

UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE LISBOA



RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**AS RESERVAS MUSEOLÓGICAS DA CÂMARA MUNICIPAL DO
BARREIRO: QUE GESTÃO?**

Andreia Filipa Gomes da Silva

**CICLO DE ESTUDOS CONDUCENTE AO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS DA
EDUCAÇÃO**

Área de especialização em Administração Educacional

2009/2010

UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE LISBOA



RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**AS RESERVAS MUSEOLÓGICAS DA CÂMARA MUNICIPAL DO
BARREIRO: QUE GESTÃO?**

Andreia Filipa Gomes da Silva

**CICLO DE ESTUDOS CONDUCENTE AO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS DA
EDUCAÇÃO**

Área de especialização em Administração Educacional

Relatório de Estágio Orientado por: Prof. Dr. João Pinhal

2009/2010

Agradecimentos

À minha família, aos meus pais que sempre me apoiaram à sua maneira que me deram o seu carinho e contribuíram para que eu chegasse até aqui. À minha irmã que sempre esteve presente com palavras de ânimo dando importância ao trabalho que desenvolvi, que me apoiou ao longo de todo este trabalho inclusive no tratamento dos dados. Ao meu sobrinho, que com os seus gestos de carinho me motivou, se mostrou interessado em participar no meu trabalho e sempre com um sorriso.

À Catarina, que me apoiou intensamente neste trabalho ajudando-me imenso na concepção do mesmo, que sempre esteve presente com uma paciência incondicional e sobretudo que me motivou a atingir os meus objectivos, me fez sentir segura e me fez acreditar em mim.

Aos meus amigos que sempre me animaram e se mostraram disponíveis dando-me o seu apoio, que sempre me fizeram acreditar que o meu trabalho dava frutos.

Aos meus colegas, que me ajudaram a chegar até aqui, principalmente às minhas colegas de grupo, que me deram a conhecer novas formas de trabalhar e muitas vezes me fizeram ver nos trabalhos uma motivação, que à sua maneira me fizeram aprender.

Ao meu orientador, Prof. João Pinhal, que me deu o seu apoio e me esclareceu sempre que preciso, que me orientou e me dirigiu palavras de ânimo.

Ao Carlos Duarte, que me ensinou muitas coisas a nível profissional mas também pessoal, que sempre se interessou pelo meu trabalho orientando-me e mostrando-se prestável quando necessitei.

A todos, um obrigada.

RESUMO

A oferta cultural e educativa de um serviço municipal é um recurso importante do desenvolvimento local.

Utilizando uma abordagem própria da Investigação Qualitativa, o Estudo de Caso, este trabalho tem como objectivo principal a realização de um estudo analítico e descritivo, acerca dos modos de gestão e divulgação de ofertas culturais e educativas de um serviço museológico municipal, no sentido de compreender a situação actual e a desejada, para que se cumpram os objectivos desse serviço com eficácia e eficiência.

Através da análise de conteúdo das respostas às entrevistas realizadas, construídas especificamente para os principais intervenientes deste estudo, com base nos princípios da técnica da entrevista semi-directiva, aplicadas à Chefe de Divisão da Cultura e Património Histórico e Museológico da Câmara Municipal do Barreiro e ao Responsável pelo serviço das Reservas Museológicas da Câmara Municipal do Barreiro, da análise de documentos municipais e curriculares e da análise de questionários através do Programa Informático SPSS, propõe-se uma apresentação descritiva dos dados recolhidos e uma discussão dos resultados. Este procedimento prevê, assim, o diagnóstico de necessidades dos intervenientes, a compreensão da gestão e da divulgação da oferta actualmente realizada e, com base nestes, perceber como melhorar a oferta do serviço.

Palavras-chave: Cultura e Educação nas Políticas de Desenvolvimento Local, Gestão de Oferta, Marketing Cultural e Educativo

Résumé

L'offre culturelle et éducative d'un service municipale c'est une importante ressource du développement local.

En utilisant un abordage propre de l'Investigation Qualitative, l'Étude de Case, ce travail a pour principal objectif la réalisation d'une étude analytique et descriptif, sur les formes de gestion et de divulgation des offres culturelles et éducatives d'un service muséologique municipale, avec le but de comprendre la situation actuelle et la désirée, pour qu'on arrive aux objectifs du service avec efficacité et efficience.

À travers de l'analyse de contenu des réponses aux entretiens réalisés, construites spécifiquement pour les principaux intervenants de cette étude, fondée sur les principes de la technique de l'entretien semi-directif et appliquée à la Cheffe de la Division de la Culture et du Patrimoine Historique et Muséologique de la Mairie du Barreiro et au Responsable pour le service des Réserves Muséologiques de la Mairie du Barreiro, de l'analyse des documents municipaux et académiques et de l'analyse des questionnaires, faite à travers du Programme Informatique SPSS, on ira faire une présentation descriptive des données obtenues et une discussion des résultats. Ce processus prévoit le diagnostic des besoins des intervenants, la compréhension de la gestion et de la divulgation de l'offre actuellement réalisée et percevoir comment améliorer l'offre du service.

Mots-clés: Culture et Education dans les Politiques du Développement Local, Gestion d'Offre, Marketing Culturel et Éducatif

Índice

Introdução.....	4
PARTE I - GESTÃO DA CULTURA E EDUCAÇÃO NO CONTEXTO MUNICIPAL.....	6
Capítulo I - Cultura e Educação nas Políticas de Desenvolvimento Local.....	6
1-O Desenvolvimento Local.....	6
1.1-As Autarquias como motores de Desenvolvimento Local	7
1.2-As Organizações e os Projectos Locais	10
1.2.1 – A Gestão de Organizações e Projectos	10
1.2.2 - A Estrutura Organizacional	12
1.2.3 - O Planeamento Educativo	14
1.2.4 – O Marketing Cultural e Educativo.....	15
1.2.5. -A Avaliação de Actividades.....	20
1.3-Projectar para Desenvolver.....	21
2-Cultura e Desenvolvimento.....	25
2.1-A Cultura e o Património.....	27
2.2-As Políticas Culturais	32
2.3-A Política Cultural de um Município: um exemplo	34
3-Cultura e Educação – A Estreita Relação	35
Capítulo II - O Contexto Municipal do Barreiro	36
1-História do Meio – O Barreiro	37
2-Characterização Administrativa do Território	38
3-Os Equipamentos de Ensino no Barreiro	38
4-A Câmara Municipal do Barreiro.....	39
4.1-Organograma Geral da Câmara Municipal do Barreiro:	39
4.2-Competências do Município:.....	39
4.3-Política Cultural da CMB	40
5-A Divisão da Cultura e Património Histórico e Museológico.....	40
5.1-Competências Funcionais da DCPHM.....	41
5.2- As Instalações e os Serviços da DCPHM.....	41

5.3- Os Recursos Humanos da DCPHM.....	42
5.4- Recursos Financeiros da DCPHM.....	42
5.5- Objectivos, Planos de Acção e Instrumentos de Avaliação da DCPHM.....	43
6- O Sector do Património e Museus	44
7- O Serviço das Reservas Museológicas	45
8- O Convento de Madre Deus da Verderena.....	47
9- Caracterização da Estrutura Organizacional da DCPHM	47
PARTE II - A EXPERIÊNCIA COMO TÉCNICO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO	49
Capítulo I - Teorias e Práticas Educativas no âmbito Museológico Local.....	49
1- O Papel do espaço Museológico no contexto Local actual	49
2- As Actividades Práticas como Componentes Educativas	50
2.1- As Visitas de Estudo.....	50
Capítulo II - A Prática como Técnico Superior de Educação	53
PARTE III - O PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO.....	57
“AS RESERVAS MUSEOLÓGICAS DA CÂMARA MUNICIPAL DO BARREIRO: QUE GESTÃO?”	57
Capítulo I - A Gestão da Oferta Educativa – Porquê?	57
Capítulo II - Enquadramento Metodológico.....	58
1-A Investigação Qualitativa.....	59
2-O Estudo de Caso	59
3-O Diário de Campo	60
4-A Técnica do Questionário.....	61
5-A Entrevista Semi-Directiva	62
6-A Pesquisa Documental – Patrimonial e Curricular	63
7-A Análise de Conteúdo	63
8-A Recolha de Opiniões.....	64
Capítulo III - A Gestão da Oferta Educativa das Reservas Museológicas.....	65
1-Diagnóstico e análise da situação.....	65

1.1-Os questionários aplicados aos Professores acompanhantes nas visitas de estudo às Reservas Museológicas.....	65
1.2- O Manual Escolar da disciplina de Estudo do Meio do 3º ano de escolaridade ..	78
1.3-A perspectiva dos alunos acerca da visita às Reservas Museológicas	79
1.4-A perspectiva da Chefe da DCPHM.....	79
1.5-A perspectiva do responsável pelo serviço das Reservas Museológicas.....	82
2-Discussão de Resultados	85
Conclusão.....	95
Referências bibliográficas.....	97
Bibliografia.....	98
Sítios On-line.....	98
Anexos.....	cd

Introdução

O presente trabalho visa traduzir a experiência da prática de estágio, através de um relatório acerca das acções e procedimentos tidos ao longo da mesma e também, pretende explicitar o Projecto de Investigação elaborado inerente ao estágio, enquanto modalidade de conclusão do Mestrado em Ciências da Educação.

Antes de mais, vejo sentido em clarificar qual a função e quais os objectivos do estágio. O papel do estágio é permitir aos estudantes o conhecimento prático das funções profissionais (na sua área de estudo), e conceder aos mesmos um contacto empírico mobilizador das aprendizagens teóricas e práticas adquiridas ao longo do seu percurso académico.

Assim, com a minha prática de estágio pretendia-se, não só o desempenho de funções práticas e o desenvolvimento de actividades que permitam o enquadramento funcional inerente ao trabalho de um Técnico Superior de Educação, mas também visava o desenvolvimento de um Projecto de Investigação que contivesse a montagem de um dispositivo de análise e intervenção, no âmbito das actividades desempenhadas na prática de estágio.

Sendo que a área específica do Mestrado em Ciências da Educação na qual realizo a minha formação académica é a Administração Educacional, o meu estágio, desenvolvido na Câmara Municipal do Barreiro, na Divisão da Cultura e Património Histórico e Museológico, especificamente no serviço das Reservas Museológicas, visava experienciar actividades inerentes às funções que um Técnico Superior de Educação desempenha, nomeadamente, no âmbito da Administração Educacional.

A Administração é entendida como parte da gestão encarregada de exprimir os objectivos da organização em directivas de acção. Noutra perspectiva é concebida como o conjunto de processos que asseguram o funcionamento quotidiano da organização. Mas é ainda tida como uma ciência humana de fazer coisas através de pessoas e grupos, que, para o efeito, desenvolvem actividades heterogéneas, utilizando da maneira mais racional os recursos postos à sua disposição, tendo em vista alcançar os objectivos que a organização pretende atingir. É a esta função que compete interpretar os objectivos propostos pela organização e transformá-los em acção organizacional, através de planeamento, organização, direcção e controlo de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de atingir tais objectivos com a maior

eficiência e eficácia (Pinhal, 2007, sebenta de Administração Educacional, tirada de um dicionário).

Para além da componente prática, este estágio visava também, em simultâneo com a prática de actividades inerentes às funções que um Técnico Superior de Educação desempenha, o desenvolvimento de um Projecto de Investigação que se inscrevesse na área de Administração Educacional. Deste modo, a temática do meu estudo incidiu na “Gestão de Ofertas Educativas” promovidas por serviços educativos inseridos na Divisão da Cultura. Concretamente, o meu projecto, respeitante ao desenvolvimento local e que assentou no método de Estudo de Caso, teve como abordagem central analisar, na tentativa de, posteriormente, promover uma intervenção contextualizada, o serviço educativo das Reservas Museológicas e do Convento de Madre de Deus da Verderena no Barreiro, com o intuito de compreender como melhorar a Oferta Educativa das mesmas e a respectiva gestão.

Assim, faz sentido integrar, promover e desenvolver ofertas que contemplem componentes e actividades educativas no contexto museológico, para que estas constituam um produto de cariz pedagógico (com o objectivo de “apoiar” conteúdos curriculares escolares), visando-se responder às expectativas e necessidades da comunidade educativa.

Num momento em que o Museu desempenha um papel importante na difusão cultural local, ele constitui também um importante instrumento educativo, na medida em que possibilita a aquisição de várias aprendizagens, nomeadamente, ao nível da história, ciência, arte, etc. sendo deste modo, um elemento favorável para a comunidade, especificamente à comunidade educativa. Aprender não se circunscreve à leitura de livros e manuais, mas rever essas leituras através da inserção no contexto abordado pelos museus é um meio e uma forma de aprendizagem. Para isso, é necessário tornar o objecto, a colecção museológica mais apelativa, interactiva, educativa e centrada no visitante e na comunidade (Garcia, 2003).

PARTE I

GESTÃO DA CULTURA E EDUCAÇÃO NO CONTEXTO MUNICIPAL

Nesta parte, pretendo abordar as componentes teóricas que enquadram a minha prática de estágio e, sobretudo, que serviram de base e linha de orientação em todo o meu Projecto de Investigação. Mas também pretendo dar a conhecer, através de uma caracterização detalhada, o “Local” no qual se deu a minha intervenção que se debruçou, como referido anteriormente, ao nível da Gestão de Oferta Educativa.

Capítulo I

Cultura e Educação nas Políticas de Desenvolvimento Local

Neste capítulo, pretende-se apresentar a disposição metódica de informações que advertem acerca dos conceitos contidos neste trabalho e que fundamentam de forma sistemática, a pesquisa e futura conclusão resultante da análise de todas as informações recolhidas.

1- O Desenvolvimento Local

O Desenvolvimento Local é um processo de diversificação e enriquecimento das actividades económicas e sociais de um território, a partir da mobilização e da coordenação dos seus recursos e energias (Greffé, 1989).

Para Alberto Melo (1998), o desenvolvimento local é uma vontade comum de melhorar o quotidiano, assente na confiança nos recursos próprios e na capacidade de os combinar de forma racional e produtiva para a construção de um melhor futuro.

Surge então, uma nova conceptualização do local como um território de produção de políticas próprias, verificando-se a afirmação do “local” como espaço de emergência e expressão da vontade de participar no futuro da sociedade humana. O local é entendido como um motor de desenvolvimento que precisa de um espaço benéfico apto para estimular os cidadãos, organizados localmente, a idealizar e promover projectos profícuos e desta forma, poderem ser criados espaços de criatividade social.

Para que esse desenvolvimento seja atingido é necessária a prática de uma administração coerente, atendendo que o local é constituído por indivíduos e

organizações com “aptidões” e competências gestonárias de forma a caminharem para o progresso.

1.1- As Autarquias como motores de Desenvolvimento Local

As autarquias constituem organizações nas quais, a maior responsabilidade pelo desenvolvimento local está “entregue” às mesmas, acreditando-se que, os actores locais podem e devem ser participativos e interventivos nas questões que lhe tocam pessoalmente e ao seu meio. Esta visão evidencia a possibilidade que o poder local possui para responder de modo apropriado, de acordo com os problemas e as necessidades da comunidade.

Assim, deve competir às autarquias que as questões que estão intrinsecamente ligadas com o seu “território” permaneçam ao seu cuidado, como, aliás, decorre do princípio constitucional da subsidiariedade.

O debate em torno da temática inerente ao desenvolvimento local e dos processos de descentralização e desconcentração de poderes e competências, que têm ocorrido no cerne dos órgãos da administração central e local, provocaram mudanças nos modos de olhar e administrar o território.

Comprovando estes aspectos, a verificação e análise da legislação elaborada em torno desta temática, mostra-nos a transformação que tem existido no papel das autarquias, nomeadamente, as responsabilidades (atribuições e competências) que detêm enquanto promotoras de desenvolvimento, aos mais variados níveis, do seu território.

Referindo a Lei nº 159/99 de 14 de Setembro de 1999 que, como consta no Capítulo I, Artigo 1º, “estabelece o quadro de transferência de atribuições e competências para as autarquias locais, bem como de delimitação da intervenção da administração central e da administração local, concretizando os princípios da descentralização administrativa e da autonomia do poder local”, podemos verificar que às autarquias passa a ficar entregue uma grande parte da gestão pública relacionada com o seu território. Deste modo, passo a citar alguns aspectos gerais que esta lei contempla:

“(.) 2 — A descentralização administrativa assegura a concretização do princípio da subsidiariedade, devendo as atribuições e competências ser exercidas pelo nível da administração melhor colocado para as prosseguir com racionalidade, eficácia e proximidade aos cidadãos. (...)” (Lei nº 159/99 de 14 de Setembro, Artigo 2º).

“(.) 5 — O prosseguimento das atribuições e competências é feito nos termos da lei e implica a concessão, aos órgãos das autarquias locais, de poderes que lhes permitam

actuar em diversas vertentes, cuja natureza pode ser (Lei nº 159/99 de 14 de Setembro, Capítulo I, Artigo 2º): a) Consultiva; b) De planeamento; c) De gestão; d) De investimento; e) De fiscalização; f) De licenciamento.”

Assim, os órgãos municipais detêm responsabilidades que lhes implicam promover novas dinâmicas de funcionamento, pois podemos verificar que as autarquias assumem um papel de responsabilidade no desenvolvimento do seu território e na satisfação das necessidades e dos interesses dos seus cidadãos. Vejamos quais são as áreas de intervenção dos órgãos municipais (Lei nº 159/99 de 14 de Setembro, Capítulo II, Artigo 13º):

“(…) 1 - Os municípios dispõem de atribuições nos seguintes domínios:

a) Equipamento rural e urbano; b) Energia; c) Transportes e comunicações; d) Educação; e) Património, cultura e ciência; f) Tempos livres e desporto; g) Saúde; h) Acção social; i) Habitação; j) Protecção civil; l) Ambiente a saneamento básico; m) Defesa do consumidor; n) Promoção do desenvolvimento; o) Ordenamento do território e urbanismo; p) Polícia municipal; q) Cooperação externa.”

Destas atribuições detidas pelos municípios, para o meu estudo, importa destacar as especificidades inerentes a algumas matérias tais como: d) Educação; e) Património, cultura e ciência. Assim, passo a descrever as atribuições dos municípios ao nível da Educação e do Património, cultura e ciência.

No que respeita à Educação (Lei nº 159/99 de 14 de Setembro, Capítulo III, Artigo 19º):

“ 1 - É da competência dos órgãos municipais participar no planeamento e na gestão dos equipamentos educativos (...)

(...) 2 - É igualmente da competência dos órgãos municipais:

a) Elaborar a carta escolar a integrar nos planos directores municipais;

b) Criar os conselhos locais de educação.

3 - Compete ainda aos órgãos municipais no que se refere à rede pública:

a) Assegurar os transportes escolares; (...)

(...) d) Comparticipar no apoio às crianças da educação pré-escolar e aos alunos do ensino básico, no domínio da acção social escolar;

e) Apoiar o desenvolvimento de actividades complementares de acção educativa na educação pré-escolar e no ensino básico;

f) Participar no apoio à educação extra-escolar (...)

No que respeita ao Património, cultura e ciência (Lei nº 159/99 de 14 de Setembro, Capítulo III, Artigo 20º):

“(…) 1 - É da competência dos órgãos municipais o planeamento, a gestão e a realização de investimentos públicos nos seguintes domínios:

- a) Centros de cultura, centros de ciência, bibliotecas, teatros e museus municipais;
- b) Património cultural, paisagístico e urbanístico do município.

2 - É igualmente da competência dos órgãos municipais:

- a) Propor a classificação de imóveis, conjuntos ou sítios nos termos legais;
- b) Proceder à classificação de imóveis conjuntos ou sítios considerados de interesse municipal e assegurar a sua manutenção e recuperação;
- c) Participar, mediante a celebração de protocolos com entidades públicas, particulares ou cooperativas, na conservação e recuperação do património e das áreas classificadas;
- d) Organizar e manter actualizado um inventário do património cultural, urbanístico e paisagístico existente na área do município;
- e) Gerir museus, edifícios e sítios classificados, nos termos a definir por lei;
- f) Apoiar projectos e agentes culturais não profissionais;
- g) Apoiar actividades culturais de interesse municipal;
- h) Apoiar a construção e conservação de equipamentos culturais de âmbito local.”

Postas estas referências, podemos confirmar que, de facto, as autarquias assumem actualmente um papel, não apenas relevante, mas indispensável, no que respeita à gestão pública do seu território e, conseqüentemente, se assumem como motores do seu desenvolvimento.

Para o meu estudo interessa reforçar as questões relativas às obrigações que as autarquias detêm no que concerne às actividades pedagógicas e complementares e, também, ao nível dos processos e actividades culturais e da defesa e promoção patrimoniais.

As autarquias não só devem como têm de apoiar (a nível financeiro, material e de recursos humanos) ou programar actividades que visem promover quer o desenvolvimento pessoal, quer o desenvolvimento social dos indivíduos, dando-lhes a oportunidade de terem novas experiências fora do espaço escolar no âmbito do seu processo de educação.

1.2- As Organizações e os Projectos Locais

Os projectos locais surgem da necessidade e intenção de alcançar determinados objectivos. Constituem uma forte ferramenta de planeamento e de concretização a um nível específico ou a vários níveis, de um efectivo desenvolvimento local.

Para elaborar e desenvolver projectos locais é necessário identificar as instituições e entidades passíveis de se envolverem nos mesmos, que podem ser organizações, sectores ou serviços. Para o funcionamento do projecto, acções como planeamento, execução, controlo e avaliação são fundamentais, independentemente do âmbito no qual se desenvolve o projecto local.

1.2.1 – A Gestão de Organizações e Projectos

Antes de mais, considero importante definir o que é uma organização, dada a complexidade do conceito e das componentes a ele subjacentes. Deste modo, podemos perceber uma organização como uma unidade social, intencionalmente construída, com indivíduos e recursos que interagem, para atingir determinados objectivos (Alves, 1993), o que a torna num “conjunto social complexo, multivariado e interdependente, cuja dinâmica depende não só das aptidões, valores, atitudes, necessidades e expectativas dos seus membros, dos processos sociais internos e externos, mas também das mudanças culturais e técnicas do contexto” (Mateus, 1979, cit. por Sedano e Pérez, 1989, cit. por Alves, 1993). Pode ainda ser vista como um “conjunto colectivo com limites relativamente fixos e identificáveis, possuindo uma ordenação normativa, um sistema de autoridade hierárquica, um sistema de comunicação e uma coordenação dos seus membros” (Weinert, 1987, cit. por Alves, 1993).

De forma resumida e recorrendo ao conceito clássico, posso definir uma organização como um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, seja em grupo, seja individualmente mas de forma coordenada e controlada, actuando num determinado contexto ou ambiente, com vista a atingir um objectivo pré-determinado.

Assim, considero que para que exista e funcione uma organização, não chega ter um conjunto de pessoas que têm em vista atingir determinados objectivos, mas também será necessário que essas mesmas pessoas se organizem de forma orientada e dirigida e tenham à sua disposição recursos necessários para realizar as actividades e para conseguir atingir com sucesso os objectivos pretendidos. Definir os objectivos, ou seja as metas ou os resultados que se pretende alcançar, será fundamental para uma organização,

uma vez que estes são o propósito que justifica toda a acção, a actividade desenvolvida ou mesmo a própria existência da organização.

Para que os objectivos sejam levados a cabo, a organização necessita de fazer uma gestão interna dos recursos, ou seja, tem de procurar combinar os recursos de forma óptima com vista a cumprir os planos definidos a nível do subsistema de gestão. Deparamo-nos aqui com a questão: quais os recursos a considerar? É necessária, então, a consideração dos recursos humanos e materiais, e dentro destes, quer os consumíveis, quer os que constituem a parte técnica do sistema produtivo e que podemos designar de equipamentos. Mas, cada vez mais os sistemas se apresentam com maior complexidade e, por isso, existe também a necessidade de gerir os recursos informativos (Sousa, 1990).

A gestão de uma organização, serviço ou projecto, tem de ser exercida com base em três funções instrumentais: o planeamento, a organização e o controlo. As funções instrumentais interagem como um ciclo fechado:

- planeia-se, estabelecendo-se os objectivos a atingir e desenha-se o conjunto articulado de acções para atingir os mesmos;

- organiza-se, estipulando-se quem faz o quê, atribuem-se os recursos necessários para o fazer e estabelece-se um sistema de informação para verificação da situação;

- aquando da execução, controla-se, verificando se as actividades estão a decorrer como planeado ou se existem desvios significativos e, caso isso se verifique, tem de se perceber a razão desses desvios e procurar corrigi-los, devendo começar por se perceber se alterando a organização é possível efectuar a correcção, caso não seja, é necessário redefinir os objectivos (Pinto et al, 2006).

No que respeita ao planeamento, temática que será aprofundada mais a frente neste trabalho, Pinto e colaboradores (2006), referem que existem várias ferramentas que podemos aplicar de forma genérica: definição da visão, definição dos objectivos (quantificados e calendarizados), definição de pontos de controlo e definição de responsáveis e recursos.

Como pude analisar, várias são as formas e métodos de gerir, organizar, planear, controlar e avaliar uma organização, serviço ou projecto, consoante a estrutura a orientar, as condições de elaboração, os intervenientes nos processos de gestão, e os indivíduos para os quais se destina o produto.

1.2.2- A Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional refere-se às relações formais tal como são desenhadas num organograma, e às obrigações dos membros da organização, tal como estão especificadas na definição de funções e manuais de procedimentos, compreendendo os meios formais e os semi-formais, para dividir e coordenar o trabalho, de maneira a criar padrões estáveis de comportamento (Bilhim, 2006).

Assim, estrutura organizacional é um conjunto de elementos que servem de base de uma organização sendo responsáveis pela gestão, coordenação e distribuição de funções, promovendo assim o funcionamento da organização e da comunidade que nela subsiste, atendendo às relações estabelecidas no cerne da unidade.

De acordo com Bilhim (2006), a estrutura organizacional permite considerar três características fundamentais: a formalização, que se refere às regras e aos procedimentos que as organizações têm para orientar o comportamento dos membros, e pelas suas normas escritas; a complexidade, que inclui os múltiplos graus de especialização (a divisão de trabalho, os níveis hierárquicos, etc.); e por último, a centralização, que aponta o lugar onde está localizado o poder de decisão.

