

EMÍLIA ÁGUAS COELHO FERNANDES GUERREIRO

MODERNIDADE, MUSEU/PÚBLICO
UMA RELAÇÃO INTERACTIVA

**UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES
E TECNOLOGIAS**

**DEPARTAMENTO DE ARQUITECTURA, URBANISMO E
ARTES
ÁREA DE MUSEOLOGIA**

**LISBOA
2003**

EMÍLIA ÁGUAS COELHO FERNANDES GUERREIRO

Modernidade, Museu/ Público
Uma Relação Interactiva

Dissertação apresentada na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias para
obtenção do grau de Mestre em Museologia

Orientador: Professor Doutor António Fernando Nogueira Dias
Professor Catedrático do Instituto Piaget

UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS
DEPARTAMENTO DE ARQUITECTURA, URBANISMO E ARTES
ÁREA DE MUSEOLOGIA

LISBOA
2003

AGRADECIMENTOS

Ao meu filho Vasco Jorge, pelo apoio moral e ajuda na pesquisa e comunicação via Internet.

Aos meus colegas Professores Margarida Toscano e José Caeiro, pela colaboração no processamento de dados.

Aos Conselhos Executivos que me receberam, bem como aos professores e alunos das escolas secundárias de D. João II, Sebastião da Gama e Bocage, das EB.2.3 de Aranges. Bocage (que participaram também nas “Sextas de Pintura”) e Luisa Todi e ainda às do 1º. Ciclo dos bairros de S. Gabriel, Viso e do Liceu (cujos alunos e professores protagonizaram a visita de estudo com que ilustrámos o trabalho do MT), que preencheram os questionários e nos deram as suas opiniões.

Às Directoras do Museu do Trabalho (Dra. Isabel Víctor) e do Museu de Arqueologia e Etnografia (Dra. Joaquina Soares) e aos funcionários dos serviços educativos de ambos os museus, que se disponibilizaram para falar das suas instituições, prestaram esclarecimentos e possibilitaram a consulta dos documentos que lhes foram solicitados.

Ao meu orientador, Professor Doutor Nogueira Dias, pela sua total disponibilidade e por me ter guiado e elucidado sobre os métodos correctos de elaborar esta dissertação

RESUMO

Quando optámos pelo tema da nossa dissertação de mestrado, tivemos em mente compreender e descobrir, quais as estratégias adoptadas pelos museus para interagir com os seus visitantes, com o público em geral e em particular, com o público escolar.

Iniciámos a nossa investigação sobre bases teóricas, consultámos a bibliografia que considerámos apropriada para o desenvolvimento do nosso estudo, nomeadamente as questões relacionadas com os problemas e desafios da modernidade, a cultura e os seus sistemas, o espaço e a opinião públicos, a política institucional do museu, a sua cultura organizacional, os modos de comunicar e informar, a educação formal e não formal.

Posteriormente, visitámos o Museu do Trabalho e o Museu de Arqueologia e Etnografia que escolhemos para o nosso estudo, devido ao facto de ambos disporem de colecções com afinidades relevantes, de desenvolverem uma actividade educativa e pedagógica criteriosamente planificada e serem receptivos às solicitações dos professores das escolas do distrito de Setúbal e de todas as que desejem visitá-los.

Entrevistámos as Directoras dos citados museus para conhecer as suas opções estratégicas e educativas, os serviços que oferecem ao público e as actividades que desenvolvem no âmbito da divulgação e difusão das suas iniciativas culturais.

Seleccionámos também nove escolas da cidade, de todos os níveis do ensino básico e secundário público, onde distribuimos a uma amostra pré-determinada de alunos (N-600) e professores (N-105), dois tipos de questionários, dirigidos aos dois grupos pré-definidos, com o objectivo de conhecer o modo como cada um percebe os museus em análise, que expectativas estes lhes suscitam, que opinião revelam os alunos face às visitas de estudo e os professores relativamente aos serviços educativos, entre outros.

Após termos recolhido os questionários preenchidos, iniciámos a análise dos dados obtidos, dos quais elaborámos os respectivos quadros e gráficos, procedendo ulteriormente à exploração dos resultados.

Da síntese entre a investigação teórica e o trabalho de campo (estudo de caso), retirámos as ilações que nos permitiram elaborar as conclusões do estudo efectuado.

ABSTRACT

When we chose our graduation essay subject, our goal was to understand and discover and which strategies were being adopted by museums to interact with its visitors, general public and particularly with school related public.

We started our investigation on a theoretical base, studying whatever bibliography we considered appropriate for the development of our essay. We focused our attention on a questions related with modernity problems and its challenges, culture and its systems, public space and public opinion, institutional politics of museums, its organizational culture, how it to communicates and informs, formal an non formal education.

Later, we visited Labour Museum and Archaeology and Ethnography Museum. We selected these two institutions based upon the facts that both possess related collections, both follow carefully designed educational and pedagogical activities, and both welcome requests submitted by teachers working in schools in the Setubal district, as well as any others that look forward to visit them.

We interviewed the directors of both museums to better understand their strategic and educational options, the services they offer and the activities they develop in the scope of spreading and advertise their cultural activities.

We also selected nine of the city schools, ranging all levels of basic and secondary public education. In these schools, we distributed to a pre-determined sample of students (N-600) and teachers (N-105), two types of forms. Each form, designed specifically for each group, aimed to help us understand how each sees the selected museums, the kind of expectations it creates, what opinion the students disclose after visiting them and also the teachers opinions regarding the museums educational services, among other.

Having collected all properly filled forms, we analysed its data, built relevant charts and graphs, and proceeded with the exploration of the results.

Of the synthesis between the theoretical investigation and the fieldwork (case study), we acquired knowledge that enables us to elaborate conclusions about the performed study.

CAPÍTULO I

Factores Sociais e Culturais na Modernização do Museu

CAPÍTULO II

O Museu Face à Modernidade

CAPÍTULO III

O Museu Face aos Novos Desafios

CAPÍTULO IV

Dois Exemplos de Museu

CAPÍTULO V

Metodologia Utilizada neste Estudo

CAPÍTULO VI

Resultados da Investigação

ÍNDICE

Agradecimentos	2
RESUMO	3
ABSTRACT	4
INTRODUÇÃO	12
Construção de uma problemática	13
CAPÍTULO I	
1. FACTORES SOCIAIS E CULTURAIS NA MODERNIZAÇÃO DO MUSEU	15
1.1. CONCEITOS DE TRADIÇÃO E DE MODERNIZAÇÃO	15
1.1.1. Desenvolvimento dos Sistemas Culturais	15
1.1.2. Da Memória Social à Tradição	16
1.1.3. Conceito de “Antigo” e “Moderno”	17
1.1.4. Cultura e Mudança Social	18
1.1.5. Poder e Políticas Culturais	22
1.2. O MUSEU COMO INSTITUIÇÃO	26
1.2.1. A política Institucional do Museu	26
1.2.2. A Cultura Organizacional do Museu	27
1.2.3. Recursos Humanos nas Organizações Museológicas	31
1.3. DEFINIR A MISSÃO DO MUSEU	32
1.3.1. A Imagem Pública do Museu	33
1.3.2. O Papel do Público no desenvolvimento dos Museus	35
1.3.3. A Comunicação e a Informação como Factores de Desenvolvimento Institucional	36
1.3.4. O Museu como Espaço de Educação	37

CAPÍTULO II

2. O MUSEU FACE À MODERNIDADE	40
2.1. REFLEXÕES CRÍTICAS PARA UM MUSEU INTERACTIVO	40
2.1.1. O Século XXI como um Desafio par o Museu	40
2.1.2. Praticar uma Nova Política Institucional	42
2.1.3. As Evoluções Possíveis do Museu	42
2.1.4. Gerir a Criatividade dos Recursos Humanos	43
2.1.5. O Museu e a sua Imagem	45
2.1.6. O Museu como Novo Espaço Público	47
2.1.7. Investigar as Preferências dos Visitantes: um dever	48
2.1.8. Satisfazer as Expectativas do Público: uma obrigação	49

CAPÍTULO III

3. O MUSEU FACE AOS NOVOS DESAFIOS	51
3.1. QUESTÕES PERTINENTES E ACTUAIS	51
3.1.1. A Influência da Opinião Pública Actual	51
3.1.2. Os Novos Padrões Culturais e a Cultura da Imagem	54
3.1.3. Modos de Comunicação e de Interação ao Serviço do Museu	55
3.1.4. Resolver Problemas e Encarar Desafios	56
3.1.5. Museu: um Pedagogo para Todos	59
3.1.6. Educar e Compartilhar a Cultura e o Conhecimento	60
3.1.7. Serviços Educativos no Museu: uma necessidade básica	63

CAPÍTULO IV

4. DOIS EXEMPLOS DE MUSEU	65
4.1. INTERACÇÃO MUSEU/PÚBLICO	65
4.1.1. Museu Michel Giacometti/ Museu do Trabalho	66
4.1.1.1. Preparação e Realização de uma Visita de Estudo	69
4.1.2. Museu de Arqueologia e Etnografia do Distrito de Setúbal	71
4.1.2.1. Um Atelier Formativo	74

CAPÍTULO V-

5. METODOLOGIA UTILIZADA NESTE ESTUDO

5.1. OPÇÕES METODOLÓGICAS DESTE ESTUDO

5.1.1. Justificação	76
5.1.2. Método Utilizado: estudo de caso	76
5.1.3. Técnicas	77
5.1.4. População e Amostra Estudadas	78
5.1.5. Objectivos da Pesquisa	78
5.1.6. Apresentação dos dados	79
5.1.7. Entrevistas (guião)	79
5.1.8. Síntese e Análise dos Resultados Obtidos	80

CAPÍTULO VI

6.RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

6.1. Exploração dos Resultados Obtidos	112
6.2. Limitações do Estudo	119

CONCLUSÃO

Bibliografia

Guião das Entrevistas às Directoras dos Museus

Inquérito aos Professores

Inquérito aos Alunos

120
125
132
133
134

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Número de alunos que responderam ao questionário	80
Quadro 2 – Mapa de idades dos alunos	81
Quadro 3 - Se já visitou o Museu do Trabalho	82
Quadro 4 - Se já visitou o Museu de Arqueologia e Etnografia	83
Quadro 5 – Com quem costuma visitá-los	84
Quadro 6 – Onde ouviu falar no museu pela primeira vez	85
Quadro 7 – O que sentiu na primeira vez que entrou no museu	86
Quadro 8 – Gosto pelas visitas de estudo ao museu	87
Quadro 9 – Opinião sobre as visitas aos museus ou trabalhos realizados sobre eles deveriam ser avaliados na escola	88
Quadro 10- Com quem gosta de os visitar	89
Quadro 11- Opinião sobre os museus	90
Quadro-12 - O museu é um local onde	91
Quadro 13- O museu deve ter ateliers com actividades e animação	92
Quadro 14- Actividades que o museu devia oferecer	93
Quadro 15- Mapa das idades dos professores	94
Quadro 16- Se realiza regularmente visitas de estudo aos museus	95
Quadro 17- O museu preferido	96
Quadro 18- Qual o mais visitado	97
Quadro 19- Se prepara as visitas em articulação com os serviços educativos	98
Quadro 20- Como vêem a articulação do museu com a escola	99
Quadro 21- Numa escala de 1 a 10 como classifica essa articulação	100
Quadro 22- Resposta cabal dos serviços às solicitações	101
Quadro 23- O museu e a escola devem planificar em conjunto as visitas	102
Quadro 24- Os técnicos que trabalham nos museus deveriam ter formação	103
Quadro 25- Os conservadores dos museus deveriam ter formação em gestão	104
Quadro 26- Seria desejável que o museu realizasse exposições nas escolas	105
Quadro 27- Se deveria haver uma maior interacção e animação sociocultural no interior do museu	106
Quadro 28- Pensa que seria útil a existência de ateliers formativos	107
Quadro 29- Será que os museus vão desaparecer face à sociedade de informação	108

Quadro 30- Sente-se satisfeito/a com os serviços e o actual desempenho dos museus	109
Quadro 31- Opinião sobre se deveriam exhibir filmes ou representações teatrais	110
Quadro 32- Se considera que o museu desempenha um papel relevante:	111
a) no desenvolvimento do ser humano	
b) no desenvolvimento dos sistemas do conhecimento	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – alunos por sexo	80
Gráfico 2 – Alunos por idades	81
Gráfico 3 – Respostas por ciclo – Museu do Trabalho	82
Gráfico 4 - Respostas por ciclo – Museu de Arqueologia	83
Gráfico 5 – Categorias por ciclo	84
Gráfico 6 – Locais indicados	85
Gráfico 7 – Variação por ciclo	86
Gráfico 8 – Gosto pelas visitas, em percentagem	87
Gráfico 9 – Opinião, em percentagem	88
Gráfico 10- Respostas por categoria	89
Gráfico 11- Opinião em percentagem	90
Gráfico 12- Respostas. em percentagem	91
Gráfico 13– Respostas. em percentagem	92
Gráfico 14- Respostas.. em percentagem	93
Gráfico 15- Respostas. em percentagem	95
Gráfico 16-Respostas. em percentagem	96
Gráfico 17- Respostas. em percentagem	97
Gráfico 18- Respostas. em percentagem	98
Gráfico 19- Respostas, em percentagem	99
Gráfico 20- Classificação segundo escala de 1 a 10	100
Gráfico 21- Respostas, em percentagem	101
Gráfico 22- Respostas, em percentagem	102
Gráfico 23- Resultados por área e em percentagem	103
Gráfico 24- Respostas, em percentagem	104
Gráfico 25- Respostas, em percentagem	105

Gráfico 26- Respostas, em percentagem	106
Gráfico 27- Respostas, em percentagem	107
Gráfico 28- Respostas, em percentagem	108
Gráfico 29- Respostas, em percentagem	109
Gráfico 30- Respostas, em percentagem	110
Gráfico 31- Respostas, por dominante	111
a) No desenvolvimento do ser humano	
b) No desenvolvimento dos sistemas do conhecimento	

Museu do Trabalho

Exposição permanente – Fábrica de Conservas	66
1 - Preparação da visita	70
2 - Realização da visita	70

Museu de Arqueologia

Exposição etnográfica permanente	71
1 – 1º. Ciclo	75
2 – 2º. Ciclo	75

INTRODUÇÃO

Quando decidimos abordar o tema da interacção entre o museu e o público baseámo-nos nos conceitos de função social do museu, da fruição estética e cultural, bem como no de uma indústria cultural em acelerado desenvolvimento que privilegia as actividades associadas ao lazer. Estes conceitos, actualmente muito difundidos e *globalizados*, fazem-nos acreditar que o mundo do século XXI procura encontrar novos valores e desenvolver novas actividades, fundadas na evolução psicossociológica profunda que obriga a novas formas de gestão dos museus, da cultura e do tempo de não-trabalho.

Ainda que a evolução da Humanidade tenha, desde sempre, produzido transformações significativas nas sociedades, nos seus modos de vida, na política, na economia e na cultura, geralmente considera-se que é a partir da Revolução Industrial do século XVIII que o ritmo de transformação se acelera e conhece um incremento tão notável, que somos forçados a afirmar que o processo de desenvolvimento que então se iniciou, não só não conheceu paralelo nos séculos anteriores como vem progredindo a velocidade cada vez mais meteórica.

Na actualidade, este fenómeno atingiu tais proporções que cada vez se torna mais difícil imaginar ou visionar onde nos conduzirá o futuro. No presente, podemos constatar que este processo de desenvolvimento introduziu modificações profundas nas relações e hábitos de trabalho, no consumo, no estilo de vida, no acesso a bens inimaginados e a tecnologias de informação e comunicação que constituem a sua face mais visível e influenciam os mais variados aspectos do quotidiano individual e colectivo.

Este fenómeno, a que vulgarmente chamamos *globalização* repercute-se na vida, na cultura, nas instituições e transporta-nos da *fase de desenvolvimento* iniciada com a Revolução Industrial para uma dimensão de *desenvolvimento económico* que procede, tanto dos avanços da ciência e da técnica como das exigências decorrentes do aumento da taxa de crescimento da população mundial, da livre circulação de pessoas e da planetarização tecnológica.

Paradoxalmente, os museus mantiveram-se, durante largas décadas, quase alheados deste movimento inovador e, segundo vários autores, que oportunamente referiremos, só no início dos anos setenta a opinião pública, através da crítica mais atenta, começou a contestar a inoperância do museu e o seu quase nulo entrosamento com a realidade comunitária. Nos últimos trinta anos, verificou-se uma evolução no sentido de estabelecer um intercâmbio mais

interactivo entre o museu e o seu público, promovendo-se, em simultâneo, uma maior integração sociocultural com a comunidade.

Ao longo deste trabalho, tentaremos analisar, ainda que sucintamente, as preferências dos públicos, as condições sociais, económicas e políticas que contribuíram para as mudanças do gosto e do consumo do produto cultural, assim como os desafios que a modernidade coloca à instituição museu, numa perspectiva de integração/inter-relação plena com o seu meio e o seu público.

Dado que não é possível, no âmbito deste trabalho, aprofundar uma problemática tão vasta, na medida em que o público é uma entidade abstracta no seu conjunto e diversidade, decidimos contextualizá-lo numa perspectiva de evolução cultural e social, caracterizando de alguma forma, as transformações que conduziram à sociedade actual.

Ao mesmo tempo, ao relacioná-lo com a temática museológica, procuramos intuir se os museus que hoje conhecemos têm evoluído ao mesmo ritmo ou se mantêm ainda o pendor sacralizante e elitista que lhes deu origem.

No primeiro capítulo, sintetizamos os factores sociais e culturais que conduziram à modernidade e influenciaram a emergência de um novo conceito de museu.

No segundo capítulo, reflectimos sobre as possíveis mudanças organizativas que permitam ao museu ultrapassar crises, encontrar oportunidades e desenvolver estratégias.

