

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**

**INSTITUTO DE EDUCAÇÃO**



**Relatório de Estágio**

**Arte/Educação:**

**A Mediação Cultural e o Trabalho com Equipas Criativas**

**Marta Luzia Lopes Castelão**

**CICLO DE ESTUDOS CONDUCENTE AO GRAU DE MESTRE EM**

**CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

**Área de especialização em Educação Intercultural**

**2011**



**UNIVERSIDADE DE LISBOA**

**INSTITUTO DE EDUCAÇÃO**



**Relatório de Estágio**

**Arte/Educação:**

**A Mediação Cultural e o Trabalho com Equipas Criativas**

**Marta Luzia Lopes Castelão**

**CICLO DE ESTUDOS CONDUCENTE AO GRAU DE MESTRE EM**

**CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

**Área de especialização em Educação Intercultural**

**Estágio Curricular orientado pela Professora Doutora Ana Paula Caetano**

**2011**

*Ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo, os Homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo.*

Paulo Freire

## AGRADECIMENTOS

Não posso terminar esta etapa sem referir um conjunto de pessoas que foram essenciais para mim neste percurso.

Falo dos meus pais, a Mãe Olga e o Pai Fernando, pela educação que me deram, por acreditarem sempre em mim, por me terem dado alento, miminhos, e por terem depositado todas as suas forças para que eu chegasse até aqui.

Do meu Irmão por me fazer rir à gargalhada a cada segundo sem me deixar fraquejar.

Dos meus Avós, pelo orgulho que demonstram e sabedoria que partilham comigo.

Do Diogo por ter estado presente em todos os momentos, por ter sido o meu saco de boxe e o meu abraço de confiança.

E da Sara, amiga, confidente e colega de trabalho dos últimos cinco anos, por ter sido uma influência tão positiva em mim.

Não posso deixar de referir a Raquel Arada e Pietra Fraga, por todo o apoio, confiança, aprendizagens e experiências que me transmitiram, durante todo o estágio, fazendo do Serviço Educativo da Culturgest um lugar de amigos.

Assim como a Prof. Ana Paula Caetano, pelos ensinamentos, apoio e orientação tão importantes para a minha formação.

Não esquecendo todos os amigos e família que fazem parte dos meus dias.

Obrigada.

## RESUMO

O facto de Arte ser uma linguagem universal, permite que para além de um conhecimento profundo sobre os indivíduos, enquanto ser individual, se proporcione um reconhecimento enquanto ser social e cultural. Neste sentido cada vez mais a prática de uma Educação pela Arte é encarada como um caminho para responder de forma democrática aos desafios da sociedade contemporânea.

O presente relatório desenvolvido no âmbito do segundo ano do ciclo de estudos conducente ao grau de mestre em Ciências da Educação, na área de especialização em Educação Intercultural, reflecte a experiência adquirida no estágio desenvolvido durante nove meses no Serviço Educativo da Culturgest – Fundação Caixa Geral de Depósitos.

Neste local, onde é dada primazia à arte enquanto meio vital para uma educação completa dos indivíduos, mergulhamos em práticas relacionadas com a mediação cultural em centros de arte contemporânea, e conhecemos as perspectivas e trabalho de mediadores culturais, no que se prevê uma experiência global a nível artístico, pessoal e social.

Neste relatório é ainda apresentado o projecto de estágio - *“Transmissão interrompida – práticas de motivação e avaliação com mediadores culturais”*, onde se procura conhecer a orgânica do trabalho realizado em Portugal no que diz respeito à gestão de equipas criativas na área da *Educação em Arte Contemporânea*. Aqui propomo-nos a analisar do ponto de vista da motivação, liderança, avaliação o trabalho destas equipas com o objectivo principal, de através da reflexão e partilha, dotar esta comunidade de profissionais, ligados à mediação cultural, de novas estratégias que potencializem e impulsionem a sua autonomia e ao mesmo tempo abram novos caminhos de pesquisa e investigação.

## PALAVRAS-CHAVE

Educação pela arte, Educação Intercultural, Mediação Cultural, Educação em museus, Equipas Criativas, Motivação

## ABSTRACT

The fact that Art is a universal language allows us not only to gain knowledge about people as individuals, but also to recognize them as social and cultural beings. Thus, lately, using Education through Art has increasingly been faced as a way to answer the challenges of the modern society in a democratic approach.

The present report, developed with reference to the second year of studies leading to the master's degree in Science of Education, specialized in Intercultural Education, reflects the experience acquired during a nine months internship in the Educational Service of Culturgest – Caixa Geral de Depósitos Foundation.

In this place, where is given priority to Art as a vital way to a broad education of individuals, we dive into the practices related with cultural mediation in contemporary Art Centers and get to know the perspectives and work of cultural mediators, in witch is expected a global experience in an artistic, personal and social levels.

In this report is also presented the internship project – *Interrupted Transmission – motivation and evaluation practices with cultural mediators*”, where is acknowledge the organic of the work realized in Portugal considering the management of creative teams in terms of *Education in Contemporary Art*. Here, we propose to analyze the work of these teams in terms of motivation, leadership and evaluation with the goal of, through thinking and sharing, endue this community of professionals, connected to the cultural mediation, with new strategies that improve their autonomy and, at the same time, open new paths of investigation and research.

## KEY-WORDS

Education through Art, Intercultural Education, Cultural Mediation, Education in museums, Creative Teams, Motivation.

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	V
RESUMO.....	VI
ABSTRACT.....	VII
ÍNDICE.....	VIII
INTRODUÇÃO.....	11

### CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEMÁTICO

1. O papel das Artes na Educação - Educação em museus e centros de arte....	14
2. Contributos da Educação Artística para uma Educação Intercultural.....	21
3. Educação em Museus e Centros de Arte .....	27
3.1. Serviços Educativos .....	27
3.2. A experiência no museu.....	28

### CAPÍTULO II – A INSTITUIÇÃO E ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS

1. A Instituição de Estágio.....	33
1.1. A Culturgest.....	33
1.2. O Serviço Educativo .....	34
1.2.1. Equipa.....	34
1.2.2. Objectivos gerais.....	34
1.2.3. Público – Alvo.....	35
1.2.4. Organização, Projecto e Actividades.....	36
2. Actividades Desenvolvidas na Instituição.....	39
2.1. Descrição e Reflexão sobre as Actividades Desenvolvidas.....	40
2.1.1. Actividades regulares.....	41
2.1.2. Actividades Extra-ordinárias.....	45

## CAPÍTULO III – PROJECTO DE ESTÁGIO - “Transmissão interrompida – práticas de motivação e avaliação com mediadores culturais”

1. Breve descrição.....	52
2. Pertinência do projecto.....	53
3. Equipa.....	55
4. Objectivos do projecto	
4.1. Objectivos gerais .....	57
4.2. Objectos Específicos.....	58
5. Enquadramento teórico.....	59
5.1. Equipas.....	59
5.2. Liderança.....	60
5.3. Criatividade.....	61
5.4. Motivação.....	62
6. Enquadramento metodológico	
6.1. O que é um Projecto?.....	65
6.2. Estudo de Caso.....	69
6.3. Técnicas de Recolha de Dados.....	70
6.3.1. Observação.....	70
6.3.2. Entrevista Semi-Directiva.....	72
6.3.3. Medição dos Motivos.....	74
6.3.3.1. Picture Story Exercise.....	75
6.3.3.2. Multi-Motive Grid.....	76
6.3.3.3. Características do instrumento desenvolvido.....	77
7. Etapas.....	79
8. Resultados Esperados .....	81
9. Sustentabilidade.....	83

CONCLUSÕES FINAIS.....	86
------------------------	----

BIBLIOGRAFIA.....	91
-------------------	----

## ANEXOS

### 1. Anexos Gerais:

#### 1.1. Diários de Campo

### Anexos em CD-ROM:

#### 1.2. Relatório anual e actividades e públicos;

#### 1.3. Avaliações:

##### 1.3.1. “Gostou?”,

##### 1.3.2. “Valeu a pena?”

#### 1.4. Cartaz do SE;

#### 1.5. Postal electrónico/e-card.

### 2. Projecto:

#### 2.1. Versão de final do projecto de candidatura à OEI

#### 2.2. Listagem de instituições de apoio

#### 2.3. Cronograma

#### 2.4. Orçamento

#### 2.5. Instrumentos de recolha de dados:

##### 2.5.1. Picture Story Exercise + Multi-Motive Grid

##### 2.5.2. Guião de Entrevista

## Introdução

O presente relatório, desenvolvido no âmbito do segundo ano do ciclo de estudos conducente ao grau de mestre em Ciências da Educação, na área de especialização em Educação Intercultural, reflecte a experiência adquirida no estágio desenvolvido durante nove meses no Serviço Educativo da Culturgest – Fundação Caixa Geral de Depósitos, e apresenta o projecto concebido durante o mesmo.

A temática da Educação Intercultural, e das artes contemporâneas, como um dos expoentes máximos da expressão crítica das sociedades actuais, mas também como via para o desenvolvimento pleno do indivíduo a nível cultural, social e educacional, tem-se tornado um dos meus grandes interesses de estudo.

Cada vez mais a prática de uma Educação pela Arte é encarada como uma direcção para responder de forma democrática aos desafios da sociedade contemporânea. O facto de Arte ser uma linguagem universal permite que, para além de, um conhecimento profundo sobre os indivíduos, se proporcione um reconhecimento social e cultural. Sendo através deste conhecimento que se poderão desenvolver indivíduos informados, conscientes, livres e críticos no seu papel como cidadãos.

A reflexão sobre o carácter pedagógico e sociocultural da Educação Artística foi central no decorrer de todo o estágio realizado, considerando o papel privilegiado para a Mediação Cultural dos Serviços Educativos de centros de Arte Contemporânea, no caso particular experienciado - Serviço Educativo da Culturgest.

A função fundamental destes espaços – a mediação cultural – prende-se com o objectivo de a partir do contacto com as diversas formas de arte, da sua análise e dinamização, através de formas extremamente criativas e peculiares, proporcionar ao visitante uma experiência, que mais do que a aquisição de conhecimentos técnicos, permita um questionamento, um despertar de desenvolvimento de espírito crítico e de abertura para novas questões.

Aqui acontece um verdadeiro diálogo entre culturas, entre a cultura artística que do artista que expõe, da instituição e dos agentes culturais, do público enquanto ser individual, que traz consigo as suas realidades, do público enquanto pertencente a um grupo, e de escola, que aproveita a experiência para desenvolver as suas próprias propostas (a a montante, na preparação das visitas, a jusante, na exploração, mas também no seu decurso, pela intervenção dos professores).

O objectivo central deste estágio foi o acompanhamento e reconhecimento deste processo, através da participação nas várias etapas que o constituem: pré-produção, produção com o evidente contacto com os públicos e a da avaliação.

O contacto e o trabalho com uma equipa desta índole fizeram surgir uma segunda temática abordada neste relatório, a da gestão de equipas criativas, temática sobre a qual trata o projecto de estágio apresentado. Neste projecto - *“Transmissão interrompida – práticas de motivação e avaliação com mediadores culturais”*, procura-se reconhecer a orgânica do trabalho realizado em Portugal no que diz respeito à gestão de equipas criativas na área da *Educação em Arte Contemporânea*, de modo a analisá-las e compreendê-las. Este reconhecimento é feito sobre três principais segmentos: o da motivação, avaliação e liderança. Como objectivo central pretende-se que através da reflexão e partilha se alvitrem práticas que dotem estas comunidades de profissionais, ligados à mediação cultural, de novas estratégias que potencializem e impulsionem a autonomia, a auto-capacitação e a auto-regulação deste tipo de equipas.

Como estrutura para este relatório, apresento um primeiro capítulo referente ao Enquadramento Temático: aqui proceder-se-á a uma reflexão com base em diferentes autores, sobre as questões da Educação pela Arte, os seus contributos para uma Educação Intercultural, assim como sobre a temática da Mediação Cultural e Educação em Museus.

No Capítulo II - A Instituição e Actividades Desenvolvidas, apresentarei de modo mais pormenorizado o local onde foi realizado o estágio curricular – Serviço Educativo da Culturgest – referindo para além da equipa, os seus objectivos e principais actividades. Numa segunda parte, será ainda neste capítulo realizada uma descrição e reflexão sobre as actividades desenvolvidas por mim enquanto estagiária da instituição.

Num terceiro capítulo dedicado ao Projecto de estágio, será apresentada a descrição do mesmo assim como a sua pertinência. Aqui estará disponível uma fundamentação teórica, mais específica e direccionada para a temática do projecto: gestão de equipas, motivação, liderança e criatividade. Num enquadramento metodológico, o projecto é situado segundo as suas características enquanto estudo de caso, integrado num paradigma de investigação qualitativo, da mesma forma que serão expostos o tipo de instrumentos de recolha de dados utilizados, as várias etapas do projecto e a sua sustentabilidade.

Por fim serão apresentadas as conclusões finais, em género de reflexão, onde se ambiciona um cruzamento entre os princípios teóricos estudados e as experiências efectuadas, assim como um balanço das actividades realizadas ao longo do estágio e do projecto concebido.

Os anexos deste relatório encontram-se disponíveis no CD-ROM em anexo, estando apenas o referente ao diário de campo anexado ao presente documento escrito.

## Capítulo I - Enquadramento Temático

### O papel das Artes na Educação - Educação em museus e centros de arte

Vimos que ela (a arte) envolve dois princípios mais importantes – um princípio da forma, derivado, em minha opinião, do mundo orgânico e do aspecto objectivo universal de todas as obras de artes; e um princípio de criação peculiar à mente do ser humano, que o impele a criar (e a apreciar a criação de) símbolos, fantasias e mitos que assumem uma existência objectiva universalmente válida apenas em virtude do princípio da forma. A forma é uma função de percepção; a criação é uma função da imaginação. Estas duas actividades mentais exaurem, em sua interacção dialéctica em todos os processos psíquicos da experiência estética. Mas a arte possui outros aspectos biológicos e sociais -, e longe de mim subestimar a sua importância. (Herbert Read, 1963, p.36)

Começo a reflexão teórica aqui apresentada, subordinada o tema do papel das Artes na Educação, com uma reflexão de Herbert Read (1963) apresentada na supracitada obra, sobre a génese do conceito de Arte, e no que esta implica a seu ver.

Somente a arte exprime os sentimentos inefáveis. Definição de Arte de E. Souriau (1973.)

Poderemos considerar a arte como a técnica social do sentimento. Definição de Arte de Vigotsky (1970)

A arte é expressão. A função da arte não é transmitir sentimentos do artista, mas estimular modificações a nível dos sentimentos de quem contempla a obra de arte. Definição de Arte de Herbert Read (1958).

Leonido, L.(2008)<sup>1</sup>

O conceito de *Arte* é por definição, “indefinível”, pelo menos, de uma forma clara e concreta, sendo muitos os filósofos e pensadores que se dedicaram à sua explanação.

(...) incluir toda a diversidade de funções psicológicas que a arte preenche em conjunto com os benefícios psicológicos que promove e oferece em três grandes grupos, de acordo com o principal

---

<sup>1</sup> O texto, Leonido, L.(2008) “*Educação pela Arte*”, visto ter sido produzido num formato digital não se encontra paginado.

[http://www.rioei.org/historico\\_REVISando.php?indice=180](http://www.rioei.org/historico_REVISando.php?indice=180)

efeito que é suposto resultar do encontro: recreação, socialização e o desenvolvimento pessoal. Embora estas três funções possam coexistir em produções artísticas, existem tipos especiais de arte em que algumas delas predominam de um modo evidente. (Leontiev, D., 2000 p.143)

Dmitry Leontiev, defende a teoria de que a função de arte está relacionada com as três finalidades acima citadas, implicantes na construção dos indivíduos enquanto seres humanos, viventes num meio social.

Assim, a função da recreação encontra-se, para este autor, relacionada com a cultura de massas, pelo que este tipo de arte, ligada por vezes a certos objectos com êxito ou de alto valor monetário, se denomina de arte “quase-industrial” ou “quase-arte”. Esta é considerada de nível básico e não pressupõe qualquer tipo de educação ou de competência estética.

A arte orientada para processos de socialização, por sua vez, é aquela que, para Dmitry, nos fornece informação sobre o mundo, valores culturais, normas e padrões de socialização ou modelos de identidade pessoal. Esta função não tem a ver apenas com arte em si, apenas como arte visual, dando o exemplo de como os jornais acabam por cumprir a mesma função. Apesar de se afastar da educação estética e se relacionar com a educação tradicional, parece ser compatível tanto com a cultura de massas como com a “arte superior”.

Por fim temos a arte orientada para a terceira função, a de desenvolvimento pessoal. Esta exige um elevado nível de competência estética, assim como grande comprometimento para a realização de um trabalho mental no contacto com arte, o que, considera o mesmo autor, está ligada ao expoente máximo e primordial objectivo da educação estética.

A relação entre o conceito de Educação e de Arte surge datado em Platão, filósofo e matemático do período clássico da Grécia Antiga, onde defendia a tese de que a arte é a base da educação, sendo considerada pelos seus discípulos como bela, lógica e perfeita, apesar de não terem trabalhado a sua exequibilidade.

Herbert Read, no Séc. XX, propôs-se a traduzir a visão tida por este filósofo sobre o que é a função que a arte tem na educação e como esta se pode adaptar às necessidades e condições de vida actuais.

Read refere, assim, que o objectivo geral da educação se relaciona com o acto de proporcionar o crescimento individual das características de cada um, ao mesmo tempo que deve harmonizar esta individualidade com a orgânica dos grupos sociais aos quais cada um de nós está envolvido.

Como nos refere Valente e Lourenço (1999)<sup>2</sup>,

Já não se visa apenas transformar a criança num homem inteligente, sem imperfeições ao nível do raciocínio lógico, mas, muito para além disso, pretende-se hoje um desenvolvimento estável e harmonioso do indivíduo como um ser total. Neste ser total há que considerar o desenvolvimento bio-psicossocial em que incluímos o desenvolvimento de novas aptidões como a capacidade de adaptação ao meio e de relação com os outros. (Valente, L. e Lourenço, C. 1999, não se encontra paginado)

Neste sentido a arte surge como um elemento de extrema importância, pelo estímulo que esta proporciona, imprimindo um carácter mais criativo, lúcido à educação.

Quando nos propomos a reflectir sobre a problemática da Arte – Educação, somos deparados com um conjunto de conceitos, que se não se formos meticolosos por vezes se fundem entre si, necessitando de serem clarificados. Neste caso refiro-me a conceitos como: o de *Educação pela Arte*, *Educação Artística* e *Educação Estética*.

Parece-me assim pertinente começar por tentar fazer uma distinção entre os mesmos, depois ao longo da conceptualização teórica, exposta neste capítulo, estes surgirão segundo o enquadramento dado pelos autores em que me baseio.

A **Educação Artística**, segundo Sousa, A. (2003), tem o objectivo de proporcionar ao indivíduo, uma cultura geral equilibrada, com vivências culturais segundo as mais diferentes expressões artísticas, que levará a um desenvolvimento pleno da pessoa como um todo. Segundo o mesmo autor, investigadores como Descombes (1974), Sokolov (1975), Coopersmith (1976) e Harter (1978), encontraram variáveis que se apresentam significativamente em relações como a Auto-estima, Auto-percepção, e auto-realização.

---

<sup>2</sup> O texto Valente, L. e Lourenço, C. (1999). É a educação pela arte uma experiência datada? por ter sido produzido num formato digital não se encontra paginado.  
<http://www.arteducacao.org/pageview.aspx?pageid=66&langid=1>

A Educação Artística, pressupõe a seguir, uma íntima integração interdisciplinar (de todas as disciplinas e não apenas da artísticas), numa convergência de actuações e de propósitos, claramente voltada para a verdadeira essência da Arte; a elevação espiritual, a formação da pessoa no que há de mais sublime em si, a sua formação humanística, a formação dos seus valores morais e éticos, o Bem e o Belo espirituais que já eram referidos por Platão.

Nesta perspectiva, uma Educação Artística, não poderá nunca, pois, ser abordada apenas pela via cognoscitiva, dado que se colocam objectivos prioritários aspectos emocionais-sentimentais.

Mais importante do que “aprender”, “conhecer” e “saber”; é o vivenciar, descobrir, criar e sentir. (Sousa, A. 2003, p.63)

Quando entramos no campo da Educação Artística, encontramos como já foi referido questões relacionadas com o Belo, o Bem, o ético e moral, com o processo de materialização destes sentimentos, vamos ao encontro de outro conceito o de **Formação ou Educação Estética** na, segundo Sousa, A. (2003) sua concepção sensório – perceptiva, promovendo o elo de ligação entre obra de arte (objecto material sensorialmente percebido) aos estados afectivo-emocionais por ela provocados, a nível inconsciente.

A Educação Estética segundo, Read, H. (1968), citado por Sousa, A (2003) p. 75, apresenta os seguintes objectivos:

A preservação da intensidade natural de todas as formas de percepção e sensação;

A coordenação das várias formas de percepção e sensação umas com as outras e em relação com o ambiente;

A expressão dos sentimentos de uma maneira comunicável;

A expressão de uma maneira comunicável de formas de experiência mental que, de outro modo, ficariam totalmente inconscientes;

A expressão do pensamento de maneira correcta.

A **Educação pela Arte** relaciona-se com os restantes conceitos no sentido em que esta é uma educação que tem em vista, segundo Sousa (2003), o enriquecimento do racional, numa interacção entre o pensar o sentir e o agir, tendo como uma das principais preocupações os problemas que afectam a criança. Esta contempla o

desenvolvimento biológico, cognitivo social e motor, mas principalmente o desenvolvimento da dimensão afectivo-emocional.

A educação pela arte pode constituir uma espécie de psicoterapia das crianças perturbadas pela imposição de preconceitos educativos.

Também poderíamos dizer que algumas vezes a psicoterapia é uma espécie de “educação através da arte” destinada a compensar certos erros educativos. (João dos Santos, 1966, citado por Sousa, A. 2003, p. 82)

Sousa (2003), diz-nos que esta educação (a pela Arte) vai além da simples transmissão de conhecimentos, tendo atenção especial a outro tipo de objectivos como aquisição e desenvolvimento de instrumentos básicos do pensamento: sentimentos, imagens, palavras, ideias.

(...), (a educação pela arte) Não tende a formar profissionais, a pôr as crianças ao serviço da arte, mas sim a arte ao serviço das crianças” (Maria Luísa Rodrigues, 1960, citado por Sousa, A. 2003, p.80)

Silva (2008), reflectindo sobre os pensamentos de Herbert Read, refere que é necessária a inserção da educação estética nos processos de desenvolvimento num sentido em que esta não se prende apenas na educação artística e na sua concepção plástica, mas que abrange todos os seus sentidos e modos distintos (verbal literária e poética, musical ou auditiva). Considera-a assim, como uma Educação para os sentidos. Salienta também esta importância referindo o valor dos sentidos ligados à sensibilidade estética, considerando que só a partir desta é possível integrar a personalidade, de um forma harmoniosa, com o que nos envolve.

Passo a apresentar o que são considerados como principais objectivos ou finalidades da Educação Estética: Permitir todos os modos de percepção e sensação; coordenar os diversos modos de percepção e sensação, entre si e em relação ao envolvente; e por fim, o possibilitar a expressão de forma comunicável dos sentimentos e de toda a experiência mental.

Mas, no que consistem estes sentidos, que estão referidos como ligados à educação estética? Alberto Sousa, autor da conhecida trilogia de livros *Educação pela Arte e Artes na Educação*, referido por Leonido, L.(2008), explica que estes se dividem a seu ver em cinco valências (sentidos) distintos entre si:

O primeiro denominado por sentido original, relacionado com os sentimentos, emoções, sentido, afectos e etc.; o sentido sensorial, ligado aos sentidos físicos e sensoriais; o sentido racional, que relacionado com os juízos, raciocínios, com o estudo da arte num sentido de análise, procura o estabelecimento de leis; O sentido transcendente, relaciona-se com o que a obra de arte estimula ou deve estimular, “não é necessário que a obra seja bela mas que estimule o belo”. As leis de estética racional ou a sua quebra, são formas de estimular uma dimensão considerada *supra cognitiva*. (Como por exemplo o Abstraccionismo ou o Impressionismo).

Podemos marcar como um dos primeiros e mais relevantes movimentos ligados à Educação pela Arte em Portugal, a criação da *Associação Portuguesa de Educação pela Arte*, criada em 1956 por nomes como, Almada Negreiros, J. F. Branco, João dos Santos, António Pedro e Cecília Menano (entre outros). Esta associação segundo Arquimedes Santos (2008), foi actuante durante os anos 60 e 70, no Centro de Investigação Pedagógica da Fundação Calouste Gulbenkian, onde promoveu a valorização da educação das várias expressões artísticas. A sua evolução veio, assim, a dar lugar ao Conservatório Nacional e, de um modo pioneiro na Escola Superior de Educação pela Arte, após o 25 de Abril.

Sobre os dias de hoje destaco o *Movimento Português de Intervenção Artística e Educação pela Arte*<sup>3</sup>, fundado em 1994 por um grupo de pessoas provenientes de áreas como a educação, artes e cultura. Este movimento foi criado por inspiração ou contacto dos seus fundadores com a Associação Portuguesa de Educação pela Arte, pretendendo assim seguir e manter vivas ideias e acções, promovendo acima de tudo o valor intrínseco de uma prática de educação artística.

Presidido nos dias de hoje por Lucília Valente<sup>4</sup>, este movimento criou uma rede de membros de várias áreas profissionais: docentes desde a educação pré-escolar ao ensino superior, investigadores, estudantes, técnicos de serviços educativos de instituições artísticas e culturais, artistas, animadores culturais, profissionais da saúde e das ciências humanas e sociais. Tem vindo a promover cursos de formação de curta e de longa duração, jornadas e encontros, funcionando como espaços de formação, debate e reflexão promovendo,

---

<sup>3</sup> MPIAEP, *Movimento Português de Intervenção Artística e Educação pela Arte*, pode ser encontrado em <http://www.arteducacao.org/>

(...) a importância da arte para a formação de uma sociedade mais consciente, interveniente e crítica. (<http://www.arteducacao.org/>)

Segundo Lucília Valente e Cristina Lourenço, Portugal, ao nível europeu, está ligado à fundação da INSEA (International Society for Education through Art), criada em 1954, em Londres. Este movimento apresenta as seguintes ideias-chave: a arte é uma linguagem universal, logo desempenha um papel importante em todo o tipo de ensino; por outro lado, é um meio pelo qual se desenvolve a compreensão mútua entre os povos. Estes dois princípios demonstram o carácter pedagógico e sociocultural do movimento da Educação pela Arte.

Seria inadequado reflectir sobre o estado da Educação pela Arte no panorama português sem referir os trabalhos do Professor Arquimedes da Silva Santos, que organizou as suas ideias, principalmente, numa perspectiva de definição de Educação pela Arte fundamentada por princípios *psicopedagógicos*. Tendo como base os pensamentos expostos na sua obra *Mediações Arteducacionais*,

Para que tal seja possível, propomos uma área interdisciplinar de pesquisa num triângulo onde os vértices sejam a arte, a pedagogia e a psicologia, numa inter-relação recíproca, a partir da qual se compreenda, senão uma Psicopedagogia da Expressão Artística. Apontaria esta para uma Educação pela Arte na esteira dos seus principais promotores, como formação globalizante do desenvolvimento harmonioso da criança, e, conseqüentemente, da formação do Homem, num processo educativo socialmente válido. (Santos, A., 2008, p. 67)

Arquimedes baseia-se em teorias como as de Piaget, que considera existirem duas necessidades essenciais na vida da criança: a adaptação à realidade material e social e ao conjunto das realidades individuais relacionados com os jogos simbólicos. Assim consideram que a arte seria como um elo de conciliação entre estas duas necessidades. Salienta, também, a relevância de alguns estudos psicopedagógicos sobre a formação da personalidade, que demonstram a importância da expressão artística sobretudo em idades consideradas evolutivas.

## **Contributos da Educação Artística para uma Educação Intercultural**

Se é verdade que a educação para a cidadania tem por objectivo formar indivíduos através da agregação de valores, não é menos verdade que deve possibilitar, primeiro que tudo, a realização plena e integral do ser humano. Esta preocupação articulada com a Educação pela Arte poderá efectivar-se pelo conhecimento do mundo e do próprio indivíduo, alcançado pela reflexão de várias perspectivas que ao alargar os horizontes o levem a uma permanente projecção e superação da realidade, tendo como propósito a construção de uma sociedade mais plural, mais tolerante e humana. (Pinto, A 2005, p.69)

Numa sociedade cada vez mais pautada por fenómenos de globalização, onde o convívio entre várias culturas é praticamente inevitável, assistimos a um aumento da heterogeneidade cultural e, como seu reflexo, o surgimento de alguns problemas de convivência, de justiça e de respeito no seio desta multiculturalidade. Neste sentido torna-se urgente que se trabalhe sobre novas reformas, nomeadamente, explorando a vertente da educação pela arte, em que os vários actores sociais mais influentes, tais como professores, pais, alunos, mediadores culturais e seus mediados estão envolvidos, com o objectivo de encontrar caminhos que aumentem a tolerância e justiça social de sociedade que demanda ser mais informada e crítica.

Antes de falar de forma mais aprofundada dos caminhos que a educação pela arte pode tomar como contributo para um educação intercultural e social mais efectiva, considero pertinente fazer uma breve abordagem ao conceito de multiculturalidade e interculturalidade na sua vertente educativa.

Segundo Rachel Manson, o conceito de educação multicultural surge na Europa na América do Norte no final dos anos 60, tendo sido definido por Barry (1992) citado por Manson, R (1999, p. 8), como

(...) a visão de que as variações culturais devem ser respeitadas e transmitidas (na arte-educação) nos sistemas escolares, de forma que as crianças aceitem a sociedade em que vivem.

Por sua vez, o conceito de educação intercultural<sup>5</sup> apresenta-se mais complexo, visto que, segundo Reinaldo Fleuri (2003), por se relacionar com o conceito de educação, deixando de ser um processo unidireccional de formação de conceitos e valores, passando a ser tida como um processo construído pela relação entre os diferentes indivíduos, com os diferentes contextos culturais em relação aos quais os mesmos desenvolvem suas identidades.

A noção de interculturalidade, além de expressar a coesão étnica de um grupo social, proporcionando condições para o fortalecimento da identidade cultural, vai também estimular a aquisição do conhecimento cultural de outros povos.

Isto significa que não houve somente uma transição de termos conceituais, mas uma mudança no tratamento da pluriculturalidade no espaço da escola. Das preocupações marcadamente linguísticas, características da educação bicultural e bilingue, a interculturalidade considera o contexto sociocultural dos alunos. (Silva, 2003 citado por Fleuri, R. 2003 p.21)

Para Ana Mae Barbosa (1998) propõe com uma simples distinção sobre esta teia de termos que circundam este contexto, esclarecendo-nos que,

“Enquanto os termos “multicultural” e “pluricultural” significam a coexistência e mútuo entendimento de diferentes culturas na mesma sociedade, o termo “intercultural” significa a interação entre as diferentes culturas” (Barbosa, A, 1998, citada por Franz Sueli, T. 2003, p. 3).

Tendo por base o pensamento de Franz Sueli (2003), estes conceitos estão relacionados com a promoção de interesses comuns da humanidade, que lançam novos

---

<sup>5</sup> O documento da UNESCO, “Declaração sobre a raça e os preconceitos raciais”, aprovada e proclamada pela Conferência Geral da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), em sua 20ª reunião, realizada em Paris em 27 de Novembro de 1978, foi um dos primeiros textos a propor os conceitos fundadores da educação intercultural. A Declaração afirma que “todos os povos e todos os grupos humanos, qualquer que seja a sua composição ou a sua origem étnica, contribuem conforme sua própria índole para o progresso das civilizações e das culturas, que, na sua pluralidade e em virtude de sua interpretação, constituem o património comum da humanidade”; enfatiza que “o processo de descolonização e outras transformações históricas conduziram a maioria dos povos precedentemente dominados a recuperar sua soberania, de modo a fazer com que a comunidade internacional seja *um conjunto universal e ao mesmo tempo diversificado*”; reconhece, enfim, “o direito de todos os grupos humanos à identidade cultural e ao desenvolvimento da sua própria vida cultural no contexto nacional e internacional”. (Fleuri, R. 2003, p. 18)

desafios e demandas para a arte-educação contemporânea, e que exige que estas (arte e educação) se unam às preocupações políticas e sociais características da sociedade pós-moderna.

Este desafio, lançado à arte-educação, e os benefícios que este apresenta ter no que diz respeito à promoção de uma educação intercultural, podem se trabalhar de várias perspectivas.

Começando por uma arte-educação baseada em uma concepção pós-modernista, trabalhada em Franz Sueli (2003), temos que a arte-educação deve ser conectada com o resto da vida dos indivíduos, não se prendendo ao momento, esta não deve estabelecer limites entre a arte, o seu contexto social e cultural de origem, conjugando-se numa mistura de formas culturais, onde os educadores pós-modernistas não procuram apresentar uma visão única e realista da realidade.

Fazendo referência a Fernando Hernández,

Cada vez mais o conceito de pura apreciação da arte perde o sentido, dando lugar às abordagens contextualistas, instrumentalistas e interdisciplinares para o estudo da arte. As concepções atuais de arte, segundo as correntes do pensamento sobre a cultura e a sociedade (sobretudo as derivadas da pós-modernidade) levaram a estabelecer que a finalidade de uma arte na educação, numa cultura em mudança, seria aprender o que é significado, crítico e plural (Sueli, F. 2003, p. 2)

Baseados em teorias da Pós-Modernidade, os arte-educadores passam a estar mais atentos à relação entre a arte e a cultura, pois, segundo Sueli, F.(2003) ainda baseado em Hernández, esta veio abrir um caminho à importância de encarar a arte,

...como representação de significados cuja interpretação depende mais da compreensão de códigos simbólicos e convenções culturais que circulam nos contextos de origem da obra (do que de aproximações formalistas). (Sueli, F. 2003, p. 2-3)

Os seguidores desta perspectiva associam-se, geralmente, a dois movimentos: o da Pedagogia Crítica e o dos Estudos Culturais, que considero relevante referir. Por um lado, a Pedagogia Crítica caracteriza-se por ser emancipatória, libertadora e política, tendo a finalidade de proporcionar aos indivíduos uma educação para viverem como

cidadãos activos numa sociedade democrática. Temos assim uma pedagogia crítica da arte, que se prevê atenta aos problemas sociais, opondo-se à exclusão, onde os conceitos de diferença e identidade são trabalhados, reconhecendo que,

(...) educar para a compreensão crítica da arte e da cultura é ter consciência do poder de representações, textos e imagens na produção de identidades, o que implica compreender a força persuasiva da arte, no sentido de criar e reforçar representações que possuímos como indivíduos e como identidade colectiva. (Sueli, F.2003, p. 5)

Noutra perspectiva, a dos Estudos Culturais, segundo Fernando Hernández, referido por Sueli, F., considera as obras de arte como representações sociais e, por isso, constituem as visões do mundo de determinados grupos sociais, passando a compreender a arte como um movimento social. Os educadores que se apoiam neste prisma consideram que é necessário praticar exercícios e adesconstrução do conhecimento das ficções culturais dominantes, onde a voz dos mais excluídos será bastante importante.

Para Laraia (2003:67), a cultura determina o comportamento do homem e justifica suas realizações: “nossa herança cultural desenvolvida através de inúmeras gerações, sempre nos condicionou a reagir depreciativamente em relação ao comportamento daqueles que agem fora dos padrões aceites para a maioria da comunidade”. Daí a importância do multiculturalismo crítico, de resistência, que argumenta que a diversidade deve ser afirmada dentro de uma política de crítica e compromisso com a justiça social (MCLAREN, 2000). A arte-educação nesta perspectiva, pode ser dialética, emancipatória e inclusiva, partindo de uma prática restauradora, transgressora, intercultural e crítica, como um poderoso instrumento para reafirmar a singularidade na diversidade (AZEVEDO, 2003). A arte-educação se apresenta então como um caminho para estimular a consciência cultural do indivíduo, começando pelo reconhecimento da cultura local. (Sueli, F. 2003, p 3)

Como é referido por Lúcia Carvalho, citada por Barbosa e Coutinho (2009), são vários os propósitos que justificam o trabalho directo com as crianças e com a arte como uma mais-valia para o seu desenvolvimento. Esta aponta assim como exemplos, o fortalecimento da auto-estima, o desenvolvimento da capacidade cognitiva e o facto de

favorecer o desenvolvimento de atitudes positivas. As mais-valias do trabalho de equipa também são aqui referidas, tais como o incentivar ao diálogo e à discussão, estabelecer relações de cooperação, que levam à melhoria das capacidades de comunicação, respeito pelo outro e por normas de grupos. Tudo isto vai concorrer para formar consciências mais críticas, que se apresentam como factores necessários para a formação de personalidades mais seguras.

Tudo isto faz parte de um rol de questões que é necessário que sejam trabalhadas com as novas gerações, que crescem por vezes em ambientes que por si só não os estimulam. Daí a importância dos museus numa educação artística que extravase o espaço das escolas e da sala de aula.

...é pelo caminho da pesquisa e da avaliação que se pode desenvolver o enorme potencial educativo das exposições de arte e dos museus para o entendimento do mundo que nos cerca, da cultura do nosso país e do fortalecimento do ego cultural dos excluídos. (Barbosa, A. 2009, p. 22)

A educação artística vai permitir não só um conhecimento profundo sobre nós próprios e sobre a nossa génese, como um conhecimento cultural de outros povos e culturas, sendo a Arte a sua maior forma de expressão desde o início dos tempos. É assim através deste conhecimento cultural mais rico que se poderão desenvolver indivíduos mais informados e, conseqüentemente, mais tolerantes, livres e críticos no que diz respeito à diferença.

...que estas se repercutem na expansão do espírito, na racionalidade, na interiorização de formas democráticas de relacionamento entre os indivíduos rumo à aquisição de maiores níveis de humanização, mais liberdade, justiça, igualdade e autonomia. Pinto, A. (2005, p. 126)

Friedrich Schiller, filósofo alemão, já no século XVIII, fez referência a estas questões, salientando a importância de uma educação estética para uma educação da humanidade, relacionada com o desenvolvimento da percepção estética como apuramento da sensibilidade humana.

Tendo como base Schiller, Moreira (2007), defende a tese de que a plenitude da vida humana é caracterizada pela relação entre a sensibilidade e racionalidade, sugerindo que esta analogia vai munir o ser humano de uma humanidade necessária,

para promover mudanças sociais. Schiller considera, portanto, a arte como uma das premissas para favorecer a vivência, a percepção humana e a capacidade criativa em direção de uma consciência do eu, do outro e do meio. O mesmo autor refere ainda, falando sobre Schiller, que a ênfase na cultura por vezes é redutora, pois priva o Homem em certos aspectos, por isso assinala como caminho a intervenção estética e a integração da arte na educação, visto que esta possui leis eternas e modelos invariáveis, que não pertencem a um tempo certo ou definitivo.

“As leis da arte não são fundadas em formas mutáveis de um gosto de época contingente e amiúde totalmente degenerado, mas no que há de necessário e eterno na natureza humana, nas leis originárias do espírito” (Schiller citado por Moreira, R 2007, p.162)

No caso Português, podemos considerar que já existe, de algum modo, uma sensibilidade para estas questões, e integração de perspectivas, constando a Educação Artística na Lei de Bases do Sistema Educativo, referindo, segundo Pinto, A., Currículo Nacional do Ensino Básico – competências Essenciais, onde se assinala que:

“A Arte como forma de apreender o Mundo permite desenvolver o pensamento crítico e criativo e a sensibilidade; explorar e transmitir novos valores; entender as diferenças culturais e constituir-se como expressão de cada cultura. A relevância das Artes no sistema educativo centra-se no desenvolvimento de diversas dimensões do sujeito através da fruição/contemplação, produção e reflexão/interpretação.” (Citado por Pinto, A. 2005, p.116)

O facto da educação artística no Currículo Nacional do Ensino Básico – Competências Essenciais, para além de dar relevo à necessidade da sua existência, leva a que muito mais crianças tenham acesso à mesma, deixando de ser uma educação, considerada ainda por muitos, de elite. Esta mais valia vai capacitar cada vez mais jovens e proporcionar-lhes novas formas de ver o mundo actual, e de serem mais conhecedores do mesmo, o que favorecerá a construção de sociedades mais críticas, cívicas e justas.

A educação estética, em centros de artes, museus ou a nível escolar, pode dar um grande contributo para a construção de diálogos positivos entre as várias culturas. Mediante a utilização de certos processos pedagógicos, esta apresenta um carácter plural

e moldável à multiplicidade de realidades, permitindo que culturas vivam e convivam, mantendo assente um sentimento de verdadeira relação humana, para a promoção de uma sociedade mais justa e igualitária.

### **Educação em Museus e Centros de Arte**

As instituições culturais são elementos fundamentais para a construção das representações e identidades das comunidades. Marca de vitalidade e diversidade cultural, elas promovem e reflectem, simultaneamente, a mudança, o dinamismo e a transformação permanentes que caracterizam as sociedades em crescimento e mutação.

Enquanto instrumentos para a criação de espaços democráticos e inclusivos de acesso, construção e debate do saber, as instituições e projectos culturais cumprem ainda a dupla função de responder às exigências de lazer e fruição da sociedade de consumo contemporânea tem colocado às instituições culturais novos desafios e aberto oportunidades para o desenvolvimento de novas estratégias de relacionamento com os públicos, repensando e reequacionando os espaços e as formas para este encontro. (Barriga, S e Silva, S. 2007 p.9.)

Tendo em vista o acompanhamento que esta sociedade do conhecimento exige, as instituições de carácter cultural, cada vez mais, revelam um esforço para trazer mais e melhor aos seus públicos, renovando sistemas que tornam cada vez mais apelativos os seus serviços. Através desta necessidade, segundo Brandão (1996), assiste-se à implementação e desenvolvimento de **Serviços Educativos**, que este caracteriza pela sua função vital,

...a de descodificar as mensagens contidas nos discursos expositivos e promover acções de animação que permitam ao visitante atingir facilmente os objectivos "educacionais" da exposição. (Brandão, J. (1996) pp. 58).

A preocupação destes Serviços, ao contrário dos modelos de educação tradicional, vem centrar-se não na transmissão de conceitos com um fim em si mesmo, mas no objectivo de suscitar ao visitante uma experiência mais rica, de questionamento, de despertar, de desenvolvimento de espírito crítico e de abertura para novas questões, sejam estas de nível pessoal, ou social.

Estes projectos educativos têm vindo assim a assumir um papel de comunicação com os públicos, apresentando-se como lugares privilegiados para a construção de saberes. Barriga e Silva (2007) reforçam esta ideia e admitindo o valor educativo destas instituições, dão relevância aos estudos realizados neste âmbito, por terem vindo a ajudar a construir uma prática mais informada na área dos museus, provocando o surgimento de novos paradigmas. Nestes os serviços educativos são encarados como instrumentos de primazia no que diz respeito à criação e desenvolvimento de módulos mais efectivos e inclusivos de relacionamento com os públicos, com provas dadas, de que podem ter aplicações que transcendem o campo puramente museológico.

### **A experiência no museu...**

A experiência tida num museu ou numa galeria não deve ser considerada como uma experiência com um fim em si mesmo. Segundo Silva (2007), fazendo referência aos trabalhos de John H. Falk e Lynn D. Dierking, a “experiência museal” é marcada pela interacção de três contextos: o contexto pessoal, o contexto social, e o contexto físico. É neste espaço que acontece uma interacção de ideias, conceitos, sensações e vivências e aprendizagens.

A “experiência museal” e o seu sucesso, vai depender tanto da actividade proposta, como das expectativas do seu público. Estas expectativas relacionam-se com a bagagem que este trás consigo, experiências, conhecimentos e conceitos que vão influenciar a forma como este apreende o que lhe é proposto. Barriga, num dos seus textos, considera que estes pressupostos levam a uma importante articulação entre o passado, como os conhecimentos prévios e expectativas, o presente, como o momento da experiência, e o futuro como projecção desta na vida futura dos indivíduos.

Inserido num *continuum* temporal que transcende em muito o momento da visita em si, este momento de contacto e construção faz sentido para os indivíduos numa lógica vivencial e experiencial muito mais do que puramente cognitiva. Ou seja, esta experiência vivida no museu e a percepção que o próprio visitante tem dela são resultado da interferência e conjugação de um conjunto variadíssimo de factores: o espaço arquitectónico, o acolhimento por parte dos profissionais, a disponibilização de diferentes programas ou actividades capazes de enquadrar diferentes objectivos de visita, o *design* expositivo, a informação e a sinalização disponíveis, o número de espaços de descanso e de lazer ou, ainda, a existência de lojas, livrarias ou cafetarias

dentro do museu e o tempo de “estada” que estas potenciam. (Silva, S, 2007), pp. 58)

Segundo a mesma autora, fazendo referência a John H. Falk e Lynn D. Dierking, é neste espaço de intersecção que se constituem aprendizagens que, resultantes da conjugação do património que os indivíduos trazem consigo com a instituição visitada, definem a experiência global que perdurará na memória dos indivíduos, dando origem a aprendizagens duradouras e significativas.

Com a tomada de consciência destes processos, segundo Silva, S. (2007), surge a necessidade de enquadrar a forma como o museu se relaciona com o seu conhecimento e com o processo de aprendizagem por parte dos públicos. Assim, é aqui apresentada como linha de sustentação, a das *teorias de aprendizagem construtivistas*, no sentido em que os sujeitos são considerados agentes activos no seu próprio processo de aprendizagem, e na interpretação das suas experiências educacionais, utilizando para este processo todas as ferramentas que possuem, tais como a sua bagagem cultural, conhecimentos e motivações.

O papel do “educador” da instituição é assim, nesta perspectiva, o de potenciador ou facilitador dos processos, pois disponibiliza os instrumentos, cria o ambiente, e as condições necessárias para a aprendizagem, mas não encerra em si todos os processos e o conhecimento passando essa responsabilidade para o visitante/aprendiz.

George E. Hein é umas das principais referências no que diz respeito à fundamentação da educação em museus nestas perspectivas. Hein (1992) refere que, caso aceitemos e tomemos uma posição construtivista da educação, somos levados a seguir a pedagogia de que é preciso dotar os alunos com a oportunidade de interagir com os seus dados sensoriais e construir o seu próprio mundo. Entende-se, então, que as teorias construtivistas da aprendizagem que se vão reflectir na forma como os museus exercem as suas funções e desenvolvem programas educacionais.

Como exemplo temos o conceito de *Hands-on – Minds-on*, referido no sentido em que cada vez mais os museus dão ênfase à experimentação, à interacção com os objectos. No entanto, é necessário ter em atenção que nem sempre a promoção dessa interacção é suficiente, que fazer não é sinónimo de aprendizagem se a actividade não proporcionar algum tipo de desafio a nível cognitivo.

Hein (1992), defende a ideia de que as acções que são desenvolvidas para o público devem envolver tanto a mente como a mão, citando Dewey (1983) que afirma na sua obra *Experiência e Educação*, que nem todas as situações são educativas. Isto significa que estas têm de permitir que os participantes pensem enquanto/como agem.

Em suma, para poderem promover uma verdadeira aprendizagem, as actividades educativas necessitam de envolver a mente (*minds-on*) tanto quanto as mãos (*hands-on*) e de permitir a produção de uma reflexão sobre a prática realizada, sobre o que se aprende e como se aprende.

A organização das actividades em torno de conceitos-chave e a concepção de projectos educativos que constituam desafios (colocando problemas e levantando questões) e que impliquem uma participação directa dos participantes na resolução desses «problemas» são formas de enriquecer a experiência educativa. (Silva, S. 2007, p. 63)

O processo de aprendizagem que acontece neste espaço, o do museu ou centro de arte, afasta-se em alguns pontos do conceito definido para a chamada “educação formal”, possuindo assim contornos que nos permitem situá-lo num paradigma ligado à educação não-formal. Parece-me, assim, pertinente ir ao encontro do significado deste conceito e de que modo este se relaciona com o que aqui é apresentado.

Tendo como base o conceito de educação “não-formal” apresentado por Gohn (2006), encontramos uma perspectiva ligada à pedagogia social, concebida a educação não-formal como a realizada em contacto directo com o mundo, com os processos de partilha de experiências em locais colectivos e quotidianos.

Na “forma de educação” aqui tratada e segundo a mesma autora, considera-se que não existe um educador formal e por vezes até é não propositado, aqui o educador passa a ser o *outro*, com quem interagimos e partilhamos experiências. Esta partilha, por sua vez, não tem um território pré-definido, sendo os territórios educativos os que acompanham a trajectória dos grupos de indivíduos onde existem contactos interactivos. É considerado no entanto que esta acontece de forma consciente no acto de participar, de aprender ou transmitir saberes, por isso esta autora ao inserir numa perspectiva da pedagogia social, refere os seguintes objectivos centrais deste campo de educação,

A educação não-formal capacita os indivíduos a se tornarem cidadãos do mundo, no mundo. Sua finalidade é abrir janelas de conhecimento sobre o mundo que circunda os indivíduos e suas

relações sociais. Seus objectivos não são dados previamente, eles se constroem no processo interactivo, gerando um processo educativo. Um modo de educar surge como resultado do processo voltado para os interesses e as necessidades que dele participa. A construção de relações sociais baseadas em princípios de igualdade e justiça social, quando presentes num dado grupo social, fortalece o exercício da cidadania. A transmissão de informação e formação política e sócio cultural é uma meta na educação não formal. Ela preparar os cidadãos, educa o ser humano para a civilidade, em oposição à barbárie, ao egoísmo, individualismo etc. (Gohn, M. (2006), (documentos sem referência de página no formato consultado)

Os principais atributos da educação não-formal são relacionados com o facto de esta não ser organizada ou planeada de uma forma rígida obrigatória, trabalhando a cultura de grupo, a construção de uma identidade não só individual mas também colectiva. Isto pretende alcançar sentimentos de auto-estima e segundo a mesma autora, de *empowerment do grupo*, assentando em critérios de solidariedade e de identificação de interesses e comuns, como parte do processo de construção de uma cidadania colectiva.

Os principais resultados que este, considerado tipo de educação, pretende alcançar não se encontram estanques mas sim relacionados com processos evolutivos. Fala-se, assim, ainda segundo Gohn (2006), em processos como: a consciência e organização de como estar em grupo, a construção e reconstrução do mundo à sua volta; a contribuição para um sentimento de identidade com uma dada comunidade; a contribuição para sentimentos de valorização de si próprio como ser numa sociedade, trabalhando para a rejeição de preconceitos e sensibilização para a promoção de um ambiente de igualdade dentro da diferença (raciais, étnicas, religiosas, culturais etc.); e assim adquirirem um conhecimento sobre si próprios que lhes permite aprender a ver e interpretar o mundo em seu redor.

A educação em museus, vai ao encontro de grande parte destas finalidades, apesar de existir um espaço propício e uma finalidade educativa, esta não é estanque, nem pré definida apostando que um ponto de partida pode ter várias finalidades de acordo com a envolvência social do grupo e características dos indivíduos.

A educação nos museus tem vindo a dar uma ênfase cada vez maior à aprendizagem como processo activo e partilhado de construção de significados

para o mundo que nos rodeia. Os museus são espaços de sociabilidade que potenciam a troca de ideias e promovem a aprendizagem social. O espaço de contacto e comunicação entre as audiências e os objectos é o espaço privilegiado de desenvolvimento de experiências. Estas são complexas e globais, pois conjugam os contextos, pessoal, social e físico, a trilogia que nos permite aprender e guardar memórias.

Lançar desafios e questões, fazer uso dos vários sentidos, desenvolver diferentes tarefas, criar diversos objectivos (diferentes pontos de partida para múltiplos pontos de chegada), comparar fontes diferenciadas é permitir e potenciar diferentes estilos e perfis de aprendizagem, promovendo a entreaajuda, a tolerância, a inclusão, a complementaridade, a criatividade e a cidadania activa.

Trabalhar o espaço educativo do museu como um espaço promotor e desencadeador do processo de construção de conhecimento onde cada sujeito se erige como agente da sua própria aprendizagem é um caminho importante para a promoção de públicos participantes, exigentes, críticos, informados e criativos. (Silva, S. 2007, p.64).

## Capítulo II – A instituição e actividades desenvolvidas

### A Instituição de Estágio

A **Culturgest**, é a empresa de gestão de espaços culturais do Grupo Caixa Geral de Depósitos. Abriu as suas portas ao público pela primeira vez a 11 de Outubro de 1993, tendo como objectivo central a gestão, organização e desenvolvimento de actividades culturais, artísticas e científicas.

Daí em diante passou a desenvolver uma vasta programação na área da dança, música, exposições, teatro, cinema, workshops e conferências, sendo também a responsável pela gestão da colecção de arte contemporânea da Caixa Geral de Depósitos.

A Culturgest funciona, em simultâneo, como uma empresa prestadora de serviços alugando os seus espaços a outras entidades para a realização de eventos.

Para tudo isto, desfruta de um espaço constituído por dois auditórios, cinco salas de reuniões e uma sala VIP da Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento, duas galerias, uma livraria, inseridos no edifício sede da Caixa Geral de Depósitos.

A Culturgest apresenta uma vasta programação na área da Arte Contemporânea, para que tal seja possível apresenta uma vasta equipa de produção, organizada por áreas de produção.

Para além do quadro administrativo, quatro assessores ligados às áreas da Dança, Teatro, Arte contemporânea e Serviço Educativo, existem cerca de quinze departamentos que se inter-relacionam entre si diariamente formando um todo, são estes:

Produção e Secretariado, Exposições, Comunicação, Publicações, Actividades Comerciais, Serviços Administrativos e Financeiros, Direcção Técnica, Direcção de Cena e Luzes, Assistente de direcção técnica, Audiovisuais, Iluminação de cena, Maquinaria de Cena, Frente de casa, Bilheteira, Recepção e Colecção da Caixa Geral de Depósitos.

O Serviço Educativo encontra-se numa posição de interligação, com os vários departamentos que integram a Culturgest, visto que este se dedica à produção de actividades de cariz pedagógico e artístico sobre a programação apresentada pelos restantes departamentos, assim como usufrui do apoio de serviços dos departamentos

mais técnicos para o decorrer das actividades ou para a sua divulgação como é o caso dos departamentos de Publicação e Comunicação.

**O serviço educativo – Culturgest**, foi assim oficialmente iniciado em Janeiro de 2005, com o intuito de estabelecer uma comunicação entre o público e a Culturgest, preocupando-se com a sua recepção educativa, física e psicológica.

**A equipa do SE** (serviço educativo) é constituída por cerca de 38 membros<sup>6</sup>: a coordenadora Raquel Ribeiro dos Santos Arada, a Pietra Fraga assistente de produção de modo permanente e 36 colaboradores em regime *outsourcing*. Estes colaboradores são provenientes de uma vasta área de trabalhos: assistentes e apoio à produção, escrita criativa, cinema, fotografia e vídeo, expressão corporal e movimento, expressão musical e novas tecnologias, expressão dramática, expressão plástica e formação de crianças, jovens e adultos. Esta vasta equipa, sempre em actualização, permite ao SE oferecer uma programação rica, variada e inovadora.

### **Objectivos gerais do Serviço Educativo**

A linha de acção do Serviço Educativo tem em conta dois propósitos, sendo estes a conformidade e relação directa com a programação da Culturgest e o respeito total pelos objectivos programáticos da Culturgest, em geral, e do SE, em particular.

Os seus objectivos gerais são:

- Acompanhar física e psicologicamente os utentes das actividades culturais, artísticas e científicas da Culturgest.
- Promover o multiculturalismo através de uma abordagem consciente dos relativismos geográficos e culturais das propostas apresentadas na programação da Culturgest e patente nas próprias actividades do SE (serviço educativo).
- Sublinhar a dimensão cultural, educativa e social de todas as actividades da programação da Culturgest e em todas as actividades de iniciativa própria do SE de acompanhamento daquelas.

---

<sup>6</sup> Dados retirados do relatório de actividades e públicos de 2010, disponível no anexo (anexo 1.2).

- Contribuir para o desenvolvimento e enriquecimento cultural dos empregados da CGD através de acções especificamente dedicadas a estes, associadas à programação da Culturgest.
- Criar condições para o usufruto e a fruição dos espaços da sede e do património artístico e cultural da CGD através da promoção de actividades sociais, pedagógicas e educativas que visem a humanização e vivificação do espaço físico e a multiplicação de ocasiões de apresentação da colecção de arte contemporânea visando o conhecimento pleno desta.
- Contribuir para uma integração harmoniosa, enriquecedora e equilibrada da sede da CGD no espaço e comunidade envolventes recorrendo à promoção e divulgação de actividades específicas visando o público potencial morador, trabalhador ou utente de locais nas imediações.

### **Público-Alvo**

Consciente da diversidade de públicos que se propõe integrar, o Serviço Educativo da Culturgest dedica-se a uma produção interpessoal no que diz respeito à comunicação e recepção de públicos. Aqui é dada primazia ao processo de aprendizagem e captação da informação, mais do que à imposição de conhecimentos, considerando a experiência de cada indivíduo assim como as suas singularidades um ponto de partida para toda e qualquer actividade.

O Serviço Educativo, tem em vista a captação de vários públicos, com o objectivo da sua formação pessoal e social assim como a sua satisfação, neste sentido visa integrar no seu quotidiano:

- Funcionários da Caixa Geral de Depósitos.
- Residentes, trabalhadores e utentes da área envolvente do Edifício da Sede da CGD.
- Escolas: pré-escolar, 1º, 2º e 3º ciclos do ensino básico, ensino secundário e ensino superior.
- Crianças e jovens (3-13 anos).
- Adolescentes (13-18).
- Famílias.
- Visitantes individuais.

- Grupos organizados de adultos: universitários e participantes de oficinas e/ou cursos de formação.
- Reformados/terceira idade.
- Turistas/imigrantes.

### **Organização, Projectos e Actividades**

O trabalho realizado pelo SE é bastante complexo, constituído por várias fases, e regulado por procedimentos mais ou menos rígidos, de acordo com os vários factores que necessita de respeitar. Definindo estas fases como:

1. Definição da actividade proposta,

É política do SE, tal como na educação, não adoptar uma ideia ou concepção fixa para as actividades. Aqui é mantida assim em aberto todo o tipo de propostas que a imaginação dos produtores e colaboradores do SE, orçamento e programação permitirem.

2. Reuniões de preparação da programação do serviço educativo,

As reuniões de preparação da temporada funcionam através do sistema de “brainstorming” em que a equipa se reúne, após conhecimento, leitura sobre possíveis conteúdos (artistas sobre os quais se vai trabalhar). Destas reuniões surgem as acções propostas, com monitores e concepções específicas, que serão desenvolvidas e dadas a conhecer aos restantes colaboradores, semanas mais tarde, através de discursos pedagógicos próprios.

Ao longo do ano, são cerca de três as datas, de reunião e preparação, a penúltima semana de Setembro (preparação da programação Janeiro-Março); a segunda/terceira semana de Janeiro (preparação da programação Abril-Julho); e primeira semana de Junho (preparação da programação Setembro-Dezembro).

Existem ainda três outros momentos obrigatórios relativos às actividades propostas (associadas às exposições e temas da temporada em questão) à sua concepção e realização, um primeiro de apresentação da exposição pelo comissário na semana anterior à sua inauguração e/ou semana após a inauguração; uma reunião intercalar e de avaliação, com o objectivo de partilhar estratégias entre os vários colaboradores e adaptar o discurso pedagógico tendo

em vista o sucesso e melhor realização das actividades propostas; e a reunião no final da exposição, com o objectivo de avaliar qualitativamente as actividades propostas, os seus objectivos iniciais e os seus resultados finais.

### 3. Produção das actividades propostas

A produção das actividades propostas e dos seus materiais pedagógicos é uma tarefa partilhada entre a equipa de monitores responsáveis pela concepção e o SE. Os colaboradores poderão recorrer a materiais pedagógicos, muitos deles disponíveis do banco de materiais do SE, sendo a construção e a adaptação dos mesmos materiais da responsabilidade da equipa de monitores que tem a seu cargo a concepção da actividade proposta.

### 4. Divulgação das actividades propostas

A divulgação das actividades propostas fica totalmente a cargo do SE e é feita por vários sistemas, sendo que os principais são:

- a) Programa trimestral da Culturgest;
- b) Cartaz do SE (anexo 1.4);
- c) Postal electrónico/e-card (anexo 1.5).

### 5. Actividades regulares

- Visita – jogo: Abordando um número limitado de obras da exposição, apelando ao jogo, ao trabalho de equipa e à interactividade, é normalmente concebida para grupos em idade escolar.
- Visitas – oficina: Destinadas a alunos do ensino secundário, adolescentes, famílias e grupos temáticos e/ou organizados. Visa a interactividade com a exposição e o desenvolvimento de apetências e competências na área de expressão plástica, da observação e da crítica. Permitindo dar um carácter prático às visitas, onde o público pode colocar “as mãos na massa”, realizando algumas actividades relacionadas com a visita feita anteriormente, desta vez numa sala preparada para o efeito.
- Visita à hora de almoço, para funcionários da CGD: Visita guiada por um especialista convidado pelo SE, caracterizada pelo seu sentido de inovação da concepção habitual de uma visita para adultos.

- Festas de anos: Oficinas temáticas, que podem ir desde a expressão corporal, dramática, plástica e música, dinamizadas pelos colaboradores do SE.
- Ar dos artistas: Oficinas de fim-de-semana, realizadas ao sábado à tarde, em que são convidados artistas das mais variadas áreas, tendo cada ciclo a duração de um mês.
- Oficinas de férias escolares: Oficinas realizadas no período de férias escolares, promovendo assim uma alternativa inovadora: Para isso são concebidas pelos nossos colaboradores ou artistas convidados oficinas práticas adaptadas às diferentes faixas etárias, realizando-se no período da manhã e da tarde, disponibilizando também almoço.

## 6. Avaliação

A avaliação é uma ferramenta que permite uma constante actualização e aperfeiçoamento. Aqui o olhar exterior torna-se tão importante como o de quem trabalha no SE, pois permite reconhecer erros e mais-valias e limar arestas.

Todas as actividades realizadas pelo SE são então sujeitas a uma avaliação, esta vai permitir auscultar a eficácia da actividade projectada, como está a ser aceite e entendida pelos públicos e, por outro lado, a qualidade com que está a ser realizada pelo colaborador. Permite, em última instância, aprender com os públicos, identificar qualidades, necessidades, situações a corrigir, criar elos com os públicos, cumplicidades e, finalmente criar novas actividades para estes.

O SE utiliza assim várias formas de questionário, sendo estas adaptadas aos variados públicos sem descurar o seu rigor. Os questionários têm campos de resposta aberta e fechada para deste modo serem obtidos dados qualitativos e quantitativos.

Existem assim questionários adaptados às escolas, tanto para os acompanhantes de grupos - “Valeu a pena?” (anexo 1.3.1), como para os próprios alunos - “Canhotos” (assim chamados, visto que são o canhoto do bilhete entregue no início da visita), para visitantes individuais das visitas guiadas - “Gostou?” (anexo 1.3.2), e para pais e crianças ou jovens inscritos em oficinas e férias escolares (anexo 1.3.3)

A recolha e a análise dos dados dos questionários são processadas em várias etapas:

- Recolha de dados pessoais
- Recolha estatística
- Recolha qualitativa
- Análise e processamento dos dados recolhidos.

As conclusões dos dados estatísticos e qualitativos são condensadas num único documento referente à actividade a que se referem e, no final do ano, contribuem para a elaboração do *Relatório anual e actividades e públicos*.

### **Actividades Desenvolvidas na Instituição**

O trabalho realizado desde o primeiro dia de estágio no Serviço Educativo da Culturgest (tendo início no dia 12 de Outubro de 2010 e terminado a 1 de Junho de 2011) foi variado, estimulante e trabalhoso, não dando espaço nem tempo a inseguranças e incertezas, desde o seu começo.

Foram muitas e diversas as tarefas propostas e realizadas, assim como, as situações que considero de grande significância e que posso apontar na realização deste ano lectivo de estágio no Serviço Educativo.

Proponho para a estrutura desta descrição das actividades realizadas quotidianamente, a criação de duas categorias, uma primeira dedicada à descrição das actividades realizadas de forma regular durante o tempo de estágio, e outra dedicada a actividades extra-ordinárias, actividades estas que fugiram à rotina e que aconteceram esporadicamente, utilizando algumas reflexões realizadas.

No sentido de organização do trabalho realizado foi-me proposto executar um registo das tarefas registadas diariamente, formando um género de Diário de campo (anexo 1.1) que, organizado cronologicamente, pretende dar conta da evolução e do critério dos trabalhos realizados. Este diário, admitindo-o como um documento de apoio, apresenta também as actividades realizadas diariamente foi sofrendo alterações na sua forma e conteúdo durante o tempo de estágio, por vezes mais sintético, outras mais reflexivo e, por algumas fases até, inexistente.

Durante os primeiros meses, a necessidade de registo sobre as tarefas era maior e mais rica. Com o passar do tempo, os registos foram diminuindo, tornando-se, nos últimos meses de estágio, mais escassos, assim como as reflexões sobre determinadas

tarefas, algumas delas devido à sua repetição deixaram de ser para mim necessárias, enquanto noutras se verificou algum amadurecimento na maneira como eram realizadas, que se espelha numa reflexão mais profunda sobre as mesmas.

### **Descrição e Reflexão sobre as actividades Desenvolvidas**

Desde o primeiro dia de visita ao local onde o estágio iria decorrer, e de apresentação das pessoas com quem iria ser desenvolvido, que senti ter sido recebida e tratada como um membro da equipa, um novo membro, cujo trabalho seria tão importante como o de qualquer indivíduo ali. Isto é algo que nos faz sentir confortáveis e ainda com maior vontade de fazer mais e melhor. Considero o ambiente de trabalho, não só com a equipa de produção do serviço educativo, mas também com todos os colaboradores, um dos pontos principais e de salientar nesta instituição. O facto de existir paixão diária pelo que se faz, não existirem burocracias desnecessárias de comunicação, existir espaço para a criatividade de todos e de, mesmo em alturas de maior crise se tentar manter simpatia e boa disposição para com todos, tornam-se pontos principais para o sucesso de uma equipa de trabalho.

O trabalho realizado no Serviço Educativo (SE), apesar de respeitar uma programação, vai surgindo passo a passo, tarefa a tarefa, quase diariamente. Assim, aquando da criação e programação das actividades do projecto de estágio, tive que contar com esta dificuldade e considerar que todas as pequenas actividades a que surgem sem programação prévia, também fazem parte do percurso como estagiária e, indirectamente, do projecto de estágio.

O carácter diversificado das actividades torna mais difícil a definição de áreas de intervenção fixas, considerando, no entanto, que se torna possível organizá-las em três grandes áreas de intervenção que em muito conduzem o trabalho no Serviço Educativo. São estas: a fase antes do contacto com o público, ou seja, toda a fase de organização e produção onde se incluem também trabalhos relacionados com organização de base de dados e correspondência, sendo, talvez, a mais vasta e trabalhosa; a fase da produção, com o evidente contacto com o público e concretização das mais diversas tarefas relacionadas com as diferentes actividades; e uma fase seguinte caracterizada, principalmente, pela avaliação dos processos anteriores.

Assim sendo, como descrito anteriormente, para devida organização deste relatório de actividades, optei por distinguir duas categorias, uma ligada às **actividades**

**regulares**, por se realizarem semanalmente ou até diariamente aquando da duração do estágio ou parte dele, e outra correspondente às **actividades extraordinárias**, devido ao facto de estas consistirem em acontecimentos pontuais mas que classifico de relevo e alguma importância para a minha formação e como marcantes no meu percurso como estagiária.

### **Actividades regulares**

Nesta primeira categoria, associada à regularidade do trabalho desenvolvido, não posso deixar de salientar a criação de rotinas no estágio, algo que considero um ponto bastante positivo, e que me permitiu sentir parte integrante do dia-a-dia do Serviço Educativo, e a responsabilidades sobre algumas tarefas que passaram a depender não só mas também da minha actuação diária para acontecerem.

Aqui podemos incluir actividades como o **atendimento telefónico e marcações**, caracterizado como a actividade mais recorrente, com um carácter diário. Esta consistia no atendimento telefónico, que podia passar por marcações de visitas guiadas, festas de anos, oficinas ou férias escolares, por esclarecimento de informações, contactos com parceiros, ou com os próprios colaboradores (monitores), geralmente, sobre questões de organização e produção.

A organização das marcações é algo de extrema importância para o bom funcionamento do serviço educativo, na medida em que existe uma tabela que contém informações bastante detalhadas sobre as características do grupo, da visita, e dos colaboradores que a dinamizam. A organização desta tabela é bastante complexa implicando códigos de cores, símbolos e fases de confirmação, tornando-se interessante ao longo do estágio a nossa integração no seu processo, algo que no início era visto como um “quebra-cabeças”, com algum receio de trabalhar com ele, visto que uma informação mal colocada poderia pôr em causa o funcionamento das actividades. Com a prática, veio a tornar-se algo diário e natural, realizado com mais confiança e à vontade.

O mesmo se pode dizer, no que diz respeito ao atendimento telefónico, que, ao início era algo que me provocava alguma pressão e ansiedade, levando à utilização de tutoriais. Cada telefonema, a cada contacto com o público tornou-se algo automático, simples e interessante.

O atendimento está intimamente ligado ao trabalho realizado com a **correspondência via correio electrónico**. Este é um modo bastante importante de comunicação entre o SE e o seu público, recebendo dezenas de *mail's* por dia, tendo

sido criado um *mail* pessoal (um para mim e outro para a minha colega Sara Correia), a partir do qual estabelecíamos os nossos contactos. O facto de termos um contacto pessoal foi algo que nos conferiu alguma confiança e integração na equipa e no trabalho diário, proporcionando-nos uma maior autonomia.

Através do correio electrónico é realizado também o chamado *mailing*, constituído principalmente por três momentos de divulgação: o mailing semestral, que segue via correio com os posters das actividades para o respectivo período escolar e direcciona-se a escolas, juntas de freguesia, câmaras municipais, entre outros; o mailing que se realiza na primeira terça-feira de cada mês, sendo este pelo qual estive responsável, principalmente para contactos com os funcionários CGD, onde se divulga as actividades mensais e se relembram outras que continuam a decorrer; pontualmente, e segundo o volume de inscrições, existia também o *mailing* denominado por nós informalmente como “grito do Ipiranga”, de acordo com a especificidade da actividade a divulgar, como se pode ler no excerto do diário de campo abaixo.

Dia 1 de Março: Este dia foi bastante preenchido com trabalho ligado à divulgação e comunicação. Comecei por fazer o Mailing para todos os funcionários Caixa Geral de Depósitos, este serviu para as divulgar as visitas guiadas à hora do almoço especialmente realizadas para este público, assim como aproveitamos para publicitar as nossas actividades de oficinas de férias da Páscoa, visto que este público também tem algumas vantagens de pagamento (30% de desconto para todos os funcionários CGD).  
(...)

Deste dia a par com outras actividades de mailing já realizadas anteriormente, penso que é de salientar o prazer que é sentir a reacção imediata das pessoas à nossa divulgação e como temos realmente um publico do outro lado realmente interessado nas nossas actividades. O que faz com que me leve a pensar que, independentemente das razões que levam as pessoas a procurar as actividades, existe um público cada vez mais interessado em serviços de qualidade cultural e artística considerando-os factores relevantes para a sua educação e dos seus filhos. (Nota de campo, retirada do diário de campo)

A manutenção da **base de dados** é algo que considero relevante incluir, visto que foi uma das tarefas experimentada logo no primeiro dia de estágio, e que nos acompanhou praticamente até ao último. Esta está intimamente ligada à divulgação e à sua eficácia, sendo a manutenção da validade dos contactos já inseridos na base e a inserção de novos contactos as principais tarefas. A actualização de dados é feita através

dos contactos que nos chegam via correio electrónico e telefónico, como através da listagem de escolas disponibilizadas pelo Ministério da Educação. Esta tarefa proporcionou, como uma mais-valia, o desenvolvimento de competências no trabalho com o programa *Acess*, o que vai ser algo bastante útil para o meu futuro.

Neste role de actividades realizadas recorrentemente, temos algumas que tiveram este carácter, mas apenas durante um primeiro período de estágio, deixando depois de ser necessárias, mas que tiveram um papel bastante importante na nossa integração inicial.

Exemplo disso foram as **reuniões semanais do Serviço Educativo**, que aconteciam entre, a Raquel Arada (coordenadora), Pietra Fraga, Diana Ramalho, eu e por vezes também com a Sara Correia. Estas decorreram apenas durante o primeiro semestre de estágio, deixando de acontecer de um modo natural, devido, na minha opinião, principalmente a mesma integração nas rotinas e no trabalho, que passou a deixar de precisar de uma organização tão formal, passando a acontecer mais fluidamente no quotidiano do estágio.

Nestas reuniões semanais eram discutidos os principais pontos de trabalho para toda a semana, temas mais urgentes, os contactos a realizar, no sentido de promover uma organização e distribuição de algumas tarefas pelos diferentes colaboradores.

Dia 18 de Outubro: Participação na reunião semanal do departamento do Serviço Educativo, onde foram discutidos os principais pontos de trabalho para toda a semana, temas mais urgentes, contactos e realizar, no sentido de promover uma organização, e distribuição de algumas tarefas pelos diferentes colaboradores.

Nesta reunião foram atribuídas como principais tarefas a concluir durante a semana, a colaboração na organização de mala pedagógica digital sobre a exposição de João Queiroz, a gravação de DVD's para pais com as actividades realizadas nas oficinas de Verão 2010. Organização e criação de cadernos de apoio às visitas guiadas à Exposição de João Queiroz, “ De mansinho sopra o vento” (2º e 3º ciclo), e “Processador de Paisagens” (Ensino Secundário). Alguns telefonemas para resolução de assuntos pendentes. (Nota de campo, retirada do diário de campo)

Também o trabalho feito no **bengaleiro**, no que respeita à recepção de público, é algo positivo, visto que nos permite ter contacto, com a produção, mas também com o trabalho directo com os públicos, assim como conhecer outra parte da equipa através do apoio aos colaboradores (monitores). Esta foi uma das tarefas mais realizadas no início do estágio, e permitiu-nos ter o primeiro contacto directo com o público, principalmente

em idade escolar, o que nos permitiu trabalhar ao lado dos nossos colaboradores no seu acolhimento e orientação. Foi bastante interessante realizar este trabalho, pelo facto de acompanhar o início da visita e depois o seu término, o que permitiu ter uma noção do tipo de sentimento com que os grupos chegavam à Culturgest e os que traziam no fim de a realizarem, quando a curiosidade inicial ou até aborrecimento dos mais adolescentes era substituída pelo entusiasmo e sentimento de satisfação e surpresa. Considero que este sentimento transmite uma sensação fantástica de trabalho cumprido e confiança no local onde estávamos a estagiar.

O facto de ter ficado encarregada da produção e **reposição do material pedagógico para algumas das visitas e oficinas** é algo que também me deixou satisfeita e que me fez sentir a confiança que começaram a colocar no nosso trabalho, visto que tenho de ter completa responsabilidade sobre ela, sem ter alguém a controlar directamente o modo como organizo o processo. Este material diz respeito a um conjunto de cadernos desenvolvidos especificamente e essenciais ao desenvolvimento de uma visita-jogo.

Ligada a esta tarefa passou também a ser desenvolvida, por mim, a confecção e **reposição dos convites de festas de aniversário** e a **organização dos materiais necessários para a realização das oficinas e a respectiva montagem**. Esta é feita de acordo com as indicações do colaborador que vai realizar a oficina, pelo que é essencial que tudo esteja pronto quando o colaborador e os grupos chegam ao espaço, sendo realizada a par com os outros membros do SE.

Numa terceira fase de trabalhos, esta dominada por mim por pós-público, é de grande interesse do SE a realização de uma avaliação das várias actividades, através da realização dos já referidos questionários de avaliação (que sofrem actualizações e sobre as quais também nos é pedida opinião). A aplicação dos questionários pressupõe uma fase seguinte de **inserção e análise dos dados dos questionários de avaliação**, esta realizada por mim e pela minha colega de estágio Sara Correia, para serem posteriormente entregues à Raquel Arada para que os integrasse nos relatórios de públicos. Esta foi uma tarefa que considero curiosa, uma das primeiras a serem realizadas por nós (eu e Sara Correia) e que nos pareceu um pouco enfadonha até, visto que estávamos a inserir questionários sobre actividades que não conhecíamos. No entanto, isto mudou fortemente quando passamos a trabalhar questionários de actividades sobre as quais tínhamos feito parte da produção, tornando-se uma tarefa que nos permitia perceber como o público percebia estas actividades, sendo uma crítica

directa ao nosso trabalho que nos abria o caminho a processos de auto-avaliação, num sentido de melhoria e progresso.

Para fechar o ciclo das actividades mais recorrentes passo a identificar algo que é realizado antes da vinda de uma nova exposição para a Culturgest, e que durante o estágio foi realizada cerca de três vezes, que se trata da **pesquisa bibliográfica sobre os artistas**. Esta é uma actividade que me proporcionava grande prazer, visto que se apresentava bastante interessante e permitiu o aumento dos meus conhecimentos sobre novos artistas, a sua visão e modo de trabalhar. O material recolhido servia principalmente para a preparação das reuniões de produção para a concepção das actividades. Adquirir este tipo de conhecimentos permitia-me sentir mais envolvida e parte activa desde o início na produção das actividades, nesta transformação de material artístico em material também pedagógico.

Todas estas actividades são constantemente acompanhadas de diferentes tarefas, mais pequenas e pontuais, mas que surgem constantemente, actividades tais como: como gravação de CDs para pais ou monitores, assistências à galeria quando necessário, ajuda com a produção de *audio-guides*, telefonemas e contactos com fornecedores de material, preparação de materiais para reuniões, contactos necessários para articulação com outros departamentos da Culturgest, como a contabilidade ou design gráfico. Actividades que apesar de deterem menor dimensão são essenciais para o funcionamento pleno do SE.

Noutro pólo, já descrito como **actividades extraordinárias**, pretendo aqui expor uma vertente mais pontual do trabalho desenvolvido, enquanto estagiária do SE.

Um dos primeiros trabalhos e para nós (eu e a minha colega Sara Correia) com maior dimensão foi-nos pedido logo na segunda semana de estágio (dia 14 e 15 de Outubro) e, apesar de hoje, de uma forma distanciada, o vemos como algo menos complicado e mas trabalhoso, na altura foi considerado um grande desafio, principalmente por se tratar de um trabalho de campo. Assim, foi-nos pedido que fizéssemos uma **visita a museus na cidade de Lisboa**, com vista a um levantamento de ideias sobre o funcionamento dos seus sistemas de acolhimento do público no que diz respeito ao aprovisionamento do bengaleiro e aos grupos.

Fiquei, assim, encarregue de visitar o CCB (Centro Cultural de Belém), a Fábrica das Artes e a Colecção Berardo, o Planetário de Lisboa, o Museu da Presidência da República e o Museu do Oriente.

Este projecto tinha como objectivo a recolha de ideias para ajudar à remodelação do bengaleiro do Serviço Educativo, tendo, para isso, de pedir para falar com um responsável da instituição visitada, e fazer algumas questões sobre o funcionamento desse sistema e, por fim, pedir autorização para tirar algumas fotografias.

Um trabalho que à partida poderia parecer algo que fugia um pouco ao que seria esperado no estágio demonstrou-se algo bastante interessante e positivo, visto que nos permitiu ter um primeiro contacto com outros serviços educativos e alguns museus, conhecendo um pouco da sua organização no que diz respeito à dinâmica de recepção dos públicos ao nível dos bengaleiros, assim como foi das primeiras vezes que me apresentei no exterior como estagiária do Serviço Educativo da Culturgest, o que me deu algum prazer.

A nossa participação nas reuniões do Serviço Educativo com os seus mais diversos parceiros é algo que nos permite aprender bastante. A oportunidade de, logo nas primeiras semanas de estágio, ter tido a possibilidade de assistir a uma **reunião de produção da Culturgest** foi bastante importante no sentido em que me permitiu perceber como o trabalho do SE se integra e conjuga a um nível macro com os restantes departamentos que compõem a Culturgest e como esta conjuntura trabalha num panorama global.

Dia 19 Outubro: Presença na reunião semanal de Produção da Culturgest. Esta consiste numa reunião presidida pelo Director da Culturgest, Dr. Miguel Lobo Antunes, e requer a presença de todos os responsáveis dos vários departamentos que constituem a esta fundação. Assim, nesta é feito um ponto de situação sobre cada departamento, são discutidas questões que impliquem o conhecimento ou o trabalho de todos os departamentos, levando assim a uma coordenação a nível “macro”. (Como exemplo de temas, temos a programação trimestral, gestão orçamental, e etc.) (Nota de campo, retirada do diário de campo)

Os **encontros com artistas** são algumas das actividades que mais seduzem quem trabalha no SE, pela oportunidade de conhecer alguns dos artistas que expõem nas galerias e sobre os quais iremos desenvolver actividades, tornando uma oportunidade fantástica para o aumento de qualidade das mesmas. Destes encontros tive a oportunidade de participar na produção e assistir a dois deles como estagiária, designadamente, um na primeira semana de estágio (no dia 12 de Outubro) com o artista

português João Queiroz e, mais tarde, no encontro com Gedy Sibony, artista Norte-americano (dia 11 de Fevereiro).

Relacionado com os artistas e as exposições tivemos ainda as **reuniões intercalares** e obrigatórias, que antecedem todas as temporadas. Estas reuniões têm como finalidade a discussão e troca de ideias, muito ao estilo de “brainstorming”, sobre os artistas da temporada, a partir da pesquisa realizada anteriormente, no sentido de organização das próximas actividades e da criação de grupos de trabalho. Nestas reuniões estão presentes os membros que constituem o Serviço Educativo e que vão realizar trabalhos na temporada em questão.

Durante o estágio tivemos oportunidade de organizar, dar assistência e participar na reunião sobre a temporada referente ao artista João Queiroz, tendo sido a primeira reunião a que assistimos. Esta reunião distingue-se das restantes, pelo sentido em que já se tratou de uma segunda fase de reunião em que as actividades já se encontravam concebidas, acontecendo exclusivamente na galeria, como uma visita-guiada em que nós éramos o público.

Dia 26 Outubro: Neste dia pude assistir pela primeira vez à reunião de monitores. Nesta reunião estes expuseram as suas novas concepções das visitas guiadas, onde pudemos passar para o lado do público e fazer alguns dos jogos e actividades.

Esta reunião com os colaboradores, sobre as concepções para as visitas à exposição do artista João Queiroz, foi das experiências mais interessantes, em que pude participar até agora. Assistir à apresentação das novas concepções, e por conseguinte ao processo criativo de alguns mediadores, proporcionou-nos a possibilidade também fazer parte dele, de conhecer este trabalho, os mediadores mais a fundo, assim como os seus métodos, é de facto um trabalho apaixonante. (Nota de campo, retirada do diário de campo)

Particpei, mais recentemente, a 17 de Fevereiro na reunião sobre Gedy Sibony e, a 1 Junho, no último dia de estágio, à reunião dedicada a José Loureiro. Nestas reuniões, ainda de primeira fase, ao contrário da descrita anteriormente, discutiram-se as várias abordagens sobre os trabalhos dos artistas, as inspirações que surgem em relação aos mesmos para a concepção das novas actividades.

Estas reuniões são uma mais-valia e de bastante interesse, devido ao facto de se tratar de um processo criativo muito importante para a produção de materiais, bastante rico no sentido em que toda a equipa trabalha em conjunto num todo.

Um dos principais acontecimentos que marcou este percurso foi sem dúvida a **conferência internacional, realizada nos dias 15, 16 e 17 de Novembro, “Em nome das artes ou em nome dos públicos?”**, organizada com a coordenação de Raquel Ribeiro Santos (coordenadora do estágio).

Participar no processo de organização desta conferência, foi uma experiência extremamente enriquecedora, desde as marcações dos primeiros interessados, à organização de todo o universo de espaço, pessoas envolvidas, trabalho de recepção dos conferencistas convidados, entre muitas outras tarefas. Foi algo bastante árduo, mas que me conferiu competências que considero muito necessárias na organização do eventos desta índole.

Permitiu, também, que me aproximasse mais da equipa, que nos integrasse nas suas dinâmicas, que percebesse como esta funciona sobre pressão e que aprendesse a lidar com esse tipo de situações de grande responsabilidade. Realço, ainda, o grande privilégio que foi poder contactar com muitas das figuras nacionais e internacionais mais relevantes no panorama da mediação, da Arte/Educação, que serão sempre grandes referências, como Ana Mae Barbosa, Rejane Coutinho, Jane Sillis, Mário de Souza Chagas ou Mônica Hoff, entre outros.

Passo a descrever algo que não é uma actividade programada como as descritas anteriormente, mas um episódio que, enquanto estagiária há apenas alguns meses, foi algo marcante em vários sentidos, pela pressão e aumento da responsabilidade sentidos nesses dias, mas também pelo sentimento de confiança que foi passado por parte da equipa.

Dia 3 de Dezembro: No dia 1 de Dezembro recebo um telefonema da Sara (minha colega de estágio, também no mesmo mestrado) a informar que durante o dia 2 e 3 de Dezembro seríamos nós as responsáveis pelo Serviço Educativo, visto que tanto a Pietra, como a Diana e Raquel não poderiam estar presentes. Receber esta notícