermediários culturais”. Por outro lado, os irregulares, maioritariamente jovens, apesar de dotados de atributos escolares, não se traduzem numa frequência assídua. Por último, os retraídos, movem-se apenas na esfera das práticas domésticas e de sociabilidade local, destacam-se pelo baixo capital escolar e por frágeis hábitos culturais. Estes são aglomerados que se criam consoante o “objecto” a usufruir. O público é uma criação que se origina na oferta cultural, mais importante do que aprender, compreender e saber, é usufruir, desvendar, criar e sentir, como afirma Sousa (2003).

² Matoso (2007) define a noção de 'públicos da cultura' enquanto conceito sociológico, falando de públicos como um *tipo específico de relação social*, mais concretamente, a relação das pessoas com as instituições culturais. Os públicos são entendidos como comunidades provisórias ou passageiras que se mantêm para além da circunstância ou do objecto que contemplam, gerando um discurso de forma minimamente auto-organizada.

Ao Estado não é alheia a sustentabilidade do público pois também a ele deverá competir a preocupação no domínio de manter, criar, formar, atrair e renovar os públicos. Por outro lado, embora diversificada, a relação entre o território e as actividades culturais não é menos importante, passando desde a valorização do espaço ao aproveitamento dos seus recursos. Neste sentido, o território conjugado com a produção e o consumo cultural, torna as actividades particularmente importantes para a promoção e desenvolvimento local. O fortalecimento das relações sociais a nível mundial, origina o estabelecimento de ligações entre os eventos locais e os acontecimentos à escala global, como nos refere Giddens (citado por Melo, 2002). Após esta análise deparamo-nos com uma triangulação. Por um lado, a formação faz aumentar a procura cultural, o aumento desta gera economia, que por sua vez melhora as condições de formação. Uma nova metodologia de trabalho baseada na coordenação desta triangulação, poderá ser uma estratégia capaz de atingir objectivos comuns. A formação, nesta relação, passaria a ter como objectivos o desenvolvimento do indivíduo, da sociedade e o desenvolvimento económico. Nesta perspectiva, estes objectivos para a formação não seriam esporádicos, mas permanentes ao longo da vida. Exemplo disso são os programas de formação de adultos, que têm vindo a ser melhorados de acordo com os défices detectados, “sejam eles o analfabetismo, em todas as suas variantes, a insatisfação de necessidades e procuras sociais em educação, a desarticulação orgânica dos diversos níveis e percursos escolares [ou] os diversos modos e canais de formação”, como descreve Silva (1990, p. 93) e como comprovam os documentos das recomendações da UNESCO.³

³ Esta entidade recomenda aos Estados-membros:

- a) a definição da alfabetização como actividade cultural cujos objectivos visam, pela aquisição das aprendizagens fundamentais (leitura, escrita e cálculo), conduzir o indivíduo a um nível de instrução e de cultura que lhe possibilite a participação no desenvolvimento da sociedade em que vive e na renovação das suas estruturas, por forma a que se sinta cultural e socialmente impelido a adquirir novos conhecimentos e a melhorar a qualidade da sua vida;
- b) a adaptação dos conteúdos da alfabetização aos objectivos de cada acção específica e, consequentemente, a destrição entre:
 - a alfabetização funcional, que, para além da aprendizagem das técnicas, deverá ajudar os trabalhadores a dominarem melhor o seu ofício, a desenvolverem os seus conhecimentos teóricos e práticos, a progredirem na carreira e a completarem de modo contínuo a sua formação;
 - a alfabetização social, que deverá permitir um maior domínio da leitura e da escrita e facilitar a integração dos novos alfabetizados no seu meio cultural, social e político» (UNESCO, 1986)

Apesar da cultura ser cada vez mais um bem essencial à formação intelectual e social dos indivíduos, a sua transmissão não tem ainda um grande impacto na nossa sociedade. Para combater algumas falhas formativas, o Estado tem investido mais na formação profissional, como se pode averiguar na oferta disponibilizada pelo IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional). Por outro lado, é também necessário formar/especializar técnicos que possam assegurar e inculcar os valores culturais ainda não percecionados como cruciais, numa sociedade democrática, inserida na União Europeia.

O acesso à formação ao longo da vida irá permitir intercâmbios e mobilidade entre diferentes países da Europa, criando parceiros sociais distintos e alargando o âmbito económico. Este tipo de cooperação desencadeia as boas práticas culturais, a troca de experiências e o intercâmbio de ideias. A uma escala mais reduzida, as parcerias com instituições locais e regionais, produzirão um maior capital financeiro, humano e social.

A complexidade social reflectir-se-á na complexidade cultural.

1.2. A Educação nos museus

Os museus têm sofrido alterações na sua génese e no seu papel. Primeiramente, os museus eram vistos como locais de preservação e depósito de património, que apenas eram visitados por faixas elitistas da sociedade. Com a necessidade do restauro das peças, as figuras do *restaurador* e do *conservador* trouxeram uma nova vida aos museus, tornando as colecções mais multidisciplinares. O papel dos museus ganhou uma nova função, como refere Mendes (2009, p. 156) sobre a “definição dada pelo ICOM – Comité Internacional de Museus, nos seus estatutos de 1947, o que ainda se tornou mais nítido na definição que viria a ser adoptada em 1974, que é a seguinte: O museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade, que adquire, conserva, comunica e apresenta com fins de estudo, educação e deleite, testemunhos materiais do homem e do seu meio”.

Mais recentemente, para além das funções descritas pelo ICOM, os museus assumiram um papel educativo muito acentuado. Noutros países, (como é o caso de

Espanha) esta matéria já está num outro estágio de desenvolvimento, atribuíram-se funções a estas entidades, admitindo que:

- “1. os museus servem como fontes para as escolas, ao providenciarem educação às crianças;
2. os museus fornecem serviços educativos, de vários géneros, a diversas agências e instituições de educação superior;
3. as despesas dos serviços educativos fornecidos pelos museus, é por vezes, suportada por agências e instituições de educação, atendendo às vantagens das fontes disponibilizadas pelos museus” (Mendes, 2009, p. 157).

Os museus passaram assim a ser considerados como fontes de educação, mas não uma educação tradicional que os alunos têm nas suas escolas, passaram a ser locais de educação não formal no processo de preparação para a vida.

1.2.1. A educação não formal nos Museus

Nas últimas décadas tem-se verificado um crescimento da procura por museus, tanto públicos como privados, por parte do público em geral, como comprova o gráfico do anexo n.º 2, o que levou recentemente a um “boom” de núcleos museológicos e de novos museus por todo o país. Os antigos espaços, por sua vez, tiveram a necessidade de se reestruturarem e de aumentar os seus espaços expositivos, oferecendo museus e centros de interpretação atractivos e estimuladores, através do recurso às novas tecnologias. Nestes espaços procura-se ir ao encontro dos princípios da nova museologia, onde é possível verificar os novos processos museológicos em que o individuo passa de passivo e contemplativo para sujeito activo e transformador. Deixam também de haver limites físicos ao espaço museológico, o museu já não é só o edifício em si, mas toda a sua envolvência exterior, desde o factor cultural da região ao social. Contudo, a preservação das colecções, a herança cultural e a salvaguarda da história humana continuam a ser um dos seus principais objectivos, como faz referência a revista *Museal* (2007) do Museu Municipal de Faro.

Em resultado de museus mais dinâmicos, da ampliação das fronteiras (indo para zonas mais rurais e periféricas), de exposições itinerantes, da organização de exposições que vão ao encontro dos interesses do meio envolvente, o público jovem aproximou-se e tornou-se mais frequentador dos museus, retirando partido de exposições e experiências com objectos de difícil acesso. Com a crescente visita de jovens, os museus sentiram a necessidade de oferecer meios e métodos, que as escolas careciam, constituindo-se como um valioso contexto para o ensino não formal.

O ensino não formal, como expõe Chagas (1993), é uma das três formas de ensino-aprendizagem que vamos adquirindo ao longo da vida por diferentes meios, sendo que:

- a educação formal é desenvolvida em ambiente escolar, seguindo um determinado programa comum a todos os alunos do mesmo grau de ensino;
- a educação informal é transmitida espontaneamente pelos pais, pelo convívio com os amigos, em clubes, ou outro tipo de comunhão de ideais, ocorrendo na vida diária de uma forma não intencional;
- a educação não formal ocorre quando existe uma intenção de adquirir ou desenvolver determinados objectivos, sendo da responsabilidade do indivíduo que procura organizações que promovam actividades que vão ao encontro das suas necessidades e interesses, desenvolvendo-se num contexto extra-curricular, mas sem a atribuição de diplomas ou graus.

A educação não formal pode também englobar aprendizagem de conteúdos escolares formais, mas em espaços não formais como museus ou centros de ciências, desde que sejam desenvolvidos com um objectivo definido a atingir. Neste sentido, alguns estudos, como os realizados por Almeida (1997), revelam que uma aula num espaço não formal é um complemento às aulas formais, uma vez que estas se baseiam na sua maioria em conteúdos curriculares propostos pelos livros didácticos e as aulas não formais, por vezes, exploram temas que não se encontram nos manuais escolares, desencadeando maior interesse por parte do aluno. Como nos diz Moreira (2001, p. 177), as pessoas “não quererão investir tempo, esforço e dinheiro numa aprendizagem avançada se os conhecimentos, as aptidões e as competências que já adquiriram não forem reconhecidos de forma tangível, seja no plano pessoal ou profissional”.

Os museus assumem neste contexto, três funções essenciais para o seu desenvolvimento: a conservação e o restauro das suas colecções; a investigação e o aumento do espólio; e o serviço educativo.

Se durante várias décadas as funções educativas eram exclusivas de um público restrito, de investigadores ou alunos universitários, actualmente o papel educativo dos museus passa por todas as faixas etárias, com a mesma relevância, “contudo, a democratização do papel educativo destes museus, com a consequente abertura das suas portas a alunos dos níveis elementar e secundário, tem sido motivo de discórdia entre museólogos que se interrogam acerca do verdadeiro papel destas instituições” (Chagas, 1993, p. 3).

Com os modernos conceitos da nova museologia, os museus passam a ser entendidos como um instrumento de mudança social, impulsionador do desenvolvimento sustentável, possibilitando à comunidade local uma visão do seu meio cultural, trabalhando activamente com a população de forma consciente no seu património, e oferecendo aos jovens a oportunidade de experimentar materiais, complementando os ensinamentos em contexto escolar, assim como a prestação de apoio pedagógico às escolas.

Nesta linha de pensamento, Gardner (citado por Chagas, 1993) apresenta uma proposta para que as crianças possam aprender em espaços não formais, por proporcionarem a visualização de diversos ambientes, sendo mais fácil para esta faixa etária absorver a informação em oposição à imaginação artificial e descontextualizada. Esta interacção entre museus e escolas pode complementar a formação mais relacionada com a vida diária e o contacto com o mundo profissional, de que essas crianças um dia farão parte.

É extremamente necessário criar actividades “hands-on” que se baseiam em princípios pedagógicos da escola, oferecendo recursos que permitam contribuir para a formação dos alunos em complementaridade com o que a escola é capaz e pode disponibilizar, não devendo ser pontuais, mas sim uma ferramenta de trabalho permanente entre escolas e museus.

Partindo do que se disse anteriormente, o próximo ponto é dedicado exclusivamente aos Serviços Educativos dos Museus, onde são apresentados os seus objectivos, funções e limitações.

1.3. Os Serviços Educativos

O conceito de “serviço educativo” está inserido numa estrutura organizada, com recursos mínimos humanos e de material, sendo um serviço que é prestado por técnicos especializados, numa tentativa de ligação entre a instituição e a comunidade, desenvolvendo funções com objectivos educativos essenciais no conceito de museu hoje em dia utilizado. Embora nem todos os museus do país possuam um serviço educativo, cada vez mais se considera que é fundamental a existência deste, uma vez que actua em conformidade com o público que tem presente. Cada grupo tem as suas necessidades e cabe ao técnico do serviço educativo ser capaz de responder às exigências de cada visita. Contudo, ainda se assiste à falta de qualificações por parte de quem assume esta função. Ao contrário dos países do norte da Europa em que é obrigatório que os técnicos sejam licenciados, em Portugal muitos são os que apenas têm habilitações escolares equivalentes ao ensino básico ou secundário.

“...a principal preocupação dos Museus não é levar o público a consumir a cultura e os bens culturais como em qualquer supermercado, mas sim levá-lo a consciencializar-se e a fruir a sua herança patrimonial (seja esta de natureza natural ou cultural). Nesta dimensão se justifica o cuidado posto na formação e preparação dos técnicos do serviço educativo” (Duarte, 1993, p. 7).

Para colmatar esta falha formativa, as experiências vividas pelos diversos serviços educativos são trocadas através de associações como a APOM (Associação Portuguesa de Museologia) ou o IMC (Instituto dos Museus e da Conservação), de forma a que os técnicos sejam cada vez mais competentes e eficazes no seu trabalho, eliminando as discrepância ao nível das práticas, de norte a sul do país.

É imprescindível que os técnicos, ao serem abordados pelos diferentes tipos de públicos, com questões totalmente desenquadradas, sejam polivalentes ao ponto de conseguirem dar uma resposta satisfatória. Num museu de ciência, por exemplo, os técnicos têm de ser capazes de responder a assuntos de arqueologia ou história, tornando-se a ligação estabelecida com o grupo uma mais valia para o sucesso da visita. Haver uma fruição natural, no decorrer de uma visita, sem a imposição de datas ou

nomes, é resultado garantido para que as imagens perdurem na memória dos visitantes, pois “entrar num museu sem «vida» e fechado à comunidade, sentir o cheiro do bolor e do objecto antigo, leva-nos ao passado, é certo, mas a um passado distante, longe de nós, quase como se não nos pertencesse e do qual não fazemos parte” (Duarte, 1993, p. 8).

Tabela 1 - Número de Museus em Portugal, entre os anos de 2004 e 2008.

Período de referência dos dados	Museus (N.º); Anual (1)
	Localização geográfica
	Portugal
	N.º
2008	300
2007	275
2006	276
2005	269
2004	247

Museus (N.º); Anual - INE, Estatísticas da cultura

Como ilustrado na Tabela 1, o número de museus em Portugal tem vindo a aumentar, pelo devem ser lugares onde as pessoas se sintam bem e desejem estar, sendo muito importante que esse desejo comece logo na infância. Aqui a relação museu-escola assume o seu papel de formação integral desde os primeiros anos de escola, desencadeando uma maior sensibilidade por parte dos alunos, aumentando a sua criatividade e o seu gosto pelas artes. “O valor do ensino artístico para o desenvolvimento da criança e do adolescente tem sido largamente demonstrado pelos educadores e reconhecido pelo público em geral. A arte-terapia baseia-se no pressuposto de que as artes podem ter um papel igualmente importante, quando integradas no processo de reabilitação ou crescimento pessoal” (Folhadela, 2000, p. 21). Assim, o ensino artístico desde os primeiros anos de escolaridade, encaminharia a uma atitude cultural muito mais rica e diversificada, por parte destas crianças que serão a comunidade de amanhã. É o meio envolvente das crianças, familiar, escolar, amigos e meios de comunicação, que transmite valores patrimoniais e culturais, proporcionando-

lhes mais cultura, uma vez que “não nascem ensinadas”. A *cultura*⁴ vai sendo adquirida ao longo da vida de todos nós, através das experimentações que se vão vivendo. Os objectos expostos nos museus, oferecem experiências que serão alvo de várias leituras, de acordo com o número de pessoas que os contactam, capazes de os descodificarem.

O museu tem de ser capaz de captar a população envolvente para reciprocamente trocarem necessidades. Se, por um lado, o museu pode ser relevante na formação e na educação das pessoas, por outro, a sociedade pode disponibilizar ao museu bens patrimoniais importantíssimos para o seu espólio. Desenvolve-se então, uma nova trilogia, Escola-Museu-Comunidade em que a permuta de recursos humanos (e de espólio), a conservação mais eficaz do património e as benesses da formação, resultam num enriquecimento mútuo.

É através do património que são retirados ensinamentos e experiências do passado, que são úteis no presente, o que torna necessário saber interpretar o que nos foi deixado.

Nesta linha de pensamento, Maria Carneira da Silva (citada por Costa, 2009, p. 157) atesta que “no processo de atribuição de valor inerente à patrimonialização assume especial relevância o critério de autenticidade. Na verdade, o critério de autenticidade ajuda a perceber a cultura como um recurso raro”.

A educação patrimonial pode, então, ser desenvolvida através da educação formal, nas escolas, não formal nos museus e centros de ciências e informal, na internet ou em associações e na vida do dia-a-dia, em experiências não previstas. Mais do que a observação, a educação patrimonial através de um serviço educativo especializado, permite a experimentação e o manuseamento dos objectos tendo uma maior realidade do passado. Desta forma a oportunidade de colocar mais sentidos activos permite uma aprendizagem mais eficaz.

Os estudos realizados, referidos por Almeida (2007, p. 51) mostram que o acompanhamento e a experimentação permitem uma maior retenção de conhecimentos, uma vez que “os museus proporcionam a experiência com objectos que, em si, podem gerar motivação, curiosidade, e [interrogações] da parte do aluno”. No entanto, surgem

⁴ Definida por Durkheim e citada por Crespi (1997), a cultura “enquanto conjunto de representações, crenças, valores, normas, possui por isso mesmo a função de estabelecer a coesão e consenso sociais, organizando um sistema de controlo (...). Assim, a cultura é uma dimensão constituída de personalidade social dos indivíduos, que se constrói através da interiorização dos modelos e valores funcionais para a manutenção da ordem social.”

dúvidas sobre o tipo de conhecimentos que são adquiridos durante o manuseamento dos objectos, no que refere aos objectivos que se pretendem atingir. Qualquer que seja a acção desenvolvida, pelos serviços educativos, é fundamental a execução de um projecto com missão e objectivos a atingir, afim de possibilitar, no final, a avaliação da actividade desenvolvida, que é das etapas mais importantes de um projecto. Sempre que se desenvolvem actividades pelos serviços educativos, existem três fases na execução de um projecto, que não podem ser esquecidas: a preparação, a execução e a avaliação. O enriquecimento destas etapas nas bases de dados informáticas, permitem que a eficácia seja atingida e que as trocas de experiências entre museus sejam uma mais-valia.

A avaliação do trabalho executado é a etapa mais importante do projecto porque permite que se perceba o porquê do sucesso/insucesso, possibilitando alterar o que for passível de ser alterado e mantendo o que resultou. Com a rápida desactualização dos conhecimentos, os profissionais têm de estar constantemente em actualização, nomeadamente no “saber-fazer”. O progresso tecnológico exige também um esforço por parte dos técnicos e da instituição, na sua actualização e na utilização de tecnologia, tornando-se receptivos à inovação. Sabemos que a imagem é uma característica da sociedade actual, logo, deve ser utilizada para captar novos públicos, tornando os museus num local de educação, lazer, investigação e até de sociabilização.

Todas estas novas dinâmicas têm vindo a questionar o papel dos museus, a equacionar o papel dos seus técnicos e a repensar os seus recursos físicos, financeiros e humanos. Para atenuar estas falhas surge o Despacho Normativo nº 28 / 2001, de 7 de Julho, com o regulamento de Apoio à Qualificação de Museus⁵. Torna-se, neste seguimento necessário, como nos diz (Mendes, 2009), encontrar mais estratégias para abranger toda a população, quer individualmente ou em grupo, tanto escolares, como familiares ou pertencentes a associações, nomeadamente na indicação e adequação das actividades oferecidas pelos museus aos seus potenciais visitantes, através do estudo do grau de interesse e de motivação dos visitantes, tendo em vista a produção de materiais adaptados para diferentes tipos de público.

A ideia generalizada de que os museus são pouco atraentes, deu origem ao distanciamento das relações destes com o público, sendo a comunicação entre ambos

⁵ O *Apoio à Qualificação de Museus* surge como um programa capaz de disponibilizar apoios técnicos e financeiros a museus não dependentes da administração central, no âmbito de uma política global para o sector museológico.

fraca. Actualmente, pretende-se estreitar relações, dinamizar e comunicar com os visitantes, contudo ainda são muitos os museus onde apenas se pode olhar, em que se tem de falar baixo, em que não se pode tocar em nada. Os princípios da nova museologia, já referidos na introdução desta tese, trouxeram um novo ponto de vista, ouviram o público e tornaram os museus acessíveis a todos. Cabe aos serviços educativos serem capazes de responder às novas exigências do seu público e adaptarem-se às novas funções museológicas.

Conclusão

A importância da cultura, na época contemporânea, tem sido muito enfatizada por autores com diferentes tendências ideológicas. No entanto, no âmbito do pensamento pós-moderno, a cultura tem vindo a adquirir uma maior relevância na vida social, em que tudo é visto como cultura. “A cultura estaria, assim, além do social, descentralizando-se, livrando-se dos seus determinismos tradicionais na vida económica, nas classes sociais, no género, na etnicidade e na religião. Segundo Featherstone, no entanto, trata-se, na verdade, de uma recentralização da cultura, expressa no aumento da importância atribuída ao estudo da cultura no âmbito académico” (Moreira e Candau, 2003, p. 3).

Este facto desencadeou uma maior procura, por parte dos jovens, de espaços culturais, o que levou a uma nova visão da sua função e do papel que desempenham na sociedade. Estes espaços culturais, como é o caso dos museus, verificaram que o estabelecimento de relações entre a instituição e a comunidade é fundamental. Neste sentido, os serviços educativos nos museus, multiplicaram-se por todo o país, à semelhança do que já se fazia no norte da Europa. Mas, nem todos os museus possuem este serviço, ou por falta de verbas, ou por ainda não ser considerado, por algumas pessoas, de importância primordial.

Tem sido uma tarefa, muito difícil, considerar que os museus são um lugar onde se pode adquirir formação, mas a relação museu-escola tem sido um contributo nesse sentido. Com a formação não formal, que é disponibilizada nos museus, as parcerias entre a escola, e mesmo com a comunidade, são essenciais para o desenvolvimento dos museus e da qualidade dos seus serviços.

Embora tenha sido abordado, ao longo de todo este primeiro capítulo, o contributo cultural e de formação que os museus podem prestar, toda essa dinâmica está dependente da “vontade” do gestor museológico. Neste sentido, iremos abordar, ao longo do segundo capítulo, o papel do gestor museológico e os projectos de gestão, desenvolvidos pelos museus portugueses. Iremos, também, verificar a importância desta função, no seio da equipa técnica dos museus e a forma como tem vindo a ser desempenhada.

Capítulo II – A Gestão de um museu

Introdução

Na análise dos modelos de gestão dos espaços museológicos nacionais, deparamo-nos com a quantidade de entidades tuteladas de que os museus podem depender. Este aspecto reflecte-se nas políticas de gestão que são aplicadas verificando-se, por vezes, a alteração dos estatutos dos museus, com vista à obtenção de uma flexibilidade maior. As principais dificuldades de gestão são, no entanto, sentidas com mais frequência em espaços museológicos de dimensões mais reduzidas, sendo que, as suas preocupações passam sobretudo pelas deficientes instalações, que não satisfazem as necessidades, e os recursos financeiros que comprometem a permanência das equipas técnicas dos museus.

No presente capítulo, em que exploramos as problemáticas relacionadas com a gestão dos museus, são também abordadas as diferenças entre a gestão numa empresa e num museu, entidades estas que se distanciam sobretudo no que refere aos objectivos traçados. O papel do director, o seu perfil e relacionamento com os restantes funcionários são também assuntos explorados ao longo deste capítulo. Importa sobretudo compreender as restrições sentidas pelos espaços museológicos, para não comprometerem o bom funcionamento das instituições, e as políticas adoptadas para contornar as referidas dificuldades. Um dos aspectos mais significantes é a não existência de um modelo global de gestão para as entidades museológicas, o que se traduz numa gestão feita de acordo com a vontade dos directores e das suas equipas de trabalho. São sobretudo as entidades como o Instituto Português de Museus e a Rede Portuguesa de Museus que vão orientando e esclarecendo as dúvidas que surgem na elaboração dos programas e projectos museológicos.

1. *Museus versus empresas*

A gestão dos museus tornou-se um tema relevante nos trabalhos desenvolvidos a respeito dos museus, devendo-se aos novos problemas políticos, sociais e económicos que estas entidades e os seus directores enfrentam.