No terceiro capítulo equacionamos alguns dos problemas e desafios que, na actualidade, se colocam às instituições museológicas.

No quarto capítulo, descrevemos o modo como os dois museus que estudamos interagem com a comunidade e com o público escolar.

No quinto capítulo apresentamos a metodologia que utilizamos no estudo de caso.

No sexto capítulo exploramos os dados obtidos no referido estudo.

Finalizamos referindo as conclusões da nossa dissertação.

CONSTRUÇÃO DE UMA PROBLEMÁTICA

De entre a diversidade e especificidade que caracteriza o grande público, escolhemos como segmento preferencial o público escolar, por constituir, do nosso ponto de vista, uma mais-valia fundamental para a cultura, no qual podemos e devemos incutir hábitos de “consumo” cultural e educar para os valores da cidadania, do património e da identidade cultural.

Ao debruçarmo-nos sobre a problemática museológica apercebemo-nos, não só da relevância do museu na difusão e divulgação da cultura e do conhecimento, mas também da sua indecomponível função educativa não formal, no conjunto das suas competências sociais e culturais, no contexto do serviço público que lhe compete oferecer a todos os indivíduos e em especial às crianças e jovens. Consequentemente, tornou-se para nós óbvio, que o museu se integra na panóplia das instituições, cuja acção constitui factor de desenvolvimento individual, enriquecimento e valorização cultural, ao mesmo tempo que é um local onde se colocam desafios à capacidade criadora e à imaginação.

Conscientes de que, na actualidade, a mudança social e cultural nos desafia constantemente para uma reinvenção ou renovação do conceito de educação – que não se confina já aos limites da escola, nem aos processos clássicos do saber – que tende, por força de pressões internas e externas a abrir-se a outros agentes educativos e a outros campos e processos do conhecimento.

Perante esta constatação, reflectimos sobre as relações museu/público e museu/educação e sobretudo sobre a relação institucional museu/escola.

Desta reflexão e da nossa experiência e vivência profissional resultaram em primeiro lugar a questão de saber em que medida as estratégias adoptadas pelos museus correspondem às expectativas do público em geral e do público escolar em particular e em segundo lugar as quatro hipóteses sobre as quais desenvolvemos o nosso estudo e que são:

- Hipótese 1 - A escola não aproveita o potencial educativo do museu, utilizando-o apenas como recurso educativo ou actividade extra-curricular;
- Hipótese 2 - Os alunos percebem as visitas de estudo como uma actividade lúdica ou como uma forma de se enriquecerem culturalmente;
- Hipótese 3 - O interesse e o gosto pelas visitas aos museus dependem não só daquilo que os museus representam como da animação que podem proporcionar;
- Hipótese 4 - Se entre o museu e a escola existir uma interacção que privilegie a permuta de informação regular e a planificação conjunta de visitas de estudo, haverá benefícios concretos para as instituições e para os seus actores.

Sobre estas premissas, que não têm carácter experimental e apenas estabelecem guiões, sempre provisórios, que nos permitirão não perder de vista os objectivos da investigação, iremos desenvolver a nossa pesquisa, procurando responder à pergunta de partida e, por consequência, confirmar ou infirmar as hipóteses que enunciamos.

CAPÍTULO I

1. FACTORES SOCIAIS E CULTURAIS NA MODERNIZAÇÃO DO MUSEU

1.1. CONCEITOS DE TRADIÇÃO E DE MODERNIZAÇÃO

1.1.1. DESENVOLVIMENTO DOS SISTEMAS CULTURAIS

Para compreendermos a cultura na sua dimensão social, torna-se necessário contextualizar a sua importância no desenvolvimento dos sistemas culturais, uma vez que a cultura não deve ser tratada como um aglomerado solto de costumes, mas sim como um todo vivo e interligado, entendido nas suas componentes ideológica, sociológica e tecnológica.

As ideologias dominantes, podem ter cerceado ou condicionado, em alguns momentos da história, o desenvolvimento dos sistemas culturais, mas jamais puderam impedir que os homens reflectissem sobre as questões éticas, teológicas, filosófico-sociais e filosófico-históricas e sobre as suas repercussões no processo evolutivo das sociedades.

Foi em consequência dessas reflexões, que se formulou o paradigma científico do Renascimento europeu, origem da emergência de novas formas de conhecimento e de explicação do mundo, o que permitiu encarar, sob uma perspectiva racionalista, o Homem e a sua realidade.

A Revolução Industrial vai pôr em evidência, a necessidade de prosseguir e aprofundar o estudo do pensamento social, de encetar investigações que expliquem a nova sociedade e as suas transformações, de determinar e descrever os riscos da modernidade.

À medida que a ciência sociológica se consolida e evolui, também as tecnologias da informação e da comunicação, conhecem e obtêm assinaláveis avanços. (...) *A decorrência da II Guerra Mundial, e a barbárie a ela associada vem despertar num conjunto de cientistas a necessidade de uma intervenção social e científica eficaz, a partir da contribuição pluridisciplinar das diferentes formações académicas dos seus promotores.* (...) Dias (2001 a: 46)

Desde as sociedades arcaicas, onde a magia e a religião estabeleceram uma unidade cultural até à sociedade actual de múltiplas e diversificadas culturas, o processo evolutivo da nossa socialização originou e destruiu muitas formas de cultura, assimilou--as ou rejeitou-as ao sabor das suas crises sociais que, positiva ou negativamente afectaram a esfera da cultura.

O desenvolvimento da humanidade não se processou uniformemente, mas sim a muitos ritmos e em modalidades variáveis, que foram apresentando ao longo da história, tendências dominantes e globalizantes, impostas ou aceites.

Dir-se-á que um fio invisível une a continuidade e descontinuidade dos elementos permanecendo latente e que, no caso de ocorrerem quebras no percurso, ele não permite a morte total da cultura dominada e em vias de extinção, antes encontra formas de se fundir e/ou integrar em cada nova etapa.

O facto de várias classes e camadas sociais competirem e colidirem entre si, não significa que ocorram rupturas consideráveis, mas apenas que existe uma necessidade de adaptação ao processo evolutivo que se desenvolve em todas as sociedades. Não podemos dizer que o Cristianismo destruiu a cultura Greco-romana, que o Gótico matou o Românico ou que a modernidade cortou todos os laços com a tradição. Podem ter existido contrastes violentos ou crises graves, debates dialécticos ou apenas transições suaves. Tudo depende do modo como se estabeleceram ou deslocaram os pontos de cesura.

O que nos parece indubitável é que, as várias culturas na sua especificidade, forneceram à cultura universal contributos de vária ordem, incluindo os relacionados com a concepção específica do tempo, na medida em que é o tempo que provoca o amadurecimento ou a desintegração de todas as coisas que se transformam e renovam através do seu poder criador e que, é esse mesmo tempo quem controla o fluxo contínuo do futuro no presente, ao fazer convergir no presente o passado e o futuro.

A cultura, ainda que regulada ou condicionada por tipos de vida ou por meios de expressão que lhe são inculcados pelas tradições ou pelas convenções instituídas, é vulnerável aos múltiplos acontecimentos que com ela interagem, os quais desempenham um papel modificador no seio do sistema social e cultural porque, como nos diz Santos (s/d: 50) (...) *a cultura é uma dimensão dinâmica, criadora, ela mesma um processo, uma dimensão fundamental das sociedades contemporâneas (...)*

1.1.2. DA MEMÓRIA SOCIAL À TRADIÇÃO

Como refere Rodrigues (2000: 3) (...) *a tradição é uma modalidade totalizante da experiência. Caracteriza-se, antes de mais pela assimilação das diferentes dimensões ontológicas da realidade(...).* e mais adiante afirma que (ibid) (...) *a tradição é uma sabedoria que abarca a totalidade da experiência do mundo e se transmite através de gerações (...)* é uma sabedoria que se transmite implicitamente, através das observações das posturas, das atitudes, das regras (...).

Nesta conformidade, e ainda segundo as palavras de Rodrigues (1993b: 55), (...) *A tradição atribui (...) à memória um papel fundamental, não a uma memória estática, a uma*

simples lembrança exacta dos acontecimentos e da sua cronologia, mas uma memória dinâmica e inovadora da experiência, do sentido da vida e do mundo (...)

Assim, sabedoria, memória e experiência, são factores determinantes na formação da memória colectiva que Scheiner (1997: 2) considera que é identificável historicamente como (...) *uma sucessão de memórias sociais no tempo e no espaço (...)* as quais se constituem (...) *pela soma de lembranças individuais, ou mesmo, como diria Durkheim, de representações colectivas (...)* Se considerarmos que, ritual e repetição definem tradição e que a memória intelectual é formada por noções intermediárias entre conceito e imagem, concluiremos que a memória cultural pode ser transmitida por vários meios e instrumentos mediáticos, nomeadamente, o museu.

Para Giddens (1997: 46) (...) *foi a época das Luzes, no século XVIII europeu, que deu à tradição a sua má-fama (...)* pois considera que (...) *tradição e costume são duas coisas que têm condicionado a vida das pessoas durante uma boa parte da história da Humanidade (...)* o que o leva a criticar Holbach para quem *a tradição é apenas o lado obscuro da modernidade*. Do ponto de vista de Giddens (ibid: 49) (...) *muitas tradições foram reinventadas e outras novas foram elaboradas (...)* razão pela qual, nos nossos dias, em consequência do impacto da globalização se verificam duas mudanças básicas: a primeira, nos países ocidentais onde, não só as instituições públicas como também a vida corrente estão a começar a libertar-se do peso da tradição, a segunda, noutras partes do mundo onde vemos sociedades que se tinham mantido tradicionais e abandonaram algumas tradições, o que nos induz a concluir que, por vezes, as tradições também sucumbem perante a modernidade, o que está a acontecer em certas situações e um pouco por todo o mundo.

No entanto, para Rodrigues (2000: 2) (...) *considerar a modernidade como uma dimensão da experiência, e já não como uma etapa histórica destinada a substituir a tradição, faz com que contrapor hoje as sociedades tradicionais às sociedades modernas se tenha convertido numa postura simplista e redutora. Na sequência de uma visão crítica do processo de modernização, ambas as modalidades da experiência, tanto a tradicional como a moderna, deixaram de ser vistas como etapas epocais para passarem a ser encaradas como modalidades distintas da experiência que coexistem num mesmo espaço e numa mesma época (...)*

1.1.3. CONCEITO DE “ANTIGO” E “MODERNO”

Modernus, modernitas, moderni, tempos modernos, são termos que se utilizaram entre o século VI e o século XI, a partir dos quais se divulgaram, provocando acesas polémicas

entre Antigos e Modernos. Mas a oposição moderno/antigo só se colocou com maior acuidade durante o Renascimento, em virtude da contestação ao conceito teológico do tempo prático, um tempo que se pretendia de acção, criação, descoberta e transformação. Esse foi um tempo de revolução, cujo objectivo era o de romper com as tradições e iniciar um novo ciclo da História.

Dá que a *Querelle des Anciens e Modernes* estivesse, nos seus aspectos estéticos, enraizada na discussão filosófica dos séculos XVI e XVII. Os ensaios de Montaigne no *Progresso da Ciência* (1580), o *Novo Organum* de Francis Bacon (1620) e o *Discurso do Método* de Descartes (1634), são ainda hoje considerados marcos importantes na autoafirmação da modernidade. No entanto, esta velha e arrastada polémica nunca ganhou verdadeiro impacto até que o Racionalismo e a doutrina do progresso ganharem a batalha contra a autoridade, na filosofia e nas ciências.

É só no século XVIII, que a oposição antigo/moderno põe em evidência uma espécie de padrão, que estabelece uma distinção mais ampla entre duas visões do mundo e escalas de valor autónomas igualmente legitimadas historicamente: o génio da Antiguidade e o génio do Moderno.

Segundo Lyottard (1979: 21) (...) *a dificuldade em definir a palavra moderno deve-se ao facto de o passar do tempo lhe modificar continuamente o sentido. Com efeito, é considerado moderno o objecto ou o indivíduo do qual se diz estar em conformidade com a sua época. Mas as épocas sucedem-se, as modas passam, de forma que aquilo que num determinado momento parece moderno já parece antigo às gerações seguintes (...)*

1.1.4. CULTURA E MUDANÇA SOCIAL

Na opinião de Crespi (1997: 13) *o termo cultura, presta-se a muitas e diversas interpretações (...)* pois, como nos explica, (...) *inicialmente, o termo cultura foi usado, sobretudo, para referir o processo de formação da personalidade humana através da aprendizagem (...)* no entanto, (ibid: 14) *A utilização, em sentido figurado, do termo cultura, veio a alargar-se ulteriormente até incluir, além do cultivar das próprias faculdades espirituais, também o da língua, da arte, das letras e das ciências (...)* significado que evolui (...) *com a afirmação do Iluminismo (...)* para um outro significado que abrange (...) *inclusivamente, o património universal dos conhecimentos e valores formativos ao longo da história da Humanidade, e que, como tal, é aberto a todos, constituindo, enquanto depósito da memória colectiva, uma fonte constante de enriquecimento da experiência (...).*

Marques (1995: 13) dá-nos uma outra visão ao transcrever uma definição de cultura elaborada pelo Conselho da Europa, onde se lê (...) *A cultura é tudo o que permite ao indivíduo situar-se em relação ao mundo e também em relação ao seu património natal; é tudo o que contribui para que o Homem compreenda melhor a sua situação, tendo em vista a eventual mudança desta (...)*

Para nós, a mudança da cultura está estreitamente relacionada, com as muitas e variadas mutações, que a nossa sociedade tem conhecido, as quais originaram períodos de quase imobilidade, de recessão, de estagnação em que a tradição se reconduz e perpetua, alternando com épocas de forte aceleração do progresso, de multiplicação de vias onde circulam bens, homens e ideias. Por vezes, pode acontecer que o sistema cresça e se deteriore até ao extremo, como no caso da Grécia no período helenístico ou do Ocidente, com a queda do Império Romano.

O século XX, com as suas duas guerras mundiais, vai operar transformações profundas nas mentalidades, nas relações humanas, na sociedade em geral, na economia e na política. A interacção entre civilizações vai estabelecer confrontos directos e indirectos, com padrões de vida mais atractivos, provocando algum inconformismo e o anseio de adoptar novos modelos.

Foi um período em que ombreamos a criação e o desenvolvimento de novas ideias, com crises económicas e conflitos sociais. A existência de uma cultura industrial nascente, que com excepcional sentido de oportunidade investe na corrente do imaginário popular, vai dar origem, cerca dos anos trinta, a novos desenvolvimentos no domínio da criação técnica que vão produzir modificações na vida das populações e originar uma cultura mais abrangente e diversificada que designamos por *cultura de massas*, a qual se estrutura segundo as leis do mercado veiculadas pela informação e pela publicidade.

Nos finais da década de sessenta, movimentos juvenis promoveram movimentos reivindicativos em vários países mas, o que ficou mais célebre foi o chamado *Maió de 68*. Independentemente das motivações dos seus apoiantes, o que verdadeiramente estava em causa era uma concepção restritiva da cultura, uma redução da componente cultural às obras artísticas e literárias, que continuavam a ser privilégio das elites intelectuais.

O que emergia nesta época era a noção, ainda incipiente, de que o domínio da cultura não se restringe às formas artísticas legitimadas pela história e pelas instituições, mas que o seu poder se realiza numa prática activa, na interacção entre os sujeitos e a colectividade e que não deve submeter-se a um modelo pré-definido. As práticas culturais começavam a deixar de ser consideradas apenas como efeitos ou expressão das transformações socio-económicas e tendiam a identificar-se com factores de mudança, que inseriam a cultura na grande mutação da sociedade contemporânea.

Ao mesmo tempo que o conceito de cultura se transforma, transporta consigo dois modos de análise contraditórios: um, que ordena as manifestações culturais em função dos pontos de vista teóricos que permitem compreender o fenómeno, outro que julga esse fenómeno a partir de critérios de distinção dados pela apreciação da obra de arte e legitimados pela instituição. A questão dos valores das práticas culturais exige a redefinição dos instrumentos de análise, situando-os no campo da acção pública e colocando-os em comparação com as formas mais reconhecidas, que são as práticas da criação artística.

Por outro lado, o homem moderno é posto em confronto com a transformação acelerada do aparelho económico, o desenvolvimento incontrolado do estilo de vida, a insegurança das relações de trabalho que o obrigam a migrar dentro do seu país, ou mesmo a emigrar para outro, e estas mudanças dão lugar ao aparecimento de uma massa flutuante de desenraizados para quem a cultura é uma resposta ao seu sentimento de perda de identidade.

Assim, o alargamento da cultura releva de uma necessidade instrumental de reconciliar crescimento e cultura, de modo a que uma contrabalance os efeitos nefastos do outro.

Podemos dizer que os conflitos que hoje afectam as sociedades são, em grande parte, de cariz cultural e balançam entre o fascínio pela modernidade e o desmoronamento das sociedades tradicionais. Existe uma contradição profunda que opõe o desejo de libertação, do acesso ao universal, à crença do desenraizamento, da diluição de toda a identidade cultural.

Ainda que o desenvolvimento de uma cultura mundial apresente aspectos positivos indiscutíveis, também induz a um empobrecimento da diversidade, porque enfraquece e esbate a incrível riqueza que representa o mosaico das culturas originais. Por seu lado a diversidade cria a necessidade de desenvolver redes de comunicação, o que põe a questão de saber se a homogeneização da cultura e dos modos de vida não será uma forma de matar a mudança.

A organização social anterior à implementação e disseminação da chamada *comunicação de massas*, alicerçava-se em meios primários de divulgação da opinião pública, como a conversação, isto é, na relação emissor/receptor.

A invenção de outras formas de divulgação e interacção social – imprensa, telefone, rádio, televisão, etc. – contribuiu decisivamente e de forma indirecta, para disseminar outras visões do mundo.

Para Dias (2001b: 103), (...) *O modo como os indivíduos concebem o mundo e a forma como julgam as situações, determinam as categorias do pensamento e os sistemas de conhecimento, e estes, por sua vez determinam o uso que dão à informação proveniente do meio social (...).*

Após o advento da era digital, foram introduzidos, modos mais sofisticados de acesso à informação, que puseram à disposição de um maior número de indivíduos, fluxos comunicacionais que são disseminados à escala global, o que, no nosso entender, permitiu organizar outras categorias de pensamento e novos sistemas de conhecimento, cuja influência se repercutiu na concepção que até então, os indivíduos tinham do mundo.

O fenómeno da homogeneização da cultura, deu lugar à emergência de estereótipos, quer dizer, deu maior ênfase, (...) *à estrutura e à repetição dos conteúdos que enformam o discurso (...)*, (ibid: 105).

Rodrigues (1990 a: 98), dá-nos uma perspectiva que põe (...) *em relevo a natureza estratégica do discurso (...) como trabalho específico da fragmentação dos espaços públicos (...)* para que possamos por seu intermédio (...) *compreender a relação da institucionalização do discurso público, por excelência, nas sociedades modernas, do discurso dos media, com a constituição de figuras e dos correspondentes efeitos de sentido que se impõem com força indiscutível (...)*.

Quando dizemos que a comunicação pode matar a mudança, temos em mente questionar se, a homogeneização da cultura, poderá no futuro ser um elemento que contribua para o desaparecimento de identidades culturais específicas, que hoje ainda cimentam a diversidade cultural de grupos sociais definidos, que será importante preservar.

Face a este dilema homogeneização/heterogeneização, o homem moderno procura retornar às suas raízes enquanto é tempo, sentindo confusamente que será mais forte, no sentido de mais feliz, se perseguir duas finalidades: partilhar o sentimento de ter origens, de pertencer a um grupo, a uma cidade, a um território e, ao mesmo tempo possuir uma cultura suficientemente vasta para compreender, exprimir-se e participar no mundo que o rodeia. Entre as duas o equilíbrio é frágil e posto em causa permanentemente. Ele sobrevive à custa de grandes esforços, indo de uma para outra, tanto para reanimar a identidade original, como para a fundir num conjunto mais vasto.

É neste contexto, que os objectos que o museu conserva e os discursos que produz a partir das suas colecções, se tornam um lugar privilegiado a partir das identidades locais, regionais, nacionais e profissionais revendo-se nesse famoso espelho, tão caro a Georges Henri Riviére (1989: 142) (...) *onde os autóctones vem ver e dar a ver a sua diferença. (...)* *O museu é como que um espelho onde a população se revê para se reconhecer, onde procura a explicação do território a que pertence em conjunto com as populações que a precederam na continuidade ou descontinuidade das gerações (...)*.

1.1.5. PODER E POLÍTICAS CULTURAIS

O museu é a arca do tesouro que revela ao público todo o deslumbramento do colecionismo particular. Como refere León (2000: 15) (...) *coleccionismo e classe dominante vinculam-se indissoluvelmente como um fenómeno típico da ideologia, da arte e da cultura ao longo dos ciclos históricos* (...) Este fenómeno, abastecido por uma elite ilustrada e poderosa, cumpre uma função precisa ao impor os seus juízos estéticos, ao manipular a criação artística e ao exercer uma influência totalizadora na história da cultura.

Todos conhecemos, com maior ou menor profundidade, a grandiosidade da arte pública. Egípcios, Gregos, Romanos, legaram-nos monumentais exemplos da sua propaganda ideológica, da ostentação do seu poder e prestígio intelectual. A basílica românica ilustra o poder de Igreja e exalta o poder divino, mas seja qual for a catedral e a época a que pertence, é sempre a ideologia religiosa e o fausto identitário que estão presentes.

Por outro lado, palácios, arcos de triunfo, estátuas de heróis, reis e imperadores difundem a ideologia política, o poder autocrático e institucionalizam o culto da personalidade.

A utilidade pública da arte teve origem na Roma Antiga que a compreendeu e utilizou magistralmente, não apenas como um instrumento de propaganda ideológica, mas como factor de enriquecimento cultural e como património colectivo. Possuir obras de arte conferia estatuto, estabelecia a diferença de classe e os patrícios apreciavam o fausto e o valor das suas colecções.

Aristocrático e monástico o românico reflecte a solidariedade de poderes e a conjugação dos interesses económicos e políticos da cultura desta época, com o conseqüente distanciamento das massas populares. Esta fase de desenvolvimento do Ocidente europeu caracterizou-se por uma excessiva dependência da filosofia, dos ideais sociais e dos interesses económicos destas classes dominantes.

Na última fase da Idade Média, em consequência do declínio da aristocracia e da lenta mas segura evolução social da burguesia, verifica-se uma tendência mais progressiva na arte e na cultura, pois apesar de as novas formas de arte serem ainda governadas pelo gosto da corte, o seu percurso denota uma orientação que oscila entre a democracia urbana e o absolutismo dos príncipes.

Ainda que não pretendesse deliberadamente criar uma cultura exclusivamente elitista, a Renascença foi essencialmente património de uma elite erudita associada ao movimento humanista e neoplatónico, que concebia a arte como um ingrediente da cultura moral e

intelectual, educadora da Humanidade. Em conjunto com um público amador capaz de formar um juízo crítico sobre a arte, os humanistas iniciaram uma pedagogia do moderno, defensora de uma concepção científica da arte que, na opinião de L.B. Alberti *se ergueu ao nível das ciências* e proporcionou novas perspectivas à prática do colecionismo.

No que concerne ao Maneirismo, podemos dizer que é o primeiro estilo que revela preocupação com o problema cultural e se debruça sobre a relação entre tradição e inovação. Enquanto estilo artístico de uma sociedade aristocrática, é o preferido de todas as cortes da Europa, cuja fonte de influência universal, o absolutismo, se estende a todos os campos da vida política e cultural.

Apesar de neste período ter lugar uma crise de fundo nos planos ideológico e social, que acentuou as diferenças de classe, uma elite minoritária e endinheirada dominou e impôs ideologias dependentes do critério, do gosto pessoal e dos juízos duvidosos de teóricos pouco escrupulosos. Citaremos como exemplo a França, onde a monarquia exerce uma acção reguladora sobre todas as formas de ensino e de produção artística.

Uma das mais importantes realizações culturais da época do Barroco é a divulgação dos produtos da cultura e a política de troca entre as várias zonas culturais europeias, o que contribui para a difusão das novas ideias, independentemente dos pontos de vista sociais, económicos, religiosos e políticos, das tendências hostis ao progresso e à inovação ou do interesse pelos novos progressos que se verificam nos diversos países.

O público da arte já não se restringe apenas às várias camadas cultas, alarga-se aos mais variados elementos da população. Os *salons* que na primeira metade do séc. XVII atingem o seu apogeu e são alforbes de cultura social, de importância educativa e cultural vão, com o advento do Absolutismo, perder em parte a sua influência. No entanto, e segundo Santos (2000: 19) é neste século que é criado (...) *o primeiro museu organizado como instituição pública* (...)

Para Crespi (1999: 19) (...) *em meados do século XVIII, com a afirmação do Iluminismo, a cultura sofre um ulterior alargamento do seu significado, vindo a integrar inclusivamente o património universal dos conhecimentos e valores formativos ao longo da história da Humanidade e que, como tal, é aberto a todos, constituindo, enquanto depósito da memória colectiva, uma fonte constante de enriquecimento da experiência* (...)

No final do século XVIII, e em consequência da Revolução Francesa, surgem em França quatro museus cujo objectivo, segundo Chagas (2000: 5), (...) *é explicitamente político e ao serviço da nova ordem* (...). De inovador, o facto de atribuir ao museu o carácter de instituição pública e a sua abertura ao grande público. No entanto, segundo León, até esta altura muitas colecções mantinham ainda o seu carácter privado e apenas eram abertas em datas especiais

por um período limitado, tendo como público-alvo, apenas uma pequena elite. De acordo com a autora (2000: 51), (...) *até ao século XIX não se institucionaliza o princípio (...) de dar ao público o que lhe pertence (...)*. Será durante este século que irão surgir, um pouco por toda a Europa, museus com carácter nacional.

É sensivelmente a partir dos anos 30 que, no século XIX, se alicerçam os fundamentos de uma nova ordem social e de um sistema económico que, no essencial, ainda hoje perdura. A aristocracia perdeu quase toda a influência, a burguesia, a classe média é agora um público sólido, uma nova classe, o proletariado, emerge ao mesmo tempo que se esboçam os princípios da teoria socialista, e a politização da sociedade afectam toda a esfera da vida pública. O desenvolvimento científico e o pensamento tecnológico triunfam sobre o espírito do idealismo e do tradicionalismo, mas será pelos meados do século, que se irão desencadear as grandes transformações da civilização moderna.

O século XIX vai conhecer uma ascensão fulgurante na criação de museus e no desenvolvimento do processo museológico, multiplicando-se, segundo Chagas (2000: 7), (...) *as instituições de preservação do património histórico e artístico. Os museus e os monumentos espalham-se por toda a parte, tendo como principal pólo irradiador os países colonizadores da Europa (...)* constituindo-se estes como (...) *instrumento e via para a afirmação dos valores burgueses (...)*, ideia reforçada por León (2000:64) para quem o museu que hoje conhecemos (...) *longe de se caracterizar por um nivelamento social e uma participação colectiva, persiste em ser um couto fechado de uma classe privilegiada – ampliada pelo capitalismo contemporâneo – mas que, de certo modo, obstaculiza a muitos, o acesso à cultura. (...)*

Cabrá aos EUA o privilégio de ser o primeiro país a abrir um museu com carácter (...) *pedagógico e activo para a cultura popular (...)* o qual vai dar início a (...) *um plano de desmitificação, libertando-o da aura de excepcionalidade e tratando de aproximar o homem à sua obra, mediante sistemas modernos de educação (...)* (León, 2000: 53).

Na realidade, enquanto que na Europa, eram os governos que patrocinavam quase todos os museus, nos Estados Unidos eles nasceram, em grande parte, da iniciativa de pessoas, famílias ou comunidades, não só com o propósito de guardar e dar a ver tradições e práticas locais ou regionais, mas também com o de criar locais de entretenimento, instrução e motivação para essas comunidades.

A partir dos finais do século XIX, já alguns museus urbanos procuravam contribuir com a sua acção, para formar trabalhadores em artes, desenho e engenharia, tendo por objectivo ajudar a colmatar a falta de pessoal especializado, que o desenvolvimento industrial americano requeria.

O clima conturbado que herdámos do século XIX e a Primeira Guerra Mundial vão marcar um ponto de mudança na evolução dos meios de comunicação de massas que segundo Habermas (1984: 221) (...) *alcançaram uma grande extensão e eficácia e proporcionaram uma significativa expansão da esfera pública* (...). O desenvolvimento da economia de mercado e de consumo, a divulgação e difusão da cultura ilustrada, bem como o audiovisual, foram factores determinantes para a explosão da chamada *cultura de massas* e para a génese da hoje tão controversa *indústria cultural*.

A mudança social da esfera pública permitiu, à opinião pública, tomar conhecimento do valor patrimonial e histórico das colecções e exercer eficazmente a sua crítica, (...) *contra a noção que se mantinha vigente de considerar os museus como [cemitérios] ou [panteões] da arte e contra o individualismo que a mesma implicava* (...) *tornado-se assim numa força motriz das mudanças que se impunham e contribuindo desta forma, decisivamente, através de opiniões publicamente manifestas por* (...) *toda a intelectualidade progressista* (...) (León, 2000: 55) que nos cita alguns intelectuais da época como, por exemplo, Menéndez Pelayo, Proust, Valery, Malraux, entre outros.

Em 1927 aparece a revista *Museion*, onde personalidades influentes no meio artístico e intelectual debatem, criticam e contribuem para incentivar o estudo das técnicas de preservação, de apresentação das colecções, da museografia e para a adopção de uma nova política cultural.

Para André Malraux, (s/d: 9) (...) *o papel dos museus no nosso convívio com as obras de arte é tão importante, que nos custa pensar que ele não exista, que nunca tivesse existido, nos locais em que a civilização de Europa moderna é ou foi desconhecida, assim como pensar que ele exista entre nós há menos de dois séculos. Pode dizer-se que o séc. XIX viveu à custa deles; o mesmo ainda acontece connosco e esquecemos que foram eles que impuseram ao espectador uma relação completamente nova com a obra de arte* (...)

Em consequência dessas actividades e da sua dinâmica aparece, cerca de 1948, em substituição da *Museion*, a revista *Museum*, onde se desenvolvem assuntos relativos (...) à *organização racional do museu, às suas funções na educação e no ensino, na criação de revistas especializadas no restauro de objectos de arte, em congressos organizados pela Sociedade das Nações e na fundação do ICOM (Conselho Internacional dos Museus). dependente da UNESCO* (...) León (2000: 57).

Podemos agora dizer que se esboçavam os fundamentos de uma nova política museológica (...) *um novo Humanismo que descoisifica o Homem na sua relação com o museu outorgando-lhe uma preponderância sobre os objectos* (...) León (2000:57).

Para a nova concepção da política cultural contribuiu também o desenvolvimento da ciência sociológica, na medida em que tornou possível a investigação dos comportamentos sociais, das crises sucessivas da Humanidade e a análise da situação social e cultural da sociedade.

1.2.O MUSEU COMO INSTITUIÇÃO

1.2.1. A POLÍTICA INSTITUCIONAL DO MUSEU

Como verificámos anteriormente, a política que preside à criação dos museus é essencialmente a mesma que orientou a actividade cultural até ao século XVIII. A inovação reside, a partir de agora, na mudança radical da ideologia, no facto de as colecções entrarem no domínio do espaço público e de estarem disponíveis à fruição de um público mais heterogéneo. A este respeito diz-nos Chagas (2000: 6), (...) *no século XVIII e durante um largo período do XIX os museus, as artes e os monumentos desempenharam um triplice papel: educar o indivíduo, estimular o seu senso estético e afirmar o nacional. Os [bárbaros] e os [escravos] estavam, portanto, colocados fora do alcance desse triplice objectivo. Em outros termos: os museus da modernidade são também dispositivos disciplinares, eles individualizam os seus usuários, qualificam os seus visitantes e exigem saberes, comportamentos, gestos e linguagens específicas para a fruição dos seus bens e o aproveitamento dos seus espaços (...)*

Ainda segundo este autor, era o Estado que normalizava o acesso do público aos museus, estabelecia uma escala de valores, regulamentava comportamentos, continuava a privilegiar as elites e favorecia intelectuais e artistas que contribuíssem para sua honra e glória. Tal como todas as classes dominantes que os precederam, os que derrubaram o *Ancien Regime*, continuaram a considerar que o valor supremo da arte era servir a política e actuar sobre o público como veículo de propaganda.

O final deste século assistirá a um incremento excepcional na investigação e pesquisa de vestígios materiais, com o objectivo de enriquecer as colecções dos museus, enquanto instituições oficiais da memória, autorizadas a produzir um discurso com poder instaurador de consenso sobre as realidades dos países.

1.2.2. A CULTURA ORGANIZACIONAL DO MUSEU

Abordámos anteriormente o conceito de cultura, na perspectiva de um valor universal, que confere ao museu um papel relevante na medida em que é possuidor da artefactos de cultura e representa, na sua especificidade a própria cultura.

Para Russio (s/d: 5) o panorama dos museus no século XX (...) *fornece-nos uma visão estrutural e uma visão prospectiva. A visão estrutural reflecte-se na preocupação com as unidades técnicas e de apoio, em termos de organização burocrática, isto é, racional e legal, a visão prospectiva remete para a necessidade de repensar a instituição de dentro para fora (...)*

Uma das motivações que nos impele neste trabalho é a de tentar encontrar razões que nos conduzam à compreensão das causas intrínsecas e extrínsecas que têm contribuído para um certo alheamento e distanciação mútuos entre o museu e o seu público. Se caracterizar os públicos, analisar as suas expectativas e interesses, conhecer os seus gostos e motivações é matéria que nos ocupará em outros capítulos, de momento debruçar-nos-emos sobre a cultura organizacional do museu, enquanto organização laboral que desenvolve múltiplas e diversificadas funções em áreas técnicas com vários níveis de especialização.

Uma vez que toda a bibliografia que consultámos defende a necessidade de criar uma maior interacção entre o museu e o seu público, também nos parece pertinente abordar a problemática que envolve a sua cultura organizacional, sem pretensões críticas ou intromissões em áreas que pouco conhecemos, mas apenas com a intenção de demonstrar as vantagens assinaláveis que se podem obter com a dinamização da sua estrutura interna e com o propósito de rentabilizar todas as suas potencialidades materiais e humanas.

Seja em resultado das orientações ideológicas e políticas dos regimes tutelares, seja por imposição dos seus patronos (no caso de museus privados) na dependência dos quais viveram e se desenvolveram, seja ainda porque o tipo de mentalidade do seu tecido laboral se manteve acomodado a uma rotina e a uma pirâmide hierárquica, com uma estrutura burocrático-mecânica centralizada nos poderes de decisão, onde o trabalho é padronizado, a autonomia é quase inexistente e a formação, muito especializada, é parcelar e atomizada, isto é, onde cada especialista, realiza isoladamente as suas funções.

As instituições museais sempre se caracterizaram, em nossa opinião, por uma certa resistência à mudança, por alguma dificuldade em se libertarem do peso da sua génese elitista, centrada em princípios intelectuais e culturais definidos, o que propiciava um certo afastamento e alguma passividade, face à mudanças sociais externas, quiçá por alguma inércia

ou falta de vontade institucional para reformular hábitos e princípios, profundamente enraizados e estratificados.

Compreendemos assim porque razão a cultura organizacional do museu ignorou ou descuroou quase totalmente não só as culturas que coabitavam no seu interior, mas também todo um processo cultural que se desenvolvia no seu exterior, pelo que os consideramos relevante questionar o próprio clima intraorganizacional da instituição.

As teorias organizacionais dizem-nos que, Chiavenato (1985: 87), (...) *as organizações são sistemas extremamente complexos, que (...) constituem a forma dominante de instituição na nossa sociedade: são a manifestação de uma sociedade altamente especializada que se caracteriza por um crescente padrão de vida. As organizações permeiam todos os aspectos da vida moderna e envolvem a atenção, tempo e energia de numerosas pessoas (...).* Por seu turno, cada organização tem uma cultura que lhe é própria e a identifica perante a esfera pública.

De uma forma geral, a cultura organizacional abarca artefactos, valores e normas explícitos e suposições básicas implícitas ou, noutra perspectiva, é um padrão de suposições elementares utilizado por um grupo para fazer face à adaptação externa e integração interna, ou então é um programa mental colectivo ou apenas um sistema de partilha de significado.

Não nos compete dissecar, nem é objectivo deste trabalho, qual das várias perspectivas é mais correcta ou se todas, no seu conjunto, explicam a cultura organizacional, apenas temos em mente salientar as suas eventuais virtudes.

Para Duarte Gomes (2000: 17), (...) *o conceito de cultura organizacional contribui para facilitar a compreensão de que a organização não é um dado, mas uma construção (...)* pelo que (...) *perspectivar a organização como processo cultural é facilitar os seus aspectos vivenciais e simbólicos, é centrar a investigação sobre a construção social e discursiva da vida organizacional, que não pode ser desconectada do meio ambiente e dos seus actores (...).*

Cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interacção e relacionamento típicos de determinada organização (...) diz-nos Chiavenato (1994: 447) citando Beckhard, e especifica: (...) *Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com a sua própria cultura e com um sistema de valores. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e interpretado. A cultura organizacional influencia poderosamente o clima existente na organização (...)* Chiavenato refere ainda que são as forças exógenas e endógenas que (...) *criam a necessidade de mudança em alguma parte ou em algumas partes da organização (...)*, (ibid: 448).

Na sua *Comunicação sobre políticas museológicas e estratégias de desenvolvimento*, (1987: 2), Hugues de Varine advogava (...) *a necessidade de concentrar esforços na prática de uma museologia menos acomodada, mais exigente, não exclusivamente centrada na colecção ou no museu, mas actuante e participativa no desenvolvimento global da sociedade a que pertence* (...). Defende ainda De Varine um ponto de vista que nos parece fundamental para caracterizar uma verdadeira *reinvenção* do espaço público museal e que é o de (...) *proporcionar ao indivíduo e aos grupos - à comunidade - o seu lugar de inventores e actores da mudança* (...).

Porque é desejável que essa *reinvenção* se processe com o objectivo de renovar do âmago até à superfície, socorremo-nos novamente das palavras de Duarte Gomes quando nos diz que (...) *a análise estratégica das organizações permite articular cultura e identidade no contexto inter-grupal* (...) na medida em que (...) *o conhecimento intraorganizacional contribui para o controlo, a integração, a motivação, o envolvimento, o empenhamento, a «performance», o sucesso ou a excelência organizacional* (...) (2000: 111) e reportando-se ao estudo "In Search of Excellence" publicado em 1982 por Peters, T, J. E Waterman, R. H., acrescenta que (...)

As empresas devem mudar de cultura, sempre que a cultura existente tiver deixado de ser eficaz (...) pelo que é preferível (...) *saber diagnosticar e explorar as forças existentes dentro da organização e descobrir as evoluções possíveis em função da cultura própria, preservando a sua coerência* (...) (2000:116)

Para Peter Drucker, autor, consultor e sociólogo (...) *A organização não é um fim em si mesmo, mas um meio para atingir um fim de desempenho empresarial e resultados financeiros. A estrutura organizacional é um meio indispensável, e uma estrutura errada prejudicará seriamente o desempenho da empresa e pode até mesmo destruí-la* (...) *A primeira questão quando se discute a estrutura organizacional, tem de ser esta: qual é o nosso negócio e qual deveria ser? A estrutura organizacional tem de ser concebida de forma a tornar possível atingir os objectivos do negócio nos próximos cinco, dez, quinze anos* (...) já para Stephen Covey, guru de auto-aperfeiçoamento e autor de sucesso (...) *Uma organização empowered é aquela em que os indivíduos têm o conhecimento, capacidade, desejo e oportunidade para ser pessoalmente bem sucedidos de uma forma que conduz ao êxito organizacional colectivo* (...) e para Sir John Harvey-Jones, antigo director da ICI (...) *A organização deveria ser sempre uma função da tarefa que se deseja alcançar e deveria mudar constantemente* (...) Estas citações extraídas do livro de Crainer (1997: 69) *As melhores citações de Gestão*, pretendem ilustrar de um modo generalista a importância da cultura organizacional na *performance* da organização.

Fazer o diagnóstico da cultura através das tradições internas e externas, conhecer as discrepâncias entre a cultura actual e a cultura desejável, na perspectiva de uma reformulação da mesma, implica suscitar a participação e o envolvimento de todos os membros da organização, a fim de definir uma estratégia de gestão que possibilite a inovação e a mudança cultural.

Quando utilizamos a expressão *mudança cultural*, não temos em mente propor que o museu se transforme na sua essência, pensamos que seria proveitoso fomentar uma interacção efectiva entre o seu público interno e entre este e o público externo.

Ainda que o pedagogo e crítico francês Jacques Barzun (Crainer, 1997: 147) afirme que (...) *As grandes mudanças culturais começam em afectação e terminam em rotina* (...) a mudança é, actualmente, um imperativo para as organizações, mas exige determinação, vontade e práticas de comunicação eficazes entre todos os seus actores, a fim de que as pessoas se sintam motivadas para colaborar e acreditem na utilidade da mudança.

Cultivar uma interacção eficaz entre organização e as pessoas que nela trabalham, privilegiar uma estrutura descentralizada é um meio de revitalizar a cultura existente na organização, uma vez que a centralização é um factor adverso à inovação, na medida em que restringe os canais de comunicação.

Porque é através da comunicação que a cultura se estabelece, esta deve ser credível e a gestão de mudança alicerçada em valores sólidos que, mantendo a estabilidade do sistema, permitam gerir e utilizar a cultura vigente com flexibilidade e adaptabilidade ao meio e às mudanças a que este é continuamente submetido, porque segundo Gomes (2000: 35) (...) *uma organização que não muda de cultura, muda na cultura que a identifica ou muda para preservar a sua identidade* (...). Noutro passo, o mesmo autor (ibid: 127) especifica como, segundo o modelo de intervenção de Lundberg (1985) se articula cultura, mudança e aprendizagem organizacionais, modelo que (...) *visa a explicitação das condições de exequibilidade da intervenção cultural no contexto organizacional* (...).

Assim, prossegue Gomes (...) *para que a mudança cultural possa ocorrer e ter possibilidades de êxito, deverá operar-se sob determinadas condições* (...) que considera (...) *susceptíveis de facilitar a mudança e aprendizagem organizacionais* (...)

Essas condições, que procuramos adaptar ao caso específico do museu são:

Condições externas possibilitadoras – face às dificuldades que actualmente se verificam no plano económico e que afectam, ou podem vir a afectar a instituição museológica, o museu deveria aproveitar o clima social favorável, para se tornar mais visível, interagir com o ambiente e encontrar formas inovadoras de gerar recursos.

Condições internas promissoras – estas dependem essencialmente do empenhamento da liderança em desenvolver estratégias conducentes a descobrir e planificar alternativas e a mudar a comunicação no seu interior a fim de criar motivação para a mudança.

Pressões precipitantes - no clima de incerteza que, em que as mudanças nos gostos do público são imprevisíveis e outras ofertas culturais competem com as do museu, a insuficiência de recursos pode constituir uma pressão para desencadear a mudança.

Estamos convictos de que, na actualidade, as instituições que não fizerem um esforço sério para repensar e reformular a sua cultura organizacional tendo em conta o binómio flexibilidade estrutural/ inovação, considerando a sua implementação, mais do que uma necessidade, um imperativo que depende essencialmente da dinâmica da sua cultura específica, poderão estar a colocar irremediavelmente em causa, a sua própria sobrevivência.

1.2.3. RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES MUSEOLÓGICAS

«De tudo o que fiz, o mais vital foi coordenar os talentos daqueles que trabalham para nós e orientá-los para um determinado objectivo» - Walt Disney (Crainer, 1997: 167).

Esta frase demonstra, na nossa opinião, que um dos factores de maior importância para o bom funcionamento de uma organização e para o cumprimento eficaz da sua função, são os recursos humanos. Estes funcionam como fontes de energia, que manipulam e gerem os recursos não-humanos postos à sua disposição para realizar as tarefas que são razão da existência de qualquer instituição, seja qual for a sua área de actuação.

Como qualquer organização, o museu é uma construção social, simbolicamente constituída e interactivamente mantida, mas a sua manutenção e viabilidade está dependente da actividade comunicativa entre os seus membros, constituindo um sistema simbólico que permanece actuante na medida que é actualizado pela acção dos actores organizacionais.

As pessoas são a chave que permite identificar problemas e resolvê-los, que têm capacidade para gerir ideias, desenvolver estratégias e criar alternativas. São os conhecimentos e competências individuais que operacionalizam os objectivos que a organização estabelece, são os recursos humanos que possuem mobilidade, capacidade de adaptação a novas tarefas e funções e um potencial considerável para a aprendizagem e aquisição de novos conhecimentos.

Gerir as pessoas, é hoje um dos grandes desafios que se colocam às organizações que desejem operacionalizar eficazmente o clima organizacional e adaptar-se à sociedade actual, integrando o moderno contexto cultural e sociológico que, cada vez mais, privilegia o factor

humano e o factor organizacional como variáveis essenciais nos caminhos da inovação e da competitividade.

Uma organização criativa, valoriza o potencial dos seus recursos humanos para a competência, responsabilidade e acção, e cria condições para que o ambiente de trabalho seja facilitador e não inibidor da criatividade. É a criatividade que permite a concretização e aplicação de novas ideias e se constitui como uma componente conceptual da inovação.

Segundo Lord (1998: 49), (...) *Durante a primeira metade do século XX, a maioria das pessoas que trabalhavam nos museus eram amadores, no sentido literal do termo, e muitos deles nunca foram remunerados pelo seu trabalho. Nas últimas décadas o pessoal dos museus tem lutado para ver reconhecida a sua profissão e para que sejam estabelecidas as condições de trabalho e a remuneração por categorias profissionais. Ainda que em muitas partes do mundo o pessoal dos museus tenha conseguido avanços significativos, tais progressos têm-se realizado de forma desigual porque ainda são muitos os que continuam sem dispor de garantias de que receberão mensalmente o seu salário, ao mesmo tempo que lutam diariamente em condições de trabalho lamentáveis (...).*

Sejam quais forem as tutelas que asseguram os vencimentos do pessoal dos museus, pensamos que a gestão dos recursos humanos e a formação são hoje instrumentos que ajudam a cultivar, o interesse e o entusiasmo dos trabalhadores.

A formação profissional é, quase sempre, bem acolhida, uma vez que as pessoas gostam de sentir as suas capacidades e competências valorizadas.

O pessoal que se ocupa do atendimento aos visitantes ou que com eles contacta, pode considerar que é importante para a sua realização pessoal e profissional, ter acesso a acções ou cursos de formação especializados, que lhe proporcionem conhecimentos adicionais, susceptíveis de lhes permitir oferecer respostas mais eficazes às solicitações dos diversos públicos, pois como diz Hooper-Greehill (1998: 133), (...) *O pessoal é o melhor meio para acolher o público que acorre a visitá-lo (... e, para este (...)) encontrar um vigilante de segurança com uniforme de corte militar e, inclusivamente em alguns países, com pistolas e botas altas, não animava muito a entrar (...).*

1.3. DEFINIR A MISSÃO DO MUSEU

Independentemente das suas características específicas, ao museu compete basicamente a conservação e preservação das suas colecções, a sua interpretação e exposição ao público. Existem, no entanto, várias interpretações e desenvolvimentos mais recentes, que consideram central a função educativa do museu, enquanto lugar didáctico por excelência, a

sua ligação às comunidades a que pertencem, a guarda do acervo da memória colectiva, dos seus valores e da sua identidade.

As opções neste campo podem ser diversas e dependem, como já referimos, de condições internas e externas, que devem ser equacionadas em função dos públicos que pretendem manter, captar ou diversificar, das características próprias do museu e da sua colecção e de uma planificação estratégica que se comprometa com um verdadeiro serviço público, inovador nas suas actividades educativas, mais aberto a novas experiências e à diversidade cultural.

1.3.1. A IMAGEM PÚBLICA DO MUSEU

Durante décadas, a imagem do museu sofreu algum desinteresse por parte do público menos afecto aos apelos da cultura, na medida em que era apercebido como um local onde a *inteligência* partilhava com as classes superiores a fama e a dominação e onde os objectos sacralizados, inestimáveis, inacessíveis, ascendiam à eternidade.

Daí que as colecções adquirissem um valor simbólico, que lhes conferia uma legitimidade de testemunho incontestável, o qual padronizava a arte oficial e que o museu pelo seu poder sacralizante impusesse, as preferências dessa elite, o seu sentido estético, os seus gostos e os seus valores e, se é um facto que todas as pessoas podiam aceder ao museu, foram quase sempre os mais cultos, os mais instruídos, possuidores de um capital cultural adequado, quem mais os frequentou.

Esta imagem, que se formou desde a fundação dos primeiros museus, será posteriormente contestada, na medida em que as concepções academizantes da cultura são confrontadas com o emergir do movimento moderno.

O movimento iniciado em Maio de 68 e homens como G. H. Riviére, Hugues de Varine ou Cameron, irão questionar a função elitista do museu, *como um instrumento de propaganda e de opressão ao serviço de uma casta detentora da verdade, seja ela estética, moral ou outra* e Cameron apela às instituições para que *dêem aos artistas e aos críticos sociais ocasiões para produzir, serem entendidos, exporem e contestarem os valores instituídos e as instituições*. Este movimento irá, à medida que perde em fervor revolucionário, ganhar um sentido mais pragmático e desenvolver os princípios de uma nova museologia.

Se entre 1880 e 1920, tinha já existido um movimento de modernização do museu, com a introdução de novos conceitos que privilegiavam uma forte orientação educativa em conexão com o trabalho do museu, no período de 1960 a 1980, o grande desafio foi o

desenvolvimento dos museus como instituições sociais, que se foi tonando cada vez mais activo e actuante, não só devido a uma maior abertura por parte dos museólogos, mas também pela maior procura sociocultural por parte do público, o que vem conferindo ao museu uma mais-valia para as comunidades locais, que neles encontram motivo para construir ou restaurar a imagem colectiva, promovendo o seu desenvolvimento económico e social.

Mediatizar a imagem do museu é, actualmente, uma forma de concitar recursos, não só para a instituição, como para a economia das suas zonas de influência. Segundo Maurício Segall (1997: 2) museólogo e membro do Conselho Deliberativo do Museu Lasar Segall (...) *os museus passam a ser um dos pontos de apoio no processo global de massificação, na tentativa de substituição de uma política pública inexistente por uma ilusória inclusão cultural (...) e a sua crescente mercantilização transmuta (...) a imagem sacralizada dos museus (...) numa forma grotesca de captação de recursos (...).*

Não negamos que a riqueza e diversidade das colecções é um factor importante na politica de valorização das regiões, na medida em que representam recursos incalculáveis, com potencialidades por vezes inesperadas ao nível da representação simbólica que, desenhada a partir do museu, lhe confere um rótulo cultural ou patrimonial susceptível de drenar os fluxos turísticos e seduzir os investimentos económicos.

No entanto, Segall alerta para as possíveis consequências nefastas, que esta excessiva mediatização pode acarretar, não só porque, no seu entender, desvirtua a função essencial do museu, mas também porque é uma forma de o envolver (ibid: 2) (...) *na demanda de espaços públicos museais de recreação, performance e comércio (...)* o que, na sua opinião (...) *tende a aumentar geometricamente, inclusive por causa do crescente tempo ocioso na sociedade do trabalho (...)*

Na prossecução do seu raciocínio, Segall, discrimina como referentes para desenvolver uma série de procedimentos que associa sob a designação de *neo-neo museologia*, os binómios seguintes: (ibid: 3) (...) *desmitificar para socializar, dessacralizar para contextualizar, desacelerar para objectivar, desmercantilizar para personalizar, desmistificar para desmanipular, desmassificar para consciencializar, descentralizar para democratizar, diminuir para humanizar (...)* e justifica que, na sua perspectiva, estes podem delinear um novo percurso, mais consentâneo com uma imagem de museu moderna e inovadora, mais abrangente na sua acção cultural, conservando, no entanto, um posicionamento lúcido face às tendências actuais de massificação e uniformização cultural.

Uma imagem positiva do museu confere-lhe uma aura de reputação e confiança da parte dos visitantes, cuja presença legitima a própria existência do museu e a sua função pedagógica. Contrariamente, uma imagem pouco favorável e uma fraca afluência de

visitantes, tenderá a relegar a instituição para um mero lugar de depósito e conservação de objectos. Daí a importância da formação da imagem, cujos alicerces enformam na capacidade de fidelizar o visitante ocasional, o qual, por seu turno, pode ser um veículo de promoção, ao passar a mensagem da sua satisfação.

1.3.2. O PAPEL DO PÚBLICO NO DESENVOLVIMENTO DOS MUSEUS

Mantidas pelo Estado e pelos dinheiros públicos ou sustentadas por mecenas e patronos, muitas instituições não revelavam uma especial preocupação na captação de público, e muito menos em criar condições atractivas de visita ou de imagem, pois as características e necessidades de um público relativamente restrito, não justificavam e muito menos apelavam, a mudanças significativas.

Para Fernández (1999: 125), (...) *Os museus, qualquer que seja a sua tipologia ou especificidade, só podem justificar-se social e culturalmente em função do seu destinatário: o público; ou segundo o conceito de nova museologia, é a comunidade que marca e consagra a razão de ser destas instituições como um instrumento de desenvolvimento cultural, social e económico ao seu serviço. Na actualidade, exige-se aos museus que a sua atenção e dedicação sejam dirigidas, não a um público indeterminado, nem a uns visitantes anónimos, mas a uma comunidade próxima e concreta, a um grupo social determinado (...)*

As transformações sociais e culturais das últimas décadas, puseram em foco o património cultural, apelando à promoção e valorização de museus, monumentos, locais históricos, etc., como forma de preservar a identidade cultural, num mundo cada vez mais globalizado, pois para Giddens (1999: 24) *a globalização é a razão que leva ao aparecimento das identidades culturais em diversas partes do mundo (...)*.

Ameaçado por um modelo que, de certa forma, tende a uniformizar a oferta dos bens culturais, o público apercebe-se dos perigos, ainda difusos, de perda da sua identidade cultural e tende a aderir às políticas que contribuem para preservar os seus valores culturais e regionais, apoiando as iniciativas e projectos susceptíveis de os recuperar ou revitalizar e dinamizar.

Na sua heterogeneidade a sociedade actual propicia grupos de interesses muito diversificados (...) *um complexo público burguês e pequeno burguês (intelectuais, artistas, historiadores, pessoas de profissão mais ou menos culta, estudantes, trabalhadores especializados...) ou proletários de origem, mas de formação intelectual média ou superior.*

Quer dizer, um público que adquire o seu direito à cultura por fortuna, por desafogada situação económica e estudos ou em menor número, apenas por formação

intelectual. Infelizmente, hoje a prática do museu está exclusivamente ligada a um comportamento cultivado que requer uma certa formação intelectual. (...) Léon (2000: 77).

Ainda que não recusemos liminarmente estas afirmações e porque respeitamos a opinião da autora, parece-nos que na última década se tem desenvolvido por parte do museu, uma política mais democrática.

O museu, enquanto instituição que guarda e difunde a memória colectiva, é o lugar privilegiado para acolher as motivações, satisfazer as expectativas e captar o interesse de todos quantos constituem públicos potenciais, sejam eles os visitantes fiéis, os visitantes ocasionais ou apenas os utentes/visitantes que esporadicamente utilizam os serviços ou frequentam eventos mediáticos.

1.3.3. A COMUNICAÇÃO E A INFORMAÇÃO COMO FACTORES DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

(...) O conceito de comunicação de massa é dos que mais variações apresenta na sua definição. Várias são as interpretações e os sentidos a ele dados. Ora se refere à massa de mensagens dos meios de informação, ora se refere à massa para significar o mecanismo de repetição dos próprios meios de informação, ora se refere à massa de indivíduos que constitui as audiências da comunicação social (...), Dias 2001a: 70).

Tomando como referência as interpretações que transcrevemos, podemos considerar que conhecimento e cultura, circulam massivamente através de múltiplos canais de comunicação, cuja instantaneidade de difusão é hoje uma realidade.

Na modernidade servimo-nos da comunicação para justificar os nossos raciocínios, actos e procedimentos, da mesma forma que as sociedades que nos precederam se serviram da religião, do progresso ou da produção.

Em todos os espaços sociais e nas mais vastas áreas, talvez na quase totalidade do nosso quotidiano público e privado, a comunicação está presente como uma entidade superior que tudo regula, decide, manipula, esclarece e transmite.

Ao contrário da informação que pressupõe indicativos para orientação ou conhecimento de factos e regras, a comunicação resulta de uma interacção entre os indivíduos aos níveis não-verbal, oral ou escrito. Para Rodrigues (1990: 67) *(...) entendemos por comunicação tanto a interacção entre os indivíduos, como a interacção dos indivíduos com a natureza, dos indivíduos com as instituições sociais e ainda o relacionamento que cada indivíduo estabelece consigo próprio (...).*

São estes processos que o museu utiliza na sua relação com os públicos e é através deles que se dá a conhecer. Sendo possuidor de objectos e artefactos que são, de *per se*, instrumentos de comunicação que interagem visualmente com os visitantes, compete ao museu tornar compreensível a mensagem transmitida pelo objecto, situando-o no tempo e no espaço, atribuindo-lhe a sua função científica, técnica ou artística, conferindo-lhe, ao mesmo tempo, historicidade, usando neste caso os meios de informação adequados.

Esta forma de comunicação/informação a que, em linguagem museística, chamamos museografia, é a mais clássica e utilizada, embora modernamente se ensaiem outras estratégias neste âmbito e às quais posteriormente nos referiremos. No entanto o binómio objecto/visitante, sendo a razão de ser do museu não esgota o campo da comunicação/informação, pois como possuidor de um capital humano que comunica entre si e com os visitantes, gera também fluxos comunicacionais intrínsecos e extrínsecos ao mesmo tempo que divulga e produz informação.

Este é, do nosso ponto de vista, um domínio em que o museu tem dificuldade em se “reinventar” e que se nos afigura ser um dos pilares da mudança que se preconiza.

1.3.4. O MUSEU COMO ESPAÇO DE EDUCAÇÃO

A pedagogia institucional propõe uma estratégia de poder, que a consagra como instrumento educativo, baseado num discurso e numa prática de educação formal, o que leva Bruner a afirmar que (2000: 41), (...) *a tradição pedagógica ocidental tem dificuldade em render justiça à importância da subjectividade na transmissão da cultura (...)*, por isso tende, em nossa opinião, a perpetuar a ideia de que o saber e o conhecimento só chega até aos seus receptores, através de um emissor singular que (...) *diz ou mostra explicitamente a alunos talvez ignorantes algo acerca do qual eles presumivelmente nada sabem (...)* e conclui (...) *creio que um dos dons mais importantes que a cultura pedagógica pode proporcionar à educação é a reformulação dessa empobrecedora concepção (...)*

Por seu lado, a pedagogia social, actua no sentido de atender à realidade passada e presente e assume uma função pedagógica direccionada para a sociedade em geral, que se insere no conceito de educação não-formal, uma vez que a sua acção educativa se processa ao longo de toda a vida.

Nesta conformidade, contribui decisivamente para complementar a educação formal nos seus diversos âmbitos – formação para o trabalho e para os tempos-livres, para o consumo e para a saúde, para a preservação do património e do ambiente – para facilitar aprendizagem

a todos os que o desejem e também aos que não puderam ou não tiveram oportunidade de aceder à educação formal.

É neste segundo contexto que o museu pode exercer a sua função de educar para os valores do património histórico cultural, ao mesmo tempo que proporciona à comunidade e a todos os visitantes, o acesso à fruição dos bens culturais, pese embora alguma falta de recursos materiais e humanos e até de estratégias pedagógicas adequadas a segmentos específicos de público como, por exemplo, os invisuais e outros portadores de deficiência, minorias étnicas, etc.

A ciência museológica tem, entre as suas funções específicas e prioritárias, uma forte componente pedagógica que deve projectar em função do seu público. Porém, esta finalidade didáctica implica estudos aprofundados, face à heterogeneidade dos visitantes e aos seus diferentes níveis de conhecimentos.

A educação que o museu proporciona baseia-se no cultivo do gosto, da sensibilidade artística e no desenvolvimento das capacidades intelectuais do público. Neste nível educativo, o objecto, mais do que impressionar, deve sugerir, provocar surpresa e admiração.

O ensino é exercido pelo museu num grau superior do conhecimento ao oferecer a possibilidade de desenvolvimento do pensamento humano, indicando peculiaridades, relações ou divergências entre os objectos, confrontando o público com diferentes mundos artísticos, científicos, técnicos ou outros, incitando à reflexão científica, incitando a imaginação que será mais sólida quanto mais formada.

A tarefa pedagógica do museu é tão importante e tão vasto o seu campo de acção que, para criar um serviço público autenticamente eficaz para os interesses culturais, educativos e recreativos da sociedade, é do maior interesse unir-se a outras instituições com as quais possa partilhar os objectivos concernentes à formação, educação e investigação.

A missão educativa quando é colocada ao nível local e universal dá, inteligentemente, uma visão sintética do substancialmente característico de cada museu e oferece uma ideia global das expressões culturais internacionais. A este nível, é conveniente oferecer uma informação precisa e em dia com as vanguardas e acontecimentos contemporâneos de interesse mundial, utilizando-se para esse fim folhetos informativos, projecções, fotografias documentais, notícias de jornais e revistas, porque ao museu não compete apenas fornecer dados, mostrar objectos ou imagens, relatar a história de uma civilização, mas relacionar o microcosmos que o espectador tem diante de si, com o macrocosmos da cultura na qual se insere.

A actividade museológica no campo da educação pode desempenhar o papel fundamental de ajudar os indivíduos a assimilar na sua plenitude a riqueza do património cultural objectivo. Estimular o seu espírito de criação e participação o seu sentido crítico e estético e, assim, contribuir para o seu desenvolvimento integral.

CAPITULO II

2. O MUSEU FACE À MODERNIDADE

2.1. REFLEXÕES CRÍTICAS PARA UM MUSEU INTERACTIVO

No capítulo anterior, procurámos focalizar o modo como a cultura, na sua evolução social, conduziu à transformação das mentalidades e deu origem à criação dos museus, como lugar de memória colectiva, de conhecimento e de aprendizagem. Questionámos a sua função elitista original e verificámos a existência de um movimento cada vez mais dinâmico de democratização, abertura e reinvenção da prática museológica.

Neste capítulo, propomo-nos reflectir não só sobre as consequências da globalização nos domínios social, económico e cultural, mas também sobre os motivos que impelem o museu a virar-se para a comunidade e a transformar-se num espaço cultural de confluência, tanto discursiva como de interacção.

2.1.1. O SÉCULO XXI COMO UM DESAFIO PARA O MUSEU

Para Giddens (1995:51) (...) *a modernidade é inerentemente globalizante* (...) daí que, para este autor (...) *estejamos a assistir a um intenso debate que: em primeiro lugar pretende definir o que se entende por globalização e, depois, se se trata de um fenómeno novo* (...) (1999:17) e, mais adiante explica que (...) *a globalização tal como estamos a vivê-la, a muitos respeito não é apenas uma crise nova, é também algo de revolucionário* (...) (1999:22). Após considerar as influências que a globalização exerce na nossa vida corrente, na tradição, na cultura, na política, na economia, refere ainda os factores resultantes do progresso nos sistemas de comunicação, como meio de difundir informações com a máxima rapidez.

Estas afirmações, propositadamente sequenciadas têm como único objectivo, explicar ou justificar, o clima de acelerada mudança e transformação que actualmente vivemos e nos conduzem a outra questão que Giddens define como historicidade e onde considera que esta não é mais do que (...) *a utilização do passado para ajudar a configurar o presente* (...) na medida em que aquela se apropria do (...) *uso do conhecimento sobre o passado como um meio de romper com ele ou pelo menos de manter apenas o que pode ser justificado em termos de princípios. A historicidade orienta-nos, de facto e em primeiro lugar para o futuro* (...) (1995:40).

Uma vez que, na nossa óptica a historicidade é em si mesma a essência do museu, enquanto possuidor da memória e dos testemunhos do passado, será através dos artefactos, das suas colecções, que poderemos apropriar-nos do conhecimento do passado e entretecer roturas e orientações que nos projectem para o futuro.

Ao transportamos estas afirmações de Giddens, para outro contexto temos como intenção encontrar uma forma de compreender o papel do museu na modernidade, pois entendemos que este, para além da sua privilegiada relação com o passado, a história e as identidades culturais é o detentor da história viva, não como narração simples do facto, mas a prova mesma do facto.

Para J. P. Warnier (1999:23-24) os nossos contemporâneos têm (...) o *sentimento de que a modernização fará progressivamente convergir as culturas de todo o mundo num modelo único* (...) e logo a seguir admite que (...) *a modernização não tem produzido a convergência esperada* (...) daí que seja notório o facto de (...) *a humanidade estar constitutivamente consagrada a produzir clivagens sociais, apartando-se os grupos da distinção cultural, dos modos de vida e de consumos muito diversos, em suma, que ela é uma formidável máquina de produzir diferença cultural, apesar de todos os processos que se operam no sentido inverso* (...).

Esta perspectiva sugere-nos a seguinte interrogação: que outro lugar poderá ilustrar e explicar cabalmente essa diversidade, senão o museu? E é o mesmo Warnier que nos aponta a resposta ao afirmar que (...) *a transmissão das tradições culturais apoia-se no património herdado do passado. A fim de conservar a sua identidade, os grupos e as nações devem manter, cultivar, renovar o seu património. A transmissão cultural está estreitamente ligada à educação. O ensino, sob todas as formas, é uma empresa de socialização dos jovens, de acesso à palavra pela mestria da linguagem e da aprendizagem dos saberes e do [savoir-faire] fundamentais* (...) *que ligam cada criança à sociedade e às suas tradições* (...) (1999:63).

A reflexão que nos propomos fazer, alicerça-se fundamentalmente na constatação de que, num mundo cada vez mais globalizado, onde a cultura é objecto de mercadorização e a indústria cultural e mediática se apropria, numa lógica economicista, de quase todos os bens culturais, de que modo poderá o museu, sem pôr em risco a sua sobrevivência, encontrar estratégias de inovação e de interacção com o seu público, preservando a sua função essencial de preservar o património artístico e cultural?

2.1.2. PRATICAR UMA NOVA POLÍTICA INSTITUCIONAL

Conforme afirmámos no capítulo anterior, o museu foi criado com o intuito de educar o indivíduo, estimular o seu senso estético, afirmar o nacional e, muito embora no essencial esse papel ainda lhe caiba, a forma de o levar à prática é que tem sido objecto de debates e mudanças, a partir do momento em que museólogos e investigadores compreenderam, que não era possível o museu continuar submerso na poeira do tempo, fechado num mundo alheio à mudança e à dinâmica social.

Museólogos como Georges Henri Rivière, Hugues Varine-Bohan, teóricos como Marcel Evrard, Peter van Mennsch, André Desvalées ou Duncan F. Cameron, entre outros, lançaram as bases de uma nova museologia, mais consentânea com a nova realidade que emergiu após a Segunda Guerra Mundial.

Para Fernández (...) *a nova museologia foi propiciada e impulsionada de modo efectivo por uma série de circunstâncias de carácter técnico e museográfico e especialmente pela abertura na mentalidade dos museólogos (...), resultou de (...) uma maior investigação científica e suas conseqüentes aplicações tecnológicas sobre os objectos da cultura material, sobre a conservação, apresentação e difusão do património (...) e também da procura e investigação de uma nova linguagem, do esforço para conseguir uma nova tipologia viva e participativa para a comunidade, em consonância com a sua natureza de instituição privilegiada no domínio da conservação, análise e difusão de testemunhos naturais e culturais originais (...), (1999:78).*

A instituição museu, através do estudo e reflexão de muitos, vai dar início a uma nova política, mais consentânea com os desafios de uma modernidade que lhe exige uma postura mais aberta, interveniente e interactiva com públicos heterogéneos, condição essencial para a democratização cultural.

2.1.3. AS EVOLUÇÕES POSSÍVEIS DO MUSEU

Já nos pronunciámos sobre a importância do clima organizacional na vida interna da instituição, vamos agora analisar algumas condições necessárias para desencadear a mudança na cultura intraorganizacional do museu.

A primeira condição é a de que o sistema tenha disponibilidade e capacidade para mudar, e isso, na nossa opinião, depende essencialmente da vontade dos responsáveis pela política institucional da organização, pois acreditamos que o primeiro passo para tornar uma

organização eficaz, consiste em saber diagnosticar a cultura envolvente e, de forma inteligente, utilizá-la e geri-la, revitalizando-a se for antiquada ou reorientando-a tendo em conta o sistema socio-estrutural existente (estrutura formal, objectivos, sistema de autoridade), o sistema cultural (ideologia, valores e símbolos da organização) e os seus actores organizacionais.

Identificar e definir a missão do museu constitui um passo decisivo para dirigir a instituição a longo prazo, uma vez que a missão é o núcleo ao redor do qual se desenvolvem as políticas, as estratégias e se podem efectivar os objectivos.

Cada museu identifica-se pela sua diferença, relativamente aos outros, tem uma colecção singular que materializa a sua razão de ser, ao mesmo tempo que documenta a sua autenticidade através dos objectos e artefactos que dá a conhecer, mas ao optar pela sua missão, toma uma decisão que vai definir se quer concentrar-se na colecção e na investigação, tendo como alvo um público mais restrito ou se quer cativar públicos mais vastos, abrindo-se a uma relação interactiva com os seus visitantes.

Actualmente, e em face dos desafios do presente e mesmo dos futuros, espera-se do museu uma resposta actuante às novas condições de mudança, que privilegie uma missão centrada na satisfação dos interesses e expectativas do público, na conquista do apoio da comunidade local e na procura de oportunidades susceptíveis de gerar recursos suficientes, para suprir os financiamentos exíguos de que geralmente dispõe.

Dada a diversidade do espectro museológico, cada museu beneficia de uma liberdade assinalável para definir uma missão e identidade coerentes, comprometendo-se cada vez mais com a sua função de serviço público, investindo na criação de programas mais educativos num ambiente vivo e interactivo.

2.1.4. UMA GESTÃO EQUILIBRADA DOS RECURSOS HUMANOS

A gestão das organizações acusa, actualmente, o impacto das aceleradas transformações tecnológicas, que provoca rápidas, contínuas e profundas mudanças económicas, políticas e sociais. Como consequência, a organização para não soçobrar sob os ventos desta nova realidade, tem de encontrar novas formas de liderança, novas estruturas e novos procedimentos administrativos, uma vez que as normas existentes estão a tornar-se rapidamente obsoletas e, é desejável desenvolver novas competências para a solução de questões para as quais a previsão e o consequente estabelecimento de padrões, se revela cada vez mais difícil.

Para responder aos novos desafios, é conveniente fazer um melhor uso do talento disponível dos recursos humanos, adoptar um novo posicionamento e colocar a tónica na gestão das pessoas, tendo em conta o conhecimento, as qualificações, a responsabilização e o seu envolvimento no projecto da instituição.

O museu, que durante décadas viveu à sombra da tutela que lhe garantia uma certa estabilidade e segurança, encontra-se agora confrontado, por um lado com as pressões externas e por outro, com um pessoal que cremos esforçado e competente, mas que carece, em muitas situações, de formação especializada.

Segundo o documento preparatório para uma Lei de Bases do Sistema Museológico Português, editado via Internet pela Associação Portuguesa de Museologia e pela Comissão Nacional Portuguesa do ICOM, lê-se no capítulo IV, número 4 o seguinte: (...) *O quadro de pessoal dos museus, qualquer que seja a sua dimensão, deverá ter em conta as diferentes áreas de intervenção museológica (...) procurando dotá-las dos recursos humanos indispensáveis à prossecução dos seus objectivos. A gestão do pessoal dos museus compete às chefias, que para isso deverão possuir, para além da necessária formação museológica, profundos conhecimentos de gestão, que lhes permitam rentabilizar ao máximo os recursos humanos à sua disposição. Capacidade de liderança, de resolução e apaziguamento de conflitos e de motivação nas tarefas distribuídas, são qualidades desejáveis para os dirigentes com responsabilidades de gestão do pessoal (...).*

Ainda que preparatório este documento, parece-nos estar, neste ponto, muito pouco permeável às novas ideias e ser, de algum modo, refractário às exigências do mundo moderno. São evidentes os sinais das barreiras estruturais que vêm do passado, onde se enfatizam as regras e procedimentos no desempenho do papel esperado de cada membro da instituição (ponto C- Carreiras e perfis profissionais).

Não é que estejamos em dissonância com o essencial do documento, sabemos que é necessário definir perfis profissionais e hierarquizar carreiras, o que nos parece faltar é uma panorâmica geral inovadora, uma vez que, a autoridade e o processo decisório continuam a centrar-se no topo da hierarquia organizacional, o que não favorece a circulação de novas ideias, na medida em que restringe os canais de comunicação e reduz a informação disponível.

O que pomos aqui em causa, não é o conteúdo do texto que transcrevemos, é a ausência que se subentende de uma abertura à inovação e à mudança. Uma gestão recursos humanos que pretende ser eficaz, não deve limitar-se a executar um conjunto de políticas e procedimentos, mas deve ser flexível, motivar a produção de ideias, incentivar a criatividade,

valorizar a competência, criar espaço para a discussão e circulação de ideias a fim de obter um melhor aproveitamento dos seus recursos humanos.

Porque uma das chaves essenciais para o bom funcionamento e eficácia de qualquer organização, são os seus recursos humanos, parece-nos que o museu tem ainda demasiadas barreiras à plena motivação dos seus colaboradores.

A formação profissional é, certamente, condição necessária para a concretização das tarefas específicas da instituição, mas estas podem ser monótonas e desmotivantes, compelindo os trabalhadores a sentir-se bloqueados nos seus objectivos, que podem não ter exclusivamente relação com o salário ou outras recompensas extrínsecas, mas relacionar-se mais com recompensas intrínsecas, tais como: oportunidades de aplicar ou desenvolver competências e capacidades, vencer ou aceitar desafios, aperfeiçoar-se, adquirir conhecimentos, sentir-se parte da organização.

O que nos impele a abordar esta questão, radica no pressuposto de que a modernização ou reinvenção do museu, passa também pela realização e satisfação profissional dos seus actores internos. Nada é mais desagradável para o visitante, que enfrentar um funcionário mal humorado, que o fita como se ele aparente ser um potencial assaltante, que não tem resposta adequada às suas questões ou que lhe reponde com um monossílabo indiferente.

Pode ser que esse colaborador, seja um daqueles que se sente subestimado ou subutilizado, daí que defendamos a necessidade de desenvolver acções de formação na área comportamental e também, que a instituição adopte uma nova imagem corporativa, mais aberta e assente num estilo de gestão mais centrado nas pessoas.

O envolvimento e desenvolvimento dos recursos humanos, a mobilização da inteligência de todos os elementos, numa perspectiva de rentabilizar competências e qualificações que se adaptem às constantes mutações, pode ajudar a enfrentar as turbulências e exigências do meio envolvente e é, actualmente, uma das condições-chave para o sucesso de uma organização.

2.1.5. O MUSEU E A SUA IMAGEM

Como refere Dias (2001a: 175-176) (...) *uma organização caracteriza-se ou define-se pela inexistência de informação* (...) e se (...) *esta se revela insuficiente ou incorrecta* (...) *falham os canais formais* (...) o que confluí para a inexistência de (...) *uma política correcta de comunicação* (...) dificulta a divulgação da mensagem e a visibilidade da imagem, diluindo-as na entropia de um universo mediático, onde apenas sobrevivem as mais visíveis e apelativas.

Como é do consenso geral, qualquer imagem, inclusive a do museu, radica na opinião pública constituída pela comunidade científica, pela comunidade local e por todos os potenciais visitantes. O sentido positivo ou negativo dessa imagem deriva da sua capacidade de estruturar o seu sistema de ofertas, tendo em conta as características e as expectativas dos vários públicos com os quais interage e para os quais representa diferentes papéis, seja como interlocutor científico, como factor de desenvolvimento local, instituição cultural, local de socialização, etc.

A vulgarização da cultura e a introdução de uma certa mercantilização na esfera cultural, torna imperativo que o museu desenvolva esforços no sentido de criar uma imagem facilmente reconhecível, ainda que, para criar essa imagem, seja necessário integrar na gestão, técnicas comerciais, publicitárias e promocionais.

Para obter resultados compensadores nestes domínios, terá naturalmente de recorrer a profissionais credenciados, nas actividades ligadas à comunicação com o público e, provavelmente, a um técnico de relações públicas. Não nos parece razoável exigir ao conservador, cujas competências fundamentais são de índole científica e pedagógica que se ocupe da gestão dos recursos humanos, económicos e promocionais.

Como ferramenta de comunicação e promoção, a imagem é uma forma privilegiada de chamar a atenção e gerar familiaridade e confiança. Se exceptuarmos os grandes museus e os centros de cultura (Gulbenkian, CCB, por exemplo), os museus locais e regionais, com menores recursos financeiros e colecções mais restritas, têm maiores dificuldades em fazer passar a imagem de que não são monótonos e aborrecidos, mas antes locais de agradável fruição dos tempos livres, onde é possível usufruir experiências formativas, enriquecedoras e divertidas.

Não somos de opinião que a criação da imagem parta de uma iniciativa singular, antes deve resultar de uma investigação bem estruturada e fundamentada às preferências e expectativas dos visitantes, a partir da qual seja possível concretizar um logotipo adequado e um *slogan* atractivo, incisivo e facilmente memorizável.

Identificar um objecto, uma obra, um artista, um tema marcante da colecção, valorizá-la, construindo uma imagem apelativa, é fundamental para acicatar a curiosidade do público, mas ao mesmo tempo é conveniente criar as condições para oferecer um espaço público acolhedor e uma colecção que, através da sua museografia e *design* permita adquirir conhecimento e interaja com as emoções, sensações e expectativas, isto é, facilite a legibilidade e compreensão do que é dado à apreciação.

Pode argumentar-se que a instituição carece de recursos suficientes para desenvolver a investigação e suportar os custos profissionais dos criadores da sua imagem de marca.

Pensamos que, com alguma imaginação e criatividade, se poderão obter resultados inusitados e compensadores recorrendo a grupos disponíveis para colaborar e contribuir para levar a cabo esta tarefa.

Para alcançar este objectivo é necessário ousar e arriscar alternativas, ao invés de nos refugiarmos eternamente sob a capa da carência de recursos. Porque não mobilizar o voluntariado, apelando a jovens estudantes de museologia, *design*, gestão, relações públicas, publicidade, para constituir equipas que, por uma remuneração mais ou menos simbólica, estejam dispostos a testar as suas capacidades, aprendendo e adquirindo experiência nas suas áreas de estudo? O museu pode oferecer apoio e orientação, considerando essas actividades no âmbito de um estágio de Verão ou acção de formação que pode ser, simultaneamente, uma experiência bem sucedida e enriquecedora para ambas as partes.

2.1.6. O MUSEU COMO NOVO ESPAÇO PÚBLICO

É um facto incontestável que, na actualidade, a frequência dos museus tem aumentado exponencialmente e que a sua função social, bem como a sua definição, sofreram uma mudança assinalável. Estes factores, inserem-se no contexto de uma transformação geral do lugar da cultura na sociedade moderna e nas mudanças radicais que se têm verificado na generalidade das práticas culturais.

Existe uma nova percepção e uma maior diversificação dos locais de exposição que, em muitos aspectos, sofreram alterações profundas. O museu tornou-se progressivamente um local mais convivial e aberto, ao redor do qual proliferam outras formas de lazer que, não sendo propriamente de índole cultural, contribuem para dinamizar o espaço público envolvente.

Em simultâneo assiste-se a uma banalização da função do museu, a uma contestação dos antigos valores da cultura e ao desaparecimento dos sinais de referência que contribuíam para uma hierarquização restrita dos produtos culturais, o que tem como consequência uma flutuação dos comportamentos e uma volatilidade de atitudes face ao conjunto dos consumos culturais em geral e à procura das actividades oferecidas pelos museus, em particular.

A oferta museológica não tem uma finalidade imediata, individual e focalizada que existirá *a priori*, nem depende de uma necessidade facilmente identificável, na medida em que é uma oferta que está sob um critério de raridade, ainda que esse critério mude à medida que muda o conteúdo do museu.

Mesmo que tenhamos a noção de que a riqueza do museu depende da raridade das suas colecções ou das suas exposições e que a oferta museológica tem uma lentidão temporal,

esta deve responder, não só à necessidade presente, mas também à das gerações futuras na sua regra de constituição e conservação do património colectivo. Estamos convictos de que existe uma necessidade real de divulgação e difusão, pensada para produzir resultados a longo prazo, a qual não é fácil de compreender e avaliar de imediato, o que pode conduzir a uma lógica de procura a curto prazo, que torne mais difícil o trabalho dos conservadores e a avaliação correcta da política museológica.

O que queremos dizer é que as condições da oferta dificilmente podem ser modificadas sob a pressão da procura, como se fossem bens reprodutíveis para consumo, pelo que nos parece ser de considerar o veredicto da opinião pública e da crítica, como factor determinante para os responsáveis pela política do museu na justificação para as suas escolhas.

Nas últimas duas décadas, novos museus foram criados, desmultiplicaram-se os suportes para uma oferta em constante evolução, o que nos induz a pensar que esta diversificação é já uma resposta mais ou menos clara ao aumento da procura.

À medida que a nossa sociedade evolui para uma sociedade de lazeres a concepção dos museus muda também, por isso o percurso no espaço museológico já não se confina apenas aos lugares de exposição, à tipologia do museu, à diversidade do tipo e do lugar da exposição. Para além das conferências directamente ligadas às exposições, das exposições propriamente ditas e da colecção permanente, não é de descurar o espaço envolvente que pode proporcionar oportunidades para introduzir locais de convívio (livraria, cafetaria, restaurante, por exemplo) que permitam dinamizar e abrir um espaço, que se quer público, a visitantes e não-visitantes.

2.1.7. INVESTIGAR AS PREFERÊNCIAS DOS VISITANTES: UM DEVER

Os responsáveis dos museus têm centrado as suas atenções na gestão das colecções, instalações, fundos e pessoal, descurando um recurso chave: a informação. Nos últimos anos a inovação de métodos de investigação e as tecnologias informáticas sofisticadas, revolucionaram a recompilação e análise de informação, que se tornou acessível até aos museus com menor dimensão e recursos.

A necessidade de possuir informação sobre as preferências do mercado, é um factor determinante para planificar estratégias e iniciativas, num sector em que a competição pela atenção e participação do público atinge cada vez maiores dimensões.

À medida que se aperfeiçoam as estratégias de segmentação de mercado, os museus têm de saber mais sobre as necessidades e preferências dos mercados mais diversos. Apesar

de os consumidores se confrontarem com um número crescente de opções, aos museus torna-se relativamente difícil encontrar novas propostas, capazes de competir com as diferentes ofertas, serviços e atractivos da indústria cultural em geral, a menos que recorram a uma investigação de marketing. Esta, pelo seu carácter sistemático e exaustivo, tem métodos eficazes para compreender as atitudes e comportamentos dos consumidores, planificar as estratégias mais adequadas, conhecer as forças do mercado, melhorar o rendimento da organização e aumentar a satisfação do público.

Procurar antecipar questões, acontecimentos, mudanças e factores emergentes, implica previsões e análise de tendências, estudos que a investigação tradicional, geralmente centrada em dados de resultados, não tem capacidade nem conhecimentos para levar à prática. A capacidade para saber mais acerca dos públicos e mercados depende da disponibilidade de dados organizados e muitos museus continuam a não informatizar os registos, o que limita os dados que apenas incluem características demográficas, mas excluem as atitudes e os comportamentos.

Dado que é praticamente impossível chegar a todos os tipos e categorias de público, seja porque o museu se insere em grandes cidades ou zonas de grande fluxo turístico, seja porque há uma grande dispersão, diversidade de preferências ou desejos e necessidades que não se coadunam com as ofertas, é possível, mesmo assim, seduzir determinados segmentos de mercado, identificar os seus públicos naturais, concentrar-se em iniciativas específicas para os captar. Seleccionar os públicos-alvo, depende da capacidade de se concentrar exclusivamente em segmentos muito definidos, porque quando o mercado é relativamente homogéneo, não é prioritário diversificar a oferta.

A programação mensal de actividades pode permitir para além da valorização do património, aumentar as visitas de novos grupos sociais e culturais, dar a conhecer ao grande público as mudanças de política do museu, apresentando-os como lugares vivos, onde se renovam os meios de apresentação, se restauram as obras e se investe na evolução das colecções. Incentivar o prazer de ver, descobrir, aprender e desvendar os lugares que reflectem o passado, podem tornar-se desafios à criatividade da equipa dos trabalhadores do museu.

2.1.8. SATISFAZER ÀS EXPECTATIVAS DO PÚBLICO: UMA OBRIGAÇÃO

As dificuldades de análise começam logo que vamos procurar saber de uma maneira rigorosa e objectiva a forma como os indivíduos reagem às múltiplas ofertas do museu. Na realidade, é complexo perceber em profundidade estas expectativas, a não ser através de

conversas mais ou menos direccionadas para uma avaliação das mesmas. Este método, por ser relativamente restrito, não permite tirar conclusões muito fiáveis.

Se, como é desejável, pretendemos dar à investigação um suporte rigoroso para a política do museu, a procura deve ser analisada de uma forma geral, tendo em conta o conjunto das suas dimensões.

Para ter um conhecimento mais preciso da procura por parte do público, convém proceder a uma análise sistemática a partir de um número de inquiridos, suficientemente vasto e representativo. A técnica de investigação pode alicerçar-se na utilização de um conjunto de questões fechadas, a partir das quais as respostas podem ser comparadas entre si e cujo objectivo, é o de produzir uma análise quantificada que nos dê uma perspectiva credível.

Para além do método tradicional, que se fundamenta em variáveis sociológicas elementares como: idade, sexo, nível escolar, profissão, etc. que são auxiliares no conhecimento dos públicos, podemos também procurar compreender o perfil do potencial visitante, tentando conhecer o seu modo de inserção na sociedade, os seus gostos e preferências.

Por outro lado, é importante perceber de maneira exaustiva e rigorosa o modo como a visita ao museu é percebida, que tipo de satisfação proporciona, a que tipo de lazer é comparável e como se situa no leque das opções dos tempos livres, que é actualmente um ponto chave.

Porque o museu compete com tempos livres muitas vezes limitados e com outros consumos culturais, eventualmente mais apelativos, muito publicitados e em crescendo de oferta, convém confrontar a posição do museu relativamente ao ritmo da vida quotidiana e às outras formas de lazer que com ele concorram de forma mais directa.

CAPÍTULO III

3. O MUSEU FACE AOS NOVOS DESAFIOS

3.1. QUESTÕES PERTINENTES E ACTUAIS

3.1.1. A INFLUÊNCIA DA OPINIÃO PÚBLICA ACTUAL

Nas últimas décadas, desenvolveu-se na sociedade moderna um novo tipo de opinião pública. A propaganda e outros meios mediáticos de comunicação e informação, introduziram elementos completamente novos nas etapas tradicionais do processo de formação da opinião pública e puseram em causa as velhas práticas democráticas.

Segundo Dias (2001a: 81), (...) *A opinião pública apresenta dois movimentos em simultâneo, por força dos meios de comunicação de massa: por um lado dão a conhecer e, por outro, produzem a própria opinião pública (...).*

Caracterizada cada vez mais por conflitos vários, que a todos os níveis se desenvolvem no seu seio, a opinião pública actual sofre inexoravelmente a influência dos sistemas mediáticos cujo grande objectivo é o de induzir as preferências do consumo, na perspectiva de impor um modelo de cultura e criar falsas necessidades.

Para Baudrillard (1995: 105), (...) *O princípio de organização governa actualmente toda a cultura «de massas». O direito de todos os aculturados (e no limite, nem sequer os «cultos» se lhe esquivam ou se lhe furtarão) não é para a cultura, mas para a **reciclagem cultural**. É para «acertar» e «saber o que se faz», é para actualizar todos os anos a panóplia cultural. É para suportar o constrangimento de breve amplitude, perpetuamente móvel como a moda, e que constitui o inverso da cultura concebida como:*

- a) *Património hereditário de obras, de pensamentos e de tradições;*
- b) *Dimensão contínua de reflexão teórica, transcendência crítica e função simbólica.*

E para clarificar o conteúdo da sua afirmação Baudrillard (ibid: 106) explica que (...) *é fácil de ver que o problema do consumo da cultural não está ligado, para falar com propriedade, aos conteúdos culturais, nem ao «público cultural» (o eterno falso problema da «vulgarização» da arte e da cultura, de que são ao mesmo tempo vítimas, os conhecedores de cultura «aristocrática» e os campeões da cultura de massas) (...) concluindo: (...) A cultura já não se produz para durar. Mantém-se, certamente, como instância universal e como referência ideal e tanto mais quanto se encontra a caminho de perder a sua substância de*

sentido (...) na sua realidade, porém, em virtude do modo de produção, encontra-se submetida à mesma vocação de «actualidade» que os bens materiais. (...)

Por seu lado, Fortuna (1999: 1-2) considera que existe (...) *nos nossos dias e de uma forma crescente, uma cultura expressiva, em que abundam práticas de externalização e de objectivação dos sentimentos, gostos e preferências dos sujeitos. É também cada vez mais e por isso mesmo, uma cultura de confronto dos sujeitos uns com os outros e de todos os ambientes físicos, tecno-informativos e sociais que os rodeiam (...)* e mais adiante sugere que (...) *as mudanças sociais e políticas, bem como o jogo do mercado impõem uma contínua reorientação dos sujeitos (...)*

Como consequência deste processo são já perceptíveis, os indícios de uma certa apetência por parte dos indivíduos para olhar de novo a realidade do passado como um princípio de realidade do presente que se deseja projectar no futuro, qual corolário de uma evolução que é parte integrante e dimensão própria do desenvolvimento.

Reviver velhos mitos e lendas, ressitua-los e recriá-los, reflectindo as crenças resultantes da interacção directa dos indivíduos, podem ser formas de influir na orientação da opinião pública, não obstante as interacções e influências resultantes das atitudes e crenças comuns.

Daí que as mudanças no âmbito da opinião pública tenham lugar, sempre que os velhos modos de conduta se quebrem e se desenvolvem atitudes e valores emocionais novos, dado que aquela é um produto de factores tanto racionais como irracionais.

Face a este clima de incerteza e insegurança quanto ao futuro e aos desafios que se perfilam no horizonte, torna-se cada vez mais imperativo criar padrões de referência, na medida em que (...) *esvaziado da sociabilidade humana, por força dos meios de comunicação, o espaço público moderno se transforma num espaço vazio e anónimo, cuja actividade é quase imperceptível, mas omnipresente, sendo os indivíduos isolados uns dos outros à medida que a informação proveniente do mundo exterior invade o seu espaço íntimo (...)* Dias (2001b:100).

Este panorama que a sociedade actual reflecte deve ser, na opinião de Fortuna (1999: 11-12) interpretado sob dois ângulos (...) *em primeiro lugar, a hipoteca do futuro decorre do carácter incompleto e curto do século XX. Por comparação com os séculos XVIII e XIX, o século que terminou parece ter vivido num défice de auto avaliação, principalmente sobre as origens e alcance das transformações culturais das últimas décadas (...)*

Em segundo lugar e, relacionado com isto, a sociedade capitalista do século XX denota sintomas de esgotamento de soluções políticas e culturais que acalentam sentimentos de descaracterização cultural, desencanto e incerteza dos sujeitos e grupos sociais(...) ao

mesmo tempo que (...) *despontam novas práticas e movimentos sociais, reacendem-se os fundamentalismos, cultos e crenças religiosas julgadas inertes, revitalizam-se nacionalidades e comunitarismos, confundem-se e descaracterizam-se identidades e subjectividades de sujeitos e grupos sociais. Ao lado de uma ordem supraordenadora e de uma cosmologia única, revela-se, com moderada surpresa, um mundo cultural fragmentado e diverso (...)*

Perante este cenário e porque, segundo Dias (2001b: 93), (...) *o conhecimento que se tem da realidade é construído socialmente e condicionado por um conjunto de variáveis de carácter individual e histórico (...)* as populações descaracterizadas em grande parte dos seus valores e tradições, pelos fluxos multiculturais e pela diversidade cultural, sentem-se privadas das suas (...) *representações colectivas (...)* que consubstanciam (...) *as expressões da consciência colectiva (...)* na acepção em que (...) *dizem respeito às imagens, aos esquemas mentais, aos modelos, aos símbolos e aos estereótipos veiculados socialmente (...)* e convertem-se em reféns desses estereótipos pré-determinados, que agudizam e ampliam a perspectiva de um futuro dúbio, imprevisível e pouco promissor.

Instrumentalizada pelas novas tecnologias da informação, essa interdependência planetária continua a acentuar-se nos âmbitos económico, científico-cultural e político, gerando alguma confusão nos indivíduos e na opinião pública em geral, ainda que constitua já, para as elites dirigentes uma realidade irreversível.

São essas elites dirigentes, *os novos sacerdotes do pensamento único*, que, na opinião de Dias (2001a: 81) (...) *estão entre nós e são os actores sociais que, investidos de poder económico para administrarem a nova espiritualidade aos seguidores do consumismo, anunciam aos fiéis a necessidade de fidelização aos seus meios e mensagens. Únicas e verdadeiras, as mensagens destes representantes da nova ordem constituem a boa-nova, capaz de salvar as audiências da ignorância e de lhes proporcionar o conhecimento que os conduzirá à terra prometida; a bem-aventurada sociedade de informação.(...)*

Para Silva (2002: 32-33) (...) *as nossas sociedades actuais (actuais no sentido mais restrito do termo, as sociedades do fim do século XX) são claramente devedoras do processo e do projecto da modernidade. São um produto do desenvolvimento do mercado e do Estado, da expansão da economia capitalista, do primado da racionalidade cognitivo-instrumental. São sociedades instaladas na mudança, vinculadas a constantes movimentos de inovação, nos conhecimentos, nas tecnologias, nas instituições e nas formas e estilos de vida (...)* porém toda esta evolução não se processa paulatinamente e, segundo o autor (...) *elas criaram novos problemas e defrontam novos impasses(...)* tais como: (...) *a colonização da natureza, a degradação do ambiente, a perda de qualidade da vida urbana, a exclusão social (...)* etc.

3.1.2. OS NOVOS PADRÕES CULTURAIS E A CULTURA DA IMAGEM

Fruto das transformações e influências exercidas quer na opinião pública, quer no espaço público em geral, a cultura popular contemporânea afasta-se ou absorve, cada vez mais, a cultura oficial, na medida em que o visual, a imagem, promovem a cultura do espectáculo em detrimento da leitura e da reflexão.

Ainda que abordemos esta questão numa perspectiva que mais à frente explicitaremos, seria interessante estudar e analisar de forma aprofundada, os padrões que definem hoje, esta cultura popular emergente e as modificações que conduziram a que se vulgarizasse uma certa *espectacularidade* da cultura, isto é, o facto de os eventos e práticas culturais, apelarem inequivocamente a uma potenciação do sensorial, do dinâmico, do emotivo e do sensacional.

É uma cultura que representa um modo diferente de pensar o mundo, de o viver de um modo simultâneo, sintético, intuitivo e que está em completa oposição com a cultura humanista, linear, analítica e racional.

O que pretendemos salientar é que, de uma forma geral as pessoas e em especial a juventude, são mais receptivas a interiorizar e compreender a cultura da imagem em detrimento da cultura escrita. Digamos que a concreção, o dinamismo, a gratificação sensorial, a emotividade, pertencem a um universo comunicativo que se rege por parâmetros diferentes dos que caracterizam a cultura oficial.

Esta dicotomia, que se verifica com maior acuidade no comportamento das novas gerações, radica no facto de existir hoje uma cultura popular caracterizada pela globalidade e simultaneidade (cultura mosaico defendida por Abraham Molles, 1975:205-208) que é, pelas particularidades anteriormente enunciadas, mais consentânea com a cultura audiovisual sob a qual cresceram e faz parte integrante do seu universo comunicativo.

No fundamental a cultura popular contemporânea favorece atitudes mentais de abertura, de dispersão e de simultaneidade, que contrastam com a cultura escrita que exige atitudes de concentração e análise.

Não nos compete, não é nossa intenção nem objectivo debruçarmo-nos sobre as virtudes ou defeitos de ambas as culturas, mas tão só constatar uma realidade actual, que pode constituir um instrumento útil para delinear uma melhor e maior interacção entre a cultura oficial, própria do museu e do sistema educativo, e a cultura popular.

Os novos meios modificaram profundamente a cultura existente, interferindo decisivamente nos modos de ver, de sentir e de pensar a realidade, o que torna crucial a necessidade de as instituições culturais com funções educativas, conjugarem esforços na

mudança das suas estruturas, esquemas e critérios, a fim de se adequarem aos indivíduos modelados pela sociedade em que nasceram.

Na opinião de Dias (2001a: 126), (...) *trata-se de agir sobre a relação pedagógica mediante processos comunicacionais facilitadores, para aí criar um sistema interativo que, para além dos conteúdos programáticos e das imposições normativas do sistema educativo, não deixe de equacionar as necessidades e o sentir humanos (...)*

3.1.3. MODOS DE COMUNICAÇÃO E INTERACÇÃO AO SERVIÇO DO MUSEU

Para Santos (1998: 103) (...) *a comunicação liga-se à história dos homens e das sociedades, pois a construção de sistemas, em vias e redes, da produção em série ao consumo de massas, do trabalho ao lazer e espectáculo, exige longos períodos de criação e expansão (...) como consequência e resultado desse processo (...) a comunicação cria máquinas de transmissão e mediação, o silêncio torna-se, ele próprio, uma marca de relacionamento, a deriva em grupos e redes torna-se uma imagem da nossa sociedade. O espaço público transforma-se, produzindo sinais e alterações profundas no nosso comportamento e maneiras de estar (...)*

O autor caracteriza ainda três modos de comunicação – *interpessoal, de massas e organizacional* – aos quais já nos referimos e que formam, no seu conjunto e na nossa opinião uma trilogia que é fundamental para o nosso estudo.

Primeiro, porque a comunicação interpessoal é uma forma privilegiada de interagir; segundo, porque a comunicação organizacional potencia a eficácia do agir; terceiro porque a função integradora dos meios de comunicação de massas consubstancia (...) *uma dupla dimensão da função de integração: junção e separação (...)* (Dias, 2001b: 73).

No fundamental, a tese que pretendemos defender é a de que, se os dois primeiros modos de comunicação são cruciais para a interacção com o público e para a mudança organizacional, o terceiro é imprescindível para a difusão e divulgação da mensagem que a organização pretende transmitir à opinião pública.

É à comunicação mediática e massiva que cabem a honra e a capacidade, não só de formar um determinado tipo de sistema de valores e de preferências, como a de penetrar na comunicação quotidiana.

De salientar ainda, a sua eficácia como produto de processos continuamente ajustados, de persuasão e interpretação, bem como a sua acção estratégica na difusão e promoção de

determinados valores sociais, baseados nos parâmetros definidos pela sociedade de consumo, nomeadamente os que visam a expansão da indústria cultural.

De referir também a sua capacidade para desenvolver maior nível de interactividade e implementar novas formas de interacção social, uma vez que, ainda segundo Dias (ibid: 126) (...) *a compreensão e apropriação das novas tecnologias (...) identifica as relações e as interacções entre jovens, pais e pessoas mais idosas em torno dos usos sociais (...)* o que nos leva a pensar que (...) *o consumo dos meios pode ser encarado como um processo informal de igualdade entre diferentes gerações (...)* e também, na nossa opinião, uma forma privilegiada de interacção e educação não-formal entre o museu e a escola e entre estes e o meio.

3.1.4. RESOLVER PROBLEMAS E ENCARAR DESAFIOS

Colocamos agora a tónica dos desafios e problemas, em três grupos fundamentais, porque pensamos serem estes que condicionam, justificam e problematizam os vários factores que o museu tem de ter em conta, ao tentar estabelecer pontes com o seu público, especialmente entre a educação formal e não formal.

Como é consensual em toda a bibliografia que consultámos e mesmo na opinião dos vários museólogos, investigadores e técnicos que tivemos ocasião de ouvir dissertar, a imagem dos museus, embora seja actualmente mais visível, aberta e democratizada, continua em muitos casos e para uma parte significativa da população, a ser um local soturno e aborrecido onde se guardam, se conservam ou se podem ver “coisas velhas”.

Hoje, a opinião pública, anseia por novidades, por locais outrora mais adivinhados do que conhecidos, por experiências emocionais e lúdicas, por actividades que provoquem sensações, despertem interesse e sejam lenitivo para muitas insatisfações das suas vidas quotidianas.

A dinâmica que se introduziu com os novos padrões culturais, que privilegiam *a cultura do espectáculo* é a grande responsável pela ascensão e expansão da indústria cultural emergente, com grande poder de inovação e capacidade criativa alicerçada em grandes *lobbies* económicos à escala mundial, envolvendo as mais diversas áreas do *showbusiness* ao turismo, da restauração ao *design* e à moda.

Por seu turno é cada vez mais inquestionável o poder de sedução, de difusão e de, manipulação da comunicação de massa e de todos os meios mediáticos e tecnológicos reais e virtuais a ela associados, que promovem com os mais sofisticados e extravagantes meios,

campanhas massivas exaltando os benefícios e virtudes do entretenimento, do lazer e do consumo cultural.

Espartilhado entre a tradição e a modernidade, entre a convenção e a inovação, lutando, em muitos casos, com carências de vária ordem (financeira, técnica e humana), o museu procura romper por entre barreiras e obstáculos, deixar para trás largas décadas de nevoeiro e surgir, renovado e atractivo, para ocupar o lugar de honra que, no panorama cultural, verdadeiramente lhe compete.

Os problemas mais evidentes, são directamente proporcionais à soma do resultado do conjunto dos factores que enumerámos e das contingências da conjuntura económica, social e cultural que afecta a sociedade actual e também a dificuldades estruturais antigas, sempre presentes e até hoje não resolvidas.

No topo dos problemas encontramos, a premência da implementação de uma pedagogia social capaz de responder adequadamente às necessidades de formação e educação ao longo de toda a vida e a emergência de uma cultura do lazer e do tempo livre, com a consequente explosão do turismo de massas e do consumo cultural.

Para os resolver, colocam-se vários desafios que, independentemente da especificidade de cada museu, se podem caracterizar como comuns e que podemos enumerar da forma seguinte: 1) o seu maior número e diversidade; 2) o aumento do fluxo de audiências; 3) exigências acrescidas de conservação; 4) diversificação de áreas profissionais; 5) melhor utilização das novas tecnologias; 6) gestão estratégica; 7) marketing.

Ainda que sucintamente vamos analisar os vários pontos no contexto actual:

1) Nas últimas décadas, tem-se multiplicado os museus regionais, locais, ecomuseus, museus de território, das comunicações, dos transportes, de arqueologia industrial, do pão, do vinho, virtuais, etc. Este fenómeno, resulta não só do reconhecimento das potencialidades do património histórico e cultural como também da necessidade de converter esse mesmo património em recurso económico, em objecto de grande consumo, alicerçado em valores de grande significado, tais como: - passado, identidade, autenticidade, conhecimento científico, simbolismo, etc, - que têm subjacente o objectivo, hoje prioritário, de fomentar o desenvolvimento local, como forma de resolver a problemática das regiões económica e socialmente deprimidas. O desafio que se coloca é o de definir o posicionamento do museu, relativamente ao público e aos grupos de consumidores que serve, numa perspectiva de futuro.

2) Ao mesmo tempo que aumenta o fascínio pela actividade museológica, vive-se uma situação expansiva e de grande dinamismo, no afluxo de audiências a exposições de excepcional impacto mediático ou a museus que, pela sua especificidade ou singularidade,

despertam a curiosidade ou o interesse dos vários públicos. No entanto, Umberto Eco, num artigo editado pelo jornal Público (2001-06-27) critica o modo como se efectuem as visitas aos museus actuais, que descreve como (...) *uma horda de turistas que percorrem em passo de maratona um grande número de salas para se deterem apenas nos quadros mais conhecidos e, para além disso, quase sem poderem percebê-los (...)* e apesar de se referir, em especial aos grandes museus de arte, coloca um problema complicado que remete para o ponto seguinte.

3) Ainda segundo Umberto Eco (...) *os museus são feitos para que as massas vejam as obras expostas no seu interior, mas nós sabemos que as massas matam os museus. O museu existe para o público e o público mata o museu (...)* Este é o cerne da questão que se coloca aos conservadores. Se, por um lado a sobrevivência do museu depende, em grande parte, dos recursos gerados pelas audiências, por outro, as grandes concentrações de público exigem maiores exposições das obras à luz e ao aumento da humidade relativa e da temperatura, das poeiras e da poluição em geral, que exigem métodos mais sofisticados de conservação, o que implica mais investimento em material técnico e humano.

4) Como consequência dos dois pontos anteriores, torna-se óbvia a necessidade de diversificar as áreas profissionais nos domínios da conservação, da vigilância e segurança, do atendimento e acompanhamento das audiências, seja nas visitas guiadas, seja em acções de animação e sensibilização do público para o valor das obras e do património cultural, para a experiência estética, para um verdadeiro diálogo visitante/objecto. Também a aquisição de novas obras e colecções, para além de exigir maior disponibilidade de espaço, cria novas necessidades ao nível da formação de profissionais qualificados.

5) As novas tecnologias da informação e comunicação tornaram-se suportes interactivos que valorizam a apresentação, a expressão e a própria cenografia das mensagens. No quadro de um processo comunicacional, a adopção de tecnologias multimédia constitui um instrumento de democratização cultural e de captação de novos públicos. Apresentar informações, mostrar obras, propor percursos, é certamente um modo de informação suplementar, a custo mais reduzido do que as edições em papel ou CD, mas implica também acréscimo a reciclagem dos recursos humanos e investimento em equipamento adequado, cujos custos nem sempre são comportáveis pelo reduzido orçamento de alguns museus.

6) A gestão estratégica é considerada actualmente a forma mais adequada para resolver os problemas que hoje em dia se colocam à generalidade dos museus. Segundo as palavras de Lord (1998:13) (...) *o propósito da gestão dos museus é facilitar a tomada de decisões que conduzam à concretização da missão do museu, ao cumprimento do seu mandato e à execução dos seus objectivos a curto e longo prazo de cada uma das suas*

funções (....) ou, parafraseando Sanchez (2000:292) (...) O processo de gestão estratégica desenha-se e aplica-se para alcançar os (....) objectivos estratégicos (...) em função da análise do ambiente interno e externo.

7) O marketing é essencialmente um processo de comunicação ou de troca, entre quem oferece e quem procura um serviço ou um produto. Porém, para Lord (1998: 129) (...) *o marketing nos museus está directamente relacionado com o desenvolvimento das audiências* (...) Os seus objectivos principais são: definir segmentos de público, consolidar uma base ampla de visitantes e ao mesmo tempo contribuir para estreitar as relações com os visitantes assíduos. Só na posse destes dados, se torna possível desenhar uma imagem e um leque de ofertas atractivas que possam competir no universo das actividades da indústria cultural. O problema é que, alguns museus, consideram o marketing uma actividade cujos custos são incomportáveis com os seus poucos recursos financeiros ou então, que isso implica privilegiar actividades mediáticas geridas segundo um conceito de marketing, em detrimento dos conceitos profissionais, técnicos, científicos e formativos dos museus, isto é, da sua missão.

3.1.5. MUSEU: UM PEDAGOGO PARA TODOS

Independentemente das funções científicas e técnicas que lhe são próprias, cabem ao museu uma missão e uma tarefa de valor inestimável, não só na área da educação, mas também na da pedagogia social.

Actualmente, os pontos de referência que eram marcados pela cultura, estão em vias de extinção e o museu pode ser um veículo de eleição para preservar e manter vivas as referências culturais, de modo a sustar a preocupante evolução de um certo abandono da cultura, avivando memórias esbatidas, apoiando-se nos vestígios encobertos, articulando os fragmentos do passado com os retalhos dos saberes oriundos da publicidade e da civilização do computador.

As pessoas, tornaram-se dependentes de fontes indirectas e secundárias de informação e interpretação, que modificam continuamente os seus dados e referências e produzem os mais diversos efeitos psicológicos. Daí o pensarmos, que o museu tem de preservar a identidade colectiva, porque a comunidade necessita de um passado histórico e mítico que lhe sirva de referência e de um projecto de futuro que justifique a sua razão de ser.

Para ter êxito na sua missão, o museu necessita constituir-se como um bom comunicador e mediador, capaz de se colocar em sintonia com os vários tipos de público, construindo estratégias específicas para cada um, estudando os seus interesses, desejos e expectativas.

Como comunicador cultural, a sua componente comunicativa, a sua vocação pedagógica, tem de se completar e articular pontes, para que os conteúdos da sua mensagem sejam acessíveis e motivadores para todos.

A democratização da educação, é um fruto emblemático da modernidade que aposta no progresso dos indivíduos e das sociedades através do conhecimento, ao mesmo tempo, a democratização da cultura proporciona um acesso mais alargado às fontes desse mesmo conhecimento, o que enfatiza a importância das tecnologias de informação na aprendizagem e divulgação de atitudes, valores e normas.

Interessa ao museu ter em consideração estes dois factores, e compreender a verdadeira dimensão das possibilidades que os meios de comunicação oferecem no contexto e conteúdo dos processos de socialização, aproveitando-os para despertar nos jovens escolares a curiosidade e o interesse pelos seus saberes, para modelar um novo tipo de cidadão, com novos hábitos culturais e novas formas de pensar, sentir e apreciar o seu património museológico.

Noutra perspectiva, é também desejável não esquecer que a educação intercultural, é hoje uma atitude e um comportamento fundamental, para integrar e relacionar as culturas particulares que convivem na sociedade, o que supõe considerar as minorias étnicas e culturais, num contexto mais alargado de educação para todos, uma educação para e em diversidade, e não focalizada nos culturalmente diferentes.

Porém, as potencialidades educativas do museu, vão muito para além dos grupos que referimos, porque outros públicos (deficientes motores, invisuais, desempregados, reformados, idosos, etc.), com reduzido acesso aos níveis da cultura dominante, podem ser considerados sujeitos activos do processo de educação no museu.

Desenvolver uma pedagogia do ócio ou melhor, do tempo livre, de forma pedagógica, otimizar formativamente aspectos educativos como a expressividade, a sensibilidade, a criatividade, realizar projectos de actividade gerados autonomamente de forma individual ou colectiva, propiciar a descoberta e participação no espaço museológico e no meio envolvente, potenciar a educação e fruição estética, são possibilidades efectivas que permitem ao museu exercer a sua função pedagógica e abrir espaços para uma educação sistemática e transversal.

3.1.6. EDUCAR E COMPARTIR A CULTURA E O CONHECIMENTO

A escola com os seus métodos e meios de ensino, propõe-se preparar a generalidade da população para a vida activa ou académica futura, mas é ainda hoje um local onde muitas

vezes se geram descontinuidades e incompatibilidades comunicativas e se estruturam condicionamentos sociais desigualitários.

Por seu lado o museu, permite-nos ver melhor os conhecimentos teóricos dos livros e abre os olhos dos visitantes escolares para conhecimentos insuspeitados, mas é sobretudo um meio cultural que pode representar um papel relevante na concretização dos projectos educativos, na organização de exposições itinerantes, criação de workshops, espaços lúdicos, experimentação, criação de jogos e outros materiais didácticos, propostas de animação, relacionando temas pragmáticos e herança cultural.

Ambas as instituições pretendem oferecer formação, porém, a formação integral do individuo, é conseguida pela interacção dos conhecimentos que adquire ao longo da vida através da educação informal, formal e não formal.

Assim, a educação não formal, pode satisfazer a necessidade de respostas extra-escolares a novas necessidades que não se enquadram no sistema educativo, pode constituir uma resposta pedagógica para superar problemas não resolvidos pela educação escolar e pode ter uma função incentivadora no gosto pela aprendizagem e pela experimentação.

A educação não formal que o museu oferece, pode e deve ser aproveitada pela escola, porque ambas convergem para a educação social e democrática, para uma visão abrangente da realidade, uma realidade que interessa mostrar aos jovens, como forma de inserir a vida na educação, a fim de que eles descubram os fenómenos sociais, que abram horizontes para o presente e se projectem no futuro. Os espaços de formação fora da escola, proporcionam oportunidades para dar às novas gerações uma visão realista e pertinente da contemporaneidade.

A acção educativa do museu não se confina ao conhecimento pedagógico, pelo que necessita de profissionais capacitados para planificar, gerir e avaliar, planos e acções desenvolvidas pelos seus serviços educativos, conferindo-lhes uma razoável estrutura científica a fim de atingir objectivos de verdadeira intervenção educativa.

A escola apresenta ainda alguma resistência em reconhecer o museu como elemento e fonte de informação, como meio didáctico ou instrumental facilitador da aprendizagem. A arte, a história, processos de tipo económico ou industrial podem ser explicados de uma forma prática e tangível, complementando ou mesmo substituindo livros e materiais teóricos. O museu é, na realidade, não um meio, mas o próprio objecto da aprendizagem..

Como refere Sagues (1999: 70-71) a educação não formal abrange um leque *muito* variado de opções, mas nós apenas referimos alguns exemplos tais como (...) *a extensão cultural, a educação para o tempo livre e animação* (...), por serem aqueles que estão em maior consonância com a matéria do nosso estudo. Além disso, como a autora salienta, os

seus conteúdos são muito abrangentes e, (...) *caracterizam-se por uma adaptação às pessoas e zonas onde se vai realizar (...) pelo que (...) a sua uniformidade e estandardização são menores do que na educação formal (...) razão que (...) permite integrar conteúdos culturais que são habitualmente discriminados ou esquecidos pela educação formal, como os aspectos da cultura popular, as vanguardas artísticas e as criações marginais (...).*

O museu, além de contribuir para complementar conteúdos específicos da educação formal, não é apenas um lugar com interesse educativo, mas é também um instrumento de acção cultural, de desenvolvimento local e comunitário.

Porque a sua influência não se confina aos grupos escolares, mas a todos os grupos sociais, com as suas diferenças e peculiaridades, será conveniente os museus apostarem, cada vez com maior empenho, na divulgação do conteúdo das suas actividades, para aumentar a sua projecção sociocultural.

Na opinião de Sagues (1999: 76) (...) *a riqueza do museu, unida ao actual conceito de educação para toda a vida, faz com que este possa actuar e ser aproveitado em diversos momentos e com variados objectivos (...)* mas sempre com um sentido pedagógico que concorra para desenvolver uma posição reflexiva e crítica, que ensine a valorizar os aspectos culturais tradicionais, que estimule o interesse pelas actividades artísticas e culturais da comunidade e contribua para a assunção de uma atitude participativa dos indivíduos no seu processo de desenvolvimento social e cultural.

Todos somos unânimes na opinião, de que existem muitas diferenças entre museu e escola, mas o ponto que os une, a aprendizagem, é o que nos motiva para a defesa da nossa tese. No museu, os conteúdos não se explicam da mesma forma como se explicam na sala de aula, mas as estratégias de construção do conhecimento, podem ser um instrumento interactivo e reflexivo, que ajude a intuir certos conceitos teóricos que se aprendem nas escolas.

Associar os conhecimentos teóricos a situações práticas, contribui para estimular a actividade mental, desenvolver a capacidade intelectual e a criatividade, induz a reflectir sobre as situações, de uma forma activa que está muito para além da simples manipulação ou contemplação passiva dos objectos expostos.

Estas potencialidades que o museu ajuda a desenvolver, poderiam ser continuamente aproveitadas pelos docentes, como oportunidades para complementar as suas aulas e provocar nos alunos a curiosidade de interrogar os objectos, como forma de estes interiorizarem os conhecimentos que nelas lhes transmitem.

No entanto, para que os jovens se apropriem dos bens culturais que o museu coloca à sua disposição, não é suficiente levá-los ao museu e pô-los em contacto com as exposições,

mas é necessário criar condições para lhes despertar a atenção, os sentidos, a emoção, a fim de que cada um, possa realizar uma apreensão pessoal dos diversos aspectos e significados que aquelas corporizam, confronto o seu processo individual de construção com os processos socialmente construídos e assim possa reorganizar e enriquecer o seu conhecimento.

Pelo que acabamos de expor, depreende-se quão útil e necessária se torna a partilha da acção educativa, pois como nos diz Faria (2000:2) (...) *quer a escola quer o museu deverão tirar partido da sua mútua possibilidade de transmissão de conhecimentos, assentes na oralidade, que está nos primórdios das formas mais básicas de sociabilidade e comunicação, possibilitando formas de empatia e trocas inter-pessoais de base afectiva inesgotáveis e igualmente insubstituíveis (...).*

Junior (2002: 1-2) introduz o conceito de *museu dialógico*, porém o diálogo só pode ter lugar, se emissor e receptor colaborarem, e para que isso seja viável (...) *a relação do museu com a escola não pode ser de carácter eventual, mas sim de estabelecer programas educativos permanentes que busquem dar historicidade aos objectos expostos, e não a reificação dos mesmos em uma relação apenas de contenção.*

Muitas vezes (...) o museu (...) não busca uma visão crítica e nem coloca à disposição do público as diferentes possibilidades interpretativas (...).

Para ultrapassar divergências e suturar os pontos de cesura, torna-se necessário que escola e museu, empreendam uma revisão concertada da sua função social e das suas práticas, encontrando padrões de referência que permitam analisar as actividades de difusão com maior profundidade e definir com maior precisão, os contornos diferenciados do carácter educativo de ambas as instituições.

Como diz Faria (2000: 20) (...) *Deverão (...) os museus esforçar-se por adaptar os seus recursos às necessidades curriculares escolares, e as escolas partilhar com os museus os novos contextos educacionais ligados a novas conjunturas sociais e culturais. Novas conjunturas que, melhor que o museu, a escola não só conhece como têm sido a razão da alteração das suas estratégias de acção/inação (...).*

3.1.7. SERVIÇOS EDUCATIVOS NO MUSEU: UMA NECESSIDADE BÁSICA

(...) Nos museus há um serviço essencial que estabelece a ligação entre a instituição e a comunidade, denominado serviços educativos. Nem todos os museus o possuem, por insuficiência de verbas nuns casos, por não ser considerado de primordial importância noutros. Hoje em dia, todos os que trabalham nos museus consideram que, sem esse sector,

dificilmente se estabelecem as necessárias pontes com os diversos públicos (porque os museus têm vários públicos, com diversificadas necessidades)(...). Duarte (1994: 7)

Por seu lado, Faria (2000 8) diz-nos que (...) *a existência de um serviço educativo nos museus significa, em parte, a separação dos especialistas em educação/comunicação do funcionamento global do museu. A esta situação não é alheia a crescente diferenciação funcional dos profissionais dos museus. Decorre ainda desta situação que, em períodos de restrição orçamental, esta seja a primeira área a ser penalizada e a sua função a ser institucionalmente desvalorizada (...).*

Do seu ponto de vista, que é também o nosso, os técnicos e museólogos que concebem e preparam as exposições permanentes ou temporárias fazem-no segundo a sua concepção científica de discurso expositivo, isto é, segundo as regras da expografia e da museografia, que nem sempre são claras para o público visitante e deixam para os educadores/animadores, que nem sempre têm formação técnica apropriada, (...) *a tarefa de, jamais desvirtuando os conceitos contidos nas temáticas expostas, torná-los de algum modo acessíveis aos visitantes (...)* Faria (ibid: 9).

A formação adequada coloca-se, actualmente, como condição necessária para que os educadores/animadores ou monitores, do museu possam exercer cabalmente a sua função de mediadores entre o carácter científico-museológico da instituição e os vários públicos que acorrem ao museu.

Pela diversidade de conhecimento que se pode adquirir nas exposições ou pelo simples prazer de fruir a cultura que estas oferecem, o museu é sempre um local de aprendizagem informal e não-formal. Porém, se os seus serviços educativos estiverem vocacionados para uma intermediação eficaz e concertada com a escola, as potencialidades de ambos podem ser maximizadas e, nesse caso, estarão certamente a contribuir para uma formação mais integral dos jovens, a desenvolver a criação de hábitos culturais que, no futuro, influenciarão as atitudes deste novo público, não só para os valores da sociedade e da cultura mas também para a conservação e preservação do património histórico-cultural.

CAPÍTULO IV

4. DOIS EXEMPLOS DE MUSEU

4.1. INTERACÇÃO MUSEU/PÚBLICO

Nos capítulos precedentes, analisámos questões que consideramos relevantes para compreender a evolução dos sistemas culturais enquanto motores das transformações do conhecimento, das atitudes e dos valores, e às mudanças políticas, económicas e tecnológicas da modernidade que nos conduziram à *cultura de massas*, à sociedade da comunicação e da informação, enfim, à *globalização*.

Nesse contexto, centrámos a nossa atenção na influência positiva ou negativa, que a mudança sociocultural tem exercido sobre o museu, não só no modo como ele se posiciona relativamente aos novos e constantes desafios colocados pela mundialização da cultura e à acentuada descaracterização das identidades culturais nacionais e regionais, mas também nas estratégias que se vê compelido a desenvolver, para não soçobrar perante a cada vez mais forte e agressiva concorrência, da chamada “indústria cultural”.

Desenvolvemos até agora os nossos raciocínios sobre bases teóricas e conceitos de ordem política, económica, social e cultural que condicionaram a fundação dos museus e a difusão da museologia, referenciámos a forma como se desenharam novas abordagens e perspectivas para a museologia actual.

Este capítulo será inteiramente dedicado ao estudo de dois museus da cidade de Setúbal que, pelos seus particularismos, estratégias singulares na acção pedagógica e alguns objectivos e características comuns, se nos afiguram casos paradigmáticos de interactividade com os seus públicos

4.1.1. MUSEU MICHEL GIACOMETTI / MUSEU DO TRABALHO



Exposição Permanente – Fábrica de Conservas

A sua colecção inicial é o resultado do ideal e da iniciativa de um homem, Michel Giacometti, da Revolução que em 25 de Abril devolveu a liberdade ao nosso país e do trabalho de 152 estudantes voluntários que, no âmbito do Serviço Cívico Estudantil eram nesse ano candidatos ao ensino superior. Segundo uma brochura editada pelo museu da autoria de Victor 2002:10), (...) *O Plano "Trabalho e Cultura" visava essencialmente o conhecimento directo da cultura original do nosso povo e a sua análise, assim como o esclarecimento social e político das populações rurais e a formação cívica dos próprios estudantes, através do registo exaustivo da música regional, nas suas várias formulações, com vista a completar o trabalho iniciado em 1959, por Fernando Lopes Graça e Michel Giacometti (...).*

Assim, após um curso intensivo de formação, os estudantes recolheram por todo o país objectos e testemunhos orais, que permitiam documentar os modos e experiências de vida da população rural portuguesa.

Após vários anos de avanços e recuos, de impasses e negociações o museu foi finalmente instalado no edifício da antiga Fábrica de Conservas Perienes e após obras de remodelação e adaptação, foi finalmente inaugurado em 1987, sob a égide da Câmara Municipal de Setúbal, com a categoria de Museu Municipal.