Para Pruaño (2003) a formalização diz respeito, em sentido restrito, ao grau em que ficam fixadas por escrito muitas das especificações (regulamentos, protocolos, procedimentos, etc.) que determinam a realização das tarefas na organização. A formalização, segundo este autor, dá-se quando estão bem definidas as regras precisas que determinam o comportamento dos membros da organização e em que tais regras são indubitavelmente aplicadas. Esta formalização afecta então a conduta do individual e do colectivo (estandardizando e regulamentando a sua maneira de agir) e, afecta também, a organização do geral, uma vez que sobrepõe os princípios que governam o comportamento em relação aos indivíduos que integram por si mesmo a própria organização.

Em relação à complexidade, Pruaño (2003) afirma que “faz referencia à quantidade e diversidade de elementos que constam, ou seja, diz respeito à quantidade de partes, subsistemas ou componentes diferentes, que são identificados na organização”. Diz respeito então, à diferenciação interna da própria organização e como tal ao grau de divisão de trabalho e especialização presente na estrutura da organização. Podem ser consideradas três sub-dimensões necessárias relacionadas entre si:

Complexidade Horizontal, que diz respeito à maneira como se dividem as tarefas da organização nas suas componentes básicas, tendo em conta o critério de divisão em

operações da tarefa e a sua distribuição entre os membros da organização através da categorização dos diferentes postos de trabalhos pelas unidades especializadas.

Complexidade Vertical: que se apresenta como consequência da complexidade horizontal, apresenta-se numa distribuição tendo em conta a hierarquia de autoridade, ou seja, são os níveis hierárquicos de decisão e actuação;

Complexidade Espacial: que diz respeito à localização geográfica expressada através do número de lugares fixos fisicamente separados entre si e onde os membros da organização trabalham, ou seja, é relativo então à distribuição dos recursos humanos pelas instalações da organização. Assim, a complexidade espacial será uma consequência das outras sub-dimensões: as actividades e recursos humanos da organização se encontram dispersos em função da sua separação de tarefas e/ou autoridade.

Por último, a componente da centralização diz respeito, segundo Pruaño (2003) “à distribuição do poder (autoridade) identificável na estrutura de uma organização”. Fazer referência a uma organização centralizada (poder concentrado) ou descentralizada (poder disperso) é no fundo fazer referência a como o poder ou autoridade se encontra distribuída no seio da organização. Esta dimensão tem a ver com:

O aspecto em torno da tomada de decisões: tem a ver com o partir das decisões: diz-se que uma organização está altamente centralizada quando a capacidade de tomada de decisões parte essencialmente de um determinado nível hierárquico; diz-se que uma organização está num baixo nível de centralização quando a tomada de decisões é realizada por múltiplos níveis, incluindo os inferiores.

O aspecto da avaliação (supervisão): tem a ver com a determinação da qualidade e adequação do trabalho realizado. Diz-se que a organização está altamente centralizada quando esta avaliação é levada a cabo a partir de um determinado nível hierárquico. Diz-se que a organização está num baixo nível de centralização quando a avaliação seja levada a cabo por múltiplos níveis.

Assim, a centralização dá uma ideia do sentido da organização, tendo em conta os aspectos do posicionamento do poder: a tomada de decisões e a avaliação ou supervisão das tarefas executadas pelos membros da organização.

Podemos então distinguir dois grandes tipos de formas organizativas de acordo com as características de formalização, complexidade e centralização:

Organização Mecanicista: Alto nível de complexidade, onde as tarefas são altamente especializadas e divididas ao longo da estrutura organizacional; Alto nível de formalização, onde as regras e procedimentos estão cuidadosamente definidos; Alto grau

de centralização, onde a tomada de decisões tende a corresponder aos níveis mais altos da organização.

Organização Orgânica (configurando-se numa organização relativamente simples, informal e descentralizada): Baixo nível de complexidade, os membros estão acostumados a ter uma orientação mais generalista; Baixo nível de formalização, onde os membros dispõem de uma maior; Descentralização, onde a tomada de decisões é transferida dos níveis hierárquicos inferiores.

1.2.3 - O Planeamento Educativo

No seguimento desta ideia, não posso deixar de abordar a temática respeitante ao Planeamento Educativo, pois observei a realidade tendo em conta um conjunto de visões inerentes à administração de recursos e ao planeamento de acções e foi através delas que orientei o meu trabalho.

O planeamento é uma das funções da administração, como referido anteriormente. Então, é importante definir que planear é pensar no futuro, é tomar decisões, é decidir de forma integrada e priorizada, implicando um procedimento formal para se produzir um resultado articulado, na forma de um sistema de decisões integrado (Mintzberg, 1994). Deste modo, os “planos podem e devem ser, no seu todo, objectivos, factuais, lógicos e realistas no estabelecimento de objectivos e respectivos meios para os atingir” (Steiner, 1969, cit. por Mintzberg, 1994). Mas as formas de idealizar e conceber esses planos podem ser variadas.

É necessário perceber que o Planeamento Educativo é um processo de procura de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objectivos, visando o melhor funcionamento de instituições, sectores, organizações, e actividades humanas, com cariz educativo. O planeamento educativo implica reflectir, pensar decisões sobre a acção educativa, que pressupõe a detecção de necessidades e consequente racionalização dos recursos (humanos, materiais, etc.) a mobilizar de modo a atingir determinados objectivos com fins educativos. Implica o pensamento acerca de onde se quer chegar e como se quer chegar, atendendo às expectativas dos indivíduos a quem se destina tal planeamento.

Um aspecto muito importante, neste ponto, é a decisão sobre a forma de planeamento a seguir pois, podemos planear uma acção de forma individual ou conjunta. Uma das formas de se planearem acções educativas em conjunto é através da prática de

partenariado, especificamente o partenariado educativo, metodologia que nos é elucidada por Beatriz Canário (1995). Esta modalidade pressupõe que o planeamento das acções seja feito através de parcerias que são constituídas pelos vários elementos da comunidade e pelas organizações que compõem a mesma.

Relativamente a ferramentas utilizadas para apoiar o planeamento de actividades, explicito um instrumento, que Pinto e colaboradores (2006) identificam: o diagrama de Gantt – ajuda a planificar a sequencia de tarefas, ou seja, quais podem ser feitas em simultâneo e quais as que apresentam folgas. Em primeiro lugar procurava-se estabelecer a ordem de precedência das diversas tarefas, seguidamente num quadro de barras listam-se as tarefas na horizontal e os tempos na vertical e representa-se cada tarefa com uma barra, atendendo à sua duração e às suas precedências.

O planeamento implica coordenação e controlo e, conseqüentemente, uma avaliação constante das actividades por ele desenhadas, para que os objectivos pelos quais se planeia sejam concretizados com a maior eficácia e eficiência possíveis. E para que isso seja possível é necessário de que os intervenientes e actores sociais sejam conhecedores das actividades planeadas e activos e participativos nessas mesmas actividades. É necessário, então, que os responsáveis pelo processo de planeamento educativo se preocupem com as formas de dar a conhecer à comunidade os projectos e actividades que promovem. Aqui, deparamo-nos com as questões inerentes ao Marketing, ou seja, à forma como é elaborada a divulgação dos produtos construídos.

1.2.4 – O Marketing Cultural e Educativo

Sobre a temática referente ao marketing há muito a dizer. Qualquer estrutura que vise o seu desenvolvimento, seja ela uma organização ou serviço, pratica acções inerentes à actividade de marketing. Antes de mais é, então, pertinente esclarecer o conceito de marketing.

“O marketing é a actividade destinada a assegurar o adequado relacionamento da organização com os diferentes actores com que interage, particularmente com os seus clientes/utentes. Nesta breve abordagem, as preocupações essenciais são situar os conceitos de marketing e de oferta (marketing mix)” (Pinto et al., 2006).

O marketing pode ainda ser visto “como a função da organização que abarca as actividades organizacionais que relacionam a organização com aquelas partes do seu meio envolvente externo que utilizam, compram, vendem ou influenciam os seus outputs

que ela produz ou os bens e serviços que ela oferece” (O’Shaughnessy cit. por Pinto et al., 2006).

Para que a prática de marketing aconteça algumas actividades têm de ser postas em funcionamento. Passo a enunciar algumas actividades mais comuns do marketing:

a) Definir mercados ou grupos de clientes; b) Determinar quem são os interessados; c) Se os interessados querem diferentes coisas, agrupá-los de acordo com o que procuram (segmentação do mercado).

Através destas actividades podemos perceber que o marketing se preocupa em determinar, que produto (as respectivas funcionalidades) deve a organização produzir. Para isso, tem de se proceder a estudos de mercado, para determinar que mercado deve servir, qual a dimensão deste, quais as funcionalidades do produto, quais os níveis de preço (...)

d) Seleccionar os grupos de clientes/utentes cujas vontades e necessidades podem ser melhor satisfeitas pela organização do que por organizações concorrentes; e) Determinar a oferta (marketing mix) que satisfaz tais vontades e necessidades.

Nesta actividade, trata-se de especificar o produto com detalhe, em ligação com o sector conhecedor das condicionantes técnicas do mesmo. Esta fase é conhecida pelo estudo do produto. Também há que estabelecer como deve ser organizado o serviço “pós-venda”, como se irá proceder à sua distribuição – fazer chegar o produto aos clientes/utentes – como comunicar ao mercado que o produto existe e quais as suas características.

f) Tornar a oferta disponível

Trata-se aqui de desenvolver o produto definido na oferta, de criar as condições para que ele chegue e possa ser utilizado pelos seus potenciais clientes/utentes e de informar os clientes/utentes actuais e potenciais sobre a oferta e onde pode ser obtida, para que levem em conta os seus planos de desenvolvimento” (Pinto et al., 2006).

Especificando o conceito de marketing cultural, segundo Marecos (2009), este prevê a divulgação da cultura, procurando através de diversos factores, como produtos, preços e a divulgação e promoção de espaços, responder às necessidades do público. Aplicando o conceito aos espaços museológicos, o marketing tem por objectivo a atracção e captação de novos núcleos de potenciais visitantes e a constante renovação de oferta, assim como o preenchimento das necessidades do público que assiduamente já frequenta os espaços museológicos.

Segundo esta autora, uma parte importante para concretizar o marketing cultural é o departamento de relações públicas que, especificamente, constitui-se por um grupo de pessoas ou singular que possui por objectivo o estabelecimento e manutenção das boas relações entre o seio museológico e os diferentes tipos de público e sectores de opinião pública. Assente nesta ideia Marecos (2009) afirma que, os espaços museológicos devem possuir divisões ou equipas de divulgação que procurem estabelecer uma comunicação constante com o público, de modo frequente, recorrendo a recursos, a profissionais com formação nesta área ou fazendo pontualmente uso de elementos das suas equipas.

Uma das funções mais importantes inerentes ao marketing cultural e educativo é a comunicação e por isso, é necessário ter em conta aspectos que estejam intrinsecamente ligados à mesma.

Como afirma Marecos (2009), o conhecimento difunde-se através da cultura, capacitando cada indivíduo dos meios indispensáveis à sua adaptação. É a aquisição de códigos culturais que assumem a forma de valores, símbolos, técnicas e formas de estar, que permite a vida em grupo e torna possível a comunicação que está em constante dialéctica com a cultura. O homem é um ser social apto a viver em sociedade, logo a comunicação humana é pôr em comum ou passar ideias do indivíduo ao colectivo, ou o inverso, tornando comum uma ideia ou atitude. Assim, no âmbito do contexto museológico, será talvez pertinente questionar: quem comunica? A que interlocutores? Como? O quê? E com que resultado?

Ao analisarmos a questão: quem comunica, podemos facilmente chegar à conclusão que museus e público emitem mensagem que precisam ser ouvidas por ambas as partes. Podendo assim dizer-se que ambos podem identificar-se em ocasiões diversas como emissores e receptores. Este processo responde também às questões seguintes: a quem e como. Ao analisarmos a museologia contemporânea portuguesa é possível verificar que muitos são os meios utilizados nesta comunicação, nomeadamente, internet, outdoors, publicidade nos média, relações humanas, catálogos, flyers, folhetos e cartazes, entre outros (Marecos, 2009).

Assim, o processo de comunicação entre museus e público abre caminho para se perceber quais as necessidades de cada um.

Em relação às questões, o quê e com que resultado, podemos mencionar como mensagem por parte dos museus e/ou entidades museológicas toda a informação pertencente ou relacionada a estes, nomeadamente, exposições, colecções, bens, produtos, serviços e ofertas culturais, visando como resultados a informação e

consequentemente a atracção do público a que se destina. Como mensagem por parte deste, poderemos mencionar a reacção à informação disponível por parte do museu ou entidade museológica, sua procura e necessidades, muitas vezes evidenciadas em solicitações directas nos museus que visitam ou através de dados fornecidos em questionários que visam a identificação destas mesmas necessidades. Como resultado, poderemos mencionar o eventual preenchimento das necessidades detectadas e consequente aproximação entre museus e público (Marecos, 2009).

Outro dos aspectos relevantes no que respeita a temática da comunicação, é a importância do conhecimento acerca de quem são os possíveis visitantes e quais as suas necessidades. Assim, a autora refere que se devem ter em conta alguns aspectos: quem são ou quem eventualmente poderão ser os potenciais visitantes de museus; o porquê das suas visitas; como usam os serviços disponíveis; quais são as suas necessidades.

Para se responder a algumas questões, visando alcançar as expectativas culturais do potencial público, verifica-se a técnica da publicidade no seio museológico que procura dar a conhecer e valorizar produtos, eventos, serviços ou instituições museológicas, conciliando informação com promoção, contribuindo para o consumo, fidelização e utilização do que promove (Marecos, 2009).

Por exemplo, processos exteriores de atracção (distribuição de folhetos ou desdobráveis, divulgação na imprensa, rádio e televisão, afixação de cartazes, outdoors, internet) são actualmente utilizados por museus, que empregam as mais eficientes ferramentas tecnológicas disponíveis, destacando-se a importância de meios de informar, tais como: cd's, dvd's, legibilidade da informação, sinalização.

Segundo Marecos (2009), de acordo com estudos realizados, o visitante que vê o documentário em vídeo ou assiste a projecções em dispositivos previamente à visita ou exposição, retém durante mais tempo e mais facilmente a informação acerca do que visita.

Assim, a necessidade de afirmação de identidade própria, que se verifica nas sociedades contemporâneas, aviva a necessidade de guardar memórias, conservar objectos, de valorizar antiguidades, levando à ordenação de colecções e sua preservação segundo critérios metodológicos, tornando o espaço museológico num local mais relevante.

Tendo em conta a diferente tipologia de receptores, os museus portugueses utilizam as ferramentas do marketing, segundo o emprego de diferentes códigos. A idade, o grau de preparação escolar, e o meio em que o museu se insere, são aspectos que os

museus ou as entidades que tutelam museus, analisam de forma a proporcionar uma divulgação e promoção do museu de acordo com o potencial do público-alvo (Marecos, 2009).

Mas é também necessário perceber alguns cuidados a ter inerentes aos processos de marketing cultural.

A divulgação é necessária, mas deve ser efectuada após uma avaliação dos vários aspectos envolvidos, para que os resultados cumpram os objectivos propostos. A construção e valorização da imagem do museu são aspectos que devem ser tidos em consideração durante todo o processo (Dr^a Elizabete Caramelo, directora do Serviço de Comunicação da Fundação Calouste de Gulbenkian, cit. por Marecos, 2009).

Relativamente aos meios de se produzir marketing cultural, sabemos que a internet constitui um meio privilegiado para divulgar e promover o espaço museológico.

Marecos (2009), identifica que, no contexto da internet aparece o marketing electrónico que divulga e disponibiliza informação e conhecimento. Através de sites, as entidades museológicas têm procurado divulgar informação, nomeadamente, através de textos, fotos, sons, ícones com movimento, vídeos, etc., procurando cativar usuários para visitas e para participação em variadas actividades e exposições organizadas e produzidas por esses espaços. Nesta perspectiva, os museus contribuem, ainda, para potencializar a percepção da população relativamente à importância da conservação e valorização do património.

Outra das formas de se dar a conhecer e divulgar as actividades inerentes ao espaço museológico é através das exposições. Elas constituem um mecanismo específico e imediato de comunicação pois, reflectem a imagem dessa entidade ou espaço para a sociedade.

As exposições são utilizadas em estratégias e campanhas de marketing pois, cativam e aliciam visitantes. Mas a acção de promover os espaços museológicos através das exposições, envolve um conjunto de normas e procedimentos específicos que visam promover áreas complexas e abrangentes como o conhecimento, a conservação, e a divulgação do património cultural móvel. As exposições temporárias constituem uma forma de despertar o público e provocar a sua ida aos espaços museológicos. Estas exposições constituem uma ocasião favorável à apresentação de objectos cujo acesso se encontra habitualmente restrito a profissionais da área. Contudo, a exposição permanente, permite ao museu a divulgação da sua imagem à sociedade. Deste modo, a apresentação da colecção numa exposição deve integrar um resumo coerente e significativo de peças

escolhidas com critérios de diversidade cultural que representem a evolução cultural e civilizacional do homem, de modo a atender às necessidades pedagógicas, sociais e culturais do público (Marecos, 2009).

Devido ao facto de os visitantes se encontrarem em situações diferentes e, por vezes, poderem não conseguir assimilar a informação que lhes é transmitida, actualmente os espaços museológicos consideram necessário colocar ao dispor dos visitantes programações prévias que apresentem e simplifiquem a informação cultural que pretendem que seja transmitida. Por isso, têm-se verificado o crescimento das actividades pedagógicas associadas a exposições que, procuram construir vias de comunicação perceptíveis ao público (Marecos, 2009).

1.2.5. A Avaliação de Actividades

A Avaliação pressupõe que se determinem as características de qualquer coisa, de um produto, objecto, fenómeno ou comportamento. Quem avalia faz um levantamento de presenças e ausências, de semelhanças e diferenças; controla e confronta, indica o lugar que o que é avaliado ocupa numa serie ordenada segundo determinados critérios, atribui um grau de significado àquilo que considera, e faz previsões (Bartolomeis, 1999).

Ainda de acordo com o mesmo autor a actividade de avaliação é uma característica intrínseca do conhecimento e das decisões práticas. Conhecer algo equivale a avaliá-lo, atribuir-lhe um valor, um significado, a explicá-lo. Avalia-se quando se tem de fazer escolhas com fins práticos, ao nível do indivíduo singular ou de intervenções sociais de largo alcance (Bartolomeis, 1999).

Assim, avaliar é um processo de recolha sistemática de informação, sobre um determinado assunto /objecto destinada a formular um juízo acerca do valor /mérito tendo em vista a tomada de decisões, e pretendendo uma melhoria.

Nesta perspectiva, deparamo-nos com a necessidade de definir qual o modo mais adequado para se fazer a avaliação, de acordo com a realidade estudada. Deste modo, o investigador tem de tomar uma decisão, ou seja, tem de eleger o modelo de avaliação que será aplicado na condução do seu estudo, não podendo esquecer que cada modelo de avaliação tem de clarificar que posições epistemológicas, ideológicas, ontológicas, e preferências metodológicas orientam o processo avaliativo.

Todo este processo de que falo tem a sua viabilidade no âmbito de uma temática na qual se enquadra este trabalho, o desenvolvimento local pois, para que este seja promovido é necessária a avaliação constante das acções executadas.

A avaliação é uma das etapas inerentes à prática do trabalho de um projecto e que deve ser constante em todo o processo. Faz sentido, então, especificar em que consta todo esse processo e como deve ser orientado para que se cumpra o objectivo principal, o desenvolvimento.

1.3- Projectar para Desenvolver

Uma das formas de se produzir o desenvolvimento local é através de Projectos, aos mais variados níveis. Deste modo, para que o “local” se desenvolva e cresça, ampliando competências nos seus intervenientes, num processo de mútua influencia (indivíduo-local e local-indivíduo), e tornando-os um motor do seu próprio desenvolvimento, variados projectos e acções têm de ser postos em evidência, e para tal, terá de se optar por um método de trabalho adequado. O mesmo poderá ser assente em metodologias como a de Trabalho de Projecto.

Aqui, pretende-se desenvolver um pensamento compreensivo acerca do modo como a gestão se realiza, e o funcionamento da organização, através do estudo do ambiente, das interacções dos vários actores da organização, na tentativa de se perceberem os seus modos de agir e as suas intenções na sua acção, no sentido de se perceber como ampliar a oferta dos seus produtos, e detectando e accionando as potencialidades da organização. É preciso ter em conta que o projecto se desenvolverá de acordo com os interesses dos intervenientes no mesmo. Assim, faz sentido esclarecer o que é um Projecto e como este se desenvolve no âmbito do desenvolvimento local.

Como afirma Guerra (2000), um projecto é a expressão de um desejo, de vontade e de intenção, mas mais do que isso é a expressão de uma necessidade a que se pretende responder. Deste modo, é a resposta ao desejo de mobilizar os recursos disponíveis com o objectivo de maximizar as potencialidades no sentido de garantir o máximo de bem-estar para as pessoas a quem se dirige.

Sendo que, o objectivo de um projecto, nomeadamente, assente no método de investigação-acção, é a mudança, a melhoria de práticas, temos de ter consciência de que, para melhorar uma prática, é preciso diagnosticar, e para diagnosticar é necessário investigar as bases e os processos inerentes a essa mesma prática.

O conhecimento do real é um saber bastante complexo, mas um objectivo de intervenção é construído com base no conhecimento da realidade, correndo o risco de não ser realista. O diagnóstico, ou a chamada análise de expectativas, constitui-se como sendo um processo de pesquisa-acção participado e utiliza as técnicas tradicionais de pesquisa e outras menos tradicionais. O diagnóstico é um processo contínuo e sempre participado, sendo que, está sempre inacabado. Assim, constitui-se como um elemento pedagógico de aprofundamento e discussão dos problemas, potencialidades e prioridades do projecto em causa (Guerra, 2000).

Como primeira fase de diagnóstico, esta autora identifica o pré-diagnóstico que utiliza as técnicas mais clássicas como a análise documental, as entrevistas a informadores privilegiados, os questionários e um fórum de consulta permanente. O pré-diagnóstico tem os seguintes objectivos: investigar e organizar a informação já disponível sobre as necessidades e o grupo-alvo, determinar o enfoque principal do diagnóstico e o nível de aprofundamento do programa e construir compromissos entre os parceiros envolvidos.

A autora refere que, seguidamente, na fase de diagnóstico que, respeita a recolha e análise de informação é requerido que se determine o contexto, o focus e os limites do diagnóstico, identifique as áreas de diagnóstico que vão constar de aprofundamento posterior, recolha as informações segundo a metodologia definida, realize, sempre que possível, uma análise de todos os níveis e interprete as informações recolhidas e dinâmicas geradas em função de quadros de leitura problematizados. Deve, seguidamente, resultar num documento que contenha a identificação das dinâmicas de mudança, potencialidades e obstáculos, os grupos mais afectados, parceiros a envolver e os recursos disponíveis.

Depois de recolhida e analisada a informação, deparamo-nos com a necessidade de estabelecimento das prioridades para a intervenção a todos os níveis de acção, devendo seguir-se a consideração de soluções alternativas, a comunicação dos resultados a todos os intervenientes e a proposta de formas de organização para o desenho e decurso do projecto. Todo este processo deve resultar num documento de síntese das dinâmicas de mudança presentes no sistema de acção, prioridades detectadas para a intervenção, intervenientes e forma de elaboração do programa de acção (Guerra, 2000).

O diagnóstico da situação pode e deve ser feito de variadas formas pois, através de vários métodos ditos tradicionais conhecidos já há muito tempo. Expresso alguns deles: a observação naturalista, a pesquisa documental, entrevistas, questionários, inquéritos,

investigação participativa, etc., métodos estes que serão expostos e especificados mais a frente neste trabalho, nomeadamente, na parte de recolha e tratamento de dados que têm por objectivo perceber quais as expectativas dos intervenientes. Neste ponto surge a questão: como elaborar um projecto?

Um projecto, para ser concretizado de forma rigorosa, deve obedecer a determinadas etapas de desenvolvimento que se desenham através de estratégias traduzidas numa metodologia de projecto que assenta numa forma de prevenção prospectiva que caminha para o alcance do objectivo no sentido da maior eficácia possível. Deste modo, apresento aqui, assente em Guerra (2000), o esquema geral da metodologia de projecto:

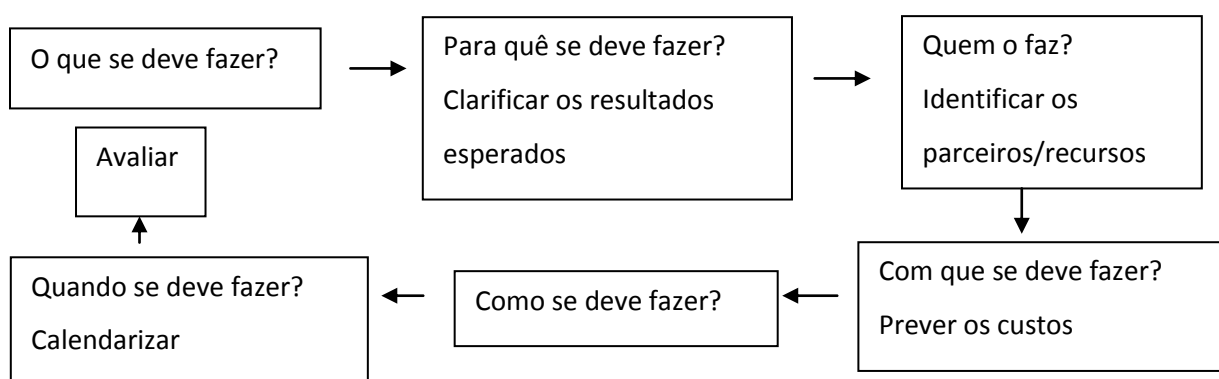
<p>Expressão de uma vontade</p> <p>Emergência do Projecto</p> <ul style="list-style-type: none"> -os actores -as ideias de futuro -as necessidades e os recursos
<p>O Diagnóstico</p> <p>A Problemática do Projecto</p> <ul style="list-style-type: none"> -a situação actual e desejada -as dificuldades e resistências -as condições de sucesso e insucesso
<p>A Reflexão Estratégica e</p> <p>A Formulação do Projecto</p> <ul style="list-style-type: none"> -opções sobre o percurso -os objectivos e os métodos -as acções -a organização do acompanhamento e avaliação
<p>A Execução</p> <ul style="list-style-type: none"> -discussão e divulgação -realização das acções -avaliação -revisão

Assim, a metodologia de projecto é uma forma racional de organização e uma sequência de tarefas tendo em conta a concretização dos objectivos claramente assumidos.

A elaboração de um projecto, como podemos verificar no quadro referido, segue-se à fase de diagnóstico e, é então que se inicia a construção do projecto propriamente dito. Na fase de elaboração teremos que verificar as opções que existem sobre o percurso a seguir, temos que definir os objectivos e os métodos efectivos para que vamos trabalhar e com que vamos trabalhar, delineando as acções que iremos tomar para agir efectivamente e organizar e acompanhar constantemente fazendo uma avaliação imediata.

O traçado das finalidades, elaboradas antes do diagnóstico, indica o porquê do projecto em curso e os benefícios que o mesmo visa trazer, mas é na fase de elaboração que se definem os objectivos gerais e os específicos. Segundo Guerra (2000), os objectivos gerais definem as principais orientações que conduzem as acções que iremos tomar, os objectivos específicos são aqueles que expressam os resultados que esperamos atingir. Fazendo detalhe dos objectivos gerais, funcionam então, como a sua operacionalização. Estes objectivos específicos são determinantes não só porque conduzem a nossa acção ao longo do projecto, mas é com bases neles que se procede à avaliação sumativa final pelo que, se torna importante serem definidos com a maior clareza possível.

Na fase de elaboração do projecto devem ver-se respondidas questões claras e essenciais ao curso do mesmo. Em forma de esquema irei apresentá-las:



Deste modo, devemos elaborar um plano de actividades que oriente a acção e consequentemente nos permita verificar a efectivação das decisões, sendo, assim, possível a criação de um espaço de manobra flexível para a reformulação das decisões sempre que necessário. Assim, segundo Guerra (2000), a organização da planificação do projecto envolve variadas tarefas das quais salienta: o inventário do campo de possibilidades; o inventário dos meios de acção; a definição de prioridades e sequencias; o estabelecimento de cenários; a escolha de métodos e meios; a definição das responsabilidades de cada uma das formas de organização.

Apesar de todas estas acções fazerem parte do campo de acção propriamente dito, não devemos limitar as nossas actividades a uma sequência, dado que, a avaliação deve ser constante e assim, as acções devem ser passíveis de serem alteradas sempre que necessário pois, todo o projecto deve ser desenvolvido no sentido de uma melhoria, apesar de obedecer a uma organização, não deve ter um “receituário”, mas sim um plano flexível que visa a eficácia e também a eficiência.

Como vimos, o desenvolvimento local vive de intenções e acções (com propósitos de progresso), por parte dos indivíduos envolvidos nos processos inerentes ao território, que sejam rigorosamente pensadas, planeadas e controladas de forma coerente e contextualizada pois, têm de se ter em conta as especificidades das populações e do meio para os quais se actua. É aqui que o/s projecto/s assumem um papel de extrema importância, no processo e para o progresso do desenvolvimento local, quer na forma como os intervenientes delineiam as suas acções quer na forma como as executam e avaliam. É necessário ter presente que, tendo em vista a qualidade, a criação, a expansão e a participação activa, são a base do desenvolvimento local.

2- Cultura e Desenvolvimento

A cultura é um todo complexo metabiológico gerado pelo ser humano, em que estão subjacentes práticas e acções de cariz social que se propagam num padrão determinado no espaço em que ocorrem (Tylor, 1960).

Para reforçar esta ideia, a cultura é entendida como o desenvolvimento de certas aptidões através da aquisição de conhecimentos, a educação ou formação de um indivíduo enquanto ser social, o conjunto de costumes, de instituições e de obras que constituem a herança de uma comunidade ou grupo de comunidades, que se traduz num sistema complexo de códigos e padrões partilhados por uma sociedade ou um grupo social no qual se manifestam normas, crenças, valores, criações e instituições que fazem parte da vida individual e colectiva dessa mesma sociedade (Infopédia).

Mas a cultura pode ainda ser entendida como um conjunto de actividades e crenças que uma comunidade adopta para resolver os problemas impostos pelo meio, a fim de se adaptar a seu meio ambiente natural e social. Deste modo, a cultura, ao constituir-se em conjunto distintivo de atributos espirituais e materiais, intelectuais e afectivos que caracterizam uma sociedade ou grupo social, engloba os modos de vida, os sistemas de

valores, as tradições e crenças e os direitos fundamentais do ser humano (Claxton, 1994, cit por Kashimoto et al., 2002).

Fazendo referência a Martins (1999), que nos faz alusão à orientação da UNESCO, na Conferência Intergovernamental sobre Políticas Culturais na Europa, em Helsinkia em 1972, na qual se define cultura como “uma atitude do homem face à sua condição natural e histórica e, por consequência, geradora de elementos essenciais de qualidade de vida (...) a noção de cultura está pois ligada à de desenvolvimento. Trata-se de compreender o homem na sua totalidade, com as suas necessidades, as suas potencialidades, as suas aspirações múltiplas e diversas. (...) é a cultura que permite manter o contacto com as suas tradições permitindo-lhes mesmo chegar ao conhecimento do património e das actividades culturais de outras populações e assim multiplicar as fontes de que se alimenta a sua actividade”.

Assim, podemos verificar que a cultura se representa através dos conhecimentos adquiridos, de valores, de comportamentos, de atitudes, de acções sociais, da identidade, da instrução de um indivíduo ou comunidade, das estruturas sociais, religiosas, etc., da forma como se desenvolve, das demonstrações intelectuais e artísticas, que se constroem e interagem numa sociedade.

Actualmente, para que se valorize, evidencie e promova a cultura de um território e que se dê o desenvolvimento da mesma, é necessário que cada território defina uma política cultural que oriente e seja a base da acção dos indivíduos que influenciam a mesma.

Quando falamos de desenvolvimento devemos ter em conta que, este conceito deve ser entendido como um conceito de natureza essencialmente qualitativa com uma acentuada dimensão cultural, podendo este ser considerado como um processo estrutural de uma sociedade, traduzindo o crescimento qualitativo resultante de dinamismos económicos, sociais e culturais (Martins, 1999).

O desenvolvimento local progride, assim, apoiado, também, nos aspectos relacionados com a cultura do território, contextualizando as acções de acordo com a população inerente nesse espaço e, com o próprio ambiente social e económico.

Como afirma Martins (1999), o planeamento regional compreende vários níveis: o económico, o social, o cultural e o ambiental, não havendo soluções padrão, ou seja, as soluções a encontrar são únicas e só têm sentido no quadro cultural específico de cada comunidade, pelo que o planeamento passa a desempenhar um papel de metodologia de animação para a inovação social.

Estes aspectos mostram-nos que, resumindo as ideias apresentadas pela autora, o desenvolvimento deve ser culturalmente introduzido, devendo ser pensado, projectado e analisado consoante os contextos sociais e culturais da população.

Assim, cultura e desenvolvimento constituem, dois conceitos que podemos considerar interactivos no âmbito do território.

2.1- A Cultura e o Património

A produção legislativa, que tem sido elaborada em torno da temática relativa à cultura e património, é um instrumento fundamental de concretização das orientações e objectivos da política cultural de um território.

Como afirma Santos (1998), o património constitui uma componente muito importante na política cultural de um território, é nele que se verificam as memórias colectivas e a identidade e singularidade de um local. A defesa dos enraizamentos locais apoia a particularidade dos territórios e sentimentos de comunidade que podem ser fortalecidos recorrendo a símbolos identitários visíveis, procurando cultivar uma consciência social do valor do património cultural.

O património e a evidência atribuída ao mesmo constituem componentes essenciais para caracterizarmos uma cultura. Se a cultura se caracteriza pelos valores, costumes, estruturas, conhecimentos dos indivíduos, então, os monumentos e edifícios, os espaços e os símbolos, são factores que nos permitem conhecer a história de um território, e deste modo, o património cultural do mesmo. Assim, a valorização e promoção do património são aspectos essenciais para a definição de uma política cultural que, por sua vez, se constitui como fundamental para promover o desenvolvimento local.

Mas as preocupações com as questões culturais e patrimoniais, como parte integrante e contributiva para o desenvolvimento de um determinado território e, portanto, dos indivíduos que integram o mesmo, já vêm sendo analisadas e impulsionadas, ao longo de vários anos, no seio de organizações internacionais que, conseqüentemente, alertam os governos nacionais, que por sua vez despertam os órgãos locais, para a importância desta temática.

Como Martins (1999) refere, desde a década de 50 que a UNESCO se tem preocupado com a preservação, conservação e valorização dos bens culturais enquanto Património da Humanidade. Em 1968, na Conferência Geral da Unesco, em Paris, surge uma articulação evidente entre a preservação, conservação e restauro dos bens culturais e

o desenvolvimento das populações, quer do ponto de vista individual, quer do ponto de vista colectivo. Assim, a autora faz algumas referências ao conteúdo abordado na mesma, de que destaco os seguintes considerandos:

“Considerando que os bens culturais são o produto e o testemunho de diferentes tradições e de realizações do passado e constituem, por este facto, um elemento essencial da personalidade dos povos”

“Considerando que o bem-estar de toda a população, entre outros, da existência de um meio apazível e estimulante e que a preservação dos bens culturais de qualquer período da sua história contribui directamente para isso”

“Considerando que é um dever dos governos assegurar a protecção e a preservação do património cultural da humanidade e, igualmente, promover o desenvolvimento social e económico”

Da análise destes aspectos emergiu a necessidade de definição de uma política cultural que recreasse as aspirações dos indivíduos a todos os níveis, ficando patente no Conselho da Europa na Conferência de Oslo, em 1976, que a política cultural dos países europeus deverá atender não só ao desenvolvimento, promoção e divulgação das artes, mas também reconhecendo a pluralidade das sociedades, reforçando o respeito pela igualdade individual, os valores espirituais, os direitos dos indivíduos e a sua expressão cultural (Martins, 1999).

De todos estes aspectos surge uma nova forma de pensar e inter-relacionar cultura, património e desenvolvimento e, é aqui que os museus adquirem um novo papel.

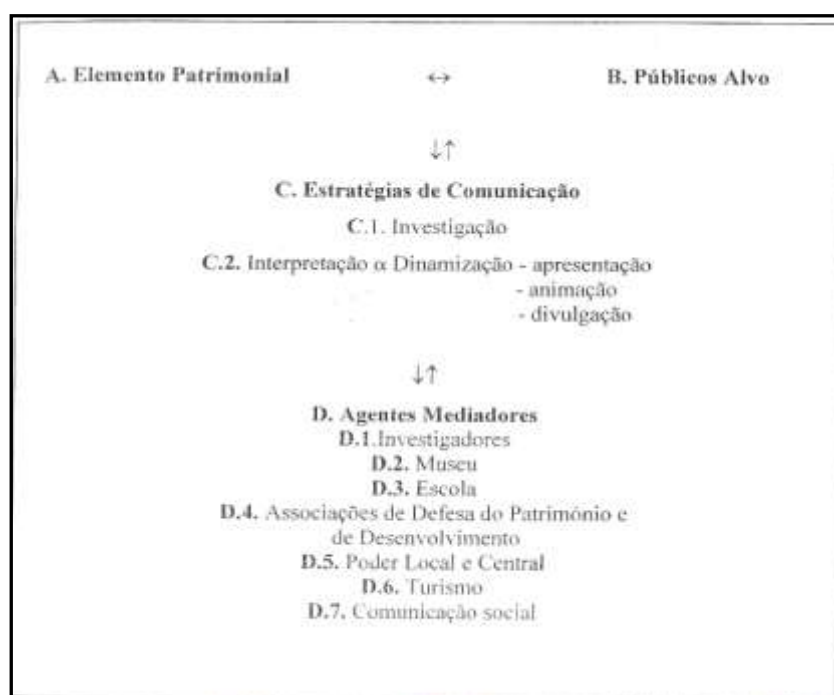
Como afirma a autora anteriormente referida, actualmente a temática museológica cria novos conceitos e experimenta novas formas de se desenvolver. Os museus têm vindo a adaptar-se às necessidades de um público cada vez mais amplo e diversificado. A par disto, tem existido uma valorização do património na sociedade. Deste modo, a nova museologia procura uma nova linguagem, maior abertura e dinamismo e, assim, uma maior participação sociocultural.

Assente na ideia de que cultura e desenvolvimento são dois conceitos que interagem no mesmo processo, o museu deve ser o espaço onde os dois conceitos possam coincidir e criar. Nesta lógica, o novo museu deve estar, então, ao serviço do indivíduo e da sociedade, sendo um instrumento de desenvolvimento (Varine 1969, in Vagues, 1996, cit. por Martins, 1999).

O património deve ser “entendido como um instrumento pedagógico, de identificação colectiva, de recreação e de desenvolvimento social, económico e cultural” (Martins, 1999).

Deste modo, como refere a autora, só no âmbito de uma sociedade que valorize o património como parte integrante da sua identidade e identifique nele um papel social importante, é pertinente abordar a temática da gestão de património. É necessário verificar aspectos como a democratização relativamente ao acesso ao património e o aumento dos seus utilizadores e destinatários com diversos interesses e, assim, é pertinente discutir a temática da gestão dos recursos patrimoniais de modo a que estes favoreçam interesses públicos com qualidade, desenvolvendo funções activas e dinâmicas no desenvolvimento da comunidade.

Assente na ideia de que o património constitui um elemento integrante na rede de um sistema de comunicação com uma variedade de transmissores, medidas e receptores, esta autora explicita-nos, ainda, um exemplo de um esquema base utilizado para elaborar um programa de intervenção na área do património no âmbito do desenvolvimento local, referindo que este deve ter por base a planificação assumindo um papel importante na promoção e condução de uma estratégia de intervenção sobre o património com vista a desenvolver as potencialidades de dinamização. Deste modo passo a expor o mesmo:



A autora explicita, ainda, as especificidades dos elementos e entidades envolvidos no esquema base. Baseada na mesma, passo agora a uma breve explicitação dos mesmos.

O elemento patrimonial – neste elemento é necessário ter em conta a diversidade dos elementos patrimoniais materiais ou imateriais pois, apresenta-se como uma condicionante das formas de intervenção.

Têm de se identificar e interpretar informações que permitam um estudo científico e a consequente interpretação e, só assim será possível dinamizar e divulgar o património, de modo a que exista uma comunicação proveitosa entre o património e a comunidade.

Os Públicos Alvo – quando se estuda, interpreta, dinamiza e divulga o património, as pessoas, devem ser a principal preocupação de quem investiga. O património deve servir a comunidade, ajudando-a a construir uma identidade, a conhecer a sociedade na qual se insere e a si próprio enquanto indivíduo integrante da mesma. Quando se planifica uma intervenção é necessário definir quais os públicos alvos, tendo em conta a diversidade e características dos mesmos, dando a estes um papel participativo.

As Estratégias de Comunicação – a estratégia de comunicação e a linguagem utilizada na mesma devem ser claramente definidas, de acordo com a natureza do elemento patrimonial, dos públicos e dos agentes. Assim, esta autora destaca como estratégia de comunicação em torno do património:

- A Interpretação – deve definir os objectivos da interpretação e as técnicas de animação, apresentação e divulgação (Jordi Werner, cit. por Martins, 1999):

Objectivos:

- Entender e estimular uma resposta positiva por parte do visitante;
- Ser activa e participativa;
- Provocar e estimular sensações intelectuais, afectivas e estéticas: como a curiosidade, emoção, sensibilidade;
- Sustentar-se na investigação científica;
- Construir-se a partir dos próprios conhecimentos das pessoas;
- Estar integrada na identidade local;
- Escolher as técnicas em função das audiências;
- Ser honesta e evitar qualquer tentativa de falsear ou manipular a informação para tornar a oferta mais atractiva.

Técnicas:

- Exposições permanentes e temporárias;
- Maquetas e reproduções;
- Montagens audiovisuais;
- Experiências interactivas;
- Representações cénicas;
- Festas e outros eventos;
- Sinalização e painéis informativos;
- Visitas guiadas e itinerários temáticos;
- Oficinas pedagógicas e outras actividades didácticas;
- Folhetos, edições, e outros materiais informativos, etc.

A apresentação, animação e divulgação, constituem formas de comunicação no âmbito do património e podem ser elaboradas em locais como museus e espaços temáticos.

O Agentes Mediadores – é necessário ter em conta a possibilidade de diversidade de intervenientes. Dos agentes mediadores tidos em conta, como é possível verificar no esquema acima exposto, explicito alguns deles:

- Os Investigadores – estes devem procurar, interpretar e tornar passível às comunidades a leitura sobre o património.

- Os Museus – o museu assume-se actualmente como um centro cultural e um instrumento social com propósitos pedagógicos de intervenção social, constituindo uma instituição da comunidade para a mesma, tendo, então, que funcionar de modo activo, interventivo, no sentido de constituir uma estrutura capaz de reconstruir memórias individuais e colectivas. Deste modo, deve ser visto como “um centro de aprendizagem e um lugar público que serve para educar, entreter e ajudar ao desenvolvimento dos indivíduos e sociedades” (Martins, 1999).

Para reforçar as capacidades do espaço museológico, verifica-se a sua acção pedagógica centrada nos serviços educativos que pretendem estabelecer uma relação estreita com as escolas, de modo a promover actividades de cariz informativo, tais como exposições e actividades práticas, tais como jogos sobre o património.

- A Escola – constituindo uma instituição aberta à comunidade, esta tem um papel benéfico relacionando o público jovem e infantil com o património. Todos estes

processos relativos à temática do património, têm vindo a implicar a escola, pedindo à mesma um tratamento pedagógico e didáctico, de modo a motivar os jovens para o interesse e estudo acerca do património, no intuito de, em simultâneo, desenvolver nestes capacidades de leitura e investigação no âmbito desta temática, cultivando acções de cidadania que se transformem na preservação do património pertencente à comunidade da qual estes fazem parte.

A escola pode desempenhar um papel indispensável na valorização do património, passando pela educação e sensibilização de gerações mais novas, através de actividades curriculares e extra-curriculares. A escola pode enquadrar e relacionar a temática do património local em disciplinas curriculares tais como a História ou o Estudo do Meio, permitindo ao aluno o contacto directo com artefactos do passado e a tomada de consciência das mudanças que ocorreram ao longo das diferentes épocas temporais ao nível das sociedades.

2.2- As Políticas Culturais

Uma política, qualquer que seja ela, implica poder, pretende uma intencionalidade, a utilização de determinados recursos com vista a alcançar determinados objectivos. O campo cultural cruza-se, por isso mesmo, com o campo da distribuição de poder. A temática da política cultural implica assim, o poder de definição de objectivos, de mobilização de meios, de alcance de resultados (Lopes, 2003).

Ainda é frequente que a cultura seja encarada não como um domínio merecedor de uma política relativamente autónoma, mas como um acréscimo de legitimação de poder político que é apresentado e representado através das medidas simbólicas: visibilidade, espectáculo, festas, entretenimento das massas, alienação das mesmas. Uma política cultural inicia-se aquando do reconhecimento da autonomia relativa ao campo cultural por parte do poder político. Uma política cultural pública é um assegurador preciso da pluralidade normativa, identitária e expressiva das complexas sociedades contemporâneas (Lopes, 2003).

Assim, segundo este autor, é necessário que se reúna uma série de recursos técnicos especializados, em específico animadores, mediadores sócio-culturais difundidos pelos espaços e tempos de sociabilidade e de aprendizagem e funcionando em rede, artistas dispostos a falarem e desmistificarem a “aura” da criação, equipamentos com departamentos educativos activos e domínio das problemáticas da diversidade cultural.

Deste modo, é visível que o campo cultural é um motor de processos de desenvolvimento local.

“Para algumas cidades de pequena dimensão, a estruturação de um campo cultural activo pode ser o elemento *decisivo* de uma estratégia de desenvolvimento que não se limite à visão autárcica do paradigma endógeno. (...) acreditamos na possibilidade de cruzamentos e interpenetrações resultantes de movimentos de diversificação territorial e cultural” (Lopes, 2003).

Este autor também refere que, actualmente, é possível romper a hierarquia dos sistemas urbanos e estabelecer parcerias estratégicas com entidades e instituições, criando redes de itinerância de produções culturais tais como espectáculos e exposições, promovendo a troca entre criadores e técnicos e assim, organizarem festivais culturais, que podem ganhar projecção regional e nacional. Deste modo, as pequenas cidades podem construir pequenos meios inovadores atractivos para segmentos e, a acrescentar, a pequena escala tem uma vantagem ao permitir redes de comunicação informais e flexíveis, desburocratizando processos de decisão e aumentando os contactos entre os agentes culturais, tornando o seu trabalho mais colectivo.

Estas referências mostram-nos que o poder local tem um papel importante relativamente à dinamização e regulação dos processos culturais pois, como afirma o autor, neles está incumbida a responsabilidade inerente ao serviço público da cultura.

Segundo Lopes (2003), primeiramente é necessário, então, formular uma política cultural. Para uma cidade de pequena dimensão, uma política cultural pressupõe a ideia de projecto, com a definição de objectivos, meios disponíveis e cenários de resultados que se esperam, tendo em conta a flexibilidade para se fazerem alterações sempre que necessário, avaliando constantemente os processos e as estratégias a seguir. Deste modo, a política cultural mostra “um papel decisivo na legibilidade ou imaginabilidade da cidade”. Seguidamente deve proceder-se à criação de meios inovadores. Alguns centros urbanos de pequena dimensão tentam mostrar ocasionalmente a mudança através de círculos de discussão e programas arrojados de animação cultural, outros tentam promover debates entre a tradição e a modernidade, como tentar aproximar as expressões artísticas das camadas populares.

Deste modo, de acordo com este autor, deve apostar-se na diversificação de actividades e grupos culturais, através do contacto contextualizado com diversas produções culturais. Por exemplo, a criação de meios inovadores pode passar pela

dinamização de bibliotecas que podem funcionar como locais de formação, animação, com ateliês, workshops, leituras dramatizadas, debates, encontros com criadores, videoteca e auditório para espectáculos. Assim, é preciso adaptar o espaço físico às actividades e, construí-lo com cenários de interacção.

E acrescenta ainda o autor Teixeira Lopes:

“ (...) importa perceber as modalidades de criação e circulação cultural das obras e mensagens culturais. Adquire aqui papel decisivo a margem de manobra dos agentes culturais locais, bem como as representações simbólicas dos actores políticos e o grau em que a interiorização da centralidade das actividades culturais estrutura o seu *habitus* e, conseqüentemente, as suas práticas e decisões. (...) a estruturação de condições que alimentam uma pressão social que force a diversificação e a qualidade do circuito cultural local” (Lopes, 2003).

2.3- A Política Cultural de um Município: um exemplo

Como vimos anteriormente, a definição de uma política cultural num local é a base orientadora de toda a acção cultural praticada no mesmo.

Neste ponto, faz sentido referir o exemplo de um município, relativamente à política cultural a ele subjacente e ao modo como esta se definiu e processou.

A Câmara Municipal de Cascais tem desde 1994 uma política cultural considerada estratégica para o relançamento da imagem do concelho e para a recuperação do seu prestígio a nível nacional e internacional. Para a construção desta política foram tomados em conta vários factores: a pluralidade de públicos e gostos existentes num concelho com cerca de 200 mil habitantes, a dicotomia litoral-interior, a notória vocação turística da região, a sua memória histórica, o seu cosmopolitismo e a influência que a criação de uma oferta cultural regular tem no tecido económico (Letria, 2000).

Segundo este mesmo autor, a política cultural do município tem vindo a desenvolver-se em dois sentidos fundamentais. A criação de eventos ocorrendo ao longo de todo o ano e a criação de equipamentos modernos e operacionais que possam acolher e fidelizar os públicos que começam a ser atraídos pela oferta cultural da autarquia. Este autor também afirma que, a definição de uma política cultural para o município teve como pressuposto a consensualização de esforços e de vontades em torno das iniciativas que suportam a mesma. Outro factor importante foi a consideração, por parte dos agentes

económicos com a importância dos industriais de hotelaria e da restauração, da estreita ligação entre a oferta cultural e o desenvolvimento económico.

A viabilização desta política cultural tem sido fundamentada no esforço colectivo do executivo e também nas parcerias que tem sido possível estabelecer com várias instituições de sociedade civil. Uma parte substancial dos eventos lançados foi possível através do apoio conseguido pela Junta de Turismo da Costa do Estoril, dos comerciantes, dos hoteleiros e dos industriais da restauração que reconhecem na política cultural potencialidades que se projectam na sua actividade (Letria, 2000).

Como podemos constatar, o apoio dos actores locais é um factor muito importante para o impulsionamento da política cultural, de estratégias e actividades culturais no sentido de promover o desenvolvimento.

Segundo este autor, a cultura não deve ser encarada como um gasto mas como um investimento, as actividades culturais e artísticas promovidas pelos poderes políticos podem e devem constituir uma fonte de receita para os mesmos.

“A cultura é, na área social, um inquestionável factor de crescimento, de valorização e de desenvolvimento (...). A forma como a temos posto em prática obedece a regras, a prioridades e critérios bem definidos que se articulam com a concepção geral do que deve ser (...) o trabalho e a intervenção autárquicas” (Letria 2000).

3- Cultura e Educação – A Estreita Relação

A Cultura e a Educação são conceitos que estão intrinsecamente ligados. A cultura pode ser entendida, como referido anteriormente, enquanto “as práticas e acções sociais que seguem um padrão determinado no espaço.”, ou como o “Conjunto de conhecimentos adquiridos, a instrução de um povo”. Assim, pode ser entendida como o desenvolvimento intelectual do ser humano e os costumes e valores de uma sociedade.

A Educação é entendida como, “o conjunto de acções e de influências tendentes a desenvolver e cultivar no indivíduo aptidões, conhecimentos, competências, atitudes e comportamento que visa o desenvolvimento global da sua personalidade, a sua integração na sociedade e o seu empenhamento na transformação progressiva dessa sociedade” sendo um processo “contínuo e de longo prazo” (e.g. Nogueira e Rodrigues, cit. por Cruz, 1998, Hager & Laurent cit. por Cruz, 1998).

Como podemos ver, estes dois conceitos não só se complementam como interagem, no sentido em que, se a cultura pode ser definida como os costumes, valores, os

conhecimentos adquiridos e a instrução de um povo, a educação tem um papel importante no desenvolvimento da cultura, pois é através das acções da mesma que o indivíduo desenvolve e adquire aptidões, conhecimentos, competências e atitudes e a sua interacção na sociedade e que, conseqüentemente, permitem caracterizar a cultura no qual se insere.

Se a educação é encarada como um motor de desenvolvimento económico e social, assente nas ideias anteriores, conseqüentemente, a cultura também constitui um factor desse mesmo desenvolvimento.

Segundo Cabrito (2002) referenciando Johnes, (1993) e Cohn, (1994), desde os anos 50 que se verifica um empenho para integrar teorias da educação nas reflexões económicas de modo que, o empenho verificado caminha ao lado do crescimento económico no mundo ocidental, da diferença cada vez maior entre países desenvolvidos e menos desenvolvidos e do aumento exponencial da procura da educação pela sociedade.

Este aspecto faz-nos então ver o valor económico da educação, e também o valor cultural da mesma, ou seja, “(...) o contributo da educação para o crescimento económico exprime-se, particularmente, nos seguintes aspectos: a educação é um meio de promover atitudes e comportamentos favoráveis ao desenvolvimento, ou dito de outra forma, de transformar padrões culturais que entravam a inovação requerida pelo crescimento económico; por outro lado, o sistema educativo e a formação profissional têm papel relevante para que os indivíduos possam munir-se de aptidões e qualificações necessárias à economia” (Costa, 1981, p. 565).

Capítulo II

O Contexto Municipal do Barreiro

A caracterização de um local, organização ou serviço, permite-nos conhecer de forma geral ou pormenorizada, consoante o tipo de caracterização, factores que demonstram quais os seus propósitos, os tipos de actores e intervenientes, as dinâmicas de acção, etc. Assim, gera-se a possibilidade de adquirirmos uma visão acerca da origem e funcionamento da estrutura caracterizada.

Neste ponto irei abordar as componentes que possibilitam caracterizar o local, a organização e o serviço onde me inseri para desenvolver a minha prática de estágio e também, onde desenvolvi o meu projecto de investigação.

1- História do Meio – O Barreiro

O seu passado histórico reporta-se ao início do Século XIV, quando o topónimo surge pela primeira vez, ligado a marinhas de sal lá existentes. No final do Século XV (1487) a povoação aparece constituída como freguesia e em 1521 o Barreiro alcança a autonomia municipal relativamente a Alhos Vedros, recebendo Carta de Foral, concedida pelo Rei D. Manuel I.

O passado histórico colectivo está presente nos conjuntos de uma arquitectura civil e popular ainda existente na parte norte da cidade.

A escolha do Barreiro para terminal da linha do Sul e Sueste, em 1861, foi decisiva para o desenvolvimento económico e social da Vila, que começou a ganhar uma nova dimensão, tornando-se pólo de atracção de populações, vindas principalmente dos concelhos, vizinhos e do Alentejo e Algarve, em busca de melhores condições de vida e de trabalho, inserindo-se nas inúmeras fábricas de cortiça em expansão e nas oficinas do caminho-de-ferro.

A indústria corticeira exigia o transporte de grande volume de matéria-prima. Daí ter sido o caminho-de-ferro que trouxe ao Barreiro as Fábricas de cortiça e, em 1907, começa a instalação da CUF.

Ao crescimento contínuo da CUF corresponde, então, o desenvolvimento do comércio, da construção civil e de pequenas indústrias. Por não terem existido os acautelamentos necessários, tal crescimento criou no Barreiro condições de degradação do ar das águas do rio que anulam as potencialidades de qualidade ambiental que possuem alguns dos seus espaços naturais e construídos.

Ao longo das duas últimas décadas, as consequências políticas, económicas e sociais da revolução do 25 de Abril, em 1974, da globalização dos mercados, e entrada na União Europeia têm vindo a operar um processo de mudança contínuo que segue a um ritmo e intensidade cada vez maior.

Desde então o Barreiro tem vindo a perder algumas das suas características socioeconómicas que tradicionalmente o marcavam, sobretudo pela indústria. Actualmente, os agentes sociais, económicos e políticos do concelho do Barreiro,

protagonistas e espectadores da sua própria história, lutam contra uma acentuação das características de cidade - dormitório do Barreiro em relação a Lisboa e contra todas as consequências negativas que essa definição encerra para a estrutura sócio- económica deste núcleo urbano, parcialmente esvaziado da sua identidade industrial que durante largo período do seu passado ostentou.

2- Caracterização Administrativa do Território

O Barreiro constitui, actualmente, um Município Urbano, integrado no Distrito de Setúbal. Com um total de oito Freguesias: A Freguesia do Barreiro, a Freguesia da Verderena e a Freguesia do Alto do Seixalinho, que fazem parte integrante do território da cidade, sendo as duas últimas criadas em 1985, as restantes Freguesias do Lavradio, St. André, St. António da Charneca, Palhais e Coina, também se constituíram como Freguesias em 1985, um ano após à elevação da então vila do Barreiro, à categoria de Cidade (1984).

O Concelho do Barreiro está igualmente integrado na zona da chamada Área Metropolitana de Lisboa.

3- Os Equipamentos de Ensino no Barreiro

No que respeita aos equipamentos de ensino instalados neste local, sabemos que a sua existência é bastante visível sendo que, ao nível do ensino particular, nomeadamente do ensino pré-escolar, a presença dos estabelecimentos é notável.

Ao todo, este concelho possui 75 estabelecimento de ensino contemplando o Ensino Público e Privado sendo que, ao nível do Ensino Público existem 6 Jardins-de-Infância, 37 Escolas Básicas e Secundárias, uma Escola Profissional e uma Escola Superior. Existem ainda 12 IPSS. Ao nível do Ensino Privado existem 12 equipamentos de ensino.

Ao nível de estabelecimentos educativos, este concelho demonstra uma variedade clara (Anexo 1).

4- A Câmara Municipal do Barreiro

Segundo a informação que consta no site da Câmara Municipal do Barreiro, a Câmara Municipal é o órgão executivo colegial do Município, eleito pelos cidadãos maiores de 18 anos, recenseados na área do Município, tendo por Presidente o primeiro candidato da lista mais votada.

A eleição da Câmara Municipal faz-se em simultâneo com a Assembleia Municipal e Assembleia de Freguesia, sendo o mandato dos titulares dos órgãos das autarquias locais de quatro anos.

4.1- Organograma Geral da Câmara Municipal do Barreiro:

O organograma geral da Câmara Municipal do Barreiro (Anexo 2) foi assente no *Diário da República, 2.ª série — N.º 249 — 29 de Dezembro de 2006 (Apêndice n.º 91)* no *Aviso n.º 8534/2006 — AP* que define a Reestruturação dos serviços da Câmara Municipal do Barreiro.

4.2- Competências do Município:

Os órgãos municipais, como já referido anteriormente, têm ao seu encargo a gestão do seu território e deste modo, foram-lhes atribuídas várias competências para que a mesma seja cumprida.

Assim, aos órgãos municipais compete o planeamento, a gestão e a realização de investimentos nos seguintes sectores, entre outros: Ordenamento do Território e Urbanismo; Promoção e Desenvolvimento; Cooperação Externa; Acção Social; Habitação; Transportes e Comunicações; Equipamento rural e urbano; Energia; Ambiente e Saneamento Básico; Saúde; Educação; Desporto; Defesa do Consumido; Protecção Civil; Cultura e Património.

Para que estas atribuições resultem no efectivo planeamento e gestão do território municipal, é necessária a organização de um modelo funcional e organizacional que contemple os diferentes sectores e departamentos, nos quais actuam diversos intervenientes para a operacionalização da acção. Essa organização é passível de ser conhecida através do organograma e do regulamento geral que cada autarquia possui.

4.3- Política Cultural da CMB

Sendo que, a minha prática de estágio e o meu projecto de investigação se desenvolveram no âmbito da Divisão da Cultura e Património Histórico e Museológico, especificamente na área do Património Histórico e Museológico faz sentido, neste ponto, explicitar que política cultural orienta a actividade deste organismo e, especificamente, o Património Cultural.

Segundo as informações contidas no sítio online da CMB, a Política Cultural deste concelho baseia-se na seguinte linha de orientação:

“No sentido de atingir os patamares de desenvolvimento cultural que aspiramos para as populações do concelho do Barreiro, a Câmara Municipal tem vindo a desenvolver esforços de criação de uma estratégia de produção, promoção e divulgação cultural que simultaneamente vá ao encontro das expectativas da comunidade em relação ao que conhece e aprecia mas que sirva também como um factor de introdução e formação de novos públicos e do despertar interesse para produções culturais inovadoras e contemporâneas.”

Relativamente ao Património Cultural, serviço no qual se centra o meu estudo, as linhas de orientação da actividade são as seguintes:

“Ao nível do Património da Câmara Municipal do Barreiro, a actividade divide-se entre a conservação do Património e a sua divulgação. Em termos de conservação do património edificado a Câmara Municipal do Barreiro procura encontrar um equilíbrio saudável entre o respeito pelo passado da terra e a necessidade de progresso.” (...)

“No sentido de divulgar esta riqueza ancestral que é o património cultural, a Câmara Municipal do Barreiro, tem vindo a desenvolver actividades junto da comunidade escolar e junto de grupos informais de munícipes, com uma actividade regular a que chamou, Passeios pelo Património. Estes passeios têm vindo a ser cada vez mais participados, e é nosso objectivo fortificar esta relação com os munícipes.”

5- A Divisão da Cultura e Património Histórico e Museológico

A DCPHM insere-se no Departamento de Acção Sócio Cultural, tendo competências próprias para o funcionamento das actividades.

5.1- Competências Funcionais da DCPHM

Segundo o site da CMB, a Divisão de Cultura e Património Histórico e Museológico tem como competências funcionais: Coordenar e desenvolver as actividades culturais promovidas pelo município; Apoiar e fomentar o desenvolvimento da actividade cultural por outros agentes do concelho; Colaborar e apoiar as organizações associativas e outras estruturas comunitárias, com vista à concretização de projectos e programas culturais e patrimoniais; Promover e desenvolver, junto da comunidade, o gosto pelas diversas formas de manifestação artística e pela conservação e preservação do património histórico; Assegurar a gestão dos espaços culturais e museológicos afectos da Câmara Municipal; Incentivar a investigação e a elaboração de estudos de suporte e enriquecimento da cultura e história locais; Acompanhar e avaliar o desenvolvimento das actividades culturais; Coordenar e dinamizar a actividade museológica.

5.2- As Instalações e os Serviços da DCPHM

A DCPHM está situada dentro das instalações do AMAC - Auditório Municipal Augusto Cabrita (situado na Av. Escola de Fuzileiros Navais, Parque da Cidade 2830 Barreiro).

Integrado na mesma funcionam dois Sectores: o Sector da Cultura que, exerce as suas funções nas mesmas instalações, e o Sector do Património e Museus que, exerce as suas funções dentro do Convento de Madre de Deus da Verderena (situado na Rua do Convento Alto do Seixalinho 2830 Barreiro) e nas Reservas Museológicas da Câmara Municipal do Barreiro (situadas na Rua 11, Edifício 117, Zona 2 Parque Empresarial da Quimiparque, 2830 Barreiro).

No que respeita ao Sector da Cultura, este assegura a gestão de vários serviços que nele operam. São eles:

- AMAC (Auditório Municipal Augusto Cabrita).
- Galeria Municipal do Barreiro
- Serviço de Festas
- Animação de Ruas
- Serviços Protocolados (a DCPHM tem relações com diversas entidades que estabelecem protocolos com a mesma, por exemplo, bandas filarmónicas, coros, artistas, etc.).

No âmbito do Sector do Património e Museus, sector que será abordado mais especificamente mais a frente neste trabalho, operam os seguintes serviços:

- Reservas Museológicas
- Convento de Madre de Deus da Verderena
- Varino Pestarola (serviço sazonal que assegura passeios, nomeadamente, visitas de estudo com um guia que dá explicações, ao longo do percurso, acerca da historia do Local, num barco típico do Barreiro – o Varino Pestarola, nos meses de Maio a Outubro).

5.3- Os Recursos Humanos da DCPHM

No que respeita aos recursos humanos que exercem funções no âmbito desta divisão, irei explicitá-los indicando o cargo que ocupam, funções e locais onde actuam efectivamente.

No cerne da Área da Cultura exercem funções 18 pessoas. Passo a enumerar o cargo e funções exercidos:

- Administrativos – 4 – 2 na Galeria Municipal; 1 no Convento de Madre de Deus da Verderena; 1 na DPCHM (Divisão da Cultura e Património Histórico e Museológico).

- Gave Gabinete de Audiovisuais – 4/6 - 4 Técnicos de Audiovisuais que asseguram o funcionamento do mesmo; 2 auxiliares sazonalmente (os responsáveis pelo serviço do Varino Pestarola).

- Serviço Educativo – 2 Técnicas Superiores, uma na área de Animação Socio-Cultural – exerce também funções de programação, por exemplo, é a responsável da programação do mês do Teatro, e outra na área de História que planifica e realiza actividades.

- Programadores – 3 – 1 na área de música; 1 programadora de eventos; 1 Designer.

- Equipas de Montagem de Exposições – 2 – asseguram a parte logística de montagem e desmontagem de exposições.

- Maestro de Coros – 1.

- Chefe de Divisão – 1 – Coordena os serviços da cultura e património e dirige o AMAC.

5.4- Recursos Financeiros da DCPHM

No que respeita aos recursos financeiros, ou seja, ao montante que a divisão recebe para o exercício das suas funções, apresento o seguinte quadro:

Valor Geral	Valor para Ordenados e Subsídios de Férias e de Refeição	Valor para Execução da Actividade de todos os Serviços
1 Milhão e 700 mil Euros	500 Mil Euros	1Milhão e 200 Mil Euros

Segundo as informações prestadas pela chefe da DCPHM, o Orçamento Geral de que esta divisão dispõe é de um milhão e setecentos mil euros (Anexo 6 B) sendo que um milhão e duzentos mil euros são para todas as despesas inerentes à realização de actividades e quinhentos mil euros são destinados a ordenados e subsídios dos funcionários. É de destacar que, o Orçamento anual lançado pela CMB pode sofrer acertos quando recebido pelas diversas divisões, como referido pela chefe de divisão numa entrevista informal.

Em anexo (Anexo 3) segue o documento relativo ao Orçamento para o ano de 2009, que consta no site oficial da CMB (o orçamento para a DCPHM consta na pág. 52).

5.5- Objectivos, Planos de Acção e Instrumentos de Avaliação da DCPHM

Relativamente aos objectivos que a DCPHM define para orientar a sua acção, através das informações prestadas pela chefe de divisão, soube que, os objectivos operacionais para esta divisão são definidos a partir de uma ferramenta de avaliação, o SIADAP (Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública), que mais a frente irei explicitar do que consta. Assim, são definidos 5 objectivos para a Unidade Orgânica, 5 objectivos para a chefe de divisão e 5 objectivos para os funcionários.

No que respeita aos planos de acção que esta divisão elabora, a chefe de divisão indicou que constroem documentos estratégicos que delineiam as acções promovidas, mas não existe nenhum documento, efectivamente, designado de plano de acção.

No que concerne aos instrumentos de avaliação (avaliação do desempenho dos recursos humanos e avaliação de actividades que esta divisão planeia e executa), a chefe de divisão informou-me que, a avaliação do desempenho dos recursos humanos é feita, também ela, através da ferramenta de avaliação SIADAP (Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública). Segundo o site da DGAEP

(Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público), esta ferramenta consiste no seguinte:

“A Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro institui o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP) aplicando-se ao desempenho dos serviços públicos, dos respectivos dirigentes e demais trabalhadores, numa concepção integrada dos sistemas de gestão e avaliação, permitindo alinhar, de uma forma coerente, os desempenhos dos serviços e dos que neles trabalham. As componentes do sistema podem ser vistas em anexo (Anexo 4).

Relativamente à avaliação das actividades que a divisão planeia e executa, a chefe de divisão referiu que avaliam as actividades ao nível dos grandes ciclos que são eles: Festas do Barreiro (é a comissão de festas que avalia, fazendo uma reunião e uma acta da mesma); Mês do Teatro; A Cidade e a Música; Serviço Educativo da DCPHM; AMAC.

Estes ciclos são avaliados através de um Relatório de Actividades que contem: elementos numéricos, qualitativos, quantitativos (balanço acerca do público envolvido, balanço acerca do cumprimento do que estava estipulado em termos do aspecto financeiro.

6- O Sector do Património e Museus

Este Sector insere-se na DCPHM como referido anteriormente e, ao mesmo compete:

- Conceber conteúdos para catálogos e brochuras de apoio a exposições e acções de divulgação do património museológico;
- Elaborar colecções de diapositivos, fotografias e multimédia representativas do espólio existente e do património do concelho, devidamente classificados e identificados;
- Proceder ao inventário do património móvel e imóvel com interesse histórico-cultural;
- Promover e realizar investigação sobre história local;
- Facultar meios de apoio ao estudo e investigação;
- Organizar, em colaboração com outras entidades, actividades de natureza formativa;
- Proceder a trabalhos de escavação arqueológica;
- Estudar, limpar, desinfestar, consolidar e restaurar objectos, documentos e artefactos que integram o espólio museológico da autarquia;

- Assegurar a conservação e manutenção dos campos arqueológicos existentes, organizando campanhas periódicas de limpeza e manutenção;
- Conceber conteúdos para materiais didáticos e de apoio;
- Conceber, organizar e promover acções de animação e divulgação do património histórico-cultural;
- Acompanhar as intervenções urbanísticas e as obras municipais/ particulares promovidas no concelho, visando a salvaguarda de património histórico-cultural existente;
- Acompanhar na concepção e organização as diferentes acções de divulgação da história do concelho que sejam promovidas pelos serviços da autarquia;
- Gerir as unidades museológicas municipais;
- Elaborar processos de classificação de património móvel e imóvel com excepção do património documental;
- Promover a recolha de histórias orais.

Como referido anteriormente, neste sector funcionam três serviços: as Reservas Museológicas, o Convento de Madre de Deus da Verderena e o Varino Pestarola. De seguida irei proceder à caracterização dos serviços cujo meu estudo aborda, as Reservas Museológicas e o Convento de Madre de Deus da Verderena.

7- O Serviço das Reservas Museológicas

As Reservas Museológicas Municipais são um equipamento camarário e, um espaço visitável aberto ao público desde 18 de Maio de 2000.

Estão em funcionamento num antigo hangar industrial, no Complexo Industrial da Quimiparque, Rua 11, Armazém 117.

As Reservas apresentam um programa educativo, com actividades, destinado ao público escolar, constituído por visitas guiadas e ateliês, representativo da identidade e da história do Concelho.

Constituem um espaço de História e Memória, que reúne um valioso património móvel, desempenhando provisoriamente as atribuições do futuro Museu Municipal.

Têm como áreas de trabalho a Investigação Histórica, a realização de Exposições temáticas, o Inventário do Património Móvel propriedade da autarquia, a sua Conservação e Restauro.

As colecções actualmente existentes nas Reservas, resultam de achados em campanhas arqueológicas ou doações de particulares e constituem os seguintes espólios:

- Espólio arqueológico proveniente do sitio Neolítico da Ponta da Passadeira, composto por materiais pétreos, cerâmicos e osteológicos, em estudo no Museu de Arqueologia e Etnografia do Distrito de Setúbal;

- Espólio arqueológico proveniente do Forno Cerâmico da Mata da Machada, sécs. XV/XVI, composto por cerâmica e alguns objectos metálicos, incluindo espólio numismático;

- Espólio arqueológico proveniente da Real Fábrica de Vidros de Coima, séc. XVIII, composto por objectos vítreos, cerâmicos e metálicos;

- Colecção de apetrechos navais, ferramentas de calafate, redes de pesca, objectos de navegação, maquetes de embarcações – doação particular de José Germino

- Maquetas de barcos tradicionais e de recreio, adquiridos a João Escapador e Carlos Peters;

- Colecção de moldes em madeira, provenientes da antiga fundição da CP;

- Colecção de vários objectos de uma antiga alfaiataria, composta por espécimes têxteis e vários objectos metálicos – doação particular de Rosália Godinho;

- Painel de azulejos do século XVIII com representação de N.^a S.^a do Rosário propriedade da CMB;

- Espólio Museológico existente na antiga Casa de Aferição, composto por colecções de pesos e medidas, balanças, mobiliário e documentação;

- 1 balança de pesar cortiça – doação particular de Fernando Gaio;

- 1 recipiente em cerâmica do séc. XVI – doação particular de António Patacas;

- 1 conjunto de mós manuais – proveniência desconhecida;

- Colecção azulejar do Challet Rebelo.

- Colecção do Grupo Etnográfico do Barreiro

- Colecção de vários objectos de uma Tanoaria do Barreiro – doação de Amarílio Cardoso

- Trajes Regionais doação do extinto Grupo Etnográfico do Barreiro

- Fragmentos de azulejos de Nossa Senhora da Graça, em Palhais – espólio de Cabeça Padrão doado por Dr. Miguel de Sousa;

- Pia de Água Benta da antiga Igreja da Telha;

- Colecção de peças e publicações sobre aeronáutica espacial – doação de espólio de João Caeiro doado por Hermínia Craveiro de Sousa.

8- O Convento de Madre Deus da Verderena

O Convento de Madre de Deus da Verderena constitui um Equipamento Camarário, inerente à DCPHM, como anteriormente referido. Neste equipamento funcionam: o Sector do Património-Cultural e o Pólo Infantil da Biblioteca Municipal. Em anexo consta a caracterização mais detalhada (Anexo 5).

9- Caracterização da Estrutura Organizacional da DCPHM

Neste ponto irei caracterizar a estrutura organizacional da DCPHM a nível das suas três características fundamentais: a formalização, a complexidade e a centralização. São estas três características que nos permite perceber qual a estrutura organizacional desta divisão, ou seja, compreender se é uma organização do tipo mecanicista ou se é uma organização do tipo orgânica.

Assente em teorias referidas na primeira parte deste trabalho que definem as componentes a ter em conta para caracterizar o tipo de organização e, através das respostas dadas pela chefe de divisão à entrevista realizada, informação que consta em anexo (Anexo 6 B) e que será exposta e tratada mais à frente neste trabalho, considero que esta divisão.

Ao nível da formalização: as regras e procedimentos estão claramente definidos pois como a chefe de divisão referiu, os funcionários regem-se pela legislação comum a todos os funcionários da função pública e é por esse tipo de documentação que orientam a sua acção. No entanto, também referiu que os técnicos têm alguma autonomia no que respeita ao desempenho das suas funções. Ao nível da complexidade: a chefe de divisão referiu que “as tarefas são dadas por mim ou então por um dos coordenadores que existe (...)” e acrescentou que a divisão de tarefas “é muito complexa no sentido em que qualquer coisa que passe aqui é complexa porque tem um envolvimento das pessoas da comunicação, dos técnicos, da direcção de cena, da bilheteira, da frente de casa, da frente de sala (...) tentamos aligeirar um bocadinho (...)”. Ao nível da centralidade: a avaliação do funcionamento da divisão é feita pelo modelo de avaliação SIADAP e pela chefe de divisão, a localização do poder está no edifício da divisão e na pessoa da chefe da mesma, que salientou que “o poder está no auditório. (...)” e, afirmou também que considera que o poder está em si “sim, evidentemente dentro dos limites do razoável.”

Deste modo, sendo uma organização da Administração Pública e sendo uma organização de grande dimensão, não tendo dados suficientes para defini-la, considero que esta organização tende a ser de tipo mecanicista pois apresenta um nível de complexidade considerável onde as tarefas são especializadas e divididas ao longo da estrutura organizacional, um nível de formalização também ele considerável sendo um pouco relativo pois as regras e procedimentos estão, por vezes, cuidadosamente definidos, no entanto não existe um regulamento interno e os funcionários têm uma certa autonomia e, por fim, um alto grau de centralização, onde a tomada de decisões tende a corresponder aos níveis mais altos da organização.

PARTE II

A EXPERIÊNCIA COMO TÉCNICO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO

Nesta parte, pretendo abordar as componentes teóricas que enquadraram e suportaram as minhas actividades, efectivas, inerentes ao estágio, enquanto Técnica Superior de Educação e, retratar, através de uma caracterização detalhada, as actividades realizadas no cerne da prática de estágio.

Capítulo I

Teorias e Práticas Educativas no âmbito Museológico Local

Neste capítulo, tenciono apresentar as teorias e práticas que serviram de base para a minha intervenção no âmbito Museológico Local, enquanto Técnica Superior de Educação.

1- O Papel do espaço Museológico no contexto Local actual

O papel dos contextos museológicos locais tem vindo a alterar-se, nomeadamente, os museus, passam de simples espaços estáticos a espaços dinâmicos e de participação.

Esta reconstrução acerca da imagem e função dos espaços museológicos leva-nos à necessidade de analisar os museus enquanto construções culturais resultantes da articulação de contextos políticos, económicos, sociais e históricos específicos. Deste modo, reafirma-se a “importância dos museus enquanto fornecedores de símbolos culturais destinados a conferir um sentimento de pertença, permanência e continuidade e relação ao passado, impulsionadores de construção de identidades colectivas.” (Anico, 2008).

Esta autora, também nos reforça que o investimento político na esfera cultural constitui uma das variáveis explicativas do fenómeno de crescimento dos museus em Portugal. Mas, para esta autora, também a adesão à União Europeia, o alargamento do conceito de património ou a percepção de uma ameaça de perda de identidade contribuíram para o aumento deste investimento.

“A emergência de políticas patrimoniais e museológicas pautadas por uma tutela e financiamento local fez com que os museus municipais fossem invariavelmente referidos nos programas eleitorais, bem como os planos directores municipais, sob o rótulo de equipamentos culturais ao serviço dos poderes políticos locais.” (Anico, 2008)

2- As Actividades Práticas como Componentes Educativas

As actividades práticas são parte importante do processo educativo. Para além dos conteúdos programáticos teóricos abordados na sala de aula e das actividades práticas realizadas no âmbito escolar, também as actividades práticas promovidas no espaço exterior à escola são importantes, constituindo um complemento educativo e contribuindo para a construção e formação do indivíduo.

Os alunos que estão habituados a desenvolver actividades fora da escola adquirem uma experiência que se traduz possivelmente nas suas normas de conduta (Almeida, 1996).

Segundo Holson (1992, cit. por Almeida 1996), qualquer estratégia de aprendizagem que exija a um aluno uma atitude activa em vez de passiva, de modo a aprender melhor com a experiência directa, pode ser definida como actividade prática.

Mas, o que podemos considerar como actividades práticas? “Os exercícios, as experiências, as experimentações, as demonstrações, as investigações e os projectos e o trabalho de campo” (Miguéns, 1991, cit. por Almeida, 1996).

Este tipo de actividades práticas pode ser promovido através de acções tais como as visitas de estudo.

2.1- As Visitas de Estudo

Uma visita de estudo é uma viagem organizada pela escola e levada a cabo com objectivos educacionais, na qual os alunos podem observar e estudar os objectos de estudo nos seus locais funcionais (Krepel, 1981, cit. por Rudman, 1994, cit. por Almeida, 1996).

A planificação das visitas de estudo tem de passar por uma escolha ponderada dos locais a visitar em função de objectivos definidos e de uma avaliação (Mouro, 1987, cit. por Almeida, 1996).

Sabendo que, a educação formal é estruturada e desenvolve-se em instituições como escolas e universidades, educação não formal realiza-se fora da esfera da escola,

difundida através de museus, associações recreativas e meios de comunicação, e a educação informal ocorre através de conversas do dia-a-dia entre familiares, colegas e amigos, no âmbito das visitas de estudo podem ocorrer os três tipos de educação. Deste modo, as visitas de estudo revelam um apoio aos conteúdos leccionados pois, mostram muitas vezes a utilidade dos saberes científicos (Almeida, 1996).

As visitas de estudo apresentam vantagens, por exemplo, “as idas a museus interactivos ou a centros de ciência, os visitantes são estimulados a participar, descobrir e divertir-se, pretendendo associar-se a finalidade educativa com o entretenimento” (Almeida, 1996).

Existem estudos empíricos que nos mostram as vantagens das visitas de estudo. Segundo os estudos de Falk (1983, cit. por Almeida 1996), as aprendizagens cognitivas em locais fora da escola são contínuas, são recordadas por um período longo sendo ainda lembradas do ponto de vista afectivo. A reforçar esta ideia, num estudo de Stevenson (1991, cit. por Almeida 1996), foram aplicados questionários a visitantes, alguns meses depois da visita a um museu de ciência, e verificou haver retenção de material não episódico indicando que as memórias dos visitantes tinham continuado a processar informação e, constatou ainda que grande parte dos visitantes falava acerca da sua deslocação ao museu a familiares e amigos, o que mostra uma aprendizagem afectiva e a mesma tem influência do ponto de vista cognitivo.

Deste modo, vários autores referiram que existe uma relação entre o afectivo e o cognitivo pois, um maior envolvimento afectivo leva a níveis mais altos de motivação, o que aumenta a aprendizagem (Kern & Carpenter, 1986, cit. por Almeida, 1996).

Mas, também devemos tomar em conta que existem limitações à eficácia das visitas de estudo que necessitam de ser exploradas.

A natureza dos obstáculos pode ser do foro institucional, pessoal ou decorrentes das próprias características dos alunos. Um dos obstáculos tem a ver com a necessidade de preparação trabalhosa de uma visita. Também a existência de turmas demasiado grandes pode ser um factor limitador pois, pode implicar que um professor tenha dificuldades em controlar muitos alunos fora da sala de aula (Duran, Gold & Colomer, 1989; Perdigão de Andrade, 1991, cit. por Almeida, 1996).

Também as datas das visitas de estudo são condicionadas pelas instituições a visitar e até pelas empresas de transportes o que pode levar à realização de uma visita descontextualizada em relação às temáticas abordadas, na altura, na sala de aula Almeida (1996).

Outro aspecto importante de ser abordado nesta temática relativa às visitas de estudo, diz respeito ao conhecimento acerca do espaço a visitar, um estudo de Falk (1983, cit. por Almeida 1996), mostrou que as informações adquiridas antes da visita contribuem para uma melhoria na aprendizagem científica, salientando também como é importante informar os alunos de o que e como observar no local a visitar.

Para que a aprendizagem seja realmente conseguida é necessário pensar acerca das formas de organização e dinamização de uma visita de estudo e, neste âmbito, como afirma Almeida (1996), é necessário tomar em conta três aspectos: a localização de uma visita de estudo no interior de uma unidade temática, a entidade responsável pela dinamização e a forma como esta mesma entidade actua durante a visita. Relativamente ao primeiro aspecto, o autor refere que, parece pertinente que a localização da visita de estudo seja perto do final da unidade temática no qual a mesma se insere pois, desta forma se ajuda a que os alunos possam visualizar no campo as relações em causa de uma forma mais clara. Mas, por outro lado, a visita pode servir para motivar um assunto e desse modo, faz sentido que ela seja colocada no início da unidade temática. Esta é uma questão ambígua, mas seja qual for a localização da visita o promotor da mesma deve fazê-lo de forma fundamentada.

Relativamente à forma como a visita deve ser dinamizada, devem estabelecer-se contactos com os vários agentes das instituições visitadas pois, estas pessoas conhecem de modo detalhado o local. Deste modo, estas pessoas podem comunicar aos alunos a sua experiência quotidiana, mostrando-lhes autenticidade das suas palavras e, dar-lhes exemplos concretos que reforcem a aprendizagem. Num estudo que mostrou a comparação da eficácia entre visitas dinamizadas pelos professores e visitas dinamizadas pelos serviços responsáveis destacados pelo museus, verificou-se que, os alunos que foram a visita dinamizada pelos serviços responsáveis destacados pelo museu tiveram um aumento mais significativo em relação a objectivos do domínio cognitivo (Almeida, 1996).

Se os responsáveis do serviço souberem as matérias que os alunos estão a abordar e as informações acerca do público a visita pode funcionar melhor.

Mas, o papel dos professores também é um aspecto importante na dinamização de uma visita de estudo. O envolvimento dos professores durante a visita é muito importante pois, se os professores se mantiverem envolvidos transmitem o seu interesse aos seus alunos (Almeida, 1996).

As fichas de trabalho também são um aspecto a ter em conta neste âmbito pois, quando estas são fornecidas por algumas entidades não formais de aprendizagem, considera-se que estas podem encontrar-se estandardizadas e, por isso, deve ser feita uma adaptação, por parte dos professores, tendo em conta os seus objectivos e as suas práticas (Zana & Guichard, 1989, cit. por Almeida, 1996).

Assim, a relevância do papel do professor leva à ideia de que, se o professor participar em programar, planificar e dinamizar a visita, pode existir uma melhor adequação às características dos alunos (Almeida, 1996).

Assim, denota-se a importância da valorização das actividades exteriores à escola, permitindo um acesso aos alunos a diferentes contextos pois, as crianças quando chegam à escola têm vivências diferentes, podendo deste modo, tentar produzir-se uma maior igualdade de acessos e, contribuindo para o crescimento do aluno enquanto construtor do conhecimento experienciado e também, o seu crescimento enquanto indivíduo inserido numa sociedade.

Capítulo II

A Prática como Técnico Superior de Educação

A minha prática de estágio e o meu trabalho investigativo foram desenvolvidos na Câmara Municipal do Barreiro, no cerne da Divisão da Cultura e Património Histórico e Museológico e, especificamente, no serviço das Reservas Museológicas.

Enquanto estagiária tinha dois objectivos principais: realizar tarefas e desenvolver actividades inerentes ao trabalho de um Técnico Superior de Educação de modo a contextualizar-me com a realidade, aprofundar os meus conhecimentos e aplicar os adquiridos ao longo do meu percurso formativo e, realizar um trabalho investigativo no qual estudasse a realidade onde me inseria no sentido de perceber as dinâmicas de funcionamento da mesma. Deste modo, em acordo com o meu orientador de estágio defini que o meu estudo se iria centrar na gestão da oferta educativa do serviço das Reservas Museológicas.

A minha actividade previa o acompanhamento de visitas de estudo realizadas às Reservas Museológicas, visto que era a única oferta que este espaço oferecia no momento e, o objectivo principal era conhecer o funcionamento deste espaço e perceber a dinâmica das actividades por ele oferecidas.

Comecei então a acompanhar as visitas de estudo, observando e tirando apontamentos do modo como estas aconteciam. Para além de observar o modo como o responsável por este serviço conduzia a visita, participava também na actividade prática que era realizada no final da mesma que consistia no seguinte: cada aluno escolhia uma peça observada durante a visita e fazia-a em barro. Para além desta participação, em cada visita de estudo apliquei um questionário aos professores acompanhantes dos alunos, questionário esse que pretendia perceber a razão que estava na base das visitas, o modo como tomavam conhecimento das mesmas, o grau de satisfação em relação à oferta e o modo como davam continuidade aos conteúdos abordados. No final de cada visita solicitei aos alunos que escrevessem uma frase acerca do que visitaram e do que fizeram de modo a perceber o que mais os tinha marcado na visita.

Sendo que as visitas apenas se realizaram no 1º período lectivo e que, para desenvolver o meu trabalho teria de conhecer não só a dinâmica de funcionamento das Reservas Museológicas mas também a divisão no qual este serviço se insere, ao nível da constituição desta, das dinâmicas de funcionamento dos recursos humanos, das tarefas e actividades realizadas pela mesma e da forma como esta divisão gere os restantes serviços, em particular o estudado no meu trabalho, fui então acompanhar o trabalho desenvolvido na DCPHM, especificamente no Serviço Educativo. A minha presença na DCPHM previa não só o estudo acerca desta mas também a minha participação enquanto Técnica Superior de Educação através da experiência de realização de tarefas, na participação em actividades, no acompanhamento dos processos de planificação, gestão, realização e avaliação de acções.

Por vezes foi complicada a minha participação neste local e o desenvolvimento de tarefas no cerne do mesmo, talvez por falta de uma definição clara do objectivo da minha intervenção. Contudo, tentei inserir-me o mais possível em acções e no desenvolvimento de tarefas mesmo quando não pareciam da competência da minha área de trabalho. Este contacto fez-me perceber que as actividades ao nível da administração educacional vão além do que está documentado, existem sempre imprevistos que nos obrigam à resolução de situações de modo imediato sem ser possível o planeamento prévio das acções. Fez-me também perceber o tipo de actividades, por vezes complexas, inerentes aos processos de administração.

Passo então a descrever o tipo de actividades que realizei. As actividades que mais acontecem no cerne desta divisão são essencialmente ligadas a exposições e recepção de visitas de estudo às mesmas. Assim, pude participar em acções essencialmente ligadas à

montagem e desmontagem de exposições, nomeadamente, ao nível das questões de logística. Particpei em acções como montagem de painéis, concepção e disposição de materiais relacionados com a organização e decoração do espaço; planificação de actividades promovidas numa visita à exposição intitulada “150 Anos dos Caminhos-de-Ferro” no Concelho do Barreiro, a elaboração de um caderno de actividades acerca da temática da exposição (Anexo 8) para fornecer aos alunos visitantes do Ensino Pré-escolar e 1º Ciclo do Ensino Básico; concepção de material áudio (Anexo 9) através da composição de uma música inerente ao tema da exposição, contacto com cantora para reproduzir a mesma e gravação da música para ser ouvida e cantada pelos alunos no início da exposição; e compra de materiais, nomeadamente, vestuário e utensílios para os alunos usarem durante a visita, incorporarem e representarem personagens de destaque na visita; resumo dos textos informativos que constaram nos painéis da exposição. Para esta exposição elaborei também uma proposta de actividades para os alunos realizarem numa sala temática existente, a qual consistia numa espécie de oficina (Anexo 13).

A par deste tipo de acções participei também ao nível de tarefas mais específicas de planeamento de actividades de cariz educativo, como por exemplo contacto com as diferentes entidades envolvidas, gestão orçamental e acompanhamento de visitas de estudo, nomeadamente, na exposição “Marionetas Fora de Cena”, na qual acompanhei os alunos em actividades como desenho e pintura após a realização da visita.

Após este contacto, quer com a DCPHM em geral quer com o serviço específico das Reservas Museológicas, e depois de ter entrevistado os responsáveis por ambos os serviços, percebi que dinâmicas de gestão eram evidenciadas na oferta, nomeadamente, educativa destes espaços e, devido ao facto do meu estudo se centrar na gestão da oferta educativa das Reservas Museológicas e deste compreender a perspectiva dos vários intervenientes, decidi elaborar uma proposta de planificação da visita de estudo, pois enquanto Técnica Superior de Educação o objectivo do meu trabalho é tornar as actividades o mais educativas e eficazes possível.

Esta proposta de planificação e organização de visitas de estudo às Reservas Museológicas que consta em anexo (Anexo 10), foi elaborada com base no enquadramento teórico acima referido que nos indica como deve ser planificada uma visita de estudo para que esta cumpra a sua função educativa.

Outra das minhas acções ao longo da minha prática enquanto Técnica Superior de Educação foi a concepção de um material audiovisual (Anexo 12) que consiste na

compilação de imagens que mostram o que são as Reservas Museológicas e o que lá se pode observar e sobre o Convento de Madre de Deus da Verderena, com o objectivo de ser um modo de divulgação destes espaços culturais. A elaboração deste trabalho teve por base a ideia, verificada ao longo da revisão bibliográfica, da importância do conhecimento do espaço a visitar pois um estudo de Falk (1983, cit. por Almeida 1996) mostrou que as informações adquiridas antes da visita contribuem para uma melhoria na aprendizagem científica, salientando também como é importante informar os alunos do que e como observar no local a visitar. Assim, e, devido aos conhecimentos adquiridos, nomeadamente, em unidades curriculares de Tecnologias Educativas, foi-me possível a construção deste material informativo.

No geral considero que o balanço foi positivo pois tentei dar o meu contributo enquanto Técnica Superior de Educação e desenvolver o meu trabalho, quer prático quer investigativo, no sentido de contribuir para a eficácia do serviço no qual me inseri.

PARTE III
O PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO
“AS RESERVAS MUSEOLÓGICAS DA CÂMARA MUNICIPAL
DO BARREIRO: QUE GESTÃO?”

Esta parte tenciona dar a conhecer de um modo mais aprofundado a minha temática de estudo e justificar a escolha da mesma no âmbito Museológico Local, através da prática enquanto Técnica Superior de Educação, explicitando os objectivos do meu trabalho, a filiação disciplinar do mesmo, os modelos de análise e metodologia mobilizada para concretização deste projecto de investigação e a apresentação dos resultados obtidos e a discussão dos mesmos.

Capítulo I
A Gestão da Oferta Educativa – Porquê?

O presente trabalho integra a temática do Desenvolvimento Local mais especificamente, assenta numa perspectiva de análise de ofertas e actividades de um Espaço Cultural, as Reservas Museológicas, numa perspectiva educativa.

Num momento em que a escola deixou de ser a única responsável por educar e ensinar os indivíduos e que os serviços locais são chamados a responsabilizar-se pelo desenvolvimento do seu território e desta forma dos indivíduos que nele habitam, criando condições e meios para que esse desenvolvimento seja possível através da cooperação, nomeadamente, com entidades educativas, há que desvendar, analisar e criar novos espaços extra escolares que possibilitem a aquisição de aprendizagens e interesses. Assim, assente na ideia de que a relação entre cultura e educação se torna cada vez mais estreita, vejo todo o sentido em estudar o espaço cultural das Reservas Museológicas.

Deste modo, os objectivos do meu trabalho centram-se no estudo de um serviço local, nomeadamente, das suas actividades e ofertas, no sentido de construir uma visão, mais autêntica possível, da realidade estudada. O objectivo principal deste trabalho é conhecer a situação actual das Reservas Museológicas e a situação desejada relativamente ao seu contributo educativo. Mais especificamente, analisar a oferta deste serviço, conhecer a perspectiva dos vários actores (responsáveis pelos serviços, professores e alunos visitantes) relativamente à oferta educativa, no sentido de perceber como melhorar a oferta e como promover a divulgação do mesmo. Assim, outro dos

objectivos do meu trabalho é, através da informação recolhida, elaborar propostas de concepção de projectos (atendendo às etapas: diagnóstico de necessidades, planos de acção, avaliação).

Deste modo é, então, pertinente promover e desenvolver ofertas que contemplem componentes e actividades educativas no contexto museológico, para que estas constituam um produto de cariz pedagógico (com o objectivo de “apoiar” conteúdos curriculares cujo contexto escolar integra), no sentido de responder às expectativas e necessidades da comunidade educativa. Seguindo esta ordem de ideias, porque não tentar juntar o útil ao agradável e tornar um espaço de entretenimento num espaço de potencialidades educativas?

Num momento em que o Museu desempenha um papel importante na difusão cultural e local, ele constitui também um importante instrumento educativo, na medida em que possibilita a aquisição de várias aprendizagens, nomeadamente, ao nível da história, ciência, arte, etc., sendo deste modo uma peça favorável para a comunidade, especificamente à comunidade educativa. Aprender não se circunscreve à leitura de manuais, mas rever essas leituras através da inserção no contexto que estes abordam é um meio e uma forma de aprendizagem. Como afirma Garcia (2003), é necessário tornar o objecto, a colecção museológica mais apelativa, interactiva, educativa e centrada no visitante e na comunidade.

A “Gestão de Ofertas Educativas” é um tema cada vez mais pertinente no cerne de espaços culturais. A administração de ofertas/actividades educativas implica que seja feita uma gestão do espaço, tempo, indivíduos e conteúdos abordados. Deste modo, identifica-se a necessidade de perceber como ampliar a oferta educativa e como detectar e accionar as potencialidades das reservas Museológicas, com vista ao enquadramento da sua oferta nas necessidades educativas da comunidade. Assim, é comprometido um trabalho de Gestão como construção de um Ambiente Educativo.

Capítulo II

Enquadramento Metodológico

O enquadramento metodológico constitui o quadro explicativo de métodos e técnicas utilizadas ao longo de um trabalho empírico. Assim, este capítulo pretende dar a conhecer explicitando os métodos de estudo, de recolha, tratamento e análise de

informações mobilizados ao longo do meu trabalho. Pretendo também justificar a escolha dos mesmos para trabalhar os diferentes tipos de informação.

1- A Investigação Qualitativa

Este estudo tem por base uma investigação do tipo qualitativa pois, utiliza como fonte directa de recolha de dados o ambiente natural, partindo de uma descrição rigorosa desse mesmo ambiente conseguindo dispor de todas as informações relevantes para o seu posterior tratamento.

Em Educação, a aquisição e construção de conhecimento, são atingidos através da Investigação Qualitativa. Sendo que este campo abrange tantas formas diferentes de perceber situações iguais e do qual também resultam várias situações interrelacionais, aliada a esta noção concretizarei este trabalho na base destas metodologias presentes em Investigação Qualitativa.

2- O Estudo de Caso

Para este trabalho, de estudo acerca da oferta educativa do Serviço das Reservas Museológicas inseridas no contexto do Concelho do Barreiro, considerarei pertinente adoptar a metodologia de estudo de caso pois este tem por base o estudo descritivo de casos específicos e situados num determinado contexto, que visa o desenvolvimento activo e dinâmico do próprio caso ao longo do seu estudo. Segundo esta linha de acção, este estudo permite realçar os contextos e as interacções entre diferentes níveis, com recurso ao “Paradigma Naturalista”, que põe em evidência essas interacções entre os comportamentos e o meio físico e humano.

Os estudos de caso conseguem tomar um caso como total (abrangendo tudo o que nele está incluindo), como particular (específico no caso seleccionado), real (fornecendo uma imagem “verdadeira” do que estuda), participado (visto todos os intervenientes – actores e investigadores participarem na acção interactiva) e dotado de grande capacidade de flexibilidade tanto por parte dos investigadores como da própria investigação no que se refere ao que quer estudar.

Assim, estas são as componentes que definem o meu estudo, pois ao estudar o serviço das Reservas Museológicas (como parte integrante da Divisão da Cultura e Património Histórico e Museológico da Câmara Municipal do Barreiro) especifiquei o

que este abarca, tentei desenvolver e descrever uma visão quotidiana, enquadrei os intervenientes (responsável pelo serviço, chefe de divisão, professores, alunos visitantes) na construção desta visão e alterei os processos sempre que necessário no sentido de construir uma visão o mais autêntica possível da realidade estudada.

Sendo que o meu estudo objectiva uma visão sobre as ofertas e dinâmicas de funcionamento que compõem o serviço das Reservas Museológicas e que, parte do meu estudo se baseou no acompanhamento de visitas de estudo produzidas pelo mesmo, fez sentido desenhá-lo com base nas linhas de um estudo de caso.

3- O Diário de Campo

Para que neste estudo fosse possível desenvolver uma visão acerca do real observado, adoptei também a técnica do diário de campo.

Quando se trata de um trabalho de campo, com vista a produzir um estudo com cariz empírico, os acontecimentos quotidianos devem ser tomados em conta a um nível um pouco pormenorizado. Sendo que o meu estudo objectiva uma visão sobre as ofertas e dinâmicas de funcionamento do serviço das Reservas Museológicas e que, parte do meu estudo se baseou no acompanhamento de visitas de estudo produzidas pelo mesmo, faz todo o sentido anotar a forma como essas visitas acontecem e os processos que a estas estão inerentes.

Sabendo que os documentos pessoais são uma componente importante da investigação qualitativa, baseada na ideia de Bogdan e Biklen (1994), verifiquei que, nestes documentos devem constar relatos na primeira pessoa que descrevam as suas acções, as suas experiências, as suas opiniões, as suas ideias, os seus planos e os seus interesses. O objectivo da recolha destes materiais é “obter provas detalhadas de como as situações sociais são vistas pelos seus actores e quais os significados que vários factores têm para os participantes.” (Bogdan e Biklen, 1994, citando Angell, 1945, p. 178).

Um dos documentos pessoais que incluem a investigação qualitativa é o Diário de Campo. Este diário não é incluído na investigação. É um documento que expressa a influência das suas experiências, de cariz íntimo e por isso não está ao alcance de todos.

Este documento pode ser importante para a partilha de experiências e perspectivas com pessoas que estiveram envolvidas no projecto ou pessoas com quem se desenvolveu uma relação, acerca de uma determinada realidade.

4- A Técnica do Questionário

A técnica do questionário é um método de recolha de dados indicado quando pretendemos o mesmo tipo de informação de uma amostra considerável. Na maioria dos casos, é constituído por um conjunto de questões estandardizadas. Estas questões podem ser orientadas num sentido mais aberto, isto é, questões que permitem a liberdade de resposta, ou pelo contrário, podem ser formuladas no sentido de obter uma resposta mais fechada, isto é, as respostas possíveis são incluídas numa lista, a partir dessas respostas o interlocutor escolhe uma (Hayman, 1984, pp. 82-83).

No caso do meu trabalho, considerei a técnica do questionário a mais adequada para obter a opinião dos professores acompanhantes dos alunos visitantes acerca da oferta e funcionamento das visitas de estudo às Reservas Museológicas. Assim, o questionário realizado (Anexo 11) caminhou no sentido de respostas mais fechadas, algumas delas com hipóteses de respostas, mas também perguntas abertas que dessem liberdade ao questionado de expor as suas expectativas e opiniões.

Visto que o meu objectivo, com a utilização desta técnica, era perceber como funcionava toda a gestão das visitas, desde a divulgação feita até ao modo como estas visitas se reflectiam no quotidiano dos alunos, e também perceber o modo como os professores encaram a pertinência destas visitas e lhes dão continuidade, utilizei a técnica do questionário pois achei a mais pertinente para obter informações, no intuito de comprovar o cariz educativo que as visitas de estudo detêm.

Assim, abrangei três grandes temas no questionário, que são eles: Caracterização geral dos professores (para identificar cada indivíduo, perceber se existem influências da idade e conhecer os anos lectivos leccionados); Contacto com as Reservas Museológicas (para perceber a tomada de conhecimento das visitas, os responsáveis pela realização da mesma, as razões que estão na base da visita efectuada e o modo como os alunos se deslocam); Pertinência e articulação dos conteúdos abordados (número de visitas efectuadas por ano lectivo, conhecer o período lectivo em que se trabalham os conteúdos programáticos mais relacionados com a visita, conhecer as diferentes perspectivas acerca da melhor forma de articulação de informações, conhecer o tipo de explicação prévia dado aos alunos acerca do que iriam visitar, perceber as formas como tencionam dar continuidade às informações adquiridas na visita).

5- A Entrevista Semi-Directiva

Segundo Albano Estrela (1994), a técnica da entrevista pode ser utilizada em vários momentos do decorrer da investigação. Tem como objectivo a recolha de dados de opinião que visam o fornecimento de pistas para a caracterização do processo em estudo.

A entrevista pode ser realizada de várias formas pois, existem três tipos de entrevista que são eles: a entrevista directiva, a entrevista semi-directiva e a entrevista não directiva. O tipo de entrevista utilizada pelo investigador, é seleccionado segundo os seus propósitos e conforme a planificação da investigação.

Assim, o tipo de entrevista utilizada neste trabalho é a entrevista semi-directiva sendo utilizada pois eu já tinha uma noção sobre a temática da mesma. Assim, expus as perguntas aos entrevistados de modo a que estes pudessem reflectir sobre elas, durante o período de tempo que achassem necessário. As questões foram sempre abertas, isto é, os entrevistados responderam como consideraram mais adequado, empregando o seu próprio vocabulário, fornecendo os pormenores e comentários que reconheceram ser apropriados.

No caso do meu trabalho, dado que primeiramente observei e obtive uma visão acerca da oferta e gestão da mesma do serviço das reservas museológicas inerente à Divisão da Cultura e Património Histórico e Museológico, considerei pertinente aplicar a técnica da entrevista para recolher informações junto da chefe de divisão e do responsável pelo serviço das reservas museológicas.

Para a realização das entrevistas, foi necessária a elaboração prévia de um guião, de modo a obter uma certa coordenação. Os guiões elaborados (Anexos 6 A e 7 A), apresentam algumas diferenças, visto que foram elaborados para questionar pessoas diferentes, a chefe da DCPHM e o responsável pelo serviço das Reservas Museológicas, mas apresentam a seguinte estrutura: Bloco A – Legitimação da entrevista; Bloco B – Percurso Profissional; Bloco C – A Divisão da Cultura e Património Histórico e Museológico (apenas na entrevista da chefe de divisão); Bloco D – O Cargo; Bloco E – As Reservas Museológicas.

Os objectivos desta abordagem e organização de temas eram: Conhecer o percurso profissional dos entrevistados; Conhecer a DCPHM (origem, departamentos e serviços que contempla, recursos humanos que esta detém e qual a sua formação, recursos financeiros tem ao seu dispor para o exercício das suas actividades, etc.); Compreender as competências e funções inerentes aos cargos desempenhados; Conhecer o tipo de

trabalho desenvolvido; Perceber a gestão inerente ao Serviço das Reservas Museológicas; Conhecer os modos de divulgação dos espaços culturais/educativos.

6- A Pesquisa Documental – Patrimonial e Curricular

A pesquisa documental consiste na procura de documentos relativos ao contexto que o possam caracterizar. Permite-nos conhecer o espaço onde actuamos, as actividades inerentes ao mesmo e as culturas que lá coexistem. Os documentos acerca do património são muito importantes e encontram-se em vários locais que denunciem a cultura local como os museus, monumentos, escrituras, associações recreativas, etc., sendo neles que as pessoas vêem valorizados os seus saberes. O saber inscrito na população é um dos principais patrimónios.

Sendo que o meu trabalho se baseou no estudo do Serviço das Reservas Museológicas que contém um espaço de história e cultura, inserido na Divisão da Cultura e Património Histórico e Museológico da Câmara Municipal do Barreiro, faz todo o sentido a consulta e análise de documentos relativos ao contexto, tanto ao nível de aspectos patrimoniais (livros sobre a história e cultura do concelho) como ao nível de aspectos relacionados com a gestão e funcionamento da Câmara Municipal do Barreiro (organograma, planos de objectivos, etc.) da DCPHM (orçamento, planos de objectivos e de acção) e do Serviço das Reservas Museológicas.

Visto que o meu estudo pretende percepção o cariz educativo da oferta de actividades do serviço das reservas museológicas e formas de promoção do mesmo, faz também sentido analisar documentos como os manuais escolares dos níveis de escolaridade que abordem as temáticas consideradas na oferta do espaço acima referido. Assim, a análise dos manuais escolares do 3º e 4º anos do 1º Ciclo do Ensino Básico é também pertinente neste trabalho pois possibilita-me conhecer os conteúdos abordados em sala de aula, nomeadamente, a nível de história e cultura local e em que época do ano lectivo são abordados, permitindo-me também desvendar formas de articular os conteúdos programáticos com as informações dadas nas visitas.

7- A Análise de Conteúdo

Segundo Albano Estrela, (1994), a expressão “análise de conteúdo” tem sido muito utilizada em sentido restrito. Esta expressão refere-se às técnicas que têm sido utilizadas

pelas Ciências Sociais para a exploração de documentos, não sendo, contudo, uma análise no sentido linguístico ou no sentido literário.

Segundo Bardin (1970), citada por Estrela (1994) a análise de conteúdo é resumida, de forma geral como, “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (qualitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

De acordo com Bardin (1970, cit. por Estrela, 1994), a análise de conteúdo divide-se em três fases: Pré-análise, Exploração do Material e Apresentação dos resultados.

No meu trabalho utilizei esta técnica pois comecei por organizar a informação através do levantamento de hipóteses e/ ou definição de objectivos. Nesta fase escolhi também o material que iria ser objecto de análise.

De seguida comecei por explorar o material começando por codificar a informação fazendo a escolha das unidades, das regras de contagem e das categorias, transformando os dados brutos do texto. Nesta fase de categorização tentei ter em conta factores como: a pertinência, fidelidade, produtividade, exclusão mútua, homogeneidade e objectividade.

Por fim pretendo proceder à apresentação de resultados que se resume às inferências.

8- A Recolha de Opiniões

A recolha de opiniões pode ser elaborada de várias formas consoante a informação que se pretende obter e também o público que se pretende inquirir.

No caso do meu estudo, pretendia obter a opinião dos alunos visitantes das reservas museológicas no sentido de perceber o que mais lhes agradava na visita, o que mais lhes desagradava, o que aprenderam e o que gostariam de ver ou fazer. Como se trata de público maioritariamente com idades compreendidas entre os 6 e os 10 anos de idade, encontrando-se entre o 1º e o 4º ano de escolaridade do 1º Ciclo do Ensino Básico, a minha recolha teve de assentar num método simples. Assim, no final de cada visita pedi aos alunos que escrevessem numa folha uma frase sobre a visita de estudo de modo a poder percepcionar o que mais se destacou.

Capítulo III

A Gestão da Oferta Educativa das Reservas Museológicas

Neste capítulo pretendo explicitar a forma como é feita a Gestão da Oferta Educativa das Reservas Museológicas a vários níveis: ao nível da planificação de actividades elaborada para as visitas de estudo, ao nível dos conteúdos abordados nestas visitas e ao nível da gestão das visitas a este local. Assim, o objectivo deste capítulo é dar a conhecer o diagnóstico da situação elaborado acerca da gestão referida, analisar a forma como é efectuada a gestão da oferta educativa das Reservas Museológicas, cruzando as diferentes perspectivas e discutindo os resultados obtidos no intuito de retirar conclusões.

1- Diagnóstico e análise da situação

Neste ponto apresentarei e analisarei os resultados obtidos recolhidos, como referido no capítulo anterior, através de questionários, entrevistas, pesquisa documental, observação participante, análise de manuais educativos e, tratados através de programas como o SPSS e técnicas como a análise de conteúdo.

1.1- Os questionários aplicados aos Professores acompanhantes nas visitas de estudo às Reservas Museológicas

Analisando as respostas dadas, pelos professores acompanhantes dos alunos nas visitas de estudo às Reservas Museológicas aos questionários analisados através do programa informático SPSS, vou descrever as principais constatações que recolhi através das respostas dadas.

Após uma primeira fase de identificação da amostra representativa, a análise do questionário ir-se-á subdividir em duas direcções diferentes: os conteúdos educativos da visita e a sua posterior articulação com os conteúdos programáticos e o papel dos serviços locais na promoção das mesmas. Aparentemente distintos, estes dois vértices poderão convergir numa correlação positiva, ou seja, o modo como os serviços locais irão promover a acessibilidade às Reservas Museológicas, poderá influenciar a apreensão dos conteúdos programáticos referentes à História/Património Local.

Por último, será importante fazer uma avaliação do que mais ou menos agradou os participantes, para que seja estabelecida uma ponte cada vez mais fortalecida entre os dois planos anteriormente referidos.

Identificação da amostra representativa

Os professores que responderam ao questionário elaborado por mim, acerca da dinâmica das visitas de estudo às Reservas Museológicas, constituem a amostra em estudo que perfaz um total de 10 indivíduos.

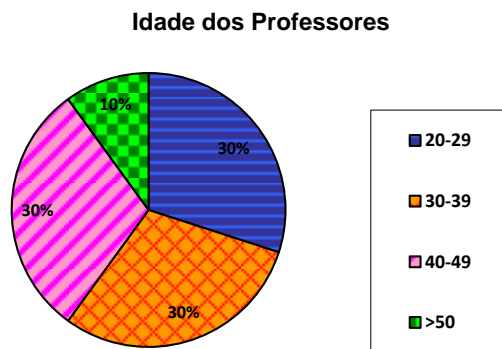


Figura 1

Como podemos constatar, a amostra perfaz um total de 10 professores (realizaram-se 10 visitas de estudo nas Reservas Museológicas durante o período em que me encontrei a desenvolver o estágio) que, na sua maioria, têm entre 20 a 50 anos de idade.

Relativamente aos anos de escolaridade da amostra presentes nas visitas de estudo (Figura 2), na sua grande maioria, os professores da amostra leccionam o 4º ano de escolaridade.

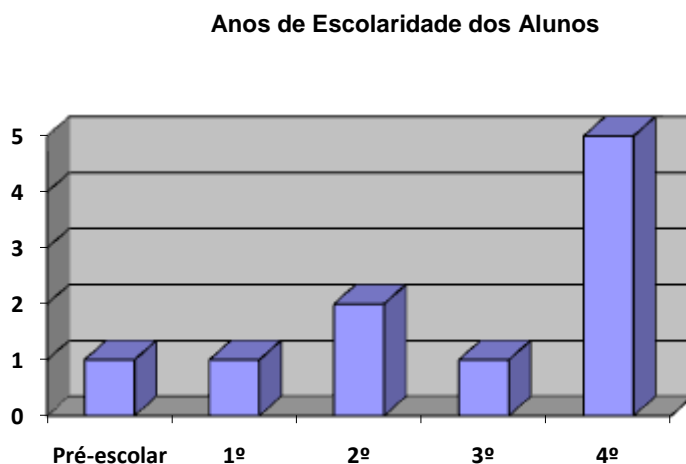


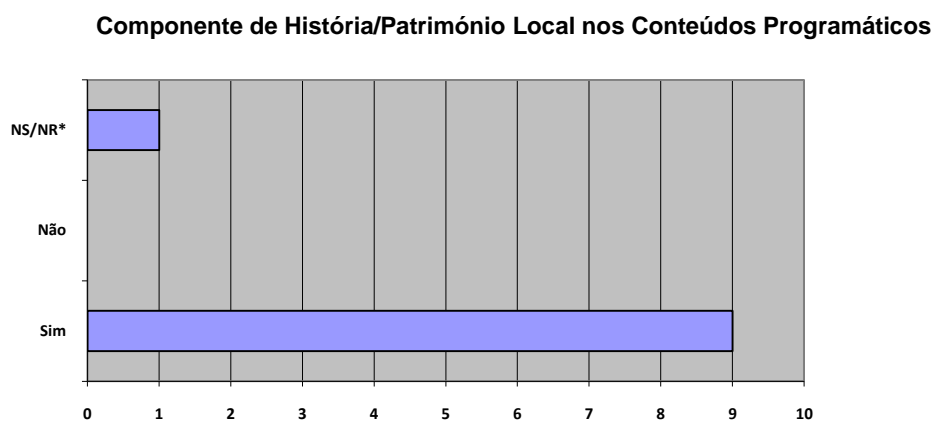
Figura 2

Estes dados, apesar da amostra pequena, fortaleceram a minha opção em analisar o manual escolar do 4ºano do 1º ciclo do ensino básico apesar de não ter tido acesso a este manual, uma vez que enquadra, nos seus conteúdos programáticos, matérias relacionadas com a história local.

Análise dos conteúdos educativos da visita em correlação com os conteúdos programáticos

Tendo em conta o anteriormente referido, nesta fase do processo de análise irei dar maior importância aos conteúdos educativos que estão presentes nas Reservas Museológicas e que se entrecruzam com os conteúdos programáticos. Tendo em conta esta perspectiva, decidi abordar questões sobre a integração de temáticas relacionadas com a História e Património local nos programas escolares

Como podemos ver na Figura 3, é unânime que todos os manuais escolares abrangem no seu conteúdo programático matérias relacionadas com a História e Património Local, facto esse que verifiquei através da análise dos Manuais Escolares, como irei referir mais a frente neste trabalho.



*NS/NR - Não Sei/Não Responde

Figura 3

A questão que se coloca em seguida é em que período do ano lectivo é que as anteriores componentes referidas são abordadas pelos professores aos alunos, uma vez que faria todo o sentido coincidir com a altura das visitas às Reservas Museológicas. De acordo com a amostra recolhida:

Período lectivo em que se trabalham os Conteúdos de História/Património Local

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1º Período	5	50,0	50,0	50,0
	NR*	2	20,0	20,0	70,0
	3º Período	1	10,0	10,0	80,0
	Não sei	1	10,0	10,0	90,0
	Depende do ano de escolaridade	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

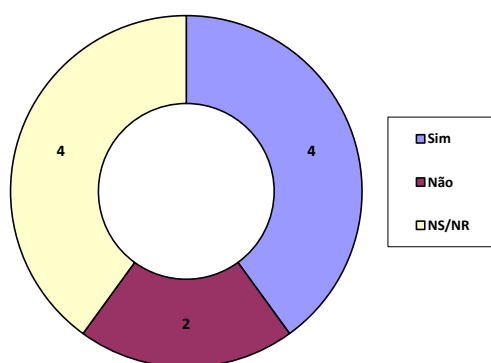
*NR – Não Responde
Tabela 1

Como podemos constatar é, maioritariamente, no 1º Período do ano lectivo que os professores trabalham os conteúdos de história e património local. Este facto faz-me verificar que, sabendo que a maioria das visitas de estudo se realizou neste período lectivo, a maioria dos professores fizeram a visita com os alunos no período de abordagem dos conteúdos.

Mas apesar de essa abordagem coincidir com o momento lectivo de abordagem dos conteúdos de história local, deverá combinar com uma explicação prévia dos materiais educativos da visita, para que seja mais fácil a apreensão, por parte das crianças, do conteúdo histórico das Reservas Museológicas e do que lhes é transmitido pelo orador e explicador das mesmas.

Um estudo de Falk (1983, cit. por Almeida 1996), mostrou que as informações adquiridas antes da visita contribuem para uma melhoria na aprendizagem científica, salientando também como é importante informar os alunos do que e como observar no local a visitar.

Explicação aos alunos do que continha a visita



*NS/NR - Não Sei/Não Responde

Figura 4

Como podemos verificar a maioria dos professores não informou os alunos do que iriam visitar ou não respondeu. Este facto leva-me a reforçar a ideia acima referida acerca da importância da explicação prévia que deve ser feita para que exista uma maior absorção das informações, mas também me leva a tocar o ponto referente à divulgação deste espaço, tema que será abordado mais à frente neste trabalho, pois se existisse mais informação acerca deste espaço e assim ele fosse mais difundido, haveria maior facilidade para que professores e alunos estivessem informados acerca do que iriam visitar. A forma como os professores tomaram conhecimento da visita pode afectar o modo como explicaram a mesma aos alunos. Este elemento será abordado mais a frente ao longo da análise dos questionários.

Uma vez realizada a visita e as devidas explicações, será importante fazer uma articulação do que aí foi apreendido com os conteúdos programáticos que, como analisámos anteriormente, abordam a história e o património local.

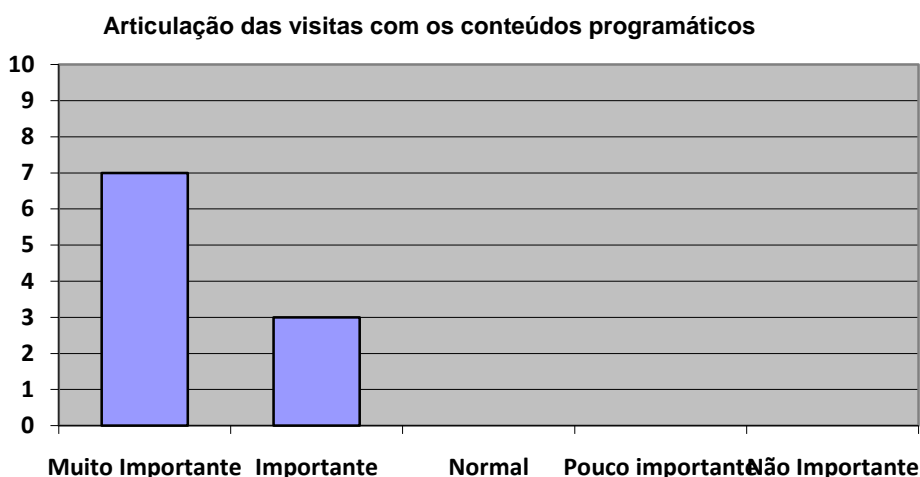


Figura 5

A maioria da amostra referiu que a articulação da visita de estudo com os conteúdos programáticos é muito importante, mas e de que modo é ela feita?

Melhor forma de Concretizar a articulação das visitas com os conteúdos programáticos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NR*	5	50,0	50,0	50,0
	Trabalhos de sala/Pesquisas	1	10,0	10,0	60,0
	Aprender Fazendo	1	10,0	10,0	70,0
	Explorar o Real	1	10,0	10,0	80,0
	Explorar o que foi visto	1	10,0	10,0	90,0
	Agendar as visitas com as planificações	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

*NR- Não Responde

Tabela 2

Relativamente à melhor forma de concretizar a articulação das visitas de estudo com os conteúdos programáticos a maioria dos professores não respondeu, contudo, metade dos professores questionados consideram que a melhor forma de assegurar esta articulação é através de actividades práticas, como podemos verificar através das respostas dadas.

Tendo em conta estas respostas, decidi analisar conjuntamente estas duas questões de modo a perceber como seria a melhor forma de concretizar essa articulação tendo em conta que todos os sujeitos responderam que esta seria de extrema importância.

Articulação das visitas com os conteúdos programáticos * Melhor forma de Concretizar a articulação das visitas com os conteúdos programáticos Crosstabulation

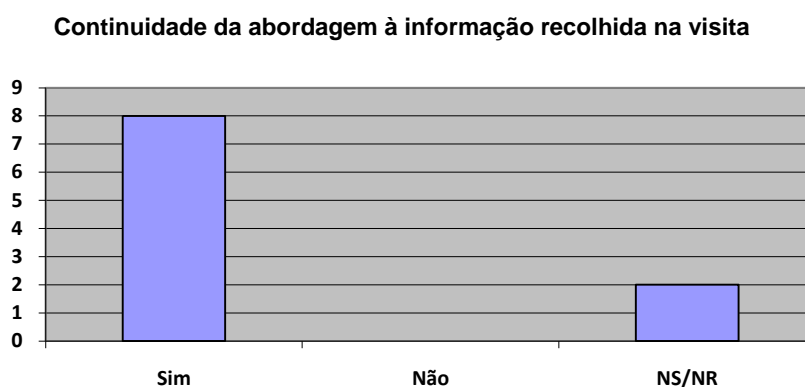
		Melhor forma de Concretizar a articulação das visitas com os conteúdos programáticos						Total
		NR*	Agendar as visitas com as planificações	Aprender fazendo	Explorar o que foi visto	Explorar o Real	Trabalhos de sala/Pesquisas	
Articulação das visitas com os conteúdos programáticos	Muito Importante	5	0	0	0	1	1	7
	Importante	0	1	1	1	0	0	3
Total		5	1	1	1	1	1	10

*NR- Não Responde

Tabela 3

Relativamente ao cruzamento destas duas variáveis, considerei importante constatar que a maioria dos professores considera muito importante fazer articulação entre a visita e os conteúdos programáticos, contudo, a maioria desses professores não respondeu à questão relativa à melhor forma a de concretizar.

Nesta sequência, pretendi, então, saber se davam continuidade à informação que foi recolhida, uma vez que consideram que a articulação entre as visitas e os conteúdos programáticos é uma base de muita importância na formação das crianças.



*NS/NR - Não Sei/Não Responde

Figura 6

Tendo em conta a continuidade de abordagem da informação recolhida na visita, a maioria dos professores referiram que iriam dar continuidade, nomeadamente, através de pesquisas e trabalhos de grupo, como respondeu a maioria, e aquando da abordagem da matéria relacionada com os descobrimentos.

Papel dos serviços locais na promoção das actividades educativas

Todavia, esta articulação que tenho vindo a analisar é influenciada pelo papel que os serviços locais desempenham na divulgação, participação e apoio do e ao espaço da visita. Neste sentido, torna-se importante perceber como foi feita essa divulgação pois, como já mencionei no ponto anterior, esta poderá influenciar o modo como os professores irão interagir, explicar, articular e dar continuidade ao que os alunos apreenderam na visita de estudo.

Numa primeira fase analisei o modo como a amostra foi informada sobre este espaço e sobre as possíveis visitas.

Tomada de Conhecimento das visitas

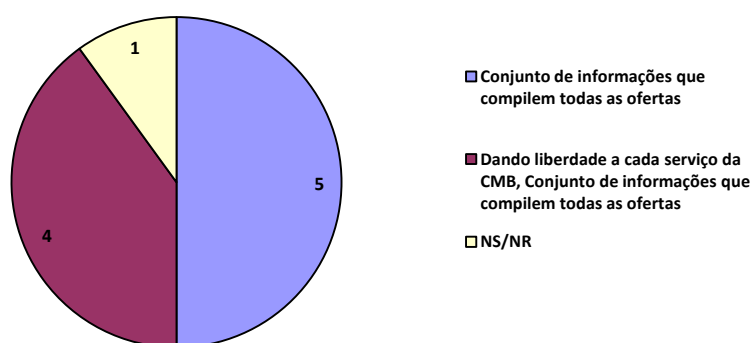
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não Sei/Não Responde	1	10,0	10,0	10,0
	Contacto AMAC	1	10,0	10,0	20,0
	Escola	2	20,0	20,0	40,0
	Folheto CMB	4	40,0	40,0	80,0
	Outros Meios	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Tabela 4

No que respeita ao modo como tomaram conhecimento da possibilidade de visitas de estudo às Reservas Museológicas, a maioria dos professores teve conhecimento através do folheto informativo disponibilizado pela CMB às escolas. Seguidamente através de outros meios como conversas com colegas de trabalho.

Contudo, os professores seleccionam como melhor forma de comunicar essas informações sobre as actividades extra-curriculares através de um conjunto de informações que compile todas as ofertas ou a liberdade de cada serviço da CMB informar acerca das suas ofertas.

Melhor forma de comunicar informações acerca das actividades extra-curriculares



*NS/NR - Não Sei/Não Responde

Figura 7

Como se pode verificar na figura anterior, 5 dos 10 professores da amostra dizem que a melhor forma de lhes serem comunicadas as informações acerca das actividades extra-curriculares é através de um conjunto de informações dados pela CMB, no início do ano lectivo, que compile toda as ofertas educativas (exemplo: panfletos, folhetos

informativos, cadernetas de actividades do conselho, entre outros). Das restantes respostas uma das pessoas questionadas não sabem ou não respondem, os outros 4 professores da amostra dizem que além desse conjunto de informações também será funcional dar liberdade a cada serviço da câmara (exemplo: as Reservas Museológicas) para que sejam eles a dar as informações do modo e no momento que acharem mais conveniente.

Tendo em conta as duas questões anteriores, decidi analisar como é que ambas se cruzam de modo a perceber se a forma como tomaram conhecimento das visitas foi favorável a uma boa forma de comunicação das informações das actividades extra-curriculares, do ponto de vista dos professores.

Tomada de Conhecimento das visitas * Melhor forma de comunicar informações acerca das actividades extra-curriculares Crosstabulation

		Melhor forma de comunicar informações acerca das actividades extra-curriculares			Total
		Não Sei/Não Responde	Conjunto de informações que compilem todas as ofertas	Dando liberdade a cada serviço da CMB, Conjunto de informações que compilem todas as ofertas	
Tomada de Conhecimento das visitas	Outros Meios	0	1	1	2
	Folheto CMB	1	1	2	4
	Escola	0	2	0	2
	Contacto AMAC	0	1	0	1
	Não Sei/Não Responde	0	0	1	1
Total		1	5	4	10

Tabela 5

Uma vez as informações cruzadas, parece-me visível que o modo como tomaram conhecimento das visitas coincide, consideravelmente, com o modo que deliberam ser a melhor forma de que essas informações lhes sejam transmitidas.

Tendo em conta a forma como foram recebidas as informações sobre as visitas às Reservas Museológicas, ser-me-á útil perceber de quem partiu a iniciativa para se iniciar essas visitas de estudo. Isto poderá indicar o grau de envolvimento dos serviços e/ou o interesse da escola/professores na informação que lhes foi facultada através da CMB, como referido anteriormente.

Sugestão da Visita de Estudo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não Sei/Não Responde	1	10,0	10,0	10,0
	CMB	1	10,0	10,0	20,0
	CMB e Escola	1	10,0	10,0	30,0
	Escola	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Tabela 6

Como podemos verificar no que respeita à sugestão da realização da visita de estudo, na sua grande maioria a iniciativa foi da escola, apenas duas visitas de estudo se realizaram por iniciativa da CMB (serviços responsáveis pelas visitas de estudo).

De acordo com estes dados, verifica-se que na amostra recolhida, foi o interesse da escola que estabeleceu o elo com as Reservas Museológicas. No que respeita às razões que estão na base da sugestão da visita, na sua maioria os professores referiram que a visita de estudo foi sugerida com o intuito de proporcionar conhecimento acerca do meio local.

Razões para a sugestão da visita

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Conhecimento do meio local	6	60,0	60,0	60,0
	Conhecimentos Históricos	1	10,0	10,0	70,0
	Cultura como bem precioso	1	10,0	10,0	80,0
	Não Sei/Não Responde	1	10,0	10,0	90,0
	Complemento às materiais	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Tabela 7

Analisando o cruzamento entre as duas respostas dadas podemos verificar que, as visitas que foram sugeridas pela escola são as que na sua maioria têm como razões das visitas o conhecimento do meio local (Tabela 8). Este facto leva-me a questionar a possível existência de algum regulamento ao nível das escolas de promoção do conhecimento do meio local pois devem haver orientações nos projectos educativos de escola.

Sugestão da Visita de Estudo * Razões para a sugestão da visita Crosstabulation

		Razões para a sugestão da visita					Total
		Não Sei/Não Responde	Complemento às matérias	Conhecimento do meio local	Conhecimentos Históricos	Cultura como bem precioso	
Sugestão da Visita de Estudo	Escola	0	1	4	1	1	7
	CMB e Escola	0	0	1	0	0	1
	CMB	0	0	1	0	0	1
	Não Sei/Não Responde	1	0	0	0	0	1
Total		1	1	6	1	1	10

Tabela 8

Para compreender melhor o envolvimento dos serviços locais na implementação da articulação entre a história local e a aprendizagem escolar, questionei sobre qual o meio de deslocação que os professores, e os respectivos alunos, utilizavam para efectuar a visita. Isto porque, uma vez que é através da CMB que maioritariamente recebem informação, mas que é por iniciativa própria que efectuam a visita, gostaria de analisar quais os tipos de apoios que os serviços locais lhes prestam.

Deslocação para efectuar a visita de estudo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Autocarro CMB	7	70,0	70,0	70,0
	Carrinha Colégio	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Tabela 9

Relativamente ao modo como efectuaram a deslocação para a visita de estudo, maioritariamente foi feita através de Autocarro da CMB, e de seguida, no caso de colégios privados, através das suas carrinhas próprias. Deste modo, é perceptível que a CMB facilita a acessibilidade às Reservas Museológicas.

Para perceber se este apoio era frequente, mesmo para visitas fora das Reservas Museológicas, questionei a minha amostra sobre quem era, normalmente, responsável por assegurar essa deslocação.

Responsáveis por assegurar o transporte

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CMB	6	60,0	60,0	60,0
	Colégio	2	20,0	20,0	80,0
	Escola ou encarregados de Ed.	1	10,0	10,0	90,0
	Colégio e Empresa de Transporte	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Tabela 10

No que respeita às entidades que, normalmente, asseguram os transportes para as visitas de estudo, verificámos que, na sua maioria é a CMB a responsável por cumprir essa tarefa, que aliás constitui uma competência dos municípios, como referi anteriormente citando a Lei nº 159/99 de 14 de Setembro, Capítulo III, Artigo 19º: “e) Apoiar o desenvolvimento de actividades complementares de acção educativa na educação pré-escolar e no ensino básico; f) Participar no apoio à educação extra-escolar (...)”. No caso dos colégios privados como podemos verificar são os mesmos que asseguram os transportes para as visitas de estudo ou as empresas de transportes por eles contratadas.

Avaliação da visita por parte dos professores

Esta pequena avaliação servirá para verificar quais as características da visita que podem ser mais ou menos exploradas, tendo em conta a opinião da amostra.

Maior destaque na visita

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Os trabalhos manuais	3	30,0	30,0	30,0
	A parte histórica da cidade	2	20,0	20,0	50,0
	Variedade de vestígios	1	10,0	10,0	60,0
	Linguagem aplicada	1	10,0	10,0	70,0
	Importância da Preservação do Património	1	10,0	10,0	80,0
	Explicação e prática	1	10,0	10,0	90,0
	Tudo Importante	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Tabela 11

Como podemos verificar as respostas foram variadas, sendo que para os professores se destacaram os trabalhos manuais feitos com barro e seguidamente o relevo dado à parte histórica da cidade. Através destas respostas podemos verificar não só o que mais se destacou nesta visita como também podemos perceber a forma como ela aconteceu. Contudo, nem tudo aquilo que se destacou poderá ter sido o que mais agradou na visita.

Maior agrado na visita

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Boa Explicação	2	20,0	20,0	20,0
	Observação directa dos objectos	2	20,0	20,0	40,0
	Abordagem simplificada	2	20,0	20,0	60,0
	Trabalhos manuais	1	10,0	10,0	70,0
	Tudo	1	10,0	10,0	80,0
	Dinâmica da Visita	1	10,0	10,0	90,0
	Não Sei/Não Responde	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Tabela 12

Verifica-se, pois, que os professores deram primazia à boa explicação, à observação directa dos objectos e à abordagem simplificada. Deste modo verificamos que os trabalhos manuais, que foram considerados como de maior destaque na visita, foram a componente que mais agradou a apenas 1 participante da amostra.

Seguindo esta lógica torna-se imprescindível conhecer o que provocou maior desagrado na visita.

Maior desagrado na visita

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	8	80,0	80,0	80,0
	Não Sei/Não Responde	1	10,0	10,0	90,0
	gostaria de explorar mais o talhão	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Tabela 13

As respostas foram maioritariamente direccionadas para o “Nada me desagradou”, contudo, um dos participantes da amostra revela que gostaria ter explorado mais o talhão.

1.2- O Manual Escolar da disciplina de Estudo do Meio do 3º ano de escolaridade

O manual de Estudo do Meio do 3º ano de escolaridade analisado é o manual utilizado pelo colégio “Os Franceses” situado no Concelho do Barreiro, e foi disponibilizado para análise neste estudo pelo mesmo. Embora me fizesse mais sentido analisar essencialmente o manual de Estudo do Meio do 4º ano de escolaridade, visto que a grande maioria dos visitantes pertenciam a esse ano de escolaridade, não me foi possível ter acesso ao mesmo. Contudo, visto que é no 3º ano de escolaridade que os alunos iniciam a abordagem aos conteúdos relacionados com a história e património local, e que o colégio “Os Franceses” me disponibilizava o manual em questão, penso que faz todo o sentido a apresentação e análise do mesmo.

Através da análise do manual escolar de Estudo do Meio do 3º ano de escolaridade (Caminho) verifiquei que este livro está dividido por diferentes temáticas divididas pelos diversos meses. O capítulo respectivo à temática da história do meio local, neste livro, insere-se no mês de “Novembro – Quem somos nós?” Para o meu trabalho, fez sentido analisar o capítulo designado de “O passado do meio local”. Este capítulo abarca os seguintes tópicos de estudo: Figuras da história local; Factos e datas importantes para a história local; Vestígios do passado: Construções, Instrumentos e outros objectos e actividades a eles ligadas; Defesa do património histórico local: a sua importância; Costumes e tradições.

Explicitando agora este capítulo procedo à explicação do tipo de informação que este contém. Este capítulo inicia-se com a abordagem acerca das Figuras da história local, sugerindo aos alunos uma pesquisa sobre as mesmas, e de seguida apresenta um quadro para os alunos completarem acerca de cada figura que pesquisaram. De seguida, este capítulo, sugere uma abordagem acerca dos factos e datas importantes para a história local, seguindo-se o estudo dos Vestígios do passado, nomeadamente, a apresentação de algumas construções importantes e utensílios e objectos utilizados no passado. A defesa do património histórico local também se encontra presente, neste tópico os alunos devem discutir este tema com os colegas no sentido de perceberem como poderão defender o património histórico da região, podendo enviar as suas conclusões e sugestões para a Câmara Municipal onde se inserem. Este facto parece-me bastante pertinente pois verifico aqui a possibilidade de envolvimento e cooperação dos serviços locais nesta temática. Por fim o tópico relacionado com as diferentes culturas que se inserem numa comunidade, dando exemplos de várias culturas e especificando os seus costumes e

tradições. No final de cada capítulo existe uma ficha avaliativa para os alunos relembrem o que aprenderam e verificarem o que devem aprofundar melhor.

1.3- A perspectiva dos alunos acerca da visita às Reservas Museológicas

Quando se elabora uma planificação de actividades ou ofertas educativas, tem de se pensar nas fases que compõem as mesmas. A primeira das fases deve obedecer ao diagnóstico de necessidades para perceber essencialmente a situação actual e a desejada. É importante conhecer a opinião dos indivíduos aos quais se destina o produto, de modo a compreender quais os seus interesses e necessidades.

Assim, sendo que o produto se destinava aos alunos visitantes que na sua maioria se encontrava em idades entre os 6 e os 10 anos de idade, recorri à recolha de opiniões mais simplificada. Através de frases escritas por estes (como referido anteriormente) pude verificar claramente que a maioria destes alunos valorizou a componente prática da visita. Faço esta afirmação pois ao ler as informações prestadas apurei que quase todos os alunos referiram que gostaram especialmente dos trabalhos que realizaram com barro e também da exploração feita no talhão. Passo então a citar algumas das frases mais comuns: “Eu gostei de ver a quadrícula e de fazer o barro”, “Eu gostei de trabalhar na bancada do barro”, “Eu gostei de trabalhar o barro e gostava de cá voltar outra vez”, “Eu adorei esta pequena descoberta mas ainda quero voltar aqui”, “Gostei de ver os barcos. Gostava de mexer na areia com as pecinhas”.

1.4- A perspectiva da Chefe da DCPHM

Neste ponto do trabalho irei descrever as principais constatações que fiz através da análise das respostas dadas pela chefe da DCPHM à entrevista realizada (entrevista essa que não foi realizada na sua totalidade, como especificarei mais à frente no capítulo relativo às limitações deste estudo), após uma primeira análise de conteúdo (Anexo 6 C).

A presente entrevistada é licenciada em Ciências da Comunicação, fez um estágio curricular na videoteca da CML, onde posteriormente trabalhou durante 10 anos, concluiu uma Pós-graduação em Gestão Cultural, iniciou o Mestrado em Cultura Contemporânea e Novas Tecnologias e iniciou, então, a sua actividade como chefe na DCPHM da CMB. O ingresso neste referido cargo de chefe de divisão ocorreu através de um convite, seguido de um concurso que envolveu uma avaliação curricular e uma

entrevista. A entrevistada referiu, como podemos verificar no anexo 6 B, que as suas principais motivações para o ingresso neste “desafio”, como refere, foram os de poder: “(...) trabalhar em todas as áreas artísticas num contacto mais próximo com a população, obviamente que isso logo do plano teórico foi muito importante, claro que depois há a parte financeira e há a parte geográfica de aproximação à zona de residência e isso foi muito importante”.

Como chefe da divisão, as suas competências funcionais estavam definidas, como consta no anexo 6 B, sendo elas “divulgar e promover a cultura na cidade, (...) dar a conhecer novas formas de arte, (...) preservar o património que temos e dá-lo a conhecer (...)”. Diz a entrevistada que “em relação à cultura temos obrigação e a missão de apoiar os agentes locais, trazer ao Barreiro produtos e artistas de fora que dinamizem a actividade cultural no Barreiro, apoiar as actividades artísticas, apoiar as instituições locais, ao nível da formação também, dinamizar espaços públicos e equipamentos culturais”.

No desempenho do seu cargo enquanto chefe de divisão, nomeadamente, quanto às tarefas que mais realiza e competências que detém para a realização das mesmas, verifiquei que as principais tarefas englobam a coordenação equipas, programação de actividades, a gestão de pessoal e de equipamentos. As principais competências a deter para o desempenho dessas tarefas são: interpretar os princípios políticos, motivar os funcionários a prestar o serviço público, fomentar o acesso da comunidade às actividades dando a conhecer a sua oferta. A entrevistada acrescenta ainda que, “um bom chefe deve ser flexível, deve motivar, deve conseguir tirar o melhor de cada um, mas também deve ser rígido para não prejudicar aqueles que realmente trabalham.”

As tarefas que estão documentadas para a chefe de divisão cumprir são, como referido pela mesma, “ (...) relatórios, sou eu que tenho de fazer... relatórios, propostas de planos de actividades e de orçamento também. (...) a avaliação dos funcionários está documentado, o envio de propostas de programação, sou eu que envio, obviamente que retirando muito daquilo que é dado pelos funcionários todos (...)”. As tarefas para as quais a entrevistada disponibiliza mais tempo são tarefas burocráticas como assinar papéis. A entrevistada salienta ainda que gasta “demasiado tempo a trabalhar em coisas muito operacionais e pouco estratégicas no horário de trabalho.”

Além das competências funcionais como chefe, a entrevistada refere a existência de 5 objectivos operacionais definidos para esta divisão, no que concerne ao planeamento, execução e avaliação de actividades, nomeadamente “aumentar o número de

participantes da comunidade educativa nas actividades do serviço educativo da cultura”, “aumentar a descentralização da programação cultural no concelho”, “envolver a participação dos protocolados nas actividades culturais organizadas pela autarquia”, “apresentar um programa de actividades relativo às comemorações da República como a República faz cem anos” e “criar mecanismos de aferição do grau de satisfação dos utilizadores dos equipamentos da divisão.” Quanto aos processos de concretização desses objectivos, a entrevistada refere que estes “são sempre programação cultural. Podem ser concertos, exposições, debates, todas aquelas manifestações culturais que nos podem ajudar a chegar a mais pessoas e oferecer-lhes cultura.” A avaliação de acções e actividades elaboradas no seio desta divisão, segundo a entrevistada, é feita, “para além da avaliação do SIADAP (...), ao nível dos grandes ciclos de programação, das festas e da “Cidade e a Música”, agora ao nível da exposição se calhar deveríamos fazê-lo.”, mas “estar a fazer uma reunião propositadamente para isso...não acontece com essa periodicidade.”

Quando questionada sobre o modo como as tarefas são divididas nesta divisão, a entrevistada revelou que as tarefas são dadas pela mesma “ou então por um dos coordenadores que existe (...) as responsáveis por esse serviço, por isso elas poderão dar também uma indicação aos técnicos do Gave sobre isso, e além disso é uma estrutura que, para além da burocracia normal na função pública, está um pouco desburocratizada.” E ainda refere, ao nível dos critérios tomados em conta para a divisão das tarefas: “Uma das coisas que me faz confusão é a compartimentação das coisas, nem eu incuto isso a ninguém (...)”. Assim, considera que a divisão de tarefas “é muito complexa no sentido em que qualquer coisa que passe aqui é complexa porque tem um envolvimento das pessoas da comunicação, dos técnicos, da direcção de cena, da bilheteira, da frente de casa, da frente de sala (...) tentamos aligeirar um bocadinho (...)”

Relativamente à localização do poder, a entrevistada afirmou que “o poder está no auditório. (...)” e, afirmou também que se considera que o poder está em si “sim, evidentemente dentro dos limites do razoável.” E que em muitas ocasiões “eu até posso estar presente mas quase que estou como espectadora, só para ver se está tudo bem e acompanhar essas actividades, os técnicos têm muita, muita autonomia.” Por fim considera: “Acho que até sou muito centralizadora, agora na gestão corrente na actividade propriamente dita, aí os técnicos têm total autonomia.”

Relativamente ao tipo de organização, no que respeita ao tipo de relações estabelecidas entre os funcionários, a entrevistada referiu que apesar de sentir que no

geral existe um bom ambiente de trabalho entre os indivíduos, também salienta que “existem pessoas que podem estar desmotivadas, que podem não estar na categoria que gostariam (...) a área da função pública é uma área de hábitos (...) a crescente pressão sobre a sua avaliação veio alterar muito...”. Quando abordada a questão dos possíveis regulamentos ou protocolos, a entrevistada indicou que não existe regulamento interno o que existe é a legislação comum a todos os funcionários da função pública e é por esse tipo de documentação que orientam a sua acção.

Relativamente aos recursos financeiros, o valor geral do orçamento da DCPHM foi de 1.700.000 euros, e este montante é relativo a 2009/2010, mas a chefe refere que: “(...) sofreu cortes, tivemos muitos muitos, muitos cortes, este ano desceu o plano de actividade, foi cortado e sofreu um corte de 10% (...)”. E apontou como razões deste decréscimo: “teve mesmo a ver com a conjuntura económica.”

Por fim, no que respeita ao seu estado de espírito relativamente ao cargo desempenhado verifiquei que a maior satisfação sentida por parte da entrevistada é: “construir programações e saber que consegues melhorar a vida das pessoas nem que seja por uma hora (...) levá-las a participar, iniciativas que as possam colocar a pensar, que as possam fazer rir, que as possam emocionar, e isso é sempre a grande motivação (...)”. Pelo contrário, a maior insatisfação sentida diz respeito a questões relacionadas com o desempenho dos recursos humanos. Como referiu a entrevistada, “desagrada-me às vezes o desajustamento dos recursos humanos, o sentir que trabalho ao lado de pessoas que trabalham muito muito, muito ao lado de outras que estão na função pública e que se calhar nunca houve a coragem de dizer um basta (...) vejo por um lado que o Estado às vezes é muito injusto com alguns funcionários públicos (...) desagrada-me muito a incompetência às vezes, o deixa andar e a falta de entusiasmo (...)”.

1.5- A perspectiva do responsável pelo serviço das Reservas Museológicas

Analisando as respostas dadas (Anexo 7 B), pelo responsável pelo serviço das Reservas Museológicas e, após a análise de conteúdo efectuada (Anexo 7 C), irei apresentar os dados que recolhi e descrever as principais constatações que efectuei.

No que respeita à sua formação académica e profissional o responsável pelo serviço das Reservas Museológicas referiu que é licenciado em Educação de Infância e em Ciências da Educação. Teve como experiências profissionais, antes de integrar o cargo actual, Educador de Infância na Biblioteca Municipal e Chefe da Divisão de educação e

Bibliotecas da Câmara Municipal do Barreiro. No que respeita ao ingresso no actual cargo referiu que, após a saída do cargo de chefe da Divisão de educação e Bibliotecas, regressou à Biblioteca Municipal, mas como outro colega estava a desenvolver as tarefas que anteriormente desempenhava, solicitou a sua saída e seguidamente integrou o serviço das Reservas Museológicas por indicação dos serviços.

Como competências necessárias ao desempenho do cargo refere, "experiência no desenvolvimento de projectos, dominar os conteúdos que se estão a abordar e saber trabalhar com os diferentes públicos."

Em relação às competências funcionais inerentes ao serviço, a informação foi reduzida, o entrevistado informou que apenas lhe tinham sido delegadas as funções de acompanhamento das visitas e a dinamização dos ateliês que fossem propostos. Assim, informou também que as dinâmicas de funcionamento deste serviço passavam por reuniões que não são periódicas, que se efectuam quando a chefia determina, para se expor o que se está e pretende vir a fazer.

Relativamente às competências inerentes ao cargo o entrevistado destacou que as suas tarefas passam por preparar ateliês, fazer visitas guiadas com as crianças do pré-escolar e 1º ciclo, considerando que detém as competências necessárias devido à sua formação académica e experiência profissional, e que adquiriu competências ao longo do desempenho deste cargo pois através das pesquisas que teve de elaborar obteve mais conhecimentos ao nível do património histórico e cultural do Barreiro, e ainda que detém competências ao nível educativo para o desempenho deste cargo, nomeadamente, saber utilizar a linguagem técnica do que se pretende transmitir, adaptada às diferentes idades das crianças.

Relativamente ao serviço das Reservas Museológicas, clarificou que este teve origem há já alguns anos, "devido à necessidade de acomodar todo o espólio arqueológico encontrado no Barreiro, para que sejam feitas doações de outro espólio como por exemplo adereços relacionados com ranchos folclóricos, com todo o passado histórico do próprio concelho."

No que concerne a toda a gestão das actividades desenvolvidas neste espaço ao nível da oferta o entrevistado referiu que, para além das visitas guiadas com a população escolar, promove também ateliês temáticos relacionados com o espólio, nomeadamente o relacionado com a arqueologia. Por exemplo manuseamento de barro no final da visita é uma actividade prática que promove a descoberta. Relativamente à definição da oferta e do público-alvo da mesma referiu "quem definiu o público-alvo, fui eu." (...), "os ateliês

temáticos e a actividade prática é da minha responsabilidade, fui eu que criei isso, fomos nós que definimos propostas acerca do que iria ser apresentado aqui nas reservas.” E salientou que “não há um fio condutor, as coisas aparecem avulsas (...) não há um trabalho de princípio, meio e fim com o público-alvo (...) os grupos inscrevem-se quando querem, não sabemos o motivo pelo qual se inscrevem, logo não se pode fazer um trabalho articulado entre nós e eles porque não sabemos o que os motiva. (o facto de não haver um contacto directo com as escolas, ou seja, outras pessoas coordenarem as marcações das visitas, limita o trabalho articulado entre nós e as escolas (...) perceber o problema de gestão que influencia o cariz educativo das actividades (...))”

Relativamente aos intervenientes pude constatar que os anos de escolaridade que frequentam as visitas apenas compreendem o 1º ciclo do Ensino Básico pois, como referiu o entrevistado o “(...) por norma quem pede para vir cá é o professor que sabe que este serviço existe e esse sim quer articular as matérias que dá com o que aqui existe”. Assim, para faixas etárias mais elevadas não existe planeamento da visita, e como salienta o entrevistado, “(...) para essas faixas etárias já não há ateliês programados, teria de existir explicações muito mais técnicas e específicas, por exemplo um especialista falar disso.”

No que concerne à gestão financeira, de recursos humanos e materiais deste serviço, esta é feita pela divisão no qual este serviço se insere. Citando o entrevistado, “é feita pela chefia de divisão (...) embora tenha sido delegado a uma outra colega, que faz a articulação entre as reservas e a chefia de divisão. Até a nível de férias dos funcionários é tratado com ela.” Relativamente a uma questão de extrema importância referente ao agendamento das visitas de estudo, o entrevistado referiu que o contacto e agendamento das visitas de estudo “estão centralizados no AMAC, com uma colega que pertence ao serviço educativo (...) A razão apontada, é que são mais fáceis as marcações e a gestão do contacto com as escolas. Naturalmente que discordo, já manifestei a minha opinião, mas como não houve indicações em contrário continuam a ser efectuadas no AMAC.”

No entanto, no que respeita à gestão das actividades o entrevistado afirmou que tem total autonomia, pois gere os materiais, a montagem das exposições, a organização e apresentação das visitas, destacando que “na prática aquilo que acontece aqui, acontece de forma eficaz (...) se os propósitos que os trazem não forem articulados connosco a eficácia é relativa, como não sabemos porque vêm cá não podemos saber o grau de eficácia “ao nível educativo” das visitas, porque não existe uma definição clara do objectivo das visitas, deveria haver uma ligação e articulação forte entre as reservas e as

escolas, um levantamento de objectivos de parte a parte, de contacto das escolas por faixas etárias, por estudo dos manuais, tem de haver um “acordo” onde sejam definidos os objectivos (problema de gestão e planificação, passando pelos objectivos que estão determinados para este espaço, objectivos políticos acima de tudo, e condições humanas e materiais”. E relativamente à promoção de outras actividades educativas afirmou que não existe um plano integrado de desenvolvimento de actividades que na sua opinião “deveria partir de um efectivo e forte serviço educativo.” Neste seguimento o entrevistado informa que, quanto aos recursos financeiros este serviço “(...) tem orçamento apenas para a aquisição de materiais para os ateliês que venham a ser desenvolvidos.”

Quanto a uma das principais questões deste trabalho, a divulgação da oferta, como destaca o entrevistado, esta está ao cargo de “uma colega que está sedeada no AMAC. Por decisão superior (Chefia)”, através de “(...) folhetos enviados, e algum “passar de palavra” entre os professores” como crê o entrevistado. No entanto, o entrevistado não concorda que a divulgação seja feita desta maneira salientando que “a divulgação deveria ser feita de uma outra forma, articulada com a gestão dos agrupamentos e atendendo aos programas curriculares de cada ano lectivo” duvidando, assim, da eficácia da divulgação efectuada e referindo que para uma maior eficácia a articulação deveria ser feita “(....) com o serviço próprio da autarquia (Divisão de comunicação)” e “também a Divisão de Educação em articulação com o Património.”

No que respeita ao estado de espírito relativamente ao cargo referiu que a maior satisfação no exercício das funções é o contacto com as crianças e adultos, o que mais o desagrada é não haver trabalho prévio nem continuidade no trabalho desenvolvido neste espaço, salientando ainda “não haver um verdadeiro serviço educativo, para além do desaproveitamento pessoal que considero que existe.” E considera que este estado de espírito influencia o funcionamento da organização pois, como referiu “ (...) quando as nossas capacidades não são aproveitadas, a motivação não é a mesma, e a organização também não retira o máximo do seu objectivo.”

2- Discussão de Resultados

Neste ponto do trabalho, após uma análise detalhada da informação recolhida através das diferentes metodologias, irei proceder, a uma discussão dos resultados, tendo em conta a sua diversidade e a revisão bibliográfica. Assim, dividi esta discussão focando

três pontos principais: a Pertinência do Serviço das Reservas Museológicas – Cariz Educativo; a Organização, Gestão e Avaliação da oferta educativa do serviço das Reservas Museológicas e o Marketing Cultural e Educativo - Divulgação do serviço das Reservas Museológicas.

Pertinência do Serviço das Reservas Museológicas – Cariz Educativo

Sendo que a temática desta investigação se debruça sobre as Reservas Museológicas, serviço que pertence à DCPHM da CMB, parece-me importante tentar perceber a pertinência das mesmas e o potencial educativo e cultural deste espaço.

O património histórico de um local retém a sua importância nas memórias colectivas que consigo acarreta e na especificação de uma identidade e singularidade local, que deve ser cultivada numa consciência local (Santos, 1998). Esta consciência local do valor patrimonial irá contribuir para o bem-estar da população e para a sua percepção e estimulação para a preservação dos bens culturais. Deste modo, o património deve ser “entendido como um instrumento pedagógico, de identificação colectiva, de recreação e de desenvolvimento social, económico e cultural” (Martins, 1999).

Sendo entendido como instrumento cultural e pedagógico, as Reservas Museológicas apresentam um programa educativo, com actividades, destinado ao público escolar, constituído por visitas guiadas e ateliês, representativo da identidade e da história do Concelho. Assim, este espaço, como referido na caracterização do mesmo, apresenta colecções derivadas de achados e campanhas arqueológicas ou até mesmo de doações de particulares compilando, assim, uma diversidade de espólios.

Tal como verifiquei na análise do manual escolar, uma das temáticas a abordar é respeitante a esta diversidade de história local pois compreende tópicos de estudo relativos a figuras da história local, factos e datas importantes para a história local, vestígios do passado, nomeadamente construções, instrumentos e outros objectos e actividades a eles ligadas e defesa do património histórico local no que respeita à sua importância, costumes e tradições, temas estes que podemos encontrar nos espólios das Reservas Museológicas. Estas constatações levam-me a considerar e reforçar a pertinência da existência deste espaço e o seu forte cariz educativo e potencial vértice da criação de uma identidade cultural. Deste modo, as reservas apresentam-se como uma forte componente prática que irá permitir o que Holson (1992, cit. por Almeida 1996) referiu como sendo uma aprendizagem que exija a um aluno uma atitude activa em vez de passiva, de modo a aprender melhor com a experiência directa.

Este parecer é comum aos diferentes intervenientes questionados. Tal como os professores afirmaram quando questionados sobre o motivo da visita, foi sugerida com o intuito de proporcionar conhecimento acerca do meio local, conseguido através das actividades promovidas pelas Reservas destinadas à população escolar, através de ateliês temáticos relacionados com o espólio, nomeadamente o relacionado com a arqueologia. Tal como o responsável pelo serviço refere a título de exemplo, o manuseamento de barro no final da visita é uma actividade prática que promove a descoberta desse património local. Reforçando esta ideia, a chefe da DCPHM afirma que alguns dos seus objectivos são “preservar o património que temos e dá-lo a conhecer; apoiar as instituições locais, ao nível da formação também, dinamizar espaços públicos e equipamentos culturais”.

Mas, para que estas visitas tenham, efectivamente, um cariz educativo não basta realizar a visita, deve existir um trabalho prévio articulado, por exemplo, a construção de um instrumento audiovisual para dar a conhecer aos alunos o que vão visitar. Segundo Marecos (2009), de acordo com estudos realizados, o visitante que vê o documentário em vídeo ou assiste a projecções em dispositivos previamente à visita ou exposição, retém durante mais tempo e mais facilmente a informação acerca do que visita.

Assim, na minha perspectiva denota-se a importância da valorização das actividades exteriores à escola, uma vez que este tipo de acções permite um acesso dos alunos a diferentes contextos. Os alunos quando chegam à escola têm experiências diferentes, podendo deste modo produzir-se uma maior igualdade de acessos e, contribuindo-se para o crescimento do aluno enquanto construtor do conhecimento experienciado, ou seja, o seu crescimento educativo.

Após toda esta reunião de ideias e opiniões podemos verificar o efectivo potencial educativo e cultural deste espaço museológico.

Organização, Gestão e Avaliação da oferta educativa do serviço das Reservas Museológicas

Como sabemos, para que o objectivo cultural e educativo seja alcançado, qualquer que seja o tipo de organização é necessário que os indivíduos que actuam na mesma se organizem de forma orientada e dirigida e tenham à sua disposição recursos necessários para realizar as actividades e para conseguir atingir com sucesso os objectivos pretendidos. Assim, é necessário, primeiro que tudo, definirem-se os objectivos.

Através do testemunho dado pela chefe da DCPHM verifiquei que para esta divisão estão definidos objectivos como: “divulgar e promover a cultura na cidade, (...) dar a conhecer novas formas de arte, (...) preservar o património que temos e dá-lo a conhecer (...) apoiar os agentes locais (...) apoiar as actividades artísticas, apoiar as instituições locais, ao nível da formação também, dinamizar espaços públicos e equipamentos culturais”. Saliento este último objectivo, que constitui a problemática do meu trabalho, para colocar uma questão que penso ser pertinente.

Sabemos que algumas das competências dos órgãos municipais no que diz respeito à educação, referenciando a Lei nº 159/99 de 14 de Setembro, Capítulo III, Artigo 19º, são: “e) Apoiar o desenvolvimento de actividades complementares de acção educativa na educação pré-escolar e no ensino básico; f) Participar no apoio à educação extra-escolar (...)”. E no que respeita ao Património, cultura e ciência, referenciando a mesma, Artigo 20º, são: “g) Apoiar actividades culturais de interesse municipal; h) Apoiar a construção e conservação de equipamentos culturais de âmbito local.”

Assim, deve ser da preocupação de órgãos municipais como a divisão da educação e a divisão da cultura promover apoios e fomentar o dinamismo no âmbito destes espaços.

Uma vez que se verifica ser da competência desta divisão dinamizar equipamentos culturais, como se poderá explicar que as Reservas Museológicas apresentem uma oferta tão reduzida e pouco dinamizada?

Quando me refiro a uma oferta reduzida estou a detectar a existência de um número restrito de visitas e muito circunscrito a um ciclo educativo. Através da análise dos questionários aos professores verifiquei que as visitas feitas abarcam públicos apenas do 1º ciclo do ensino básico. Talvez este factor se deva a um problema da gestão da oferta. Sendo que as reservas museológicas são um espaço de aprendizagem histórica, patrimonial e cultural, porque não estenderem-se a públicos escolares mais alargados?

Do meu ponto de vista, seria proveitoso o serviço das Reservas Museológicas fazer uma análise acerca do que os alunos abordam especificamente para integrar essas informações na visita de estudo, e poderia tomar como exemplo a ficha avaliativa presente nos manuais escolares para fazer uma pequena avaliação no final da visita, de modo a constatar o que os alunos apreenderam e o que deve ser referido de modo mais aprofundado.

Mas outras disciplinas, nomeadamente, Expressão Plástica, podem ser mobilizadas neste tipo de visita proporcionada pelas reservas Museológicas sendo que uma das

componentes da visita consiste na construção em barro de uma peça observada. Na minha perspectiva, o serviço das Reservas Museológicas poderia, consoante o público que visita, proceder a uma análise dos manuais das disciplinas que podem ser abordadas neste tipo de visita.

Como referiu o responsável pelo serviço, “não há um fio condutor, as coisas aparecem avulsas (...) não há um trabalho de principio meio e fim com o público-alvo (...) o facto de não haver um contacto directo com as escolas, ou seja, outras pessoas coordenarem as marcações das visitas, limita o trabalho articulado entre nós e as escolas (...)”. Até mesmo o contacto e agendamento das visitas de estudo como também referiu o responsável pelas reservas “estão centralizados no AMAC, com uma colega que pertence ao serviço educativo (...) A razão apontada, é que são mais fáceis as marcações e a gestão do contacto com as escolas”.

Contudo, o mesmo não concorda com esta distribuição do trabalho referindo ainda que já manifestou a sua opinião, mas essa gestão continua a ser feita de igual forma. E reforça ainda que deveria haver uma ligação e articulação forte entre as reservas e as escolas, pensando que existe um “problema de gestão e planificação, passando pelos objectivos que estão determinados para este espaço”, afirmando que não existe um plano integrado de desenvolvimento de actividades que na sua opinião “deveria partir de um efectivo e forte serviço educativo.” Mas, ressalta que as visitas acontecem de forma eficaz, embora a eficácia seja relativa se os propósitos não forem articulados.

Sendo que a chefe de divisão referiu que uma das suas funções enquanto chefe é motivar os funcionários e tirar o melhor de cada um e que, no que concerne ao poder, este está centrado no AMAC e em si, nomeadamente, no que concerne à divisão de tarefas, porque é que a divisão das tarefas não é reestruturada?

A meu ver esta questão pode passar por um problema de comunicação entre os diferentes serviços e funcionários, pois como referiu a chefe de divisão aquando da abordagem ao tipo de relações estabelecidas entre os funcionários “existem pessoas que podem estar desmotivadas, que podem não estar na categoria que gostariam (...) a área da função pública é uma área de hábitos (...)”.

Assim, é necessário perceber o problema de gestão que influencia o cariz educativo das actividades, pois o objectivo principal é a eficácia das mesmas.

Como refere Sousa (1990), para que os objectivos sejam levados a cabo, a organização necessita de fazer uma gestão interna dos recursos, ou seja, tem de procurar

combinar os recursos de forma óptima com vista a cumprir os planos definidos a nível do subsistema de gestão.

Mas a gestão de uma organização, serviço ou projecto, tem de ser exercida com base em três funções instrumentais: o planeamento, a organização e o controlo (Pinto et al, 2006). O planeamento implica coordenação e controlo e, conseqüentemente, uma avaliação constante das actividades por ele desenhadas, para que os objectivos pelos quais se planeia sejam concretizados com a maior eficácia e eficiência possíveis.

No que concerne à questão avaliativa verifiquei que, as visitas de estudo não são avaliadas nem pelo responsável das reservas nem por nenhum elemento inerente à divisão. A chefe de divisão referiu que ao nível da avaliação os recursos humanos são avaliados segundo o modelo SIADAP e que, ao nível das actividades apenas os grandes ciclos temáticos são avaliados, ao nível das actividades de menor dimensão isso não acontece, e referenciando a mesma que “ao nível da exposição se calhar deveríamos fazê-lo.”, e que “estar a fazer uma reunião propositadamente para isso...não acontece com essa periodicidade.”

Na minha perspectiva penso que seria bastante útil, mesmo que oralmente, fazer um balanço das actividades, nomeadamente das que acontecem nas reservas museológicas e por isso, no decorrer da minha prática de estágio, como referido anteriormente, esbocei uma proposta de planificação e avaliação das visitas de estudo. Corroborando esta ideia, baseio-me em Bartolomeis, (1999), que nos diz que a avaliação pressupõe que se determinem as características de qualquer coisa, de um produto, objecto, fenómeno ou comportamento. Assim, ao avaliar efectua-se um levantamento de presenças e ausências, de semelhanças e diferenças, controla-se e confronta-se, atribuindo um grau de significado àquilo que se considera.

É necessário avaliar para perceber o que mais agrada os visitantes. Tem de se gerir a oferta de acordo com os interesses dos visitantes e também de acordo com o impacto das visitas na aquisição de conhecimento. Através das respostas dadas pelos professores ao questionário verifiquei que para estes o que mais se destacou nas visitas de estudo foram os trabalhos manuais e a abordagem histórica da cidade. Por sua vez, o relato dos alunos destaca também os trabalhos manuais feitos em barro.

A técnica que utilizei foi uma tentativa de não só se avaliar o modo como se pode melhorar a visita de estudo, mas também de perceber como era dada a continuidade da abordagem dos conteúdos, quais as dinâmicas utilizadas pelos professores após a visita, se consideraram que esta pode influenciar o reforço de conhecimentos, como também se

chama a atenção para a importância da continuidade da abordagem, podendo sugerir algumas pistas para a forma como realizá-la.

Este factor é bastante importante pois se não se avaliarem as actividades não se percebe o que é necessário alterar para que os objectivos sejam alcançados e para que os mesmos se concretizem de forma eficiente e se promova uma melhoria.

Este processo avaliativo de que falo é muito importante para a temática no qual se integra este trabalho, o desenvolvimento local, e especificamente para uma organização que opera localmente, pelo que para que este seja promovido é necessária a avaliação constante das acções executadas.

Relativamente ao desempenho dos intervenientes neste serviço e da influência do mesmo no desenvolvimento da organização, e abordando a questão relativa ao estado de espírito dos entrevistados, verifiquei que a chefe de divisão aponta como maior satisfação e maior motivação a possibilidade de construir programações que podem melhorar a vida das pessoas e aumentar a sua participação na cultura. Pelo contrário, aponta como maior insatisfação o que diz respeito ao desempenho dos recursos humanos pois, por vezes, existe um desajustamento dos mesmos uma vez que considera que às vezes existe injustiça com alguns funcionários públicos, reforçando, ainda, que lhe desagrada “a incompetência às vezes, o deixa andar e a falta de entusiasmo (...)”. Além disso, também salientou, aquando da abordagem das competências de um chefe de divisão, que um bom chefe deve “ser flexível, deve motivar, deve conseguir tirar o melhor de cada um mas também deve ser rígido para não prejudicar aqueles que realmente trabalham.”

O responsável pelas reservas museológicas, por sua vez, destaca que a maior satisfação no exercício das funções é o contacto com as crianças e adultos. Contudo, o que mais lhe desagrada é não haver trabalho prévio nem continuidade no trabalho desenvolvido neste espaço, salientando ainda “o desaproveitamento pessoal” que considera que existe. Considerando que este estado de espírito influencia o funcionamento da organização pois como referiu “ (...) quando as nossas capacidades não são aproveitadas, a motivação não é a mesma, e a organização também não retira o máximo do seu objectivo.”

Mais uma vez, relacionando estas referências com as anteriormente realizadas que afecta a organização, questiono o tipo de comunicação que existe entre os serviços e a influência que a mesma pode ter na organização.

Marketing Cultural e Educativo - Divulgação do serviço das Reservas Museológicas

A forma como a organização está estruturada e gerida influencia de forma vinculada os processos de funcionamento e a visibilidade das actividades. É por isso que a temática relativa à divulgação dos serviços e ofertas é complexa.

Uma das componentes mais importantes deste processo de divulgação, inerente às actividades de Marketing, é relativa à preocupação dos responsáveis pelo processo de planeamento educativo, com as formas de dar a conhecer à comunidade os projectos e actividades que promovem.

Analisando as respostas dadas pela chefe de divisão verificamos que se encontram na competência da divisão funções de difusão e promoção da cultura, preservação e divulgação do património, aumento do número de participantes da comunidade educativa nas actividades do serviço educativo da cultura. Através da observação e análise das visitas de estudo às reservas museológicas pude constatar o número reduzido das mesmas. Esta questão pode estar relacionada com vários factores, entre eles a eficácia da divulgação do espaço, ou a adesão da comunidade educativa a este tipo de visitas. Mais uma vez considero pertinente a importância da avaliação de actividades e do impacto das mesmas.

Apurando as respostas dadas pelo responsável pelas reservas museológicas e pelo planeamento das actividades nelas desenvolvidas podemos perceber de que forma a divulgação da oferta acontece e o modo como a mesma é encarada. Assim, o entrevistado referiu que a divulgação das actividades está a cargo de uma colega sedeada no AMAC, a mesma que realiza o agendamento das visitas, e que este facto acontece por decisão da chefia.

Contudo, uma vez que o responsável por planear e construir as actividades é que conhece o que a oferta contempla, questiono-me porque razão a divulgação da mesma não se encontra a seu cargo. Mais uma vez remeto esta questão para a possibilidade da existência de problemas de comunicação entre os serviços, pois o entrevistado manifestou desacordo com esta forma de funcionamento. Este afirmou também que a divulgação da oferta é feita através de folhetos enviados pela CMB e através do contacto a alguns professores que depois “passam a palavra” a outros professores.

De facto, como podemos ver nas informações recolhidas através dos questionários aos professores, a maioria dos professores tomou conhecimento das visitas através de folhetos e através de colegas. No entanto, o responsável pelas reservas refere que para si

a divulgação deveria ser feita de outra forma. Passo a citá-lo: “articulada com a gestão dos agrupamentos e atendendo aos programas curriculares de cada ano lectivo” (...) com o serviço próprio da autarquia (Divisão de comunicação) e também a Divisão de Educação em articulação com o Património.” Também os professores questionados referiram, na sua maioria que, para eles, a melhor forma de comunicação das actividades é através de informação dada pela CMB no início do ano lectivo ou dando liberdade para que cada serviço envie para as escolas as informações acerca da oferta.

Deste modo a opinião do entrevistado, acima referida, vai ao encontro da perspectiva de Marecos (2009), que nos especifica que o marketing pretende atrair e captar públicos e núcleos de potenciais visitantes, pois uma das funções mais importantes inerentes ao marketing cultural e educativo é a comunicação, e por isso é necessário ter em conta aspectos que estejam intrinsecamente ligados à mesma. Ainda esta autora salienta que o marketing deve cumprir funções tais como: determinar a oferta (marketing mix) que satisfaz as vontades e necessidades do público-alvo e tornar a oferta disponível. Deste modo, denota-se a importância da avaliação. Sendo que uma das funções do marketing é definir a oferta consoante os interesses e necessidades do público ao qual se destina, é necessário que se faça um levantamento dos mesmos, por exemplo, através de questionários, entrevistas, ou recolha de opiniões mais simplificada. Assim, penso que poderia haver várias formas para promover e divulgar as actividades deste serviço, no sentido de que a informação pretendida chegue à comunidade.

Assente em Marecos (2009), saliento alguns processos de comunicação de informações: distribuição de folhetos ou desdobráveis, divulgação na imprensa, rádio e televisão, afixação de cartazes, outdoors, internet. Destaco ainda a importância de meios de informar, tais como: cd's, dvd's, legibilidade da informação, sinalização. Esta autora faz ainda referência a um aspecto muito importante na actualidade (no que concerne aos meios de se produzir marketing cultural) a internet, considerando-a um meio privilegiado para divulgar e promover o espaço museológico. Esta é, do meu ponto de vista, uma boa pista para a promoção das reservas Museológicas. Como a autora refere, estes espaços podem divulgar informação, através de textos, fotos, sons, ícones com movimento, vídeos, etc., no sentido de atrair usuários para visitas e para participação em actividades.

Em suma, penso que uma melhoria na divulgação, de um modo mais estruturado, poderia ser mais eficaz, no sentido de chegar a um público mais vasto e de forma mais detalhada e, assim, pelos factores anteriormente referidos cumprir o objectivo educativo. Creio que seria mais adequado, por exemplo, que esta divulgação estivesse a cargo do

responsável pelo serviço das reservas museológicas, uma vez que este poderá deter informações mais directas que lhe permitam uma melhor noção do número de visitas que acontecem (o que pode ter a ver com a divulgação do espaço) e, ao contactar directamente com os visitantes melhor consegue perceber que informação chegou até eles e de que modo. Este aspecto pode relacionar-se com a ideia de quem está perto dos problemas melhor consegue resolvê-los.

Conclusão

Em modo de conclusão, nesta parte do trabalho pretendo explicitar os pontos relativos: às limitações do meu estudo, à minha percepção acerca das componentes a ter em conta quando se estuda a temática inerente ao desenvolvimento local, aos modos de funcionamento de uma organização local, aos processos que são necessários ter em conta quando se planifica uma actividade cultural e educativa e às componentes que se podem aprofundar no âmbito da temática da gestão da oferta educativa de um serviço como as reservas museológicas.

Relativamente às limitações do estudo penso que, como em qualquer trabalho investigativo, surgiram nalgumas ocasiões.

O facto de não ter acesso a recursos necessários para compreender certas dimensões do trabalho, como por exemplo, não ter entrevista completa da chefe de divisão para perceber a sua perspectiva acerca do serviço das reservas, nomeadamente, no que respeita à divulgação deste espaço, condicionou o meu trabalho aquando da discussão de perspectivas, pois o relato da chefe de divisão constituía-se como importante para complementar e fundamentar este trabalho.

Outra das condicionantes que considero foi a não existência de um maior número de visitas para que as informações recolhidas fossem mais abundantes e, assim, quer a apresentação elaborada das mesmas quer a análise e interpretação fossem mais fundamentadas.

Também a ausência de contacto com todos os serviços inerentes à DCPHM, pode ter limitado a minha interpretação acerca do funcionamento desta organização no que respeita à gestão dos serviços, pois apenas contactei com o serviço das reservas museológicas e com a DCPHM, o que não me permitiu perceber a lógica de funcionamento dos restantes serviços e, assim, poder verificar as semelhanças e diferenças presentes.

O acesso tardio a algumas informações que eram importantes para o trabalho pode também ter condicionado a possibilidade de aprofundar mais o meu estudo, o facto de não ter acesso a todas as informações que poderiam ser necessárias, e o facto de não ter participado nas actividades desenvolvidas de forma mais envolvida e aprofundada, pode ter sido um entrave não só no desenvolvimento do meu estudo, mas também da minha actividade enquanto estagiária.

Contudo, reconheço que algumas destas questões podem ter sido um problema de gestão e abordagem meus, por exemplo, não ter solicitado as informações que pretendia

de forma mais assertiva, ou não me ter envolvido de forma tão empenhada como necessário para desenvolver mais o meu estudo.

O trabalho investigativo relacionado com a temática do desenvolvimento local constitui um campo de complexidade e particularidade que obrigam quem o desenvolve a ter consciência da diversidade de actores e situações a seleccionar e analisar. A análise e intervenção em realidades locais implicam um olhar atento sobre os recursos, a todos os níveis, sobre o modo como estes funcionam e sobre as perspectivas dos diversos intervenientes no processo.

Através da realização deste trabalho fiquei a conhecer modelos de gestão, nomeadamente, de avaliação de recursos humanos, que desconhecia. Permitiu-me também aprofundar, através da revisão bibliográfica e do contacto com este serviço local, formas de planeamento, execução e avaliação de actividades culturais e educativas. Sinto que este trabalho me fez abrir horizontes, especialmente na temática relacionada com o marketing cultural e educativo, pois fez-me verificar a importância deste na criação da visibilidade de um serviço local.

Contudo, ficou, ainda, muito por apurar. Deste modo penso que seria interessante o estudo de outras problemáticas no cerne desta organização. Por exemplo, seria pertinente o estudo do tipo/s de liderança existente/s nesta organização, tomando em conta factores como as relações interpessoais. Outra das temáticas que pode ser explorada neste âmbito diz respeito ao funcionamento dos restantes serviços da DCPHM no sentido de perceber os processos de gestão a eles inerentes, comparativamente ao das reservas museológicas. Por fim, penso que outra das vertentes que poderiam ser exploradas é o estudo de outros métodos de divulgação, de comunicação, de avaliação e de motivação dos funcionários da DCPHM para o desempenho de um serviço mais eficaz

Em suma, após a realização deste trabalho reforcei a ideia acerca da importância da valorização de actividades exteriores à escola e de complemento educativo, pois estas perspectivam o crescimento da comunidade enquanto construtora do conhecimento experienciado e também, do seu crescimento enquanto indivíduos inseridos numa sociedade.

O desenvolvimento local é um processo em constante transformação e actualização, por isso é necessário acompanhar esses mecanismos de funcionamento através de uma atitude dinâmica e participativa.

Referências Bibliográficas

- Almeida, António (1996). *Visitas de estudo: Concepções e eficácia na aprendizagem científica em alunos das classes mais desfavorecidas*. Análise sociológica de visitas independentes e dependentes das instituições. Departamento de Educação da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.
- Alves, J. M. (1993). *Organização, Gestão e Projecto Educativo das Escolas*. Porto: ASA
- Anico, Marta (2008). *Museus e pós-modernidade: Discursos e Performances em Contextos museológicos Locais*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bartolomeis, Francesco (1999). *Avaliação e Orientação – objectivos, instrumentos, métodos*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Bilhim, J. (2006). *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*. Lisboa: ISESP
- Bodgan & Biklen (1994). *A Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora
- Cabrito, Belmiro Gil, (2002). *Economia da Educação*. Lisboa: Texto Editora.
- Canário, M. B. (1995). Partenariado local e mudança educativa. In *Inovação* (8), 1 e 2, pp. 151-166. Lisboa.
- Costa, A.B. da (1981). Educação e Desenvolvimento económico-social, in *VÁRIOS, Sistema de Ensino em Portugal*. Lisboa: F.C.G., 555-573.
- Cruz, J. (1998). *Formação profissional em Portugal*. Lisboa: Sílabo.
- Dinis, Conceição; Ferreira, Luís. *Caminho*. Revisão científica de Joaquim Sá. Lisboa: Porto Editora.
- Estrela, Albano, (1994). *Teoria e Prática de Observação de Classes. Uma Estratégia de Formação de Professores*. Porto, Porto Editora
- Garcia N. (2003). O museu entre a cultura e o mercado: um equilíbrio instável. *IPC – Inovar Para Crescer*. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra.
- Guerra, I. C. (2000). *Fundamento e Processos de Uma Sociologia de Acção: O Planeamento em Ciências Sociais*. S. João do Estoril: Principia.
- Greffe, X., (1989). *Décentraliser pour l'emploi*. Paris : Economica.
- Hayman, J. (1984): *Investigación y Educación*. 2ª ed. Barcelona, Editorial Paidós, Barcelona.
- Kashimoto, E., Marinho, M. e Russeff, I. (2002). Cultura, Identidade e Desenvolvimento Local: conceitos e perspectivas para regiões em desenvolvimento. In *Revista Internacional de Desenvolvimento Local* (3), 4, 35-42.
- Lei nº 159/99 de 14 de Setembro de 1999.

- Letria, José Jorge (2000). *Pela Cultura: A experiência de Cascais e outras reflexões*. Lisboa: Hugin Editores.
- Lopes, João Teixeira (2003). *Escola, território e políticas culturais*. Porto: Campo das Letras.
- Marecos, Carla Teresa Silvestre (2009). *O conceito de marketing cultural aplicado à museologia contemporânea em Portugal*. (Editora)
- Martins, Ana (1999). *Património e desenvolvimento local : contributo para um programa de intervenção patrimonial em Penha Garcia (Idanha-a-Nova)* Lisboa: Tese de mestrado em História Regional e Local apresentada à Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa.
- Melo, A. et al. (1998). *Uma aposta educativa na participação de todos. Documento estratégico para o desenvolvimento da educação de adultos*. Lisboa: Ministério da Educação.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and the fall of strategic planning* (pp. 5 – 29; 221 – 225).
- Pinto, C. et al. (2006). *Fundamentos de Gestão*. Barcarena, Sintra: Editorial Presença
- Pruaño et al. (2003). *Organización y Gestión de los Centros Escolares*. Madrid: Pearson - Prentice Hall. (pp. 40-54)
- Sousa, António (1990). *Introdução à Gestão: Uma abordagem sistémica*. Departamento de Gestão da Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade Católica Portuguesa, Lisboa: Editorial Verbo.
- Santos, Maria de Lourdes Lima (1998). *As Políticas Culturais em Portugal: Relatório Nacional*. Viseu: Observatório das Actividades Culturais.
- Tylor, Edward (1960). *Anthropology*. Michigan: Michigan University.

Bibliografia:

- Canário R. e Santos I. (2002) (orgs.). *Educação, Inovação e Local*. Cadernos ICE – Instituto das Comunidades Educativas. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação – Universidade de Lisboa
- Coimbra, Raquel Maria Ferreira (2007). *O museu como espaço de Educação: uma proposta de actividades educativas para o 1º Ciclo do Ensino Básico no Museu Nacional de Machado de Castro*. (Editora)
- Costa, Jorge Adelino (1991). *Organização e Administração Escolar*. Área de Sociologia da Educação e Administração Escolar; Secção Autónoma de Ciências Fundamentais da Educação: Universidade de Aveiro.
- Falcão, Leonor Domingues da Costa (2009). *Comunicação, poder e cultura organizacional*. (Editora)

- Fernandes, D. (2005). *Avaliação das aprendizagens: Desafios às teorias práticas e políticas*. Cacém: Texto Editores.
- Leite, E., Malpique, M., Santos, M. R. (1990). *Trabalho de Projecto. 2. Leituras Comentadas*. Porto: Edições Afrontamento.
- Maders, Henri-Pierre. (2001). *A Gestão de um projecto de organização*. Lisboa: CETOP
- Magalhães, Fernando (2005). *Museus, património e identidade: ritualidade, educação, conservação pesquisa, exposição*. (Editora)
- Neves, José Soares (2000). *Despesas dos Municípios com Cultura*. Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.
- Pessoa, Ana Maria (1991). *Como organizar uma visita de estudo?* Setúbal: Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Setúbal.
- Pinhal, J. (2004). *O território educativo e as comunidades locais*. Conferência proferida no Seminário Internacional “Educação, Desporto e Desenvolvimento Regional”, promovido pela Associação de Municípios de Distrito de Évora, e realizado em Vendas Novas.
- Toledo, Luciano (2007). O Plano de Marketing: um estudo discursivo. Instituto Superior de psicologia Aplicada. In *Comportamento Organizacional e Gestão*(13), 2, 210.

Sítios online:

Infopédia, enciclopédia e dicionários Porto Editora. Consultado em:

<http://www.infopedia.pt/pesquisa-global/cultura>

Sítio online da Câmara Municipal do Barreiro. Consultado em: <http://www.cm-barreiro.pt/pt>