As políticas de financiamento atribuídas aos museus despoletaram a subcontratação de serviços de forma a reduzir custos e, em alguns casos, mais extremos, tais políticas levaram à privatização de serviços ou até mesmo dos próprios museus. Exemplo dessas medidas financeiras é o programa cultura/emprego, integrado numa iniciativa do Mercado Social de Emprego (MSE) que visa “apoiar o desenvolvimento de actividades de interesse social no sector da cultura, integrados em planos de acção de nível nacional ou regional”, conforme refere a caracterização do despacho conjunto entre os Ministérios da Cultura e do Trabalho e Solidariedade⁶. Este programa tem também o objectivo de inserir pessoas desempregadas, inscritas nos Centros de Emprego, que após um período de formação se encontrem aptas para ser integradas nos grupos de trabalho dos museus. Com a duração de 12 a 18 meses, o projecto que se desenvolveu durante 7 anos, entre 1999 e 2006, contou com 1092 participantes, sendo que destes 62% estiveram ao serviço de museus e palácios. Só no ano de 2005, como nos refere o Relatório de Actividades do Instituto Português de Museus⁷, os 29 museus participantes contaram com um total de 228 colaboradores a somar aos seus 589 trabalhadores efectivos.

Este exemplo retrata uma das estratégias desenvolvidas pelos museus, devido à redução da comparticipação pública, que “obrigou” igualmente a desenvolver estratégias de obtenção de lucros, nomeadamente através de *marketing* e *merchandising* do museu ou até mesmo nos ingressos de entrada, que aumentaram o seu valor ou deixaram de ser gratuitos.

As entradas livres nos museus constituem uma questão muito debatida recentemente. A nova geração de jovens, habituada ao *download* e à cópia da internet, inclina-se a subvalorizar os criadores e mediadores culturais, o que tem repercussões na própria desvalorização da cultura. Embora os museus, na sua génese, tenham sido

⁶ Despacho conjunto dos Ministérios do Trabalho e da Solidariedade e da Cultura (D. C. nº 243 / MTS/ MC / 99 de 17 de Março).

⁷ IPM (2006), *Relatório de Actividades 2005*.

criados para permitir o acesso às obras de arte por parte de toda a população, rica e pobre, alguns autores defendem que o mais importante é a existência dos espaços e não a sua gratuitidade, pois esta não defende os direitos dos seus autores⁸.

Recentemente, no semanário Expresso de 10 de Abril de 2010, a Dr.^a Gabriela Canavilhas, Ministra da Cultura, afirmou que era intenção do Governo encontrar mecanismos que permitissem abrir os museus com entradas livres, em certos dias da semana. Esta intenção seria um pequeno passo, provavelmente com o apoio da iniciativa privada, mas que nos iria possibilitar ter entradas gratuitas, nomeadamente para as pessoas residentes em Portugal. Esta declaração vem, por um lado, discordar com os defensores da não gratuitidade das artes, e por outro, apoiar o acesso à cultura de pessoas com menos recursos económicos. Um exemplo actual destas questões é a gratuitidade praticada no Museu Berardo, em que o “acesso livre começou por ser estabelecido para o período subsequente à inauguração em 25-06-07, estendeu-se depois até ao final desse ano, e foi prolongado depois indefinidamente, aliás numa “concorrência desleal” com as outras instituições museológicas” (Seabra, 2010)⁹.

A importância económica de um museu passa, deste modo, a ser equiparada com uma pequena organização. Importa antes de mais definir organização. De acordo com Jane Aubert-krier¹⁰, a organização está associada às relações estruturais existentes numa empresa, ou seja, “uma empresa tem, tal como um ser vivo, uma estrutura própria, implicando o seu funcionamento relações entre os seus diversos membros e as suas diversas actividades. Este sistema de relação pode ser chamado *organização*” (Aubert-Krier, 1976, p. 9).

Tal como uma empresa ou organização, os museus gerem os seus empregados, cumprem a sua missão e têm uma série de objectivos a atingir, um dos quais, e o mais importante para a sociedade, é a conservação e exposição das suas obras de arte.

A estrutura organizacional, tanto numa empresa como num museu, requer que exista um espírito de colaboração e coordenação muito grande. Cabe ao director fazer a planificação, o controlo e, numa fase final, a avaliação.

⁸ Lei nº 24 / 2006, de 30 de Junho – Transpõe para a ordem jurídica nacional a directiva nº 2001 / 84 / CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de Setembro, relativa ao direito de sequência em benefício do autor de uma obra de arte original que seja objecto de alienações sucessivas no mercado de arte, após a sua alienação inicial pelo seu autor.

⁹ Citado em http://www.artecapital.net/estado_arte.php?ref=18, acessado a 14 de Julho de 2010.

¹⁰ Professora da Faculdade de Direito e Ciências Económicas de Rennes em França.

A grande diferença entre um museu e o mundo empresarial é o objectivo principal traçado por cada uma destas entidades, que para o caso das empresas é produzir algo. Essa produção após ser comercializada irá ser o sustento/suporte do financiamento gasto com a produção. Para um bom funcionamento de uma empresa é necessário existirem técnicos especializados de vendas, de produção e de contabilidade, de forma a que todo o processo, desde a produção até ao seu financiamento “produza lucro”. O lucro representa, para alguns empresários, o objectivo de existência das empresas, já para outros, a consequência do contacto com clientes, accionistas, empregados, trás maiores benesses, a nível do ponto de vista da influência. Esta é a grande diferença com os museus, o benefício é maioritariamente económico, embora a prestação de bons serviços e o papel importante na comunidade local, através de projectos de Responsabilidade Social das Empresas (RSE), seja também dois dos seus objectivos.

No que respeita aos museus, o seu objectivo essencial é reunir, restaurar e conservar o seu espólio. Por sua vez, o factor económico depreende-se com o número de visitantes, o número de exposições temporárias (internas e/ou externas), o número de investigadores e alunos que procuram no museu informações para as suas investigações e estudos, o número de sócios (se aumenta, mantém ou diminui), o número de colaboradores (através de estágios ou voluntariados) e os projectos desenvolvidos com escolas, instituições e comunidade. Todos estes critérios são passíveis de avaliação, pelo director ou pela administração do museu, de forma exaustiva, como se fosse um aspecto económico numa empresa, tendo presentes os níveis de qualidade prestada.

Os sistemas de qualidade, aplicados no planeamento e gestão de uma organização, são compostos por métodos e ferramentas que se tornam facilitadoras do trabalho a desenvolver. Estas ferramentas, utilizadas pelas empresas, devem ser aplicadas de acordo com as características da própria empresa, e cabe ao gestor fazer a sua selecção. De entre as 25 ferramentas disponíveis, salientam-se as seguintes: a inovação colaborativa, o *benchmarking*¹¹, a segmentação de clientes, as estratégias de

¹¹ O *benchmarking* promove a melhoria do desempenho empresarial, a partir da identificação e aplicação de melhores práticas, encontradas noutras empresas ou dentro da própria empresa. Os gestores comparam o desempenho dos seus produtos externamente, junto dos seus concorrentes e das empresas consideradas “modelo”, e internamente na empresa, noutras áreas em que realizam actividades similares. O objectivo do *benchmarking* é encontrar exemplos interna ou externamente de desempenho superior ao que é praticado na empresa (Rigby, 2009).

crescimento, a gestão do conhecimento, a missão e a visão da empresa, as alianças estratégicas e o plano estratégico. As ferramentas apenas devem ser usadas como suporte para atingir os objectivos estratégicos da empresa. Nenhuma destas ferramentas, ou das restantes que não foram mencionadas, conseguem solucionar os problemas todos que vão surgindo no dia-a-dia das empresas. Esta metodologia, de utilização de ferramentas, não é estanque podendo ser adaptada a diferentes situações e tipologias institucionais. A função de escolha das ferramentas apropriadas deve ser feita pelo gestor, no entanto estes devem ter o cuidado de não mudar com muita frequência de ferramentas, pois podem tornar a empresa instável, por comprometer a confiança dos seus colaboradores (Rigby, 2009).

Com base nos estudos realizados por Rigby (2009), são dadas quatro sugestões para a utilização das ferramentas de gestão. A primeira refere que é necessário entender que todas as ferramentas têm vantagens e desvantagens, a segunda diz-nos que é preciso promover estratégias duradoras e não que “estejam na moda”, sendo superficiais, a terceira menciona que a escolha das ferramentas deve ser feita de acordo com o serviço desempenhado pela empresa e a quarta refere que a ferramenta deve ser adaptada a cada empresa e não o contrário, que a empresa se adapte às ferramentas.

Em Portugal, a grande maioria dos museus e instituições culturais não possuem nem utilizam este tipo de ferramentas de apoio à programação e gestão, sendo apenas utilizadas por organizações com fins económicos, como é o caso das empresas. Muitas vezes nem a própria programação museológica é aplicada nas fases de construção ou remodelação do projecto museológico, não se analisando assim o funcionamento total dos museus, o que poderá comprometer os seus projectos que tenham uma componente de envolvimento com a comunidade. Os sistemas de gestão da qualidade permitem realizar com melhor empenho os objectivos dos museus, por privilegiar o relacionamento dos vários níveis hierárquicos dentro da instituição, nomeadamente no trabalho de equipa e por salientar a opinião e visão do utilizador, enriquecendo o trabalho prestado. O mesmo acontece com as empresas, uma boa equipa de trabalho que comunique e trabalhe em equipa consegue, com mais facilidade, responder às exigências do seu mercado. “A qualidade numa empresa não tem apenas que ver com produtos, envolve fundamentalmente pessoas. A eliminação de erros na produção vai seguramente contribuir para uma melhoria no ambiente de trabalho com o consequente aumento de produtividade e aumento das vendas” (Ganhão e Pereira, 1992, p. 17).

O aumento da qualidade permite definir e desenvolver com mais clareza a visão e a missão de um museu, desencadeando melhores resultados no que se pretende atingir. Numa linha de trabalho, as ferramentas de gestão, quando utilizadas, têm por base as necessidades dos museus, as funções desempenhadas por esta entidade e exigências dos seus utilizadores tornam-se um contributo para o desenvolvimento de boas práticas museológicas, desencadeando um bom relacionamento e envolvimento entre os técnicos dos museus e o público.

Esta parceria entre gestão museológica e sistemas de qualidade, tendo por base as normas ISO¹², vem permitir construir um trabalho de excelência. Como refere Fernandes (2007, p. 148), “a utilização sistemática pelos museus deste recurso essencial de competência, que já outros tipos de organizações económicas [empresas] ou serviços utilizam regularmente, deposita ainda nas mãos dos técnicos e profissionais dos museus, elementos de informação e gestão fundamentais para uma correcta avaliação do seu desempenho e, por consequência, de uma permanente melhoria da sua acção.”

Obviamente que a introdução destas medidas de qualidade está associada a factores económicos importantes para o funcionamento dos museus e, tal como tem sucedido com as empresas, para a sua implementação existe um aumento nos custos de manutenção. Como os museus estão dependentes do financiamento público, e os seus gastos com os restauros e com a segurança das peças são muito elevados, têm sido feitas novas exigências aos museus, no que respeita ao melhoramento do serviço prestado, ao alargamento do seu horário de funcionamento e à qualidade das suas exposições. Os gastos com a manutenção e com os salários dos técnicos também têm vindo a aumentar, contudo as colaborações de estágios e voluntariado são gratuitas. No entanto, mesmo com o aumento acabado de referir, os salários dos directores, conservadores e pessoal dos serviços administrativos não têm comparação com os praticados por empresas privadas, que remuneram com valores mais elevados os colaboradores dos seus quadros. Por este motivo, actualmente, está a tornar-se uma dificuldade manter a continuidade dos recursos humanos nos museus, uma vez que as ofertas nas empresas são mais atractivas.

Neste sentido, é necessário analisar o modo como a gestão financeira está a ser desenvolvida nos museus. Será que os museus estão a aplicar adequadamente os seus

¹² As normas ISO (*International Organization for Standardization*) conferem credibilidade, produtividade e organização às empresas que as implementam, ao estabelecer um modelo de gestão da qualidade.

recursos financeiros? Poderão ser feitos cortes de forma a reduzir a participação pública?

As respostas e a solução para estas dificuldades apenas podem ser conseguidas com a ajuda de todos os funcionários dos museus. O director assume um papel primordial, em que a sua missão passa por ser perito em arte, estudando as obras de arte, completando colecções, ou assumindo-se como administrador ou mesmo como simples funcionário. Ao contrário de um director de uma empresa, a maioria dos gestores dos museus não tem formação na área da gestão, sendo o cargo atribuído a pessoas ligadas à história da arte ou com papéis emblemáticos na vida cultural. “Embora se espere que o director supervisione os custos e crie novas receitas, através de qualquer meio e em conformidade com um orçamento equilibrado, a maioria dos directores e funcionários querem ir mais longe. Querem que o museu cresça em aquisições, eventos especiais, pessoal e contribuições comunitárias” (Sukel, s.d., citado por Moore, 1998, pp. 393-394).

2. Os Diferentes tipos de gestão

Pensar numa empresa pressupõe que esta tenha uma cultura organizacional que seja composta por pessoas. Como referido por Firmino (2002, p. 57), “o conceito de cultura organizacional envolve as formas de «pensar, sentir e agir» dos membros da organização”. O aparecimento das organizações decorreu da necessidade de reunir recursos, principalmente humanos, com diferentes tipos de conhecimentos, com o intuito de trabalharem em conjunto.

Lisboa (2008, p. 11) explica que o bom funcionamento das organizações está relacionado com o trabalho em conjunto, “visto que, devido à sinergia do grupo, duas ou mais pessoas em colaboração produzem mais do que a soma dos trabalhos individuais”. Independentemente do tipo de actividade ou produto que uma empresa produza, os gestores são os grandes responsáveis pelo seu funcionamento, ajudando todos os trabalhadores à sua volta a atingir os objectivos da empresa. “A forma organizativa constitui o elo de ligação que permite dar vida à organização. É a forma como a empresa se encontra organizada que a distingue das restantes e que lhe permite desenvolver vantagens competitivas” (Lisboa, 2008, p. 13).

À organização das empresas está também associado o número de funcionários e, conseqüentemente, a dimensão da organização. Segundo a Recomendação da Comissão Europeia,¹³ como nos refere Firmino (2002), as organizações são definidas de acordo com o número de trabalhadores e com o volume de vendas. Assim: as *microempresas* têm menos de 10 trabalhadores; as *pequenas empresas* têm menos de 50 trabalhadores e um volume de vendas que não seja superior a 7 milhões de euros; e as *pequenas e médias empresas* (PME) têm menos de 250 trabalhadores e um volume de vendas inferior a 40 milhões de euros.

Contudo, actualmente, a precariedade dos trabalhos com contratos de curto prazo, dão-nos uma ideia, por vezes errada, das dimensões das organizações. Um exemplo concreto é o sector do turismo, em que existem muitos trabalhadores nesta área, mas apenas por curtos períodos de tempo.¹⁴ Por esse motivo, a noção de organização tem em conta três características fundamentais, o número de funcionários permanentes, os recursos materiais, tanto de capital como de equipamentos e a forma organizativa, no que respeita ao acompanhamento e desenvolvimento das empresas.

Todas as empresas, assim como qualquer produto, evoluem ao longo de quatro fases: o nascimento, a infância, a juventude e a maturidade. A primeira fase surge com o aparecimento da ideia, do local, da concepção e desenvolvimento do projecto (Lisboa, 2008). A fase da infância apresenta um desenvolvimento rápido e o aumento da especialização do produto (Firmino, 2000). Nas fases seguintes, juventude e maturidade, a empresa já está bem enraizada e começa a sentir as primeiras grandes dificuldades em gerir e controlar a produção e a organização, devido ao grau de sucesso, o que depois pode resultar numa fase de declínio, com o desacelaramento das vendas, que só pode ser invertido com a inovação do produto.

Desde a Revolução Industrial, no século XVIII, até aos nossos dias, que o pensamento sobre a gestão tem vindo a sofrer alterações. Autores da abordagem da escola clássica, no início do século XIX, “pretendiam aumentar a sua eficiência através da introdução de procedimentos e regras de funcionamento que se pretendiam

¹³ Acordo 96/280/CE, de 3 de Abril de 1996.

¹⁴ De acordo com as estatísticas do Instituto Nacional de Estatística os meses de Junho, Julho e Agosto, são os meses com maior actividade económica, na área de alojamento, restauração e similares, verificado desde Janeiro de 2000.

científicos e universais” (Sá, s.d., citado por Lisboa, 2008, p. 54). Actualmente as perspectivas contemporâneas incidem sobre a gestão pela Qualidade Total¹⁵.

Na área da gestão, o campo da formulação teórica conduz à formulação prática, sendo que os gestores assumem o papel da experimentação e conduzem as organizações a trilhar novos caminhos. Com todas as alterações que têm vindo a surgir desde o séc. XVIII, novos desafios são lançados à gestão do séc. XXI, embora algumas preocupações se mantenham no que respeita ao desenvolvimento de competências dos trabalhadores, às melhorias de produtividade e ao aumento da competitividade. Não existem, portanto, princípios de gestão universais, cada empresa e cada gestor, tem de encontrar o seu modelo (Sá, s.d., citado por Lisboa, 2008).

No que toca à gestão museológica, esta difere muito, da gestão empresarial.

A gestão nos museus, ao contrário da gestão nas empresas, não tem vindo a sofrer grandes alterações no tempo, sendo que os seus modelos de gestão estão divididos, sobretudo, por cinco tipos diferentes.

Com o elevado crescimento do número de museus em Portugal, houve a necessidade de debater assuntos ligados à autonomia e gestão destas entidades. Esse crescimento levou a que se tomassem medidas relativas ao serviço prestado aos visitantes, sem esquecer as funções primárias de um museu, que consistem na preservação e divulgação do património, o que viria a promover uma melhoria da prestação do serviço público. O crescimento referenciado despertou para uma nova problemática, relativa à dinâmica da criação de novos museus e à sua sustentabilidade diária e no futuro (Guerreiro, 2007).

No que se refere aos museus do Estado, por terem responsabilidades políticas no domínio da museologia, apresentam um património mais sustentável, assim como têm ao seu dispor equipas especializadas de técnicos e um grande volume de visitantes. Contudo, neste tipo de gestão, também se encontram algumas limitações, nomeadamente no que se refere ao factor financeiro que permite a remodelação e adequação das infra-estruturas. O Ministério da Cultura, através do Instituto Português dos Museus, disponibiliza as verbas para os museus do Estado, que são aprovadas no Orçamento Geral do Estado. Ora, esta orgânica apresenta uma rigidez que condiciona a

¹⁵ A *Qualidade Total* assenta em 5 dimensões, o produto, o uso, o processo, o valor e a excelência. As normas ISO 9000 definem qualidade como sendo a “totalidade das características de uma entidade que lhe conferem a capacidade de satisfazer necessidades explícitas e implícitas”.

autonomia destes museus, podendo apenas gerir serviços e orçamentos, mas não têm liberdade para tomar decisões e para executar projectos. As verbas disponibilizadas pelo Instituto Português dos Museus, não asseguram, por si só, uma gestão sustentada destes museus, sendo necessário, por partes destes, encontrar mecanismos para criar receitas, nomeadamente nas entradas dos museus e nos seus produtos de *merchandising*. Contudo, existe outra fonte de financiamento que não tem vindo a ser explorada, o mecenato cultural¹⁶. “Dos 29 museus sob a alçada do Instituto Português de Museus, apenas quatro contam com o apoio regular de mecenas: Museu de Arte Antiga e Soares dos Reis e Museu do Chiado [Fundação Banco Comercial Português] e Museu da Música [Metropolitano de Lisboa]. E como se verifica 3 dos 4 são apoiados por um único investidor. Para além disso, 80% das receitas nominais dos museus nacionais é gerada por apenas três unidades (Museu Nacional dos Coches, Museu Nacional de Arte Antiga e Museu Monográfico de Conímbriga)” (Guerreiro, 2007)¹⁷.

O facto apresentado traduz-se num desequilíbrio na gestão e na optimização dos esforços, realizados pelos museus nacionais, pertencentes ao Estado. Embora a lei do mecenato¹⁸ contemple que os donativos feitos em dinheiro ou em bens, concedidos a entidades públicas ou privadas, se possam reflectir em benesses fiscais, desde que apõem actividades de índole cultural, poucas são as empresas que se associam a esta causa.

No caso dos museus pertencentes às autarquias, verificam-se formas diferentes de gestão, consoante o município. Algumas autarquias colocam os museus em diferentes posicionamentos nas suas estruturas orgânicas. Estes museus têm vindo a modificar o panorama museológico, uma vez que retratam a identidade local e regional, e contribuem para impulsionar os orçamentos municipais, através dos programas de financiamento comunitário. No entanto, a gestão museológica, que se vai desenvolvendo, apresenta falhas por não haver uma articulação das políticas museológicas e patrimoniais, por partes dos diversos municípios. O modelo de gestão

¹⁶ O mecenato cultural é o conceito dado à protecção dos artistas e das artes, a título meramente filantrópico. É um conjunto de incentivos de natureza fiscal, que se traduzem na redução de impostos a quem contribua para o desenvolvimento cultural do País.

Retirado de <http://www.verbalegis.net/mecenato.htm>, acedido a 20 Março de 2010.

¹⁷ Retirado de <http://www.artecapital.net/opinioes.php?ref=39>, acedido a 17 de Junho de 2010.

¹⁸ Foi aprovado pela primeira vez o estatuto do mecenato no Decreto-Lei N.º 74/99, de 16 de Março (DR n.º 63 - I série A).

mais adequado para os museus, por partes dos municípios, é o que integra os museus nas divisões do património, inculcando-lhe maior peso institucional, o que se irá reflectir na exigência do serviço (Guerreiro, 2007). Por sua vez, as maiores dificuldades detectadas neste tipo de gestão tem a ver com o facto das equipas técnicas terem pouca formação, ou quando a têm, esta não é adequada. Contudo, apesar das limitações, alguns destes museus são considerados como referências nacionais, como é o caso do Ecomuseu do Seixal. Estas boas práticas, que se têm vindo a desenvolver nas autarquias, representam uma maior consolidação e continuidade das práticas de gestão museológicas, sendo exemplos para os outros tipos de gestão que se vão de seguida apresentar.

No que se refere aos museus de gestão por tutelas privadas, que têm vindo a ganhar maior visibilidade, destacam-se as suas três figuras jurídicas: associações, fundações e empresas. Estas figuras manifestam um objectivo comum, igual ao referido anteriormente, sobre as empresas: o lucro. É este objectivo, de gerar fundos, que torna sensível a sua viabilidade. No que refere aos museus ligados a fundações, existe uma flexibilidade na gestão, que permite a angariação de serviços, colecções e de equipas técnicas, com maior autonomia. Contudo, a maioria das fundações não contempla um financiamento regular anual, tirando partido sobretudo do valor patrimonial que dispõem. No entanto, existem fundações de renome a nível nacional, que têm a benesse de poder contar com um financiamento fixo para os seus projectos culturais, como é o caso da Fundação Calouste Gulbenkian e da Fundação Oriente (Guerreiro, 2001). Por questões ligadas ao financiamento, as fundações acabam por pedir o estatuto de “utilidade pública”, para estimular a angariação de mecenas, e da lei do mecenato, anteriormente descritas. “Sobre esta matéria aponte-se os exemplos do Museu da Fundação de Serralves, em que o investimento do Estado representa, em média, o dobro do valor atribuído ao Museu Nacional de Arte Antiga, [ou] o exemplo da Casa-Museu João Soares da Fundação Mário Soares, suportada em grande medida pela Câmara Municipal de Leiria” (Guerreiro, 2007)¹⁹. Neste sentido, as fundações conseguem obter dois tipos de financiamento, ou por via do investimento público, através de programas, ou por via do investimento privado, nomeadamente empresas e mecenato.

¹⁹ Retirado de <http://www.artecapital.net/opinioes.php?ref=39>, acedido a 17 de Junho de 2010.

Outro tipo de gestão museológica praticada, refere-se o que fazem as associações, muito semelhante ao que acontece com as fundações, contudo aquelas apresentam carências no que se refere aos planos técnicos e institucionais, pelo facto do seu enquadramento jurídico não contemplar projectos índole museológica. A Lei das associações, não beneficia este tipo de museus de uma capacidade efectiva, o que poderá trazer indefinições quanto ao seu desenvolvimento autónomo (Guerreiro, 2007).²⁰

Por último, apresentamos o modelo privado, que muito se assemelha à gestão empresarial, por ter também como objectivo o factor económico, tal como os museus de tutela privada, apresentados anteriormente. Este tipo de gestão, trás consigo um novo conceito de museu, uma vez que o factor museológico não é a actividade principal, estando associado a um produto ou bem. Assim, várias são as carências detectadas, no que se refere à valência museológica, por esta estar associada a uma finalidade comercial. “Existem casos extremos, em que são confundidos os mecanismos da indústria cultural ligada à actividade dos museus com outros propósitos puramente comerciais que especulam a fruição cultural pela via da comunicação puramente lúdica e lucrativa em detrimento da educativa. Nestes casos, a acção empresarial resume-se e confunde-se inevitavelmente com o próprio exercício do museu” (Guerreiro, 2007).²¹ Neste seguimento as referidas entidades, não são constituídas legalmente como museus mas sim, como empresas. O seu espaço expositivo é composto sobretudo por meios tecnológicos, atractivos, por não conterem peças de valor relevante no seu espólio, e caso as possuam, na maioria das vezes são em número muito reduzido. Este tipo de gestão coloca em causa todos os conceitos e ideologias museológicas, utilizando novos meios de programação, organização e gestão do seu espaço. Contudo, tem-se vindo a verificar, por parte de alguns museus privados, alguma preocupação na conservação e preservação das suas colecções, como é exemplo o Museu do Pão em Seia, que concilia o património à sua actividade comercial.

Os cinco modelos de gestão museológica anunciados, embora contendo grandes discrepâncias, quer a nível da proveniência do seu financiamento, quer nos seus objectivos, apresentam uma advertência comum, no que se refere ao seu planeamento estratégico, com vista a consolidar a sua entidade no futuro.

²⁰ *Iddem.*

²¹ *Iddem.*

Conclusão

Tanto nos museus como nas organizações, os gestores têm uma papel predominante nas escolhas dos modelos de gestão a utilizar em cada uma destas instituições. Embora as empresas tenham um objectivo economicista, muito diferente dos objectivos dos museus, a planificação é comum a ambos e torna-se essencial. Mas uma estrutura organizacional nada seria sem a interacção humana. As relações interpessoais tornam-se a chave para o sucesso, pois as diferentes características individuais conduzidas para o mesmo fim, permitem um melhor serviço ou produto. Mas, a rápida evolução dos modelos de gestão empresariais, converge na experimentação como ferramenta para verificar qual o modelo mais indicado para cada empresa, não existindo um modelo universal, que se adequa a todas as empresas.

No caso dos museus, foram analisados os cinco diferentes tipos de gestão museológica praticados em Portugal: a gestão estatal, das autarquias, das tuteladas privadas, das associações e do modelo privado. Embora o leque de opções seja variado, não se consegue determinar o melhor tipo de gestão para um museu, por todos apresentarem fragilidades, quer a nível de recursos, de equipas técnicas ou de valores patrimoniais.

O capítulo seguinte fala-nos de um caso concreto de um museu, o Museu Escolar de Marrazes, onde serão apresentados alguns dos seus objectivos institucionais e as suas dinâmicas.

Capítulo III - Museu Escolar de Marrazes

Introdução

No seguimento do que apresentamos nos capítulos anteriores, esta segunda parte contempla um exemplo concreto do funcionamento de um museu, neste caso, o Museu Escolar, em Leiria. Para melhor se compreender o contexto em que se insere é apresentada uma caracterização social e geográfica da Freguesia de Marrazes, assim como, a origem e o acervo museológico que o Museu contempla.

Nos últimos anos a Freguesia de Marrazes, em Leiria, tem aumentado consideravelmente o seu número de habitantes. Neste sentido, e numa perspectiva de desenvolvimento, é sua intenção construir um Centro Cultural que albergará as novas instalações do Museu Escolar, entre outros espaços, que passaremos a apresentar.

Actualmente, o Museu Escolar é já um marco na vida da freguesia e uma referência nacional por ser o único museu escolar do país pertencente à Rede Portuguesa de Museu. Esta característica torna-o muito procurado para investigações de mestrados e doutoramentos na área da educação, sendo importante compreender o seu contributo para o desenvolvimento local.

Com vista ao seu crescimento, é essencial traçar um plano estratégico de forma a analisar o percurso que se tem vindo a seguir, compreendendo o que será indicado adoptar numa óptica de progresso e de futuro. O Plano Estratégico, que se apresenta ainda numa fase de construção, reúne as orientações gerais a médio prazo que servem de guias para futuras actividades, programas, acções e para novos órgãos directivos que tomem posse no futuro.

1. A freguesia de Marrazes

Marrazes localiza-se na cidade de Leiria estando praticamente no espaço do centro urbano da cidade.

É actualmente uma freguesia em franca expansão. Os números do Recenseamento realizado em 2001²² apresentam-na como a freguesia com maior número de habitantes do concelho. Trata-se de uma povoação não muito extensa em termos territoriais, contando com aproximadamente 18km² de área, mas com elevada densidade populacional de aproximadamente 20.500 habitantes, com uma percentagem de crescimento de 57,5%, contrastando com a média nacional de 5% (Censos, 2001).

A cada ano que passa, cada vez mais jovens casais procuram Marrazes para aqui se instalarem²³. Trata-se, assim, de uma zona urbana do concelho com uma perspectiva de crescimento acima da média e, ao que tudo indica, será mantida ao longo dos próximos anos.

Tratando-se de uma freguesia muito procurada pela população jovem é fundamental criar novas infra-estruturas que vão ao encontro dos seus objectivos, nomeadamente ao nível de equipamentos. Equipamentos que, além de satisfazerem as necessidades dos seus residentes, procurem também ir ao encontro das carências das empresas que aqui se instalaram.

Com este intuito, o último plano estratégico da Freguesia²⁴, realizado em 2005, contempla diferentes edifícios e infra-estruturas que visam colmatar as necessidades prioritárias para a freguesia, entre eles o Centro Cultural de Marrazes (onde será instalado o Museu Escolar), o Lar/Centro de Dia, o Centro de Saúde, Instalações Escolares, a Aldeia do Desporto, o Atlético Clube das Sismarias, remodelação urbana da área das escolas, o Fórum Leiria, a Zona Industrial e uma Unidade Hoteleira.

Este plano estratégico (ver figura 2) resulta de uma avaliação feita à freguesia, nomeadamente a prioridades culturais, desportivas e de acção social. Foram também feitas reuniões com a Câmara Municipal de Leiria, afim de garantir que os

²² Dados retirados do Instituto Nacional de Estatística (INE), População Centro, Nut. III: Pinhal Litoral, CC: Leiria, FR: Marrazes.

²³ Segundo os dados dos Censos de 2001 do INE, a Freguesia de Marrazes apresenta um total 4112 jovens adultos, dos 25 aos 35 anos.

²⁴ O Plano estratégico de Marrazes foi publicado em 2005, tendo como parceira a Câmara Municipal de Leiria.

investimentos realizados não tivessem impedimentos legais. Como nos refere a ex-presidente da Junta de Freguesia de Marrazes, Dr.^a Sofia Carreira: “Hoje, as infra-estruturas são primeiro pensadas e só depois executadas. (...) Esta Junta assumiu a missão não apenas de fazer, mas de fazer bem, de forma pensada e integrada. (...) Cada vez mais, a qualidade das nossas cidades depende dos pareceres técnicos, planos de pormenor, projectos e estudos que, embora sejam lamentavelmente burocráticos, dispendiosos e morosos, são fundamentais para garantir um desenvolvimento sustentado e estruturante” (Carreira, 2005, p. 3)

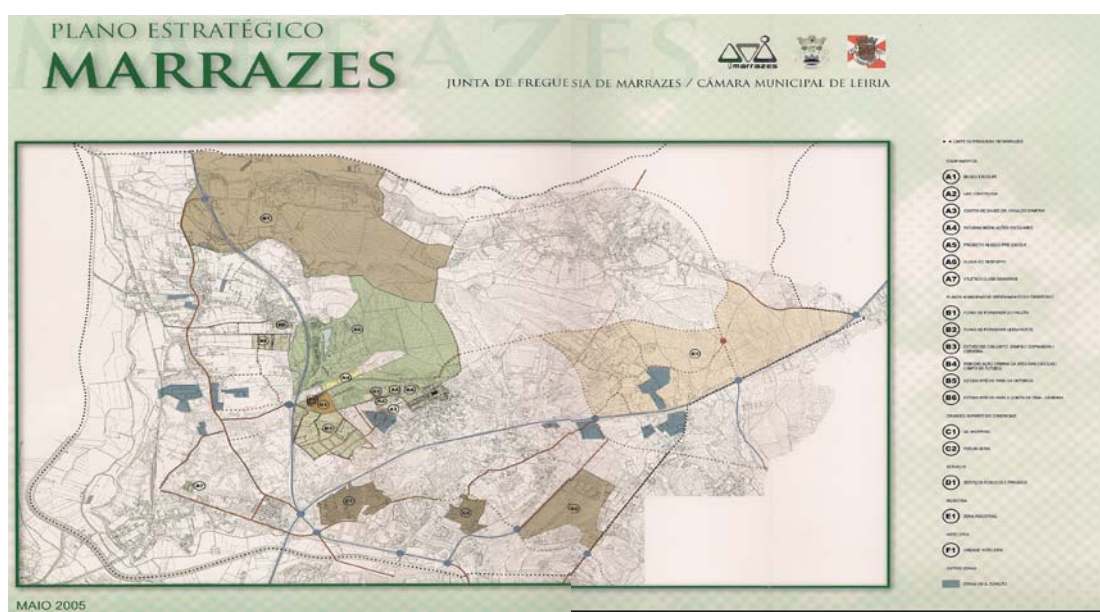


Figura 1 - Plano estratégico dos Marrazes

Marrazes apresenta-se neste momento uma freguesia com condições, equipamentos e densidade populacional equivalentes a cidades do interior do país, sendo por isso muito importante responder às necessidades dos seus habitantes, de forma a contribuir para o seu bem-estar e melhorar a sua qualidade de vida.

1.1. O Centro Cultural de Marrazes

“A escola é uma instituição que nos marca para a vida inteira. Dá-nos formação pedagógica, ajuda a criar a nossa personalidade, prepara-nos para a actividade profissional e possibilita-nos estabelecer laços de

amizade perpétuos. É algo que simplesmente não esquecemos. É neste contexto que surge o edifício do Centro Cultural de Marrazes que irá albergar o Museu Escolar, a Filarmónica, a Escola de Música de São Tiago de Marrazes e um auditório.” (Dr.^a Sofia Carreira, Ex-Presidente da Freguesia de Marrazes)

O projecto para a construção do Centro Cultural de Marrazes, que junta no mesmo edifício o Museu Escolar, a Filarmónica e a Escola de Música, foi alvo de uma candidatura ao QREN, estando de momento a aguardar aprovação. “Este processo conta como parceira a Câmara Municipal de Leiria, que vai disponibilizar uma verba de cerca de três milhões de euros” (Carreira, 2008, p. 6) dos cinco que a obra irá custar, viabilizando assim a construção desta infra-estrutura, que é uma ambição de já há vários anos da freguesia.

A criação deste espaço irá suprimir todas as lacunas existentes no edifício que agora ocupa o Museu Escolar, que não possui oficinas de restauro, biblioteca, reservas com área suficiente para guardar o elevado número de peças que compõem o seu espólio ou acessos para pessoas com deficiências motoras.

Pretende-se que este Centro Cultural seja um local de formação, como qualquer museu pretende ser, contando aos seus visitantes um pouco da história do ensino em Portugal, com particular incidência no Estado Novo. Ao mesmo tempo, oferecerá também a todos os habitantes a possibilidade de exporem trabalhos próprios na área destinada às exposições temporárias, que apresentará não só o espólio do museu em reservas, como também peças de particulares que desejem apresentá-las em público. Serão muitas as ofertas para todo o tipo de visitantes, realizadas não só no espaço expositivo, mas principalmente nas quatro salas destinadas ao serviço educativo e no mini auditório. Em termos de infra-estruturas destaca-se também o centro multimédia que se encontrará na área expositiva do Museu Escolar. Para as crianças realizar-se-ão diversas actividades de serviço educativo ao longo de todo o ano, incluídas no plano de actividades, tendo os jovens à sua disposição actividades temáticas, sessões de esclarecimento, conferências e uma biblioteca de estudo.

Aos adultos será oferecido o próprio edifício e a sua exposição permanente, onde poderão passar algum do seu tempo livre e também participar em actividades aqui organizadas, nomeadamente ao nível da formação. Para os idosos haverá visitas

guiadas, formação sénior e outras actividades específicas. As empresas terão à sua disposição espaços para realizar conferências, palestras e reuniões, como o auditório, entre outros. Para as escolas serão realizadas visitas guiadas e toda uma panóplia de actividades de serviço educativo, tendo sempre ao dispor da escola, dos professores e dos investigadores a biblioteca e o seu riquíssimo conteúdo.

O objectivo deste projecto prende-se com o desenvolvimento do Museu Escolar e da qualidade do seu serviço, nomeadamente com a garantia de técnicos da especialidade que aqui vão desenvolver diversos projectos em diferentes áreas, com a aquisição de equipamentos de conservação preventiva e de acondicionamento.

O espaço destinado à filarmónica de Marrazes não será somente a sede desta associação, mas essencialmente uma escola de música, com protocolos estabelecidos com entidades credenciadas na área, como é o caso da Escola de Música do Conservatório Nacional, em Lisboa. Terá, deste modo, uma vertente de ensino que possibilitará a formação de novos músicos não só na freguesia como nas localidades vizinhas. Para a Filarmónica será também uma forma de ir ao encontro das suas necessidades, que se prendem com a existência de espaços para ensaios individuais, com diferentes tipos de instrumentos, salas de ensaio onde poderão preparar apresentações públicas e ainda um outro espaço onde poderão realizar diferentes tipos de eventos. Será uma forma de cativar novos talentos e de descentralizar esta arte que nesta região do país não está contemplada com escolas ao nível do Conservatório.

Com um tão elevado número de habitantes, essencialmente população jovem, é de destacar que muitos frequentam ainda o ensino, pelo que a existência de uma biblioteca aberta ao público no centro da freguesia seria uma mais-valia neste sentido. Não só colocaria à disposição livros de âmbito geral, como também auxiliaria na concretização de trabalhos escolares e de investigações de mestrado e doutoramentos.

Este não pretende ser apenas mais um edifício para albergar peças de museu e músicos, trata-se de um equipamento que, acima de tudo, pretende estar ao serviço da comunidade, desde as crianças aos mais idosos, em todas as suas vertentes. Um edifício construído de raiz que, além de satisfazer as necessidades de duas infra-estruturas já existentes, vai também ao encontro das exigências da população e das empresas, promovendo a qualidade de vida que todos procuraram quando escolheram esta freguesia para se instalarem.

2. A origem do Museu Escolar

O Museu Escolar teve origem no ano lectivo de 1992/93, a partir de um projecto educativo da Escola do 1.º Ciclo do Ensino Básico de Marrazes, intitulado “*A Escola através dos tempos*”. Nele participaram professores, alunos, encarregados de educação e população em geral.

Afim de melhor explorarem este tema, várias foram as entrevistas feitas a antigos alunos de Marrazes, de forma a explicarem às gerações mais novas como era o ensino no seu tempo, os professores e as maiores dificuldades sentidas.

No final do ano lectivo, o ponto alto do projecto foi atingido com a inauguração de uma exposição permanente, numa sala com 12m², no edifício escolar. Era composta por espólio encontrado na própria escola entre os quais livros, documentos, material didáctico, mobiliário e por peças cedidas pela própria população de Marrazes, que ao tomar conhecimento do projecto, foi fazendo algumas doações.



Figura 2 - Professoras impulsionadoras do projecto, mostrado a exposição ao Professor Henrique Alves Mendes, antigo professor de Marrazes.

Nos dois anos lectivos seguintes, o projecto teve continuidade. Foram feitos vários contactos, nomeadamente com a Direcção Regional de Educação do Centro com o intuito de ser concedido um edifício escolar inactivo, para futuro local de exposição, assim como, com a Rede Portuguesa de Museus que, apesar do constante apoio, alertou para as adversidades na criação de um espaço museológico.

Foi no ano lectivo 1994/95 que as duas professoras impulsionadoras do projecto, Maria dos Santos e Fátima Salgueiro, enfrentaram a maior dificuldade. A Escola, onde até então estava a exposição, sofreu algumas remodelações, pelo que não havia outro espaço para colocar as mais de mil peças recolhidas até à data. Face a este panorama, as responsáveis pelo projecto recorreram à Junta de Freguesia de Marrazes, que se prontificou a arranjar um espaço para a exposição permanente e uma funcionária para garantir os serviços mínimos.

A 3 de Maio de 1995 foi assinado um *Auto de entrega*²⁵ e um *Protocolo*, ficando a Junta de Freguesia encarregue pela gestão, manutenção e conservação da exposição. Foi deliberado um espaço com 200m², numa parte do Edifício Social da Junta de Freguesia, onde o espólio foi colocado da forma como ainda hoje o encontramos. A sua inauguração deu-se a 16 de Maio de 1997.

Da necessidade de existir uma entidade com personalidade jurídica e suporte legal para administrar os meios financeiros no desenvolvimento e na contratação de funcionários, surge a Liga de Amigos do Museu Escolar. Mas a recorrência a mecenas só pôde surgir após 5 anos de funcionamento, quando passou de pessoa colectiva sem fins lucrativos a Utilidade Pública. Em 2001 integrou a Rede Portuguesa de Museus, atingindo mais uma importante etapa.

Em simultâneo, com o apoio de várias entidades, o Museu conta com uma equipa de trabalho constituída por uma Técnica Superior de Comunicação Cultural, uma Auxiliar de Acção Educativa e uma Auxiliar dos Serviços Gerais, sendo as últimas profissionais destacadas pela Câmara Municipal de Leiria. Outro marco importante no desenvolvimento das actividades e do próprio Museu são os estagiários que vão passando pela instituição, assim como, os investigadores que aqui desenvolvem as suas pesquisas de mestrados e doutoramentos.

Presentemente, o Museu Escolar atingiu um patamar sólido, mas a sua ascensão está condicionada a carências físicas e qualitativas do seu espaço, que já não acompanha o acelerado crescimento a que o Museu Escolar tem sido sujeito. Face a esta contradição, a Junta de Freguesia e a Liga de Amigos sentiram a necessidade de projectar um novo edifício (fig. 3) construído de raiz, que permitirá adaptar a colecção ao novo espaço.

²⁵ O espólio do núcleo museológico só ficou legado à freguesia após o *Auto de Aceitação*, que esta elaborou em 12 de Maio de 1995.



Figura 3 - Apresentação do projecto (2009).

Havendo já uma maquete para o efeito, o futuro edifício contará com uma exposição cronológica, reservas, armazém de materiais de exposição, pesquisa sistemática da documentação, entre outros espaços.

2.1. Acervo Museológico

Como foi referido anteriormente, o Museu Escolar ocupa parte do Salão Social da Junta de Freguesia, o que “obrigou” à adaptação do espaço disponível para a disposição do acervo museológico, não estando por ordem cronológica, embora haja estudos e projectos para a reorganização nas futuras instalações.

Ao entrar no Museu, somos conduzidos a passar pela sala de geologia, a sala de carpintaria e artesanato, a sala de aula, a sala da Mocidade Portuguesa, a sala dos brinquedos tradicionais, a vitrina das batas, a sala dos métodos de ensino, a sala da legislação do professor, a sala das exposições temporárias e a sala da experimentação.

2.2. Exposição Permanente

A colecção do Museu Escolar é dos inícios do século XIX, referente aos grandes pedagogos e tem o seu término nos anos 70 do século XX. Nesta exposição podemos encontrar mobiliário, equipamentos, utensílios escolares e pedagógicos, iconografia,

brinquedos e um vasto acervo bibliográfico e documental. Estes objectos estão dispostos em diferentes salas, como se pode visionar na figura seguinte.

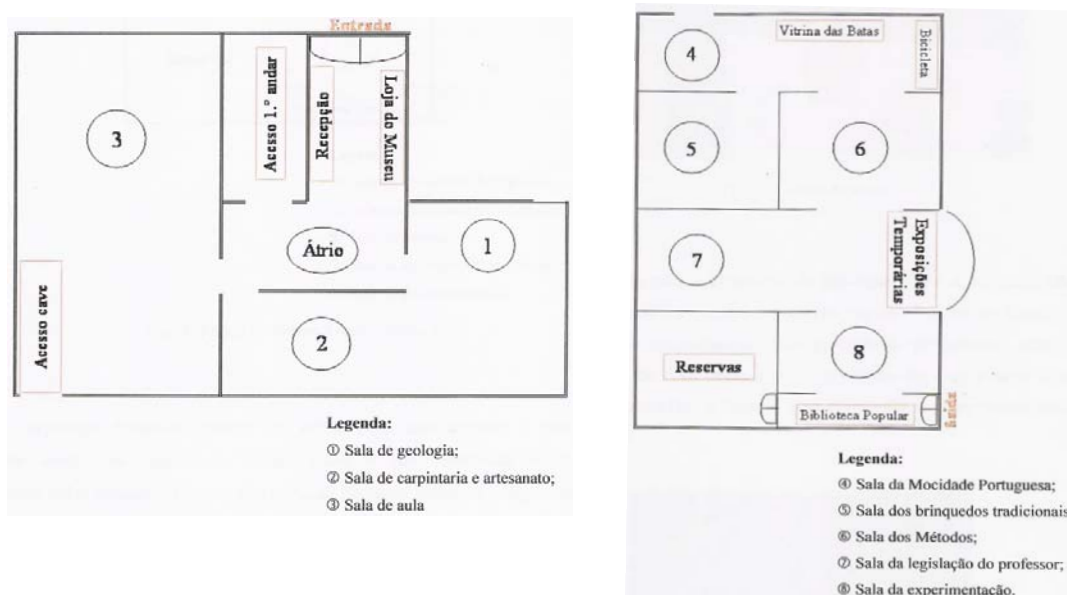


Figura 4 - Planta do Museu Escolar.

A exposição inicia-se no espaço da *recepção* (fig.6), onde em frente se encontra o cabide das sacas de merendas. Nele podemos encontrar as marmitas e as sacas de merendas (fig.5) que eram utilizadas para transportar a pouca comida que existia na altura e também, neste cabide, está pendurado um saco serapilheira dobrado que servia de resguardo da chuva dos meninos das famílias menos abastadas.



Figura 5 - Entrada do Museu Escolar.



Figura 6 - Pormenor das marmitas das merendas.

Ao entrar na *sala da geologia* deparamo-nos com duas vitrinas cheias de rochas, minérios e fósseis. Esta colecção encontra-se na primeira sala da visita por ter sido a

partir daqui, em parte, a ideia do primeiro projecto (doada por uma professora que se aposentou), que originou o Museu.

Mais em frente, o espaço é dedicado à *carpintaria* e ao *artesanato*. Algumas das peças que se encontram expostas não estão relacionadas directamente com a temática do museu, mas foram doadas com o intuito de não se perderem memórias e recordações.

Na terceira sala, deparamo-nos com uma *sala de aula* (fig.7) típica do Estado Novo, com alguns objectos da Monarquia e da 1.^a República. Observam-se técnicas de escrita, material didáctico (fig.8), mobiliário, técnicas de punição e o aquecimento primitivo das crianças e dos professores.



Figura 7 - Vista Panorâmica da Sala de Aula.



Figura 8 - Caderno de duas linhas com caneta de aparo e lousa.

As fotografias expostas na parede mostram as condições das salas de aulas, a disciplina e o fardamento. Consegue-se perceber as dificuldades que se faziam sentir na altura, o que impedia o acesso à escola por parte dos pais.

Para lutar contra o analfabetização e com a intenção de formatar mentalidades, a Biblioteca Popular, criada pelo Estado Novo, era um objecto presente nestas salas.

Ao descer para o piso inferior, é-nos apresentada a *Mocidade Portuguesa*, organismo criado pelo Estado Novo. As crianças e os jovens usavam um fardamento

específico (fig.9) e dispunham um conjunto de actividades lúdicas, que lhes ocupavam o tempo livre, tendo por objectivo alastrar o pensamento Salazarista.



Figura 9 - Farda da Mocidade Portuguesa.

Na *sala do brinquedo*, podemos ver brinquedos feitos pelas crianças (fig.10), consoante os materiais, nomeadamente da natureza (canas, flores e folhas), que estavam ao seu dispor. As meninas tinham bolas e bonecas de trapos feitos por elas. As famílias com mais posses compravam os brinquedos nas feiras, que eram de madeira e lata.



Figura 10 - Exemplo de alguns brinquedos da época.

Na *vitrina das batas* podemos observar algumas batas da época, que os meninos usavam nas aulas. Estão também reunidos vários modelos de sacas, de texturas diferentes, que serviam para o transporte dos materiais escolares.

Na *sala dos métodos* estão patentes livros de Instrução Primária do século XIX, incluindo o Método Silabado, Método Português de Leitura de António Castilho e Método João de Deus com a Cartilha Maternal (fig.11). Esta sala ainda nos dá uma

visão do que foi a escrita, o desenho e os trabalhos manuais em épocas diferentes. Nos inícios do século XX, poucas eram as escolas femininas, incidindo a aprendizagem nos trabalhos de costura e bordados.



Figura 11 - Livros de Instrução Primária.

Na última sala, *da legislação do professor*, temos uma mostra de vários documentos que se dirigiam politicamente à vida do professor e do aluno, Programa de Instrução Primária desde o Rei D. Luís, legislação, sanções e regras gerais ou específicas dos professores na 1.^a República e no Estado Novo, livros e revistas do Estado Novo, cartões de auxílio à iniciação da leitura, diplomas desde a 1.^a República, livros únicos e outros.

O Museu dispõe também, para os seus visitantes, de uma *sala de experimentação* onde se recorre às técnicas observadas na sala de aula. Aqui é possível escrever nas lousas utilizando o ponteiro, escrever com a caneta de aparo, servindo-se da técnica de molhar o aparo no tinteiro, escrever num quadro da 1.^a República e ainda, utilizar a máquina de escrever.

3. A estratégia organizacional

Todas as organizações tendem a traçar a sua estratégia de forma a definir e orientar o caminho que irão percorrer para atingir os seus objectivos. Primeiramente, a organização estuda o ponto em que se encontra, ou seja, o seu ponto de partida e planeia segundo as suas intenções, o ponto a que pretende chegar.

Hoje em dia a estratégia das organizações tem em conta factores internacionais devido à aceleração da globalização, contando com a Internet como ferramenta primordial.

A estratégia é o caminho a percorrer para chegar ao ponto que se quer alcançar, como descrito por Lawson (1991). Entre o ponto A (partida) e o ponto B (chegada) podem ocorrer três tipos de níveis estratégicos, o nível corporativo, de negócio e funcional. O primeiro contempla as relações internas e externas, o segundo foca-se na competitividade e nas formas de ultrapassar a concorrência e o terceiro no aproveitamento dos recursos e na sua optimização.

Neste sentido, existem dois planeamentos que são necessários fazer, a curto prazo, com objectivos intermédios e previsões de forma a conseguir garantir a chegada a longo prazo, ou seja, o ponto de chegada; e a longo prazo que define o ponto a que o “negócio” quer chegar.

Como nos diz Firmino (2002, p. 57), a “prosperidade da organização (ou de um País) não depende apenas da abundância de recursos naturais, humanos e de capital; o desafio está na forma competitiva de utilizar os recursos empregues contratando trabalhadores altamente treinados e motivados. A organização deverá garantir a satisfação do cliente, qualidade, credibilidade, inovação e perspectivas de futuro para os seus trabalhadores; a organização, apesar de conservar o que tem de bom, renova-se permanentemente, servindo o mercado de acordo com os seus pontos fortes, que procura capitalizar. (...) Quando pensamos estrategicamente partimos do princípio de que não há posições ideais únicas”.

Contudo, para desenvolver a estratégia é necessário haver o seu planeamento, que para além de tencionar alcançar os objectivos que se querem atingir, garante a implementação. Como referem, Certo e Peter (1993) existem dois tipos de objectivos: a curto e a longo prazo. Os objectivos a curto prazo são mais específicos e reflectem-se as perguntas: a quem, o quê, quando e onde. A aceitação por parte de todos os funcionários da organização relativamente aos objectivos que se querem atingir, irá ajudar a que se mantenha a continuidade do empreendimento e sobretudo, evitar o insucesso. Assim, o planeamento começa logo que são definidos objectivos realísticos e realizáveis, acabando quando se percebe o ponto de partida e se decide o ponto de chegada. Durante este período é feita uma calendarização de actividades e projectos a desenvolver, adequada ao plano anteriormente desenvolvido.

O processo estratégico é por sua vez composto por três etapas. A análise estratégica engloba a descrição dos valores, princípios e razão de ser da organização, ou

seja, a sua Missão²⁶, juntamente com a análise do meio envolvente e a análise interna da organização, descrevendo as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, ao que chamamos de análise SWOT²⁷. A formulação de estratégias permite definir as estratégias a utilizar durante o processo com base na visão da empresa (o seu destino, o sonho), na missão e nos objectivos. Como nos diz, Certo e Peter (1993, p. 7) “a formulação das estratégias organizacionais é feita pela alta administração o que inclui duas tarefas: primeiro relacionar e desenvolver as [estratégias] gerais para depois [desenvolver] as específicas. Por último, a implementação da estratégia tem por base o planeamento que foi feito, as avaliações periódicas, que informam se o plano está a ser desenvolvido como projectado e, conseqüentemente, o controlo de todo o processo.

3.1. O plano estratégico do Museu Escolar

Com a entrada da última Direcção do Museu Escolar, foram tomadas medidas com o intuito do desenvolvimento do museu. Neste sentido, foi necessário pensar-se em construir um plano estratégico de promoção do mesmo. Embora o plano seja uma proposta da última direcção, foi um passo muito importante para se perceber quais são as maiores dificuldades sentidas pela equipa de trabalho. Com apenas uma técnica superior efectiva e duas auxiliares, a equipa do Museu Escolar tenta, com os seus reduzidos meios, fazer todos os possíveis para que o Museu cresça.

Fazem parte da proposta do plano estratégico uma introdução sobre a importância do turismo e do plano estratégico; um enquadramento geral com a história do museu, a intenção do novo edifício e os dados estatísticos dos números de visitantes (anexo I); a caracterização sócio-geográfica do local onde se encontra; *os stakeholders*²⁸

²⁶ A missão é a razão de ser da organização, estabelece a meta geral e deve incluir o tipo de produto, os clientes e os valores, ajudando a concentrar esforços para uma direcção comum.

²⁷ SWOT é uma sigla inglesa que vem de Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

²⁸ O termo inglês *stakeholder* designa uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas acções e no desempenho de uma organização e cujas decisões e actuações possam afectar, directa ou indirectamente, essa outra organização. Estão incluídos nos stakeholders os funcionários, gestores, proprietários, fornecedores, clientes, credores, Estado (enquanto entidade fiscal e reguladora), sindicatos e diversas outras pessoas ou entidades que se relacionam com a empresa, segundo Paulo Nunes (Economista, Professor e Consultor de Empresas)

Retirado de: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/stakeholder.htm#vermais> (consultado em 14 de Maio de 2010).

afectos ao museu; uma análise da oferta; uma análise de procura; o perfil do turista da região de turismo Leiria-Fátima; uma análise SWOT; os objectivos e a monitorização dos mesmos.

Da análise SWOT relativamente às *forças* salienta-se a especificidade do Museu, sendo o único Museu Escolar pertencente à Rede Portuguesa de Museus; a localização geográfica privilegiada uma vez que se encontra no centro do país; as boas acessibilidades nomeadamente a nível de auto-estradas (A1, A8, A17); o público-alvo é diversificado, sendo o espólio do museu adequado a todas as faixas etárias; e o apoio das entidades públicas locais que ajudam a colmatar as necessidades diárias sentidas.

No que se refere às *fraquezas* o reduzido espaço físico, as limitações orçamentais, a inexistência de objectivos estratégicos, o reduzido número de visitantes, a reduzida dinâmica nas visitas e os reduzidos recursos humanos, como anteriormente referido, fazem com que a sua promoção não seja eficaz.

Contudo, o Museu tem *oportunidades* que pode e deve explorar, no que respeita à implementação de novas tecnologias, à procura de novos mecenas privados ou públicos, ao reforço da sinalética do museu e ao aproveitamento do facto de Marrazes ter uma grande notoriedade a nível da gastronomia e de restaurantes de renome nacional e internacional.

As suas maiores *ameaças* são outros museus com meios mais atractivos e com maior espaço físico, a dependência financeira externa e o conceito desactualizado de museu (sobretudo pelas reacções de menor entusiasmo que pode despertar nas gerações mais jovens).

Os objectivos passam pelo aumento do número de sócios e visitantes, o reforço da imagem promocional, a diversificação do *merchandising* da loja do museu e a sensibilização dos *stakeholders* para a valorização e preservação do museu. Os objectivos apresentados não são objectivos estratégicos mas sim operacionais, uma vez que poderiam ser adaptados a qualquer museu, sendo monitorizados através de estatísticas, bases de dados e resultados de inquéritos realizados.

A curto prazo este plano pretende também apresentar um cronograma das actividades para um período de três anos, durante a posse de cada direcção.

O plano estratégico referido é ainda uma proposta que está a ser desenvolvida e melhorada. Os objectivos estratégicos deveriam ser direccionados especificamente para o Museu Escolar, com as suas particularidades. Isto provavelmente poderá acontecer

porque a Missão do museu não está definida, assim sendo, a análise estratégica não pode ser desenvolvida. Contudo a análise SWOT está bem determinada, o que poderá servir de impulso para o colmatar das ameaças e fraquezas e enaltecer as oportunidades e forças.

Conclusão

Ao longo deste capítulo, tivemos a oportunidade de analisar um caso concreto da gestão e do meio envolvente de um museu, o Museu Escolar em Leiria. Deparamo-nos com características singulares no seu território, a freguesia de Marrazes, que no intuito de melhorar o seu desenvolvimento territorial nos apresentou o plano estratégico e a sua ambição de proteger e desenvolver o Museu Escolar. Sendo a Junta de Freguesia de Marrazes a entidade tutela do Museu, desde o primeiro momento da implantação desse espaço cultural, prontificou-se em apostar no seu desenvolvimento. Actualmente, o Museu atingiu um novo patamar, em que o novo edifício é crucial.

A apresentação que foi feita do modo como surgiu este museu e de como se encontra actualmente, culminou na análise do seu plano estratégico. Para que esta instituição tenha um desenvolvimento sustentável, foi verificado que é necessária a existência de um plano estratégico eficaz, com uma missão e objectivos bem definidos, o que não acontece, neste momento, no caso apresentado do Museu Escolar.

Neste seguimento, passamos a apresentar o processo de construção do jogo pedagógico e o próprio recurso educativo em si, que se insere, como se disse anteriormente, numa tentativa de colmatar uma das fraquezas diagnosticadas no Museu, ou seja, a falta de preparação das visitas por parte dos professores/acompanhantes dos grupos escolares.

Capítulo IV - Estudo Exploratório

Introdução

A componente teórica apresentada anteriormente, culmina agora com o estudo exploratório que passamos a apresentar. Esta vertente prática incide na construção e averiguação da utilidade de um jogo pedagógico, para a preparação das visitas guiadas realizadas no Museu Escolar, em Leiria. Neste sentido, este jogo pretende dar resposta a uma necessidade encontrada, no que diz respeito ao facto de os visitantes, em idade escolar, não saberem sequer o que os espera, no Museu, no que respeita ao espólio e ao próprio espaço. A construção do jogo pedagógico tem como finalidade ser uma hipótese de colmatar a falha, anteriormente referida e apresentar-se como um recurso valioso que atraia e aproxima os visitantes.

Desde a ideia de criar uma maleta pedagógica, até se chegar à criação de um jogo, longo foi o processo de averiguação das necessidades, dos recursos (materiais e humanos) disponíveis e da sua eficácia e aplicação no local.

Após a criação do jogo pedagógico, foi necessário procedermos à sua experimentação, através da participação de um grupo de 20 jovens, que formaram duas equipas e que foram sujeitos a condições diferentes. Inicialmente as duas equipas responderam ao jogo pedagógico, utilizando cartões para anotar as suas respostas, de seguida, apenas uma das equipas realizou uma visita guiada ao Museu. No final, as duas equipas, a que fez a visita e a que não fez, voltaram a responder às perguntas do jogo, e anotaram as suas respostas, em novos cartões. Os dados com as respostas dos jovens foram analisados, assim como foi feita a análise das entrevistas a que cinco elementos da equipa que realizou a visita, escolhidos aleatoriamente, foram submetidos. Tanto o jogo como a entrevista foram também efectuados por um professor de História, de forma a se conseguir obter a perspectiva de quem irá apresentar nas escolas o jogo. O intuito final deste trabalho é ser possível enviar, por correio, o jogo quando for solicitado ao Museu na marcação de uma visita guiada, caso venha a ser reconhecida eficácia e utilidade a esta ferramenta pedagógica na preparação das visitas.

1. Criação do jogo pedagógico

A nossa proximidade com o Museu Escolar permitiu verificar uma falha na realização das visitas guiadas. Muitos dos visitantes, em idade escolar, quando chegam ao Museu não sabem o que vão visitar, ou se sabem, não fazem ideia do espólio que vão poder encontrar. Actualmente, como foi referido nos capítulos anteriores, os Serviços Educativos têm trabalhado no sentido de melhorar o serviço prestado nos Museus e de aumentar a eficácia das visitas realizadas. É, portanto, sua intenção que os visitantes participem e sejam activos durante as visitas e não visitem os museus só com o intuito de ver as peças e de ouvirem os que os guias têm para dizer.

Principalmente para os mais novos, de forma a aproximá-los das peças, foram desenvolvidas as Maletas Pedagógicas, nos museus com maior tradição museológica, em toda a Europa. À semelhança do que se veio a desenvolver noutros países, alguns museus portugueses começaram também a criar este tipo de ferramenta, a ser utilizada pelos serviços educativos. Como refere o site EducaMuseu²⁹ “este recurso tem como principais objectivos: promover o conhecimento do conceito de Museu e de Património Cultural; promover o conhecimento do património local; dar a conhecer a colecção e espaços museológicos do Museu (...); fornecer pistas de exploração e materiais lúdico-pedagógicos, para que o Educador/Professor prepare, em conjunto com os seus alunos, a visita ao museu”. A criação das referidas maletas é da responsabilidade dos serviços educativos e são pensadas segundo a temática de cada museu, não havendo assim um protótipo para todos os museus, e contendo, na sua maioria, actividades interactivas de forma a salientar as peças mais importantes em cada espaço museológico.

Como exemplo de actividades que são hoje em dia desenvolvidas pelos museus, apresentamos as que estão ligadas ao Museu Nacional de Arqueologia, no âmbito das quais, em parceria com o seu Grupo de Amigos do Museu, são desenvolvidos projectos de âmbito cultural que se “materializam, não só, no espaço do Museu, como se projectam para além deste”³⁰. A maleta pedagógica, é neste sentido, um meio para

²⁹ <http://educamuseu.blogspot.com/2009/10/maletas-pedagogicas-e-exposicao.html>, acedido a 2 de Junho de 2010.

³⁰ Retirado de: <http://www.mnarqueologia-ipmuseus.pt/documentos/Dossier%20SE.pdf>, acedido a 18 de Maio de 2010.

realizar actividades, uma vez que é “portátil”, e facilmente pode ser emprestada a instituições ou escolas, contendo peças arqueológicas e informações sobre as mesmas.

Primeiramente, quando idealizamos a criação uma maleta pedagógica para o Museu Escolar, contámos com a ajuda da Dr.^a Ana Alcoforado, Directora do Museu Nacional Machado Castro (MNMC), em Coimbra, que nos encaminhou para a Dr.^a Fernanda Alves, responsável pelo Serviço Educativo desta entidade, e que nos apresentou o projecto “Museu Portátil”, desenvolvido pelo MNMC. Com vista a levar mais longe o museu, não sendo necessário os visitantes deslocarem-se ao local, mas sendo o museu a deslocar-se junto dos seus visitantes, este projecto queria dar a conhecer o seu espólio de uma outra forma. O “Museu Portátil” é um pequeno contador³¹, com várias gavetas, em que cada uma está subordinada a uma temática, a conceitos, e à história passada, presente e futura das transformações do próprio museu. Os intervenientes abriam cada gaveta e dela obtinham informações sobre o espólio e sobre o trabalho desenvolvido para salvaguardar, identificar e restaurar as peças que fazem parte da nossa história. Mesmo não contando com a presença física do contador, é possível aceder ao sítio na internet do MNMC³² e ver o conteúdo de cada gaveta, embora não conte com a dinamização e explicação dos técnicos do Serviço Educativo. Actualmente, esta versão de maleta pedagógica do MNMC já se encontra desactualizada, uma vez que o museu sofreu obras de remodelação recentes que conduziram a alterações do seu espaço arquitectónico, e consequentemente na organização do seu espólio.

Com o conhecimento deste projecto, tentámos idealizá-lo às características do Museu Escolar, mas após uma análise mais profunda, alguns entraves se colocaram à sua criação. Tal como referido pela Dr.^a Fernanda Alves, um dos maiores problemas do “Museu Portátil” do MNMC, era o seu peso, sendo necessária a ajuda de duas pessoas para o transportarem, havendo enormes cuidados no seu manuseamento, por se tratar de uma peça com importância museológica.

Ora, a criação de uma maleta desta envergadura para o Museu Escolar, levava o museu a novos públicos, mas só num raio de muita proximidade. Tendo o Museu apenas três pessoas efectivas, se duas saíssem para levar a maleta a uma escola ou instituição, o museu teria de ficar a funcionar apenas com um funcionário. No caso do

³¹ Móvel japonês do séc. XVII.

³² Aceder em: <http://mnmachadodecastro.imc-ip.pt/pt-PT/servicoeducativo/ContentList.aspx>

Museu Escolar, tal não era viável. Depois colocava-se a questão relativa aos locais até onde era possível apresentar este projecto, uma vez que o museu tem público de todos os pontos do país, mas esta dinâmica só seria possível para o concelho de Leiria. Assim, foi necessário equacionar outra alternativa. Pensou-se, então, na utilização de uma maleta pedagógica apenas dentro do museu, que teria por função percorrer as salas do Museu, apresentando as suas peças mais emblemáticas. Esta ideia viria, no entanto, a trazer novas dificuldades, uma vez que o museu tem, no seu interior, escadas o que tornaria a mobilidade da maleta difícil. Outro entrave eram os recursos humanos necessários para a sua criação e principalmente, os financeiros, para a sua produção. Um museu pequeno, como o Museu Escolar, para além de pensar nos projectos, tem também a necessidade de pensar em todos os factores que eles envolvem, principalmente a nível monetário e de recursos humanos.

Como nenhuma das ideias anteriormente apresentadas tinha viabilidade para o Museu Escolar, foi necessário efectuarmos novas pesquisas. Todavia, foi numa conversa informal com um amigo, que este sugeriu que consultássemos um jogo que estava disponível numa página da internet da Junta Regional de Leiria, do Corpo Nacional de Escutas³³, que ele tinha ajudado a construir.

A execução de um jogo, em formato digital, tornou-se numa nova ideia, uma vez que poderia ser enviado para todo o país, gravado num CD, não havendo o problema do seu peso e dos seus custos serem significativos. Foi então encontrada uma hipótese de salvaguardar o que se pretendia inicialmente, ou seja, dar a conhecer o museu antes de ser efectuada a visita, ultrapassando todos os obstáculos que anteriormente tinham sido detectados.

Havendo esta hipótese, para a criação do jogo em formato digital, foi necessário fazer um levantamento das questões que o iriam compor, assim como o tratamento da sua imagem e das imagens associadas a cada questão.

Relativamente às questões, em conjunto com a técnica superior do Museu Escolar, analisaram-se os objectos mais relevantes de cada espaço, assim como se reflectiu sobre as informações prestadas durante uma visita guiada. Obviamente que para cada faixa etária o tipo de linguagem muda, tal como são diferentes os objectos a que se dá mais importância. Por esse motivo, foi necessário chegar a um consenso

³³ Ver em: <http://leiria.cne-escutismo.pt/web/source/rec/default.asp>

relativamente à faixa etária que se queria abranger com a criação do jogo. Depois de expor o que pretendíamos, em conversa com um professor de História, e de acordo com os programas curriculares que retratam a época abordada pelo Museu Escolar (Estado Novo), o ideal seria abranger alunos a partir do 7.º ano de escolaridade, ou seja, com 13 ou mais anos, até ao 12.º ano. Posto isto, foram elaboradas vinte e três questões, em conjunto com a opinião profissional da técnica de museologia do Museu, salientando sobretudo os objectos mais emblemáticos que retratam a época do Estado Novo. O design do jogo, foi também uma preocupação, pois não queríamos que se tornasse infantil demais para os adolescentes em questão. Foram então utilizadas as mascotes do Museu Escolar, a Marta e o Zé (anexo IV), e a imagem predominante do fundo retrata alguns dos espaços do museu, nomeadamente a parte exterior, a entrada, a sala de aula e a sala da carpintaria.

2. Descrição do jogo pedagógico

Com a selecção das perguntas, elaboradas com a ajuda da técnica superior de museologia do Museu, e escolhida a parte gráfica do jogo, foi-se começando a esboçar a sua apresentação. Assim, para cada pergunta, são apresentadas três possíveis respostas, em que apenas uma está correcta. Os jogadores, neste caso os alunos, têm de seleccionar a pergunta que consideram correcta, num tempo máximo de 15 segundos, e após este período passa para a pergunta seguinte. O jogo é constituído por um total de 23 perguntas, e para cada pergunta são sempre apresentadas três possíveis respostas. Por exemplo, a primeira pergunta questiona: Qual era o primeiro objecto que as crianças encontravam no edifício escolar?”, em que são apresentadas as seguintes respostas: a) quadro; b) cabide; c) secretária do professor. Neste caso, apenas a resposta b) cabide, está correcta. Para facilitar a forma de jogar, no início do jogo são anunciados três aspectos, a introdução, as regras do jogo e o jogo. Ao colocarmos o rato do computador em cima de cada um destes itens, é feita uma pequena abordagem explicativa. Quando se clica no item jogo, este inicia-se, mas primeiro é necessário escolher se é para jogar individualmente ou em grupo, uma vez, que o jogo pode ser jogado de duas maneiras diferentes. Quando se joga individualmente, o jogador utiliza o rato do computador e clica na resposta que considera a correcta. Pode logo verificar se a resposta está correcta

ou não, uma vez que acende uma luz verde, caso esteja correcta, e uma luz vermelha, caso esteja errada. Quando se joga em grupo, o jogo é projectado, através do recurso à utilização de um projector de vídeo, e são feitos grupos de 3 ou 4 jogadores (alunos), constituindo uma equipa. Cada equipa tem um cartão com o número da pergunta e com três quadrados, onde se coloca uma cruz na opção correcta (a, b ou c), marcando as suas respostas. A cada 15 segundos passa para a questão seguinte, não sendo possível, nesta versão saber logo se a resposta está correcta ou errada. No entanto, no final do jogo, tanto do individual como de grupo, são apresentação as soluções, contendo as perguntas e a respectiva resposta correcta, dando ao jogador ou à equipa, a oportunidade de confirmar as suas respostas.

Desta forma, quando uma escola ou instituição marca uma visita guiada será possível enviar por correio o jogo, dentro de uma capa de CD (anexo III), possibilitando aos professores ou acompanhantes, uma preparação prévia da visita com os seus alunos. Ao chegarem ao Museu, o jogo deve ser entregue pelo professor responsável, uma vez que se trata apenas de um empréstimo. As condições e o modo de utilização desta ferramenta estão descritas na capa do jogo, para que não surjam dúvidas por parte dos professores/pessoas responsáveis.

3. Experimentação do jogo

Com a criação do jogo, em suporte digital, houve a necessidade de verificar se este estava bem elaborado e se correspondia aos objectivos que se formularam, através de recolha de dados quantitativos.

Embora a nossa intenção fosse apresentar o jogo numa turma de um colégio em Leiria, tendo havido contactos com a Direcção nesse sentido, com o aproximar do final do ano lectivo, não foi possível tal acontecer, devido ao tempo que o jogo demorou a ser feito e ao *terminus* do ano lectivo. Assim, foi necessário encontrar outro grupo que pudesse servir para testar o jogo. O contacto por nos estabelecido com jovens do Corpo Nacional de Escutas, permitiu-nos solicitar a participação de adolescentes escuteiros com idades compreendidas entre os 13 e os 17 anos, para participarem no nosso trabalho.

Embora saibamos que o facto de nos conhecerem constituía um possível entrave metodológico à sua participação, também ponderamos que este facto se podia tornar numa mais-valia para os nossos objectivos, pelo facto de podermos, através da observação do seu comportamento e da análise das suas respostas, averiguar mais de perto as fragilidades e as potencialidades do nosso jogo.

Assim, reunimos um total de 20 jovens, os quais foram divididos em duas equipas, a equipa amarela e a azul. Uma das nossas preocupações foi pedir autorização aos pais para realizar o estudo exploratório com os jovens referenciados, uma vez que estes eram menores de idade, o que para nós não trouxe entraves, pelo facto de os pais nos conhecerem. A sua divisão em equipas, no entanto, não foi feita aleatoriamente, uma vez que foram sendo divididos consoante a chegada dos participantes ao Museu em data e hora previamente combinada, havendo contudo a preocupação de colocar em grupos distintos os elementos que eram irmãos, pelo facto de terem provavelmente a mesma educação familiar e cultural, o que à partida poderia condicionar as suas respostas. Como referido anteriormente, este estudo exploratório foi feito para averiguar a eficácia do jogo e teve a participação de 20 adolescentes, que foram divididos em duas equipas. A equipa amarela era constituída por seis raparigas e quatro rapazes. Destes, um elemento tinha 13 anos e frequentava o 7.º ano de escolaridade, dois tinham 14 anos e estavam no 8.º ano, quatro tinham 15 anos e frequentam o 9.º ano, sendo que um deles estava num curso tecnológico. Os três alunos que frequentavam o ensino secundário, dois tinham 16 anos e um tinha 17 anos, correspondendo ao 10.º e ao 11.º ano, sendo a média de idades de 15 anos. Nenhum dos elementos desta equipa é repetente no seu grau de ensino. A equipa azul, por sua vez, era constituída por três rapazes e sete raparigas. Destes elementos, um tinha 13 anos, estando no 7.º ano de escolaridade, um tinha 14 anos, frequentando o 8.º ano e três tinham 15 anos, estando no 9.º ano. Dos alunos que frequentavam o ensino secundário, dois tinham 16 anos, e três tinham 17 anos, correspondendo respectivamente ao 10.º e 11.º ano, sendo a média de idades desta equipa superior à equipa amarela, no valor de 15,5 anos. Tal como a equipa amarela, nenhum destes alunos é repetente no seu ano de escolaridade.

Pensamos que as características do grupo poderiam ser uma mais valia na realização do teste de eficácia do jogo, em que se pretendia averiguar se a realização do jogo, antes de visitar o museu, despertaria mais interesse pelo espaço e por algumas peças. Inicialmente, teve-se uma pequena conversa com os participantes, onde foram

explicados os objectivos da investigação, havendo espaço para se tirarem dúvidas sobre o que se pretendia. Neste sentido, as duas equipas foram divididas e foram solicitadas a responder ao jogo, assinalando as suas respostas no cartão previamente cedido por nós. Após este momento, apenas a equipa amarela realizou uma visita guiada ao museu. Como pode verificar-se, este grupo foi sujeito a condições diferentes da equipa azul, funcionando como grupo experimental. De seguida ambas as equipas voltaram a responder ao jogo, e voltaram a assinalar as suas respostas, num novo cartão. Foi nossa intenção perceber, através da análise feita aos cartões com as respostas, se a equipa que realizou a visita ao museu alterou o seu grau de conhecimentos, em relação à equipa que não visitou o museu. Para que este teste fosse possível de realizar, foi utilizado um auditório, onde se apresentou e projectou o jogo. Neste caso, como o jogo tem duas formas de se jogar, individualmente ou em grupo, foi seleccionado o jogo em grupo, embora as respostas fossem dadas individualmente e não em pequenos grupos de 3 ou 4 elementos, como referem as instruções do jogo, estando disponível para cada elemento um cartão da cor da respectiva equipa e uma caneta para anotarem as suas respostas (fig.12).



Figura 12 - Vista panorâmica de uma das equipas a fazer o jogo.

Depois de fazerem novamente o jogo, o grupo que visitou o museu foi solicitado a responder a uma entrevista de grupo. Dos dez elementos que compunham a equipa amarela, foram sorteados cinco para responder às cinco questões integrantes da entrevista. O registo das respostas foi por nós gravado, com o devido consentimento dos

participantes e dos pais e, no final, foi dado algum tempo para comentários e sugestões gerais.

As respostas dadas pelos dois grupos foram, como se pode ver no anexo VII, esquematizadas segundo o número de respostas correctas e erradas. Na análise do anexo referido anteriormente, pode verificar-se as diferenças das respostas da primeira vez que efectuaram o jogo para a segunda vez, para além de se poder verificar as diferenças entre os dois grupos. A equipa azul, que não visitou o museu, na primeira vez que jogou teve uma média de 14,2 respostas correctas em 23 possíveis e na segunda vez teve uma média de 14 respostas correctas, sendo que alguns participantes desceram o número de respostas correctas da primeira para a segunda fase, o que nos pode levar a pensar que responderam à sorte. Já a equipa amarela, que visitou o museu, no primeiro contacto com o jogo teve uma media de 14,7, e como estávamos à espera na segunda vez que jogou, após ter feito a visita guiada teve uma média de 20,1 em 23 perguntas, ou seja, uma média de 3 respostas erradas por participante, melhorando consideravelmente os seus resultados. De uma forma esquematizada, podemos verificar os resultados na tabela n.º2, que a seguir apresentamos.

Tabela 2 - Resultados do jogo por equipa.

	Equipa Amarela (que realizou a visita ao museu)	Equipa Azul (que não realizou a visita ao museu)
<i>1.ª vez que jogaram</i>	n.º respostas certas: 147	n.º respostas certas: 142
	n.º respostas erradas: 83	n.º respostas erradas: 88
<i>2.ª vez que jogaram</i>	n.º respostas certas: 201	n.º respostas certas: 140
	n.º respostas erradas: 39	n.º respostas erradas: 90

Após esta averiguação dos resultados recolhidos da análise aos cartões de resposta de ambas as equipas, passamos a analisar as respostas dadas à entrevista realizada aos cinco elementos da equipa amarela, que efectuaram a visita ao museu.

4. Entrevista aos alunos

Dos dez elementos que compunham o grupo que visitou o Museu, a equipa amarela, foram sorteados cinco para a realização de uma entrevista, que tinha por objectivo recolher, junto dos adolescentes, a sua opinião sobre o modo como o jogo estava elaborado, a forma como as perguntas estavam colocadas e o seu grau de dificuldade, as falhas encontradas e sugestões de melhoramento. Para obtermos estas informações, formulámos cinco perguntas, que passamos a indicar:

1. Em que aspecto consideras o jogo importante, para a preparação da visita?
2. Que outra pergunta acrescentarias ao jogo?
3. Anuncia três objectos que te despertaram mãos à atenção quando fizeste a visita guiada.
4. Consideras que existem perguntas de difícil resposta? Comenta.
5. O facto de teres feito o jogo antes de fazer a visita, despertou em ti mais curiosidade em conhecê-lo?

Embora a entrevista tenha sido feita em grupo, as perguntas eram por nós colocadas e de seguida, individualmente, cada elemento dava a sua resposta. Todas as respostas foram gravadas com um gravador, mediante autorização prévia, para posteriormente se proceder ao registo escrito das respostas dadas. Como o grupo era pequeno, composto por apenas cinco elementos, os intervenientes sentiram-se mais à vontade, porque o tempo de resposta entre uma pergunta e outra era curto.

De uma forma geral, as respostas foram ao encontro do que era por nós pretendido, ou seja, atestaram a facilidade e clareza do jogo. É, no entanto, importante salientar que nenhum destes elementos tinha visitado o Museu anteriormente, sendo que para todos, foi a primeira vez que visitaram o espaço. Notou-se, no entanto, alguma diferença entre os participantes mais novos e os mais velhos. Os mais velhos responderam de forma mais madura e completa, enquanto que os mais novos algumas vezes se submeteram às respostas dadas pelos mais velhos. Neste sentido, surgiram-nos dúvidas sobre a forma como foi conduzida a entrevista, se deveria ou não ter sido feita individualmente, no entanto, o facto de estarem juntos desencadeou uma interacção entre os participantes, sendo que eles próprios discutiam os assuntos uns com os outros. Esta observação trouxe ainda maior riqueza à nossa reflexão sobre o jogo.

Os nomes, dos intervenientes, a seguir apresentados são fictícios, de forma a preservar o seu anonimato, tal como foi assegurado, aos pais e a eles próprios, na obtenção do seu consentimento para participarem neste trabalho.

Quando lhes foi perguntado em que aspecto é que tinham achado importante o jogo para a preparação da visita, responderam, na sua maioria, que tinha sido uma mais-valia pois ficaram curiosos para saber o resultado às questões, como refere *Marta* e *Sílvia*:

“então... o jogo antes da visita em penso que é importante, uma vez que depois na visita, nós ficamos muito mais atentos aquilo que tu falas. Por exemplo, eu falo por mim, no jogo não sabia algumas respostas e pus ao calhas, e depois quando tu falaste foi muito mais fácil de captar a informação” [*Marta*].

“eu concordo exactamente com aquilo que a *Marta* disse, acho que o facto de isso ser feito antes de nós irmos fazer a visita, faz com que nós depois ficamos com curiosidade para percebemos as... para ficarmos a saber as respostas que nós não sabíamos anteriormente..”[*Sílvia*].

Relativamente às perguntas do jogo, quando lhes foi pedido para acrescentarem uma pergunta que no seu entender estaria em falta, *Cátia* e *Ricardo* perguntavam:

“as diferenças da farda da Mocidade Portuguesa... da insígnia da farda da Mocidade Portuguesa, entre masculino e feminino?” [*Cátia*].

“quais é que são os tipos... os diferentes tipos de aparos?” [*Ricardo*].

No que respeita aos objectos que lhes despertaram maior curiosidade, *Filipa* e *Marta* referem:

“aquela coisa de aquecer os pés ao professor [escalfeta], os materiais que eles utilizavam para levar as coisas para a escola e os ferros de engomar” [*Filipa*].

“os brinquedos feitos à mão, a variedade de todos eles... os ferros de engomar e... as máquinas de escrever” [*Marta*].

Quando lhes foi pedido para comentarem o grau de dificuldade das perguntas, a maioria respondeu que eram fáceis, e *Ricardo* faz a seguinte observação:

“eu acho que está tudo bem... não havia perguntas más eram todas boas.. mas o que é que são perguntas difíceis? São perguntas que a gente não sabe, porque só a partir do momento em que nós sabemos a informação é que são todas fáceis” [*Ricardo*].

E *Cátia* ainda acrescentou:

“mesmo para mim, que sou a mais nova não tive muita dificuldade, mas depois da visita foi mais fácil..” [*Cátia*].

Para terminar a entrevista foram questionados sobre se o facto de terem feito o jogo antes de fazer a visita tinha despertado neles mais curiosidade em conhecer o museu. A esta pergunta *Sílvia* e *Ricardo* responderam:

“o facto de nós fazermos o jogo antes de irmos visitar o museu, já ficamos com uma ideia daquilo que vamos ver, então isso faz também com que tenhamos mais curiosidade em saber..” [*Sílvia*].

“eu também acho que sim, porque depois nós estávamos muito mais atentos, particularmente às informações específicas do jogo e todos os temas que estavam à volta delas..” [*Ricardo*].

Na análise às respostas dadas pelos cinco participantes (consultar anexo V), à entrevista, podemos verificar que todos referiram que o facto de terem feito o jogo antes da visita aumentou o seu grau de curiosidade, para conhecer o espaço do Museu, para além de estarem mais atentos à informação disponibilizada, durante a visita, para verificarem se acertaram nas respostas. Referiram também que as perguntas e as três soluções dadas para a resposta são de fácil compreensão.

Apesar de as respostas dadas por este grupo que serviu de teste ao jogo irem ao encontro dos nossos objectivos, atestando a eficácia do jogo, devemos de ter em consideração o facto de o grupo ser de dimensões reduzida e de a entrevista ter sido feita apenas a cinco elementos. Por outro lado, os adolescentes envolvidos tinham certas características especiais, o que não os tornam de forma alguma um grupo representativo

de população-alvo a quem se destina o jogo. A validade externa das nossas conclusões é, por isso, limitada.

5. Entrevista ao professor

Foi pedido a um professor de História que fizesse uma visita guiada ao Museu Escolar e posteriormente foi-lhe apresentado o jogo pedagógico. O intuito deste pedido foi compreender se as perguntas se enquadravam nos programas dos manuais escolares, para a faixa que queremos abordar, do 7.º ao 12.º ano. Foi também efectuada uma entrevista a este professor (anexo VI), nos mesmos moldes da entrevista com os alunos, sendo nosso objectivo obter uma outra visão de quem terá à sua disposição este instrumento de trabalho, com vista a preparar uma visita escolar.

O professor em questão é também formador, o que para nós se torna uma pessoa com uma sensibilidade maior, para este tipo de tarefa.

Quando foi questionado sobre em que aspecto considerava o jogo importante para a preparação da visita, respondeu que “o jogo permite, para quem desconhece o espaço do museu, fazer uma abordagem primária ao contexto histórico do museu, que através de perguntas simples e objectivas procura dar a conhecer aquilo que as crianças/adolescentes irão lá encontrar. O jogo em si desperta a curiosidade para o ‘desconhecido’ e estimula a imaginação e motiva para a aprendizagem”. No caso de ter de acrescentar uma pergunta ao jogo afirma que “muitas perguntas poderiam ser colocadas, tudo depende para quem eram, no entanto julgo que questões relacionadas com os manuais escolares ou outra direccionada para o tipo de ensino praticado no Estado Novo seriam interessantes, pois fazem elos comparativos entre a escola actual e a do tempo de Salazar”. Dos objectos que viu durante a visita, os que lhe despertaram mais a atenção “foram as carteiras individuais dos alunos, os manuais e cadernos escolares e os aparos”. Relativamente ao grau de dificuldade do jogo, o professor referiu uma sugestão para futuros jogos que se possam construir. Relativamente à dificuldade refere que “tudo depende para quem são colocadas. De um modo geral, as questões são acessíveis, claras e de fácil compreensão, bem como as opções que são dadas. Seria interessante, mais tarde, fazer-se o mesmo jogo, mas para 2 graus de ensino distintos: 2º ciclo (6º ano) e 3º ciclo (9º ano). Deste modo, poder-se-ia explorar mais ao detalhe os

conhecimentos de cada e a própria curiosidade. Contudo, as perguntas foram bem escolhidas”. No que respeita ao facto de o jogo ser feito antes da visita, o professor realça que “o jogo serve de quebra-gelo para o que se irá encontrar dentro do museu. Os termos, objectos e diversos materiais mencionados nas questões podem servir de motivação e de curiosidade. O jogo permite assumir aquilo que já se sabe, por conhecimento adquirido anteriormente, após a sua realização, vai preencher lacunas e completar a aprendizagem histórica. Sem dúvida que um jogo é uma mais-valia para estimular a criatividade, a atenção e a motivação para a História do Estado Novo”.

No final da entrevista, foi pedido um comentário geral, contendo a perspectiva de educador e formador, ao que nos foi dito que “em termos didáctico-pedagógicos, a dinâmica e o jogo apresentado serve como uma ferramenta pedagógica poderosíssima. Permite a quem vai visitar o espaço do museu ter a percepção daquilo que vai encontrar, a partir de questões simples e directas, com linguagem e termos específicos da época do Estado Novo. O jogo procura preparar a criança para o imaginário do passado, reforçando os conhecimentos que já tem e preenchendo os espaços em branco, situação que só acontecerá após visita ao museu, e daí a motivação do jogo para completar a sua aprendizagem e despertando a sua curiosidade natural”.

Ao analisarmos os resultados obtidos, tanto nas respostas dadas pelas duas equipas, no jogo pedagógico, como nas entrevistas, a equipa que visitou o museu e o professor, foi verificado o seguinte:

1. A equipa azul, que não realizou a visita ao museu, obteve praticamente o mesmo número de respostas correctas, não tendo melhorado os seus resultados, no segundo contacto com o jogo;
2. A equipa amarela, por sua vez, como realizou a visita guiada, tendo a oportunidade de adquirir conhecimentos durante esse momento, no segundo contacto com o jogo, aumentou consideravelmente os seus resultados, tal como era esperado;
3. Os cinco elementos, escolhidos à sorte, na equipa amarela, durante a entrevista referiram que o primeiro contacto com o jogo foi muito importante, no que refere ao seu grau de motivação para conhecer o museu, e para verificar, durante a visita guiada, se as suas respostas ao jogo estavam correctas. Estes elementos mencionaram também, que o jogo estava

construído de uma forma perceptível, sendo de fácil entendimento, para todos os participantes.

4. As respostas dadas, pelo professor na entrevista demonstram, que para este, o jogo está bem concebido em termos didáctico-pedagógicos, e utiliza uma dinâmica de fácil utilização, a ser desenvolvida pelos responsáveis que irão acompanhar os grupos a visitar o museu, como modo de preparação da visita.

Estas constatações levam-nos a concluir que, de acordo com este estudo exploratório, o jogo apresentado parece ter eficácia pedagógica.

Conclusão

Este capítulo pretendeu apresentar o processo de criação e de experimentação de um jogo, criado para o Serviço Educativo do Museu Escolar, em Leiria. Ambiciona ser uma solução imediata, mas não encerra as possibilidades de desenvolvimento de outros recursos, com o intuito de se prepararem visitas guiadas para grupos escolares, tendo como objectivo o conhecimento do museu e do seu espólio. O presente jogo pretende motivar e dar a conhecer alguns dos objectos e nomes do espólio que se pode encontrar no Museu Escolar. A criação do jogo pedagógico passou por um longo processo, devido ao elevado número de entraves, humanos e financeiros, que teve de ultrapassar até chegar ao formato que se apresenta, que se pode consultar no anexo VIII, impresso.

Este estudo de teste à eficácia do jogo foi iniciado com a sua aplicação a dois grupos constituídos por 10 elementos cada. Seguidamente, apenas um grupo fez uma visita guiada ao museu, e após este momento, os dois grupos voltaram a realizar o jogo. O mesmo grupo que realizou a visita ao Museu foi ainda solicitado a responder a uma entrevista, mas apenas cinco elementos escolhidos à sorte. De forma a obter dados suplementares que reforçassem a eficácia do jogo, cinco elementos do grupo que visitou o Museu foram ainda solicitados a responder a uma entrevista. Após a análise das respostas dadas no jogo e pelas informações fornecidas durante a entrevista, obtivemos resultados no sentido de verificar que o jogo pareceu ter importância pedagógica para este grupo. Contudo existem questões éticas que não podem ser esquecidas. O facto do grupo conhecer o investigador, sendo este quem faz o registo das respostas dadas,

poderá influenciar os resultados. Outra das desvantagens da entrevista, foi a falta de experiência do entrevistador, que sem ter noção disso, poderá ter induzido algumas respostas.

No entanto, da complementaridade das informações obtidas junto dos adolescentes e do professor, consideramos que este recurso educativo parece ter eficácia pedagógica, o que corresponde aos objectivos que constituíam a sua construção e nos autoriza a aconselhar a sua utilização, na preparação das visitas ao Museu Escolar.

De entre as futuras melhorias a efectuar neste recurso pedagógico, talvez fosse de considerar a introdução de novas perguntas, tal como foi sugerido pelos alunos entrevistados.

Conclusão Geral

O trabalho por nós apresentado resulta do aumento de conhecimentos e da nossa vontade de aprender pelo facto de termos frequentado o Mestrado de Gestão da Formação e Administração Educacional. Sendo a nossa área de especialização a Gestão da Formação, e estando nós, profissionalmente, ligados à vertente cultural, foi nossa intenção investigar se existe formação para a área cultural, tentando compreender as suas limitações e carências, focando-nos principalmente no seu contributo para o desenvolvimento pessoal de cada cidadão e da comunidade em que se insere.

O património cultural, quando bem conservado, restaurado e gerido, deixa de ser considerado um “estorvo”, para passar a ser um factor para o desenvolvimento local, assim como, proporciona a aquisição de bens e de serviços, possibilitando novos postos de trabalho (Mendes, 2008). Foi nesta linha de pensamento, que surgiram os modernos conceitos da nova museologia, numa tentativa de aproximação dos museus à comunidade, em que estas entidades passam a ser vistas como um instrumento de mudança social para o desenvolvimento local.

Estes espaços culturais passaram a desempenhar uma função educativa junto dos jovens, devido ao aumento da procura destes locais, por parte da população mais nova. Neste sentido, houve a necessidade de repensar o papel que os museus desempenham na sociedade, tendo-se verificado que era necessário reconsiderar as suas funções. Foi desta análise que surgiram os serviços educativos, como forma de responder às exigências do seu público, principalmente o mais novo. Este serviço pretende proporcionar, nos museus, actividades lúdicas e formativas, que vão ao encontro das necessidades dos visitantes.

Os técnicos, que fazem parte destas equipas, funcionam como mediadores entre as obras de arte e quem as contempla. “Os museus passam a materializar a cultura: os objectos são usados na sua constituição e através deles os museus são capazes de tornar a cultura um objecto. (...) Porém, os objectos não foram concebidos para os museus; se aí se encontram é porque perderam as suas funções e adquiriram uma nova vida como símbolos, como imagens sociais. As peças, pelo facto de aí se encontrarem, libertaram-se das suas funções iniciais e passaram a ser imagens de coisas, mas diferentes dessas próprias coisas. A perda de função é compensada com a polissemia de

significações. E é essa diferença, que é afinal, a razão de ser do museu” (Fernandes e Felgueiras, 2000, pp. 10-10).

Neste sentido, os mais jovens começaram a entender o contributo educativo que os museus poderiam fornecer. É da “experimentação das peças” e das informações prestadas que surge a educação não formal. Este tipo de educação, em espaços não formais, materializa visualmente o que muitas vezes é ensinado através de livros, sendo considerada um complemento às aulas formais. Este complemento vem fortalecer a relação museu-escola, que pretende, através de parcerias, desencadear permutas de recursos humanos e materiais, para desenvolver projectos em comum, sendo uma relação que trás benefícios para as duas entidades envolvidas, tendo os alunos como ponto-chave.

No entanto, para além das visitas guiadas, como nos refere o Observatório das Actividades Culturais (2005), os museus têm vindo a melhorar os serviços que desempenham, como é o caso das exposições temporárias, das conferências e dos espectáculos. A este respeito Duarte (1993, p. 12) diz-nos que “hoje em dia, as pessoas vão aos museus por dois motivos: educação e entretenimento.” Assim, as equipas técnicas dos museus passaram a ser mais amplas e mais especializadas. Cada técnico tem a sua função, mas todos trabalham em equipa, no sentido de atingirem os objectivos propostos pelos projectos museológicos.

Se os objectivos principais de um museu eram restaurar, conservar e preservar, hoje em dia, esse objectivo foi claramente alargado. Com as especializações de cargos dentro dos museus, é necessário proceder à gestão destas entidades, no que se refere no cumprimento do seu projecto pedagógico. Assim, um novo cargo, de externa importância, tomou relevo na dinâmica dos museus: os gestores.

Tal como numa empresa, os museus têm a necessidade de traçar os seus objectivos e fazer uma planificação da sua estrutura organizacional. Embora museus e empresas possam ter necessidades de gestão comuns, a sua maior disparidade centra-se no facto de as empresas terem como objectivo principal o factor financeiro, ou seja, a obtenção de lucro. É neste sentido que o cargo de gestor se torna importante, pois deve ser capaz de tomar decisões que vão ao encontro da sua instituição. Contudo, os gestores nada podem fazer sozinhos, uma vez que as relações estabelecidas com as equipas de trabalho são essenciais para o melhor desempenho da entidade. No caso dos museus, um dos maiores entraves na gestão, no que respeita aos gestores, é o facto

destes muitas vezes não terem formação nessa área, sendo essencialmente pessoas ligadas à arte. Mas, a gestão desenvolvida pelos espaços museológicos nacionais apresentar outras dificuldades, sobretudo financeiras e humanas, na aquisição de técnicos qualificados.

Deparamo-nos, actualmente, com uma grande variedade de tutelas que os museus podem depender, não havendo um modelo de gestão *standard*, passível de implementação em todos os espaços museológicos. Dos cinco modelos de gestão apresentados, todos apresentam falhas e dificuldades, nomeadamente, a gestão feita pelo Estado impede a total liberdade dos gestores em gerir e conduzir o seu projecto museológico, uma vez que está sempre dependente da aprovação do Instituto Português dos Museus e do Ministério da Cultura. A gestão direccionada pelas autarquias tem limitações no que respeita ao seu enquadramento na estrutura organizacional dos municípios, pelo facto de não haver uma coerência a nível nacional, quanto ao papel dos museus autárquicos e o seu local na estrutura organizacional. Os museus de tutelas privadas, como as fundações, embora possuam colecções de grande valor patrimonial e museológico, nem sempre são tratadas como tal, havendo algumas falhas técnicas neste sentido. Com a excepção clara, do museu de referência do nosso país, a Fundação Serralves. Já os museus de gestão associativa, pertencendo a associações, têm dificuldades legais de enquadrar a entidade museológica nos pressupostos de uma organização. Por último, o caso dos museus privados têm demonstrado grandes falhas, sobretudo na quantidade e qualidade do espólio apresentado aos seus visitantes, sendo o seu principal objectivo a vertente económica. Este tipo de gestão, tal como numa empresa, apresenta um produto ou bem a ser disponibilizado, em troca de uma compensação financeira, contudo esta tutela privada disponibiliza também uma componente museológica.

De modo a apresentar um caso concreto de gestão e funcionamento de um museu, foi dado o exemplo do Museu Escolar, em Leiria. Foi feita uma caracterização do local onde se insere o Museu, a Junta de Freguesia de Marrazes, e foram apresentados os seus projectos futuros. Sendo a Freguesia de Marrazes a entidade tutelar do Museu Escolar, um dos seus projectos é a construção do Centro Cultural de Marrazes, que albergará o Museu Escolar e irá contemplar uma Escola de Música e a Filarmónica de Santiago de Marrazes. Para se compreender as características do Museu

Escolar, foi retratada a história e a origem do Museu, o seu acervo museológico, o conteúdo da sua exposição permanente e a sua estratégia organizacional.

Para que a estratégia organizacional possa ser desenvolvida, é necessário que haja o seu planeamento. Neste sentido, o Museu Escolar apresenta um plano estratégico, desenvolvido pela anterior Direcção do Museu, que ainda se encontra numa fase de construção. Contudo, este plano estratégico contempla uma análise SWOT (com as fraquezas, forças, ameaças e oportunidade) bem determinada no entanto, a missão e a visão da entidade ainda não estão definidas, o que torna o referido plano estratégico frágil.

Com vista ao melhoramento das funções prestadas pelo serviço educativo do Museu Escolar, e de forma a solucionar uma falha sentida na realização das visitas guiadas, no que refere à falta de informação prestada pelos professores ou acompanhantes, quando estes acompanham um grupo de alunos que venham visitar o Museu, foi criado um jogo pedagógico em formato digital com o intuito de dar a conhecer os espaços existentes no Museu e as suas peças. O jogo que foi por nós criado pretende ser uma solução imediata, mas não condiciona a elaboração de novos recursos pedagógicos. Para chegar ao formato digital apresentado, longo foi o processo pelo qual passou, e várias foram as ideias testadas. Contudo, as limitações financeiras e humanas do Museu Escolar, não permitiram a criação de outro tipo de ferramenta. O jogo apresentado em anexo (anexo VIII) foi impresso, para que se possa visualizar o modo como foi elaborado.

Quando se procede à iniciação do jogo, são apresentados três itens. Na introdução é feita uma pequena abordagem do jogo e da visita, que futuramente irão fazer ao Museu. Nas instruções, como o nome indica, são dadas as orientações do modo como se pode jogar, individualmente ou em grupo. O terceiro item dá acesso ao início do jogo.

A cada pergunta que é feita o jogador deve, com o rato do computador, clicar na resposta que considera correcta. Estão disponibilizados três tipos de resposta (a, b ou c), mas apenas uma está correcta. No final do jogo é apresentado o número de respostas correctas e podem ser verificadas as respostas erradas nas soluções do jogo. As vinte e três perguntas que compõem o jogo abordam algumas das temáticas presentes no Museu Escolar, apresentando principalmente os objectos mais emblemáticos desta instituição.

O intuito da criação do jogo pedagógico foi verificar se este apresenta uma vertente pedagógica, de forma a poder ser utilizado nas escolas pelos professores. Assim, em cada visita que for marcada no Museu pelas escolas, pode ser solicitado o envio do jogo por correio, como empréstimo, para preparar a visita guiada.

Para verificar a sua eficácia, foi por nós feito um estudo teste, com um grupo de 20 participantes com idades entre os 13 e os 17 anos. Após o pedido de autorização feito aos pais, por estes adolescentes serem menores de idade, foi combinado um dia e uma hora com o grupo no Museu. Ao chegarem ao local os participantes foram divididos em duas equipas, a equipa amarela e a equipa azul. Ambas foram conduzidas para um auditório, onde o jogo foi projectado e onde responderam às perguntas, anotando-as num cartão. Quando o jogo terminou, apenas a equipa amarela foi levada a fazer a visita guiada ao Museu. Quando a visita terminou, a equipa amarela e a equipa azul voltaram a responder ao jogo. Como a equipa amarela fez a visita, foi também solicitado que os adolescentes respondessem a uma entrevista por nós conduzida. Para tal, foram sorteados 5 elementos, dos 10 que constituem a equipa, para responder às questões feitas oralmente. Tanto as respostas ao jogo como as dadas na entrevista foram analisadas com o objectivo de perceber se o jogo tinha tido importância pedagógica, para este grupo. Como era esperado por nós, o jogo pareceu ter importância para este grupo, como demonstra os resultados obtidos da entrevista e das respostas ao jogo. A equipa amarela, que realizou a visita ao Museu, melhorou consideravelmente o número de respostas correctas, enquanto que a equipa azul, que não fez a visita, manteve praticamente os mesmos resultados. Dos testemunhos das entrevistas, os jovens referiram que durante a visita estavam com mais atenção, por terem feito o jogo anteriormente, despertando maior interesse em perceber as respostas correctas que eram colocadas no jogo. Contudo, apesar dos resultados, não podem ser esquecidas algumas questões éticas envolvidas como o facto de o grupo conhecer a investigadora. Outra das limitações deste estudo foi o reduzido número de participantes, envolvidos apenas 20 elementos. Também o facto de serem todos jovens naturais de Leiria, onde o Museu está sediado, poderá ter influência nas suas respostas, apesar de ter sido a primeira vez que foram ao Museu.

De forma a ter o testemunho de um possível utilizador, foi pedido a um professor de História que analisasse o jogo e que respondesse à mesma entrevista a que os adolescentes foram submetidos. O depoimento e as respostas dadas pelo professor,

levando-nos a considerar que o jogo poderá ser uma mais-valia, como elemento preparativo de uma visita. Foi também sugerido pelo professor, que futuramente se elaborasse um jogo para cada grau de ensino, para o 2.º e 3.º ciclos, do ensino básico.

Futuramente, sugerimos o desenvolvimento de outros estudos ligados à temática dos museus. Poderá ser realizado, por exemplo, um estudo exploratório referente à relação museu-escola que, como visto anteriormente, é um campo a explorar, dadas as vantagens educativas para os alunos e professores.

Cada vez mais, os museus são locais privilegiados de cultura e formação, que não devem ser menosprezados.

Índice de Figuras

Figura 1 - Plano estratégico dos Marrazes	43
Figura 2 - Professoras impulsionadoras do projecto, mostrado a exposição ao Professores Henrique Alves Mendes, antigo professor de Marrazes.....	46
Figura 3 - Apresentação do projecto (2009).	48
Figura 4 - Planta do Museu Escolar.	49
Figura 5 - Entrada do Museu Escolar.	49
Figura 6 - Pormenor das marmitas das merendas.	49
Figura 7 - Vista Panorâmica da Sala de Aula.	50
Figura 8 - Caderno de duas linhas com caneta de aparo e lousa.....	50
Figura 9 - Farda da Mocidade Portuguesa.	51
Figura 10 - Exemplo de alguns brinquedos da época.....	51
Figura 11 - Livros de Instrução Primária.....	52
Figura 12 - Vista panorâmica de uma das equipas a fazer o jogo.....	64

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Número de Museus em Portugal, entre os anos de 2004 e 2008.....	23
Tabela 2 - Resultados do jogo por equipa.....	65

Bibliografia

Obras e artigos consultados:

- ACARTE. (1992). *Percepção Estética e Públicos da Cultura*. Lisboa. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J., Maroy, C., Ruquoy, D. e Georges, P. (2005). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais. Trajectos – 40*. 2.^a Edição. Lisboa. Edições Gradiva.
- Almeida, A. (1997). *Desafios da relação museu-escola*. Comunicação e Educação. Vol.3 Nr.º10. São Paulo. Em www.revistas.univerciencia.org, acedido a 10 de Junho 2010.
- Amaro, V. (2000). *Marketing cultural em bibliotecas: ferramentas para a promoção da cultura*. Resumo da monografia. Biblioteca On-line. Em <http://biblioteca.estacio.br>, acedido a 1 de Junho 2010.
- APOM. (2003). *Lugar em Aberto*. Revista da APOM. Lisboa. Associação Portuguesa de Museologia.
- Apple, M. (1999). *Políticas culturais e educação*. Coleção Ciências da educação. Século XXI. Porto. Porto Editora.
- Aubert-Krier, J. (1976). *2 - Estrutura e organização das empresas*. 2.^a Edição. Vila da Feira. Editorial Presença.
- Bianconi, M. e Caruso, F. (2005). *Apresentação – Educação não-formal*. Educação não-formal/Artigos. Ciência e Cultura. Vol.57. Nr.º4. São Paulo. Em <http://cienciaecultura.bvs.br/>, acedido a 2 de Maio 2010.

- Bolaños, M. (2002). *La Memoria del mundo. Cien años de museologia [1990-2000]*. Espanã. Ediciones S.L.
- Camacho, C., Freire-Pignatelli, C. e Monteiro, J. (2001). *Rede Portuguesa de Museus. Linhas Programáticas*. Instituto Português dos Museus.
- Carreira, S. (2005) *Marrazes Acontece*. Boletim Informativo da Junta de Freguesia de Marrazes. N.º2. Leiria. Edição Publicenço.
- Carreira, S. (2008) *Marrazes Acontece*. Boletim Informativo da Junta de Freguesia de Marrazes. N.º4. Leiria. Edição Publicenço.
- Certo, S. e Peter, C. (1993). *Administração estratégica: Planeamento e implementação da estratégia*. São Paulo. Núcleo de Gestão Empresarial. Em www.marcocoghi.com.br, acedido a 4 de Julho 2010.
- Chagas, I. (1993). *Aprendizagem não formal/formal das ciências. Relações entre os museus de ciências e as escolas*. Revista de Educação. Departamento de Educação. Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa. Em www.educ.fc.ul.pt, acedido a 7 de Junho 2010.
- Cole, M. (1990). *Vygotsky and education - instructional implications and applications of sociohistorical psychology*. New York. Cambridge University press. Edited by Luís Moll.
- Conselho Nacional de Educação. (2001). *Educação, competitividade e cidadania*. Seminário. Conselho Nacional de Educação. Lisboa. Editorial do Ministério Nacional da Educação.
- Costa, P. (2009). *Museus e Património Imaterial: agentes, fronteiras, identidades*. Lisboa. Instituto dos Museus e da Conservação.
- Crespi, F. (1997). *Manual de sociologia da cultura*. Lisboa. Editorial Presença.

- Cunha, M. e Rego, A. (2003). *Comportamento organizacional e gestão instrumentos de medida*. Lisboa. Escolar Editora.
- Felgueiras, M. e Menezes, M. (2004). *Rogério Fernandes. Questionar a sociedade, interrogar a história, (re)pensar a educação*. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto. Porto. Edições Afrontamento.
- Fernandes, A. (2007). *Gestão Museológica e sistemas de qualidade*. Cadernos de Museologia. N.º28.
- Fernandes, R. e Felgueiras, M. (2000). *A escola primária: entre imagem e a memória*. Seminário Internacional. Comunicações. Porto. Gráficos Reunidos, Lda.
- Firmino, M. (2002). *Gestão das organizações – Conceitos e tendências actuais*. Lisboa. Escolar Editora.
- Fortuna, C. (1997). *Cidade, cultura e globalização*. 1ª Edição. Lisboa. Celta Editora.
- Ganhão, F. e Pereira, A. (1992). *A gestão da qualidade*. Lisboa. Editorial Presença.
- Gaspar, M. (2000). *Um diálogo sobre Vygotsky e a educação*. Núcleo de Análise e Intervenção Educacional. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Coimbra. Universidade de Coimbra.
- Gomes, R. e Lourenço, V. (2008). *Democratização cultural e formação de públicos: inquérito aos “serviços educativos” em Portugal*. Lisboa. Observatório das Actividades Culturais.
- Guerreiro, A. (2007). *Gestão de museus em Portugal*. em *Artecapital*, www.artecapital.net, acessado a 3 de Julho 2010.
- Hernández, F. (2003). *El museo como espacio de comunicación*. Españã. Ediciones S.L.

- IMC. (2008). *Museu, espelho meu. Adultos*. Lisboa. Instituto dos Museus e da Conservação.
- IMC. (2008). *Museu, espelho meu. Guia a partir dos 10 anos*. Lisboa. Instituto dos Museus e da Conservação.
- IMC. (2008). *Museu, espelho meu. Guia a partir dos 6 anos*. Lisboa. Instituto dos Museus e da Conservação.
- IMC. (2008). *Museu, espelho meu. Guia a partir dos 3 anos*. Lisboa. Instituto dos Museus e da Conservação.
- IPM. (2004). *Museum Guide*. Ministério da Cultura. Lisboa. Instituto Português de Museus.
- IPM. (2006). *Relatório de Actividades 2005*. Lisboa. Instituto Português de Museus.
- Lawson, M. (1991). *Estratégias de crescimento da empresa*. Lisboa. Editorial Presença.
- Lisboa, J. et al. (2008). *Introdução à Gestão das Organizações*. 2ª Edição. Porto. Vida Económica.
- Matoso, R. (2007). *Públicos da cultura, os lugares do estranho*. Cultura Viva. Em www.culturaviva.com.pt, acessido a 10 de Junho 2010.
- Melo, A. (2002). *Globalização cultural*. 1ª Edição. Lisboa. Quimera Edições.
- Montesinos, F. e Saraiva, T. (2007). *A arte contemporânea portuguesa nas colecções institucionais*. Em *Expressarte – Notas de arte e cultura contemporâneas*. Em <http://expressarte.weblog.com.pt>, acessido a 3 de Julho 2010.
- Moore, K. (1998). *La gestión del museo*. Espanã. Ediciones S.L.

- Moreira, A. e Candau, V. (2003). *Educação escolar e cultura(s): construindo caminhos*. Revista Brasileira de Educação. N.23 [online]. Em www.scielo.br, acessado a 14 de Maio de 2010.
- Moreira, I. (1985). *Galerias de arte e o seu público*. Coleção temas da Cultura Portuguesa. N.º7. Lisboa. Instituto português de ensino à distância.
- Moura, T. (2006). *The OECD, globalisation and education policy*. Recensão Crítica. Revista Lusófona de Educação. N.º 8. Em www.scielo.oces.mctes.pt, acessado a 8 de Maio 2010.
- Mugues, V. (1979). *Os museus no mundo*. Grandes temas n.º 26. Brasil. Biblioteca Salvate.
- Museal. (2007). *Conservação preventiva - prevenir para preservar o património museológico*. Revista do Museu Municipal de Faro. Nr.º2.
- OAC, et al. (2005). *O panorama museológico em Portugal [2000-2003]*. Lisboa. Observatório das Actividades Culturais. Ministério da Cultura. Instituto Português de Museus.
- OBS. (2003). *Públicos da Cultura*. Lisboa. Observatório das Actividades Culturais.
- Pimentel, C. (2005). *O sistema museológico português (1833-1991)*. Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa. Fundação para a Ciência e a Tecnologia.
- Rede Portuguesa de Museus. (2001). *Rede Portuguesa de Museus*. Boletim Trimestral da Rede Portuguesa de Museus. N.º 1. Em www.oac.pt, acessado a 10 de Junho 2010.
- Richardson, B. e Richardson, R. (1992). *A Gestão Estratégica*. Lisboa. Editorial Presença.

- Rigby, D. (2009). *Ferramentas de gestão. Um guia para executivos*. Bain and Company. Em www.bain.com, acessido a 12 de Maio de 2010.
- Rogers, C. (1985). *Tornar-se pessoa*. Lisboa. Edições Morais.
- s.a. *Cidade /Artes /Cultura*. Revista Crítica de Ciências Sociais. Nº 67. Dezembro 2003.
- Sagües, M. (1999). *La difusión cultural en el museo: servicios destinados al gran público*. Espanã. Ediciones S.L.
- Santos, M. (2002). *Cadernos de sociomuseologia*. Vol. 18. N.º 18. Publicações Online. Em <http://revistas.ulusofona.pt/>, acessido a 15 de Junho 2010.
- Santos, M. (coord.). (1998). *As Políticas Culturais em Portugal*. Lisboa. Observatório das Actividades Culturais.
- Santos, M. (Coord.). (2005). *O Panorama Museológico em Portugal [2000-2003]*. Lisboa. Edição Observatório das Actividades Culturais/ Instituto Português de Museus/ Rede Portuguesa de Museus.
- Serpa, L. (2005). *Sobre o sistema do mercado de arte em Portugal e seus agentes*. N.º 14. Lisboa. Observatório das Actividades Culturais.
- Sharon, M. e Gordon, F. (1996). *Theorizing museums*. The Sociological Review. Blackwell Publishers.
- Silva, A. (1990). *Educação de Adultos, Educação para o Desenvolvimento*. Colecções em Foco. Rio Tinto. Edições ASA.
- Simão, J. (1972). *Educação é diálogo*. Ministério da Educação Nacional. Lisboa. Edições CIREP.

Sousa, A. (2003). *Educação pela arte e artes na educação*. 1ºVol. Bases psicopedagógicas. Lisboa. Instituto Piaget.

Vieira, V., Bianconi, M. e Dias, M. (2005). *Espaços não-formais de ensino e o currículo de ciências*. Educação não-formal/Artigos. Ciência e Cultura. Vol.57. Nr.º4. São Paulo. Em <http://cienciaecultura.bvs.br/>, acessido a 21 de Maio 2010.

Fontes Estatísticas:

Instituto Nacional de Estatística. (2001). *Censos. Industrial*. Em www.ine.pt, acessido a 24 de Maio 2010.

Documentos legais:

Lei nº 24 / 2006, de 30 de Junho – Transpõe para a ordem jurídica nacional a directiva nº 2001 / 84 / CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de Setembro, relativa ao direito de sequência em benefício do autor de uma obra de arte original que seja objecto de alienações sucessivas no mercado de arte, após a sua alienação inicial pelo seu autor.

Despacho conjunto dos Ministérios do Trabalho e da Solidariedade e da Cultura (D. C. nº 243 / MTS/ MC / 99 de 17 de Março).

Despacho Normativo nº 28 / 2001, de 7 de Julho – Regulamento de Apoio à Qualificação de Museus.

Sites consultados:

www.oac.pt

<http://educamuseu.blogspot.com/>

www.mnarqueologia-ipmuseus.pt

<http://mnmachadodecastro.imc-ip.pt/>

<http://leiria.cne-escutismo.pt/>

www.knoow.net

www.iefp.pt

www.revistas.univerciencia.org

<http://biblioteca.estacio.br/>

<http://cienciaecultura.bvs.br/>

www.marcocoghi.com.br

www.educ.fc.ul.pt

www.artecapital.net

www.culturaviva.com.pt

<http://expressarte.weblog.com.pt>

www.scielo.br

www.scielo.oces.mctes.pt

www.bain.com

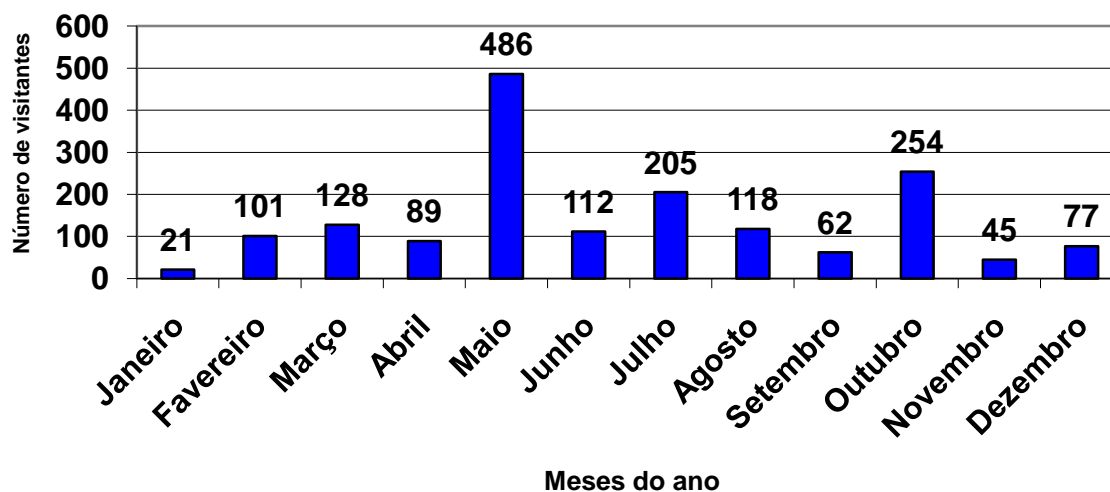
<http://revistas.ulusofona.pt/>

www.ine.pt

Anexo I

(Gráfico com o número de visitantes do Museu Escolar em 2008)

Gráfico de visitas anuais



Total de visitantes em 2008: **1698**

Anexo II

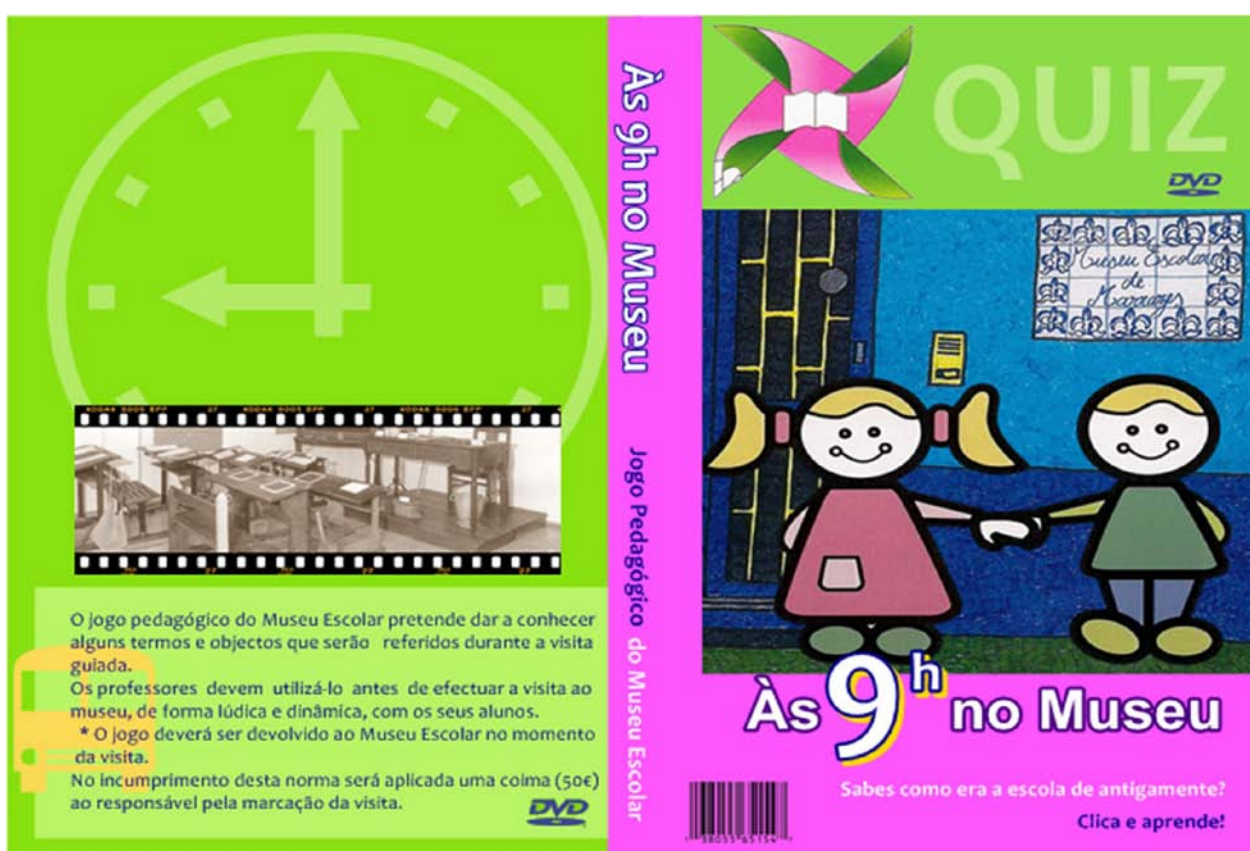
(Número de visitantes dos Museus Nacionais em 2007 e 2008)

Período de referência dos dados	Tipologia	Visitantes (N.º) de museus por Tipologia; Anual
		Portugal N.º
2008	Total dos museus	8 382 260
2007	Total dos museus	6 876 218

Visitantes (N.º) de museus por Tipologia; Anual - INE, Inquérito aos Museus

Anexo III

(Capa do CD do jogo pedagógico)



Anexo IV

(Mascotes do Museu Escolar)



Mascotes do Museu Escolar, Marta e Zé.

Anexo V

(Entrevista a alunos)

“Marta”, 17 anos

Em que aspecto consideras o jogo importante, para a preparação da visita?

“Então... o jogo antes da visita em penso que é importante, uma vez que depois na visita, nós ficamos muito mais atentos, aquilo que tu falas. Por exemplo, eu falo por mim, no jogo não sabia algumas resposta e pus ao calhas, e depois quando tu falas-te foi muito mais fácil de captar a informação.”

Que outra pergunta acrescentarias ao jogo?

“Para que serve uma pedra e um pano, quando as crianças vão para a escola?”

Anuncia três objectos que te despertaram mãos à atenção quando fizeste a visita guiada.

“Os brinquedos feitos à mão, a variedade de todos eles... os ferros de engomar e... as máquinas de escrever”

Consideras que existem perguntas de difícil resposta? Comenta

“ Antes da visita guiada houve mais que tivemos dificuldade, mas a seguir foi tudo super fácil..”

O facto de teres feito o jogo antes de fazer a visita, despertou em ti mais curiosidade em conhecê-lo?

“Sim, porque quando ,por exemplo, entrámos no museu ah.. por exemplo eu não liguei nada aquilo que estava em frente, quando entramos e as coisas estavam à nossa volta, pronto não reparei muito, depois quando fiz o jogo despertou em mim muito mais curiosidade e vontade de ver como era.. vontade de aprender..”

“Sílvia”, 17 anos

Em que aspecto consideras o jogo importante, para a preparação da visita?

“Eu concordo exactamente com aquilo que a Maria disse, acho que o facto de isso ser feito antes de nós irmos fazer a visita, faz com que nós depois ficamos com curiosidade para percebemos as... para ficarmos a saber as respostas que nós não sabíamos anteriormente..”

Que outra pergunta acrescentarias ao jogo?

“Eu perguntava, o que é que significava o “S” no cinto das crianças, da Mocidade Portuguesa, na farda?”

Anuncia três objectos que te despertaram mãos à atenção quando fizeste a visita guiada.

“A mim foi a meninas dos cinco olhos, aquela máquina fantástica [máquina de costura], e aquela coisa de serapilheira para pôr na cabeça, para eles irem tapados...”

Consideras que existem perguntas de difícil resposta? Comenta

“Sim, são fáceis.. em relação ao modo como estão elaboradas, estava tudo.. não há nada a dizer..”

O facto de teres feito o jogo antes de fazer a visita, despertou em ti mais curiosidade em conhecê-lo?

“Ya.. o facto de nós fazermos o jogo antes de irmos visitar o museu, já ficamos com uma ideia daquilo que vamos ver, então isso faz também com que tenhamos mais curiosidade em saber

“Ricardo”, 15 anos

Em que aspecto consideras o jogo importante, para a preparação da visita?

“Eu concordo, não tenho mais nada a dizer... concordo plenamente... a sério.”

Que outra pergunta acrescentarias ao jogo?

“Quais é que são os tipos... os diferentes tipos de aparos?”

Anuncia três objectos que te despertaram mãos à atenção quando fizeste a visita guiada.

“A máquina de fazer piões.. aquele mapa que havia na sala de aula com o território português e as províncias ultramarinas.. e a menina dos cinco olhos”

Consideras que existem perguntas de difícil resposta? Comenta

“Eu acho que está tudo bem... não haviam perguntas más eram todas boas.. mas o que é que são perguntas difíceis? São perguntas que agente não sabe, porque só a partir do momento em que nós sabemos a informação é que são todas fácil.”

O facto de teres feito o jogo antes de fazer a visita, despertou em ti mais curiosidade em conhecê-lo?

“Eu também acho que sim, porque depois nós távamos muito mais atentos ah... particularmente às informações específicas do jogo e todos os temas que estavam à volta delas..”

“Filipa”, 15 anos

Em que aspecto consideras o jogo importante, para a preparação da visita?

“ Eu também concordo com o que elas disseram... e penso que é uma excelente maneira de introduzir aquilo que se faz no museu.”

Que outra pergunta acrescentarias ao jogo?

“Quais eram os conteúdos que as crianças tinham de saber relativamente à geografia e geologia?”

Anuncia três objectos que te despertaram mãos à atenção quando fizeste a visita guiada.

“Aquela coisa de aquecer os pés ao professor [escalfeta], os materiais que eles utilizavam para levar as coisas para a escola e os ferros de engomar”

Consideras que existem perguntas de difícil resposta? Comenta

“Não estavam todas bastante acessíveis, mesmo o modo como tavam feitas..”

O facto de teres feito o jogo antes de fazer a visita, despertou em ti mais curiosidade em conhecê-lo?

“Sim.. ah principalmente para ver as respostas que errei..”

“Cátia”, 13 anos

Em que aspecto consideras o jogo importante, para a preparação da visita?

“Eu também concordo com tudo aquilo que já foi dito.”

Que outra pergunta acrescentarias ao jogo?

“As diferenças da farda da Mocidade Portuguesa... da insígnia da farda da Mocidade Portuguesa, entre masculino e feminino?”

Anuncia três objectos que te despertaram mãos à atenção quando fizeste a visita guiada.

“As canetas de aparo e as socas altas de madeira... ah e aquela coisa para descalçar... a descalçadeira..”

Consideras que existem perguntas de difícil resposta? Comenta

“Mesmo pra mim, que sou a mais nova não tive muita dificuldade, mas depois da visita foi mais fácil..”

O facto de teres feito o jogo antes de fazer a visita, despertou em ti mais curiosidade em conhecê-lo?

“Eu acho que despertou porque eu fiquei com curiosidade nas perguntas que não sabia..”

Anexo VI

(Entrevista ao professor)

Professor Joel Valente, 33 anos.

Em que aspecto considera o jogo importante para a preparação da visita.

“O jogo permite, para quem desconhece o espaço museu, fazer uma abordagem primária ao contexto histórico do museu, que através de perguntas simples e objectivas procura dar a conhecer aquilo que as crianças/adolescentes irão lá encontrar... O jogo em si desperta a curiosidade para o “desconhecido” e estimula a imaginação e motiva para a aprendizagem”.

Que outra pergunta acrescentaria ao jogo?

“Ora, muitas perguntas poderiam ser colocadas, tudo depende para quem eram... no entanto julgo que questões relacionadas com os manuais escolares ou outra direccionada para o tipo de ensino praticado no Estado Novo seriam interessantes, pois fazem eles comparativos entre a escola actual e a do tempo de Salazar”.

Anuncie três objectos que lhe despertaram mais atenção quando realizou a visita guiada?

“Salientaram-me mais a atenção: as carteiras individuais dos alunos, os manuais e cadernos escolares e os aparos”.

Considera que existem perguntas de difícil resposta? Comente.

“ Tudo depende para quem são colocadas. De um modo geral as questões são acessíveis, claras e de fácil compreensão, bem como as opções que são dadas. Seria interessante, mais tarde, fazer-se o mesmo jogo mas para 2 graus de ensino distintos, por exemplo do 2º ciclo (6º ano) e 3º ciclo (9º ano). Deste modo poder-se-ia explorar mais ao detalhe os conhecimentos de cada e a própria curiosidade. Contudo, as perguntas foram bem escolhidas”.

O facto de o jogo ser feito antes de fazer a visita, desperta uma maior curiosidade em conhecê-lo?

“Obviamente que o jogo serve de quebra-gelo para o que se irá encontrar dentro do museu. Os termos, objectos e diversos materiais mencionados nas questões podem servir de motivação e de curiosidade. O jogo permite assumir aquilo que já se sabe por

conhecimento adquirido, o museu. Após isso, vai preencher o que já sabemos e completa a aprendizagem histórica. Sem dúvida que um jogo é uma mais-valia para estimular a criatividade, a atenção e a motivação para a História do Estado Novo”.

Considerações gerais feitas pelo professor

“Em termos didáctico-pedagógicos, a dinâmica e o jogo apresentado serve como uma ferramenta pedagógica poderosíssima. Permite a quem vai visitar o espaço museu ter a percepção daquilo que vai encontrar, a partir de questões simples e directas, com linguagem e termos específicos da época do Estado. O jogo, no geral, procura preparar a criança para o imaginário do passado, reforçando os conhecimentos que já tem e preenchendo os espaços em branco, situação que só acontecerá após visita ao museu, e daí a motivação do jogo para completar a sua aprendizagem e despertando a sua curiosidade natural”.

Anexo VII

(Resultados das respostas dadas ao jogo)

Verificação dos resultados da equipa amarela no primeiro contacto com o jogo.

Questão	Participantes									
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
1	C	E	E	C	C	E	E	C	C	C
2	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
3	C	C	C	E	C	E	C	C	C	C
4	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
5	E	E	C	C	E	C	E	C	E	E
6	C	C	C	C	E	C	C	C	E	C
7	C	C	C	E	E	C	E	E	C	C
8	C	C	C	C	C	C	C	E	C	C
9	C	C	E	E	C	E	C	C	C	E
10	C	C	E	C	E	C	C	C	E	E
11	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
12	C	E	C	C	E	C	C	E	E	E
13	E	C	C	C	C	C	C	C	C	C
14	C	C	C	C	E	E	C	C	C	C
15	C	C	C	C	E	C	C	C	C	C
16	E	C	C	C	E	E	E	E	C	C
17	C	E	C	C	E	E	C	C	C	E
18	E	C	E	E	E	E	E	E	C	C
19	C	E	C	C	E	C	E	E	C	C
20	E	E	E	E	E	E	E	C	E	E
21	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
22	C	E	E	C	E	E	E	C	C	E
23	C	E	C	C	C	C	C	C	C	E
Total:	17 C	14 C	16 C	17 C	9 C	13 C	14 C	16 C	17 C	14 C
	6 E	9 E	7 E	6 E	14 E	10 E	9 E	7 E	6 E	9 E

Em que,

C	Resposta Correcta
E	Resposta Errada

Verificação dos resultados da equipa amarela no segundo contacto com o jogo.

Questão	Participantes									
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
1	E	E	C	C	C	E	C	C	C	C
2	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
3	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
4	C	C	C	C	E	C	C	C	C	C
5	C	E	C	C	C	C	E	C	C	C
6	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
7	C	C	C	C	E	C	C	C	C	C
8	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
9*	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
10	C	C	E	C	E	C	C	C	E	E
11	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
12	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E
13	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
14	C	C	C	C	C	E	C	C	C	C
15	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
16	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
17	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
18	E	C	C	C	C	C	C	E	C	C
19	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
20	E	E	C	C	C	C	C	C	C	E
21	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
22	C	C	C	C	C	E	C	C	C	C
23	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Total:	19 C	19 C	21 C	22 C	19 C	19 C	21 C	21 C	21 C	19 C
	4 E	4 E	2 E	1 E	4 E	4 E	2 E	2 E	2 E	4 E

Em que,

C	Resposta Correcta
E	Resposta Errada

Verificação dos resultados da equipa azul no primeiro contacto com o jogo.

Questão	Participantes									
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
1	C	E	C	E	E	E	E	C	C	C
2	C	C	C	C	C	E	C	E	C	C
3	C	E	E	E	E	C	E	C	E	C
4	E	E	E	E	E	C	E	E	E	E
5	E	E	E	C	C	E	E	E	C	C
6	E	E	E	E	C	C	E	E	C	C
7	E	C	C	C	C	C	C	C	C	E
8	C	E	E	C	C	E	E	C	C	C
9	C	C	C	C	C	C	C	C	E	C
10	C	C	E	C	E	C	C	C	E	E
11	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
12	E	C	C	E	E	E	C	C	C	C
13	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
14	C	E	C	E	C	C	E	C	E	C
15	C	E	C	C	C	E	C	C	C	C
16	C	E	C	C	E	C	C	E	C	C
17	E	E	E	E	C	E	C	E	E	E
18	E	E	E	E	E	E	C	E	E	E
19	C	C	C	C	E	C	C	C	E	C
20	C	C	C	E	E	E	C	E	E	C
21	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
22	C	E	C	C	E	C	E	C	E	E
23	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E
Total:	16 C	11 C	15 C	14 C	13C	14 C	15 C	15 C	13 C	16 C
	7 E	12 E	8 E	9 E	10 E	9 E	8 E	8 E	10 E	7 E

Em que,

C	Resposta Correcta
E	Resposta Errada

Verificação dos resultados da equipa azul no segundo contacto com o jogo.

Questão	Participantes									
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
1	E	C	E	C	C	C	E	E	E	E
2	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
3	E	E	E	C	C	E	E	E	C	E
4	E	E	E	E	E	E	C	E	E	E
5	E	E	C	E	E	C	C	C	E	E
6	E	E	E	E	E	E	E	C	E	E
7	C	C	C	E	C	C	C	E	C	C
8	C	E	E	E	C	C	C	E	C	C
9	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E
10	C	C	E	C	E	C	C	C	E	E
11	C	C	E	E	E	E	C	C	C	C
12	E	C	C	E	C	C	C	E	C	C
13	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
14	E	C	E	C	E	C	C	C	E	C
15	C	C	E	C	C	C	E	C	C	C
16	C	C	E	C	C	C	C	C	C	E
17	E	E	E	E	C	E	E	E	E	E
18	E	E	E	E	E	E	C	E	E	E
19	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
20	E	C	C	C	C	E	C	C	E	C
21	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
22	C	C	E	C	C	C	C	C	E	C
23	C	C	C	C	C	C	C	C	E	C
Total:	13 C	16 C	10 C	14 C	13C	16 C	18 C	15 C	12 C	13 C
	10 E	7 E	13 E	9 E	10 E	7 E	5 E	8 E	11 E	10 E

Em que,

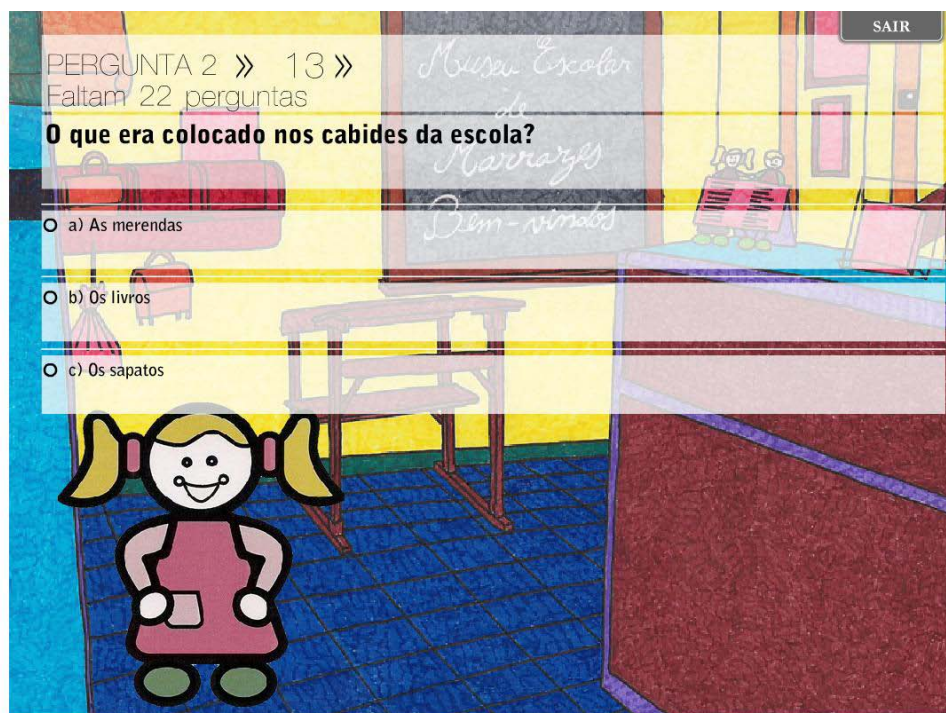
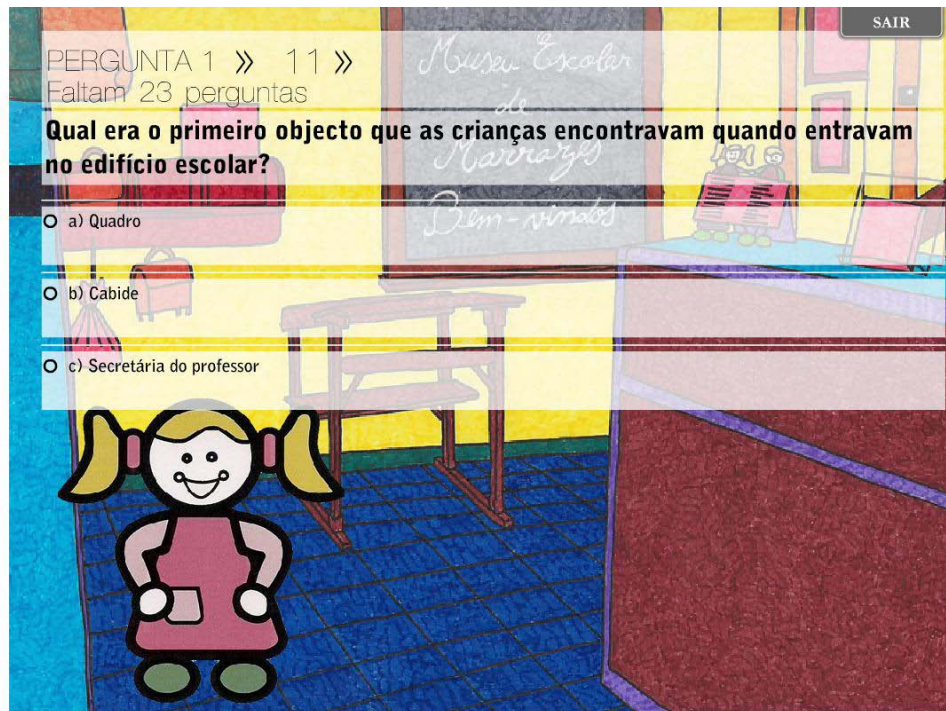
C	Resposta Correcta
E	Resposta Errada

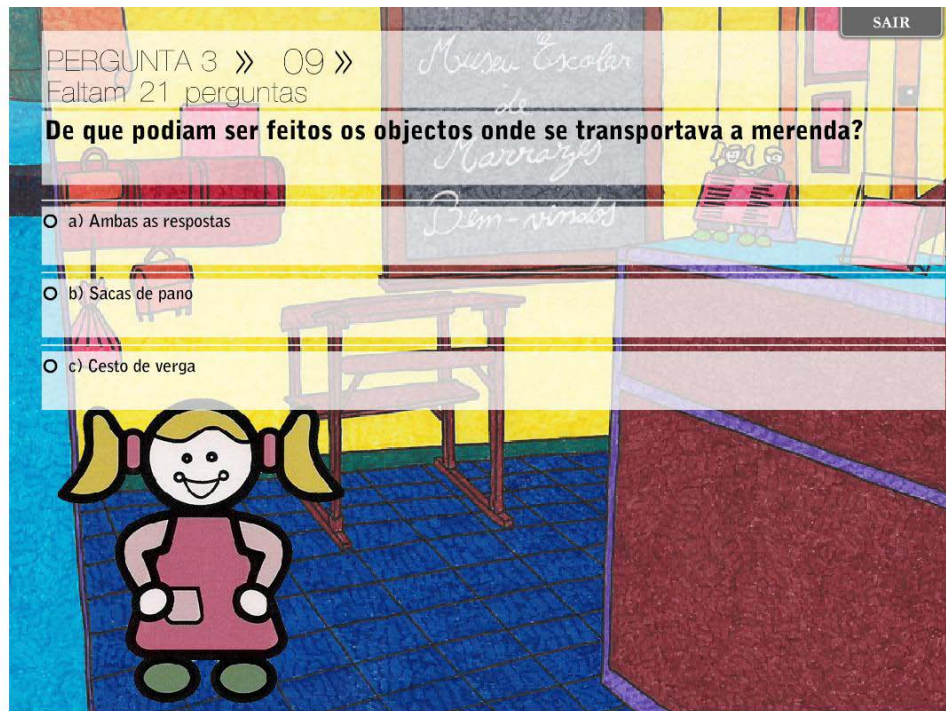
Anexo VIII

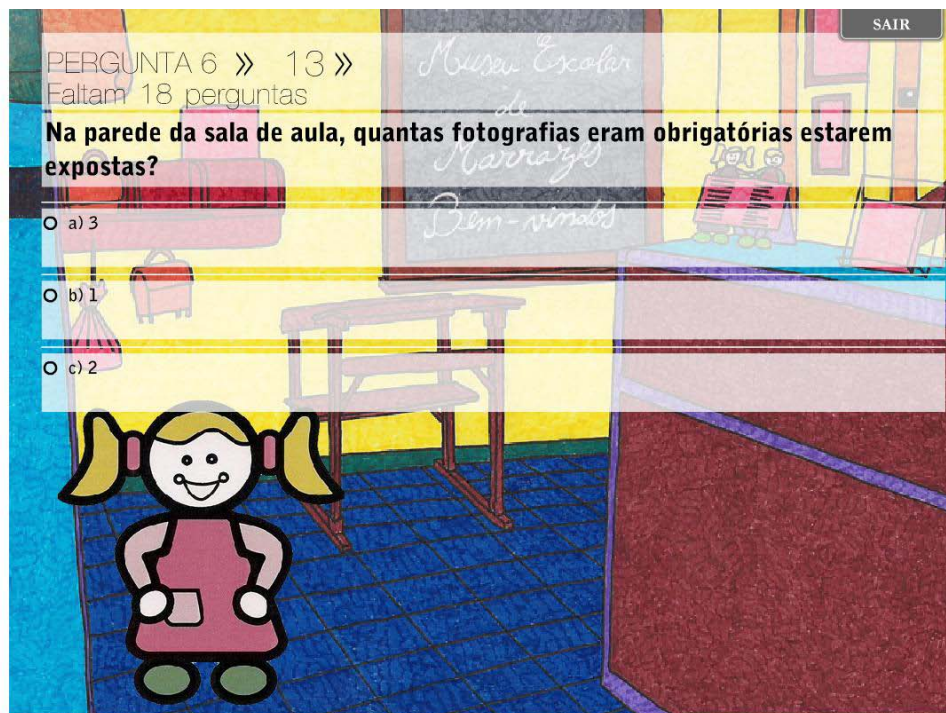
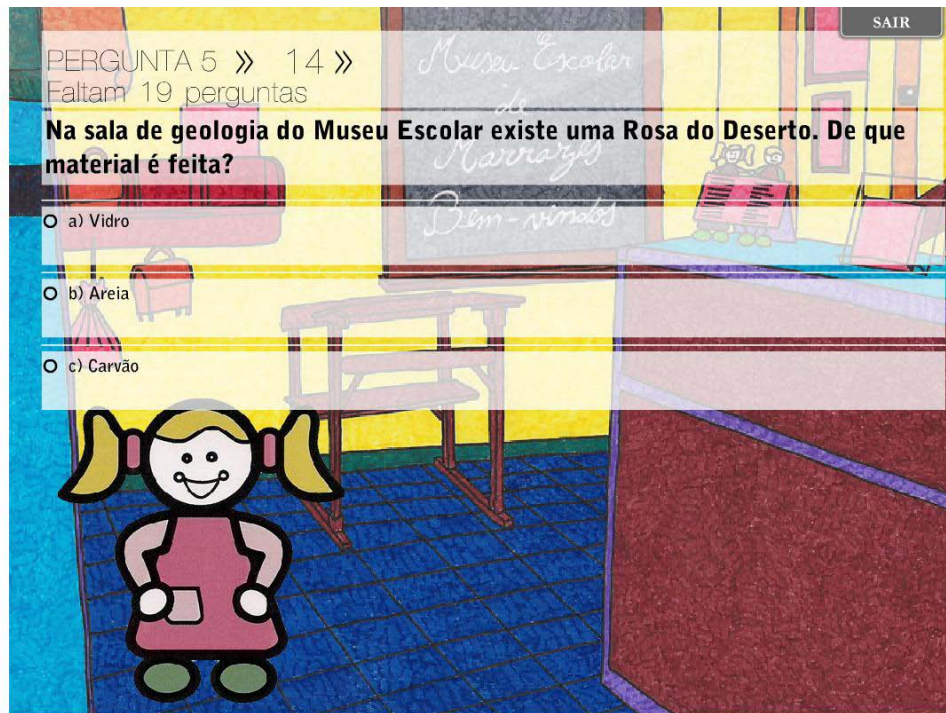
(Imagens do Jogo Pedagógico)



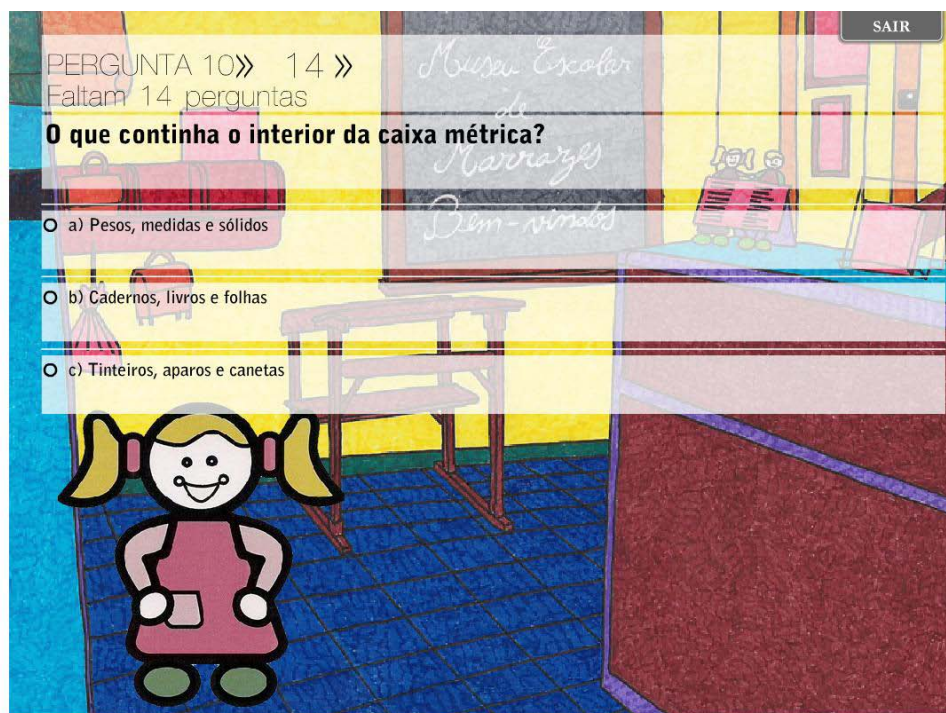




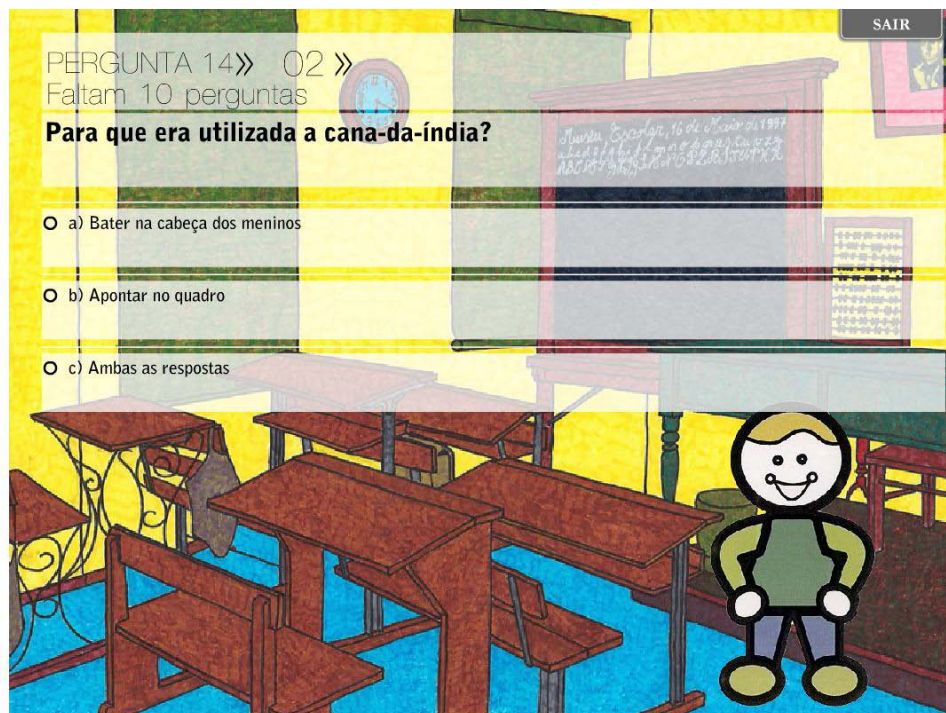
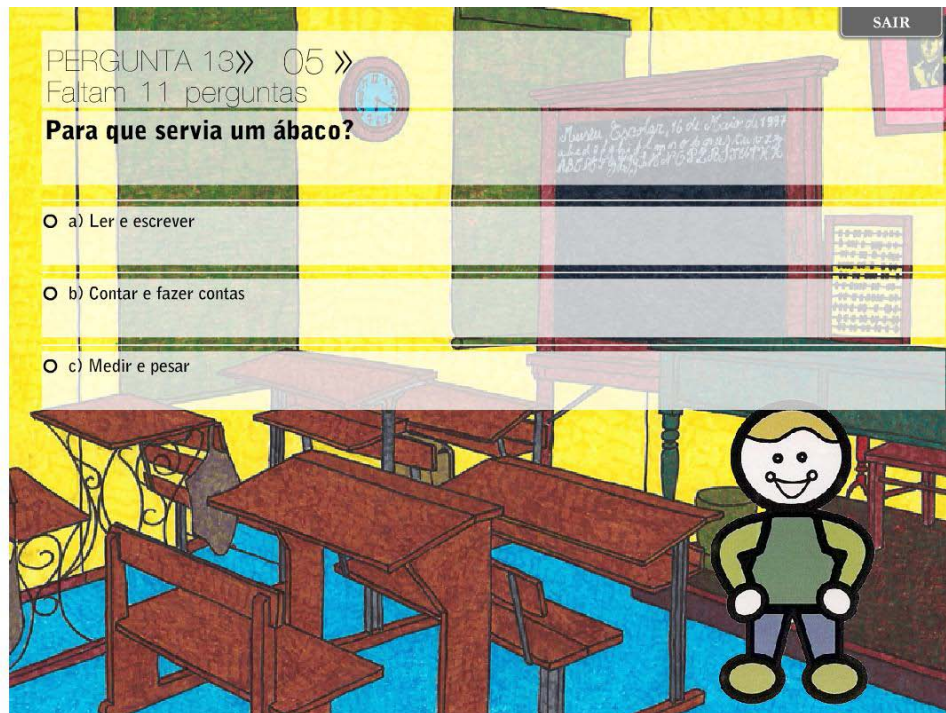














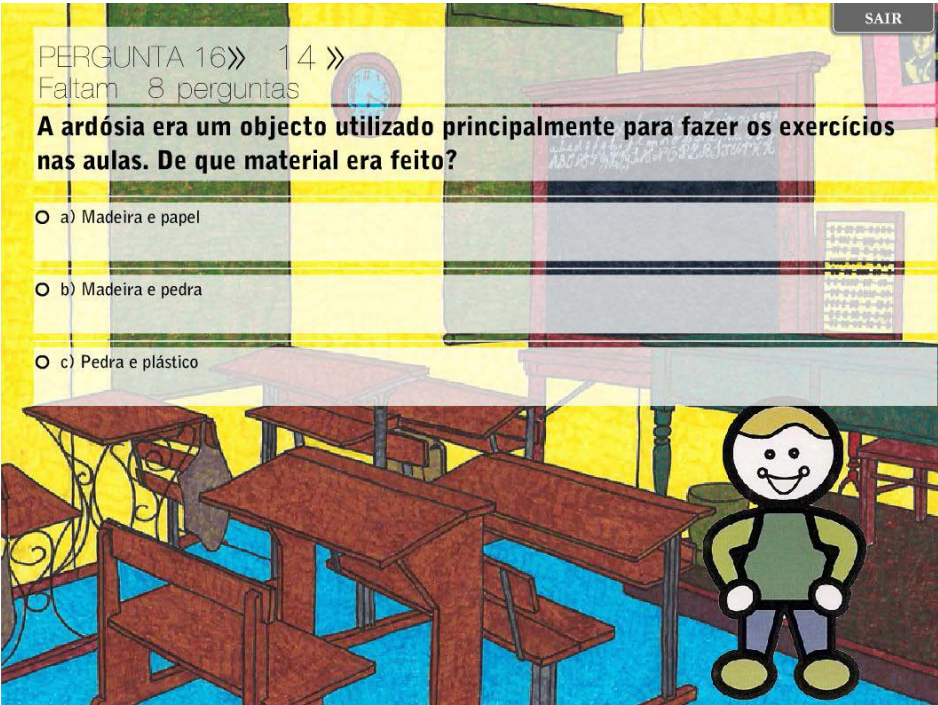
SAIR

PERGUNTA 15» 11 »
Faltam 9 perguntas

O que é uma palmatória?

- a) Um objecto de punição para bater nas mãos
- b) Um objecto para bater palmas
- c) Um objecto de medição

The image shows a classroom with wooden desks and a blackboard. A cartoon character is standing in the foreground. The background is a yellow wall with a window and a picture.



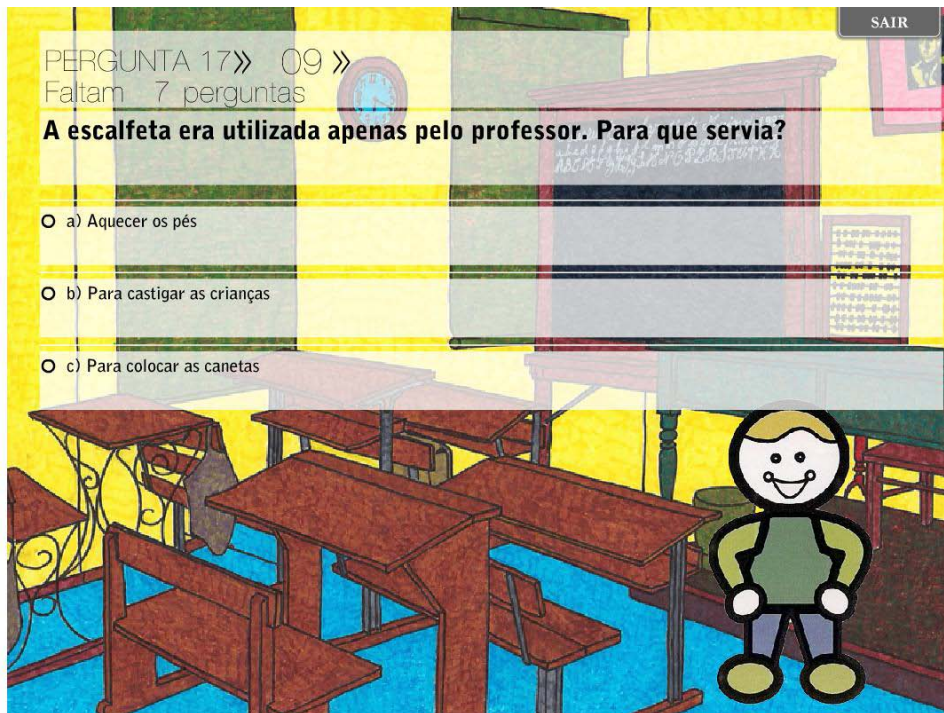
SAIR

PERGUNTA 16» 14 »
Faltam 8 perguntas

A ardósia era um objecto utilizado principalmente para fazer os exercícios nas aulas. De que material era feito?

- a) Madeira e papel
- b) Madeira e pedra
- c) Pedra e plástico

The image shows a classroom with wooden desks and a blackboard. A cartoon character is standing in the foreground. The background is a yellow wall with a window and a picture.



SAIR

PERGUNTA 17» 09 »
Faltam 7 perguntas

A escalfeta era utilizada apenas pelo professor. Para que servia?

- a) Aquecer os pés
- b) Para castigar as crianças
- c) Para colocar as canetas

The screenshot shows a classroom with wooden desks and a blackboard. A cartoon character is standing in the foreground. The background is a yellow wall with a window and a picture.



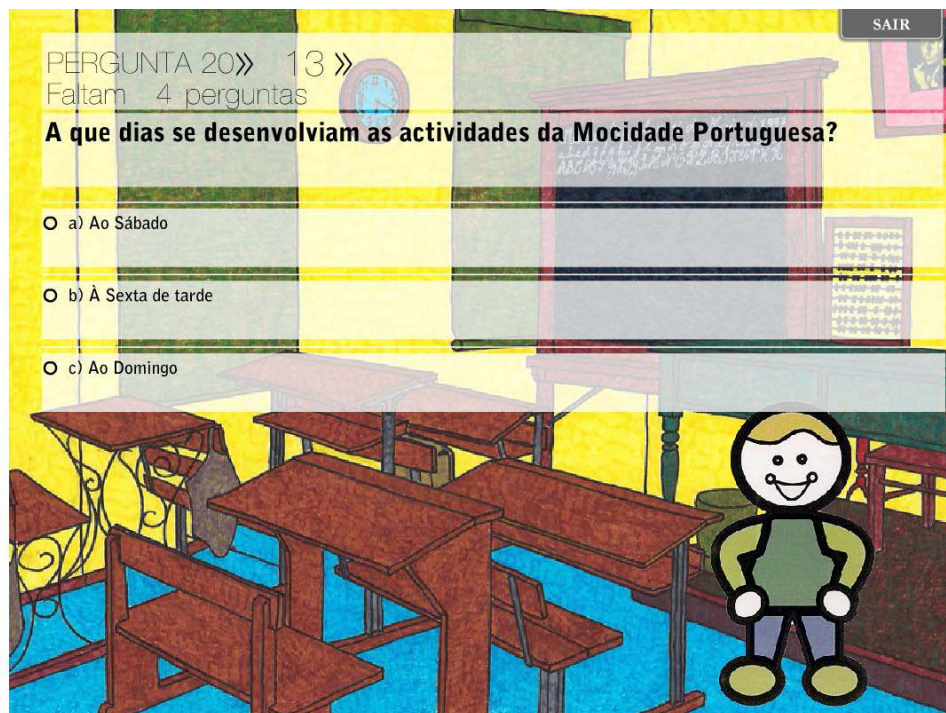
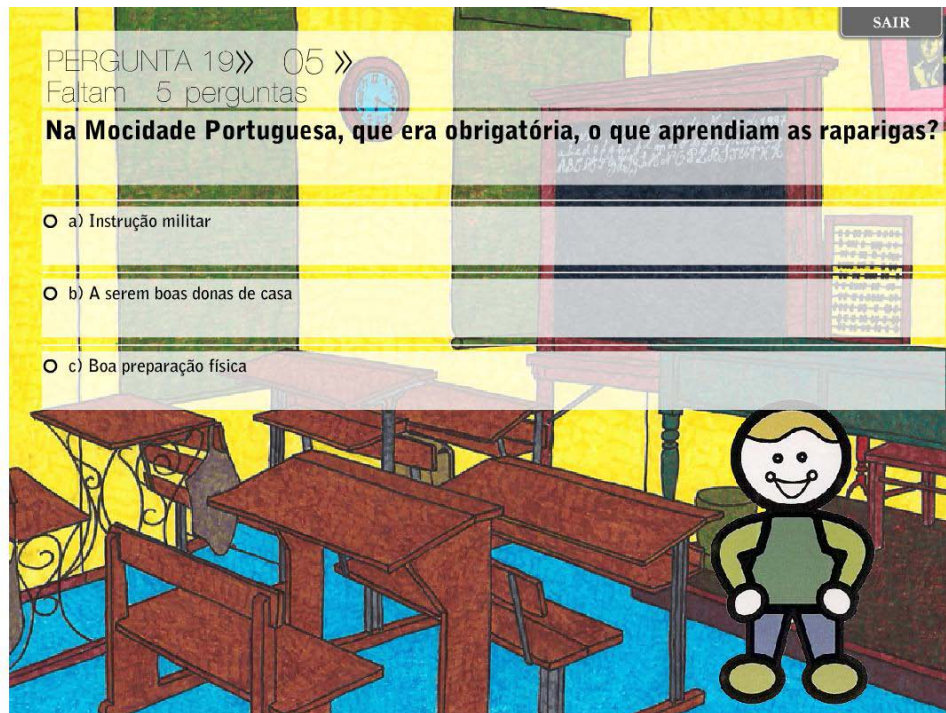
SAIR

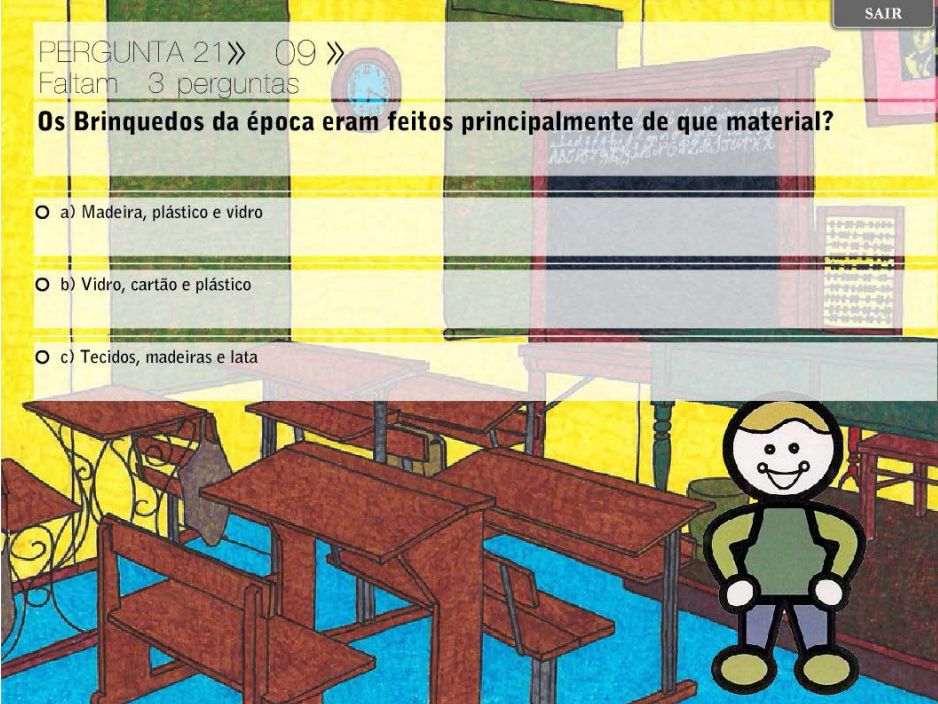
PERGUNTA 18» 06 »
Faltam 6 perguntas

O que se utiliza para escrever na lousa?

- a) Caneta de aparo
- b) Giz
- c) Ponteiro

The screenshot shows a classroom with wooden desks and a blackboard. A cartoon character is standing in the foreground. The background is a yellow wall with a window and a picture.





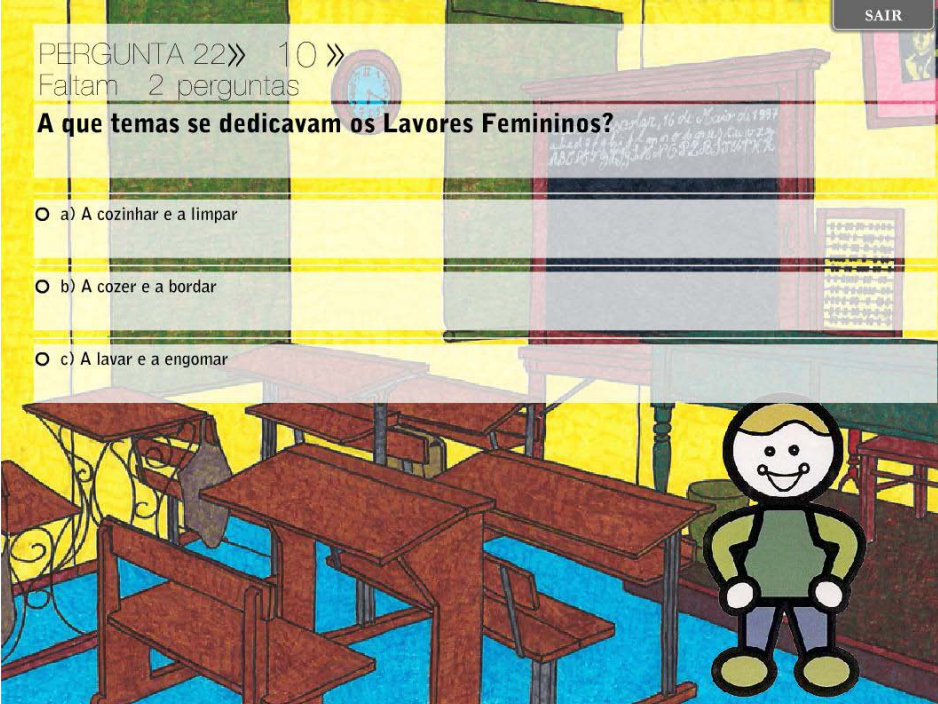
SAIR

PERGUNTA 21» 09 »
Faltam 3 perguntas

Os Brinquedos da época eram feitos principalmente de que material?

- a) Madeira, plástico e vidro
- b) Vidro, cartão e plástico
- c) Tecidos, madeiras e lata

The image shows a classroom with wooden desks and a blackboard. A cartoon character is standing in the foreground. The background is a yellow wall with a window and a picture.



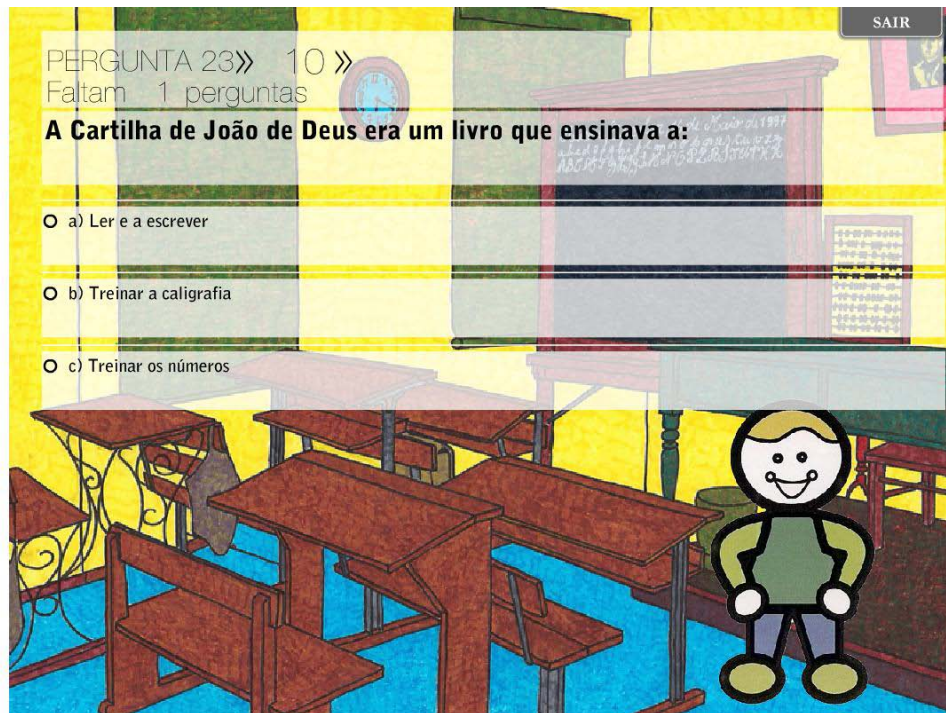
SAIR

PERGUNTA 22» 10 »
Faltam 2 perguntas

A que temas se dedicavam os Lavoires Femininos?

- a) A cozinhar e a limpar
- b) A cozer e a bordar
- c) A lavar e a engomar

The image shows a classroom with wooden desks and a blackboard. A cartoon character is standing in the foreground. The background is a yellow wall with a window and a picture.





SAIR

SOLUÇÕES

- 1- Qual era o primeiro objecto que as crianças encontravam quando entravam no edifício escolar? | **b) Cabide**
- 2- O que era colocado nos cabides da escola? | **a) As merendas**
- 3- De que podiam ser feitos os objectos onde se transportava a merenda? | **a) Ambas as respostas**
- 4- De que eram feitos os agasalhos que as crianças utilizavam? | **c) Serapilheira**
- 5- Na sala de geologia do Museu Escolar existe uma Rosa do Deserto. De que material é feita? | **b) Areia**
- 6- Na parede da sala de aula, quantas fotografias eram obrigatórias estarem expostas? | **c) 2**
- 7- Os retratos correspondiam respectivamente a quem? | **c) Presidente da República e Chefe de Governo**
- 8- Para além dos retratos, que outro objecto era obrigatório ter na parede? | **b) Crucifixo**
- 9- Como se chamava o objecto onde as crianças se sentavam e escreviam? | **b) Carteiras**
- 10- O que continha o interior da caixa métrica? | **a) Pesos, medidas e sólidos**
- 11- O que era obrigatório trazer vestido, tanto para rapazes como para raparigas? | **b) Uma bata**
- 12- As bibliotecas populares eram utilizadas por quem? | **b) Por professores, alunos e populares**



SAIR

SOLUÇÕES

- 13- Para que servia um ábaco? | **b) Contar e fazer contas**
- 14- Para que era utilizada a cana-da-índia? | **c) Ambas as respostas**
- 15- O que é uma palmatória? | **a) Um objecto de punição para bater nas mãos**
- 16- A ardósia era um objecto utilizado principalmente para fazer os exercícios nas aulas. De que material era feito? | **b) Madeira e pedra**
- 17- A escalfeta era utilizada apenas pelo professor. Para que servia? | **a) Aquecer os pés**
- 18- O que se utiliza para escrever na lousa? | **c) Ponteiro**
- 19- Na Mocidade Portuguesa, que era obrigatória, o que aprendiam as raparigas? | **b) A serem boas donas de casa**
- 20- A que dias se desenvolviam as actividades da Mocidade Portuguesa? | **a) Ao Sábado**
- 21- Os Brinquedos da época eram feitos principalmente de que material? | **c) Tecidos, madeiras e lata**
- 22- A que temas se dedicavam os Liores Femininos? | **b) A cozer e a bordar**
- 23- A Cartilha de João de Deus era um livro que ensinava a: | **a) Ler e a escrever**



Museus: Empresas de Cultura e Educação

Jogo pedagógico para o Museu Escolar



Dissertação de Mestrado Gestão da Formação e Administração Educacional

Rita Isabel Vindeirinho da Costa Brites

Com orientação da Prof. Doutora Cristina Maria Coimbra Vieira



Faculdade de Psicologia e
de Ciências da Educação
Universidade de Coimbra

Setembro 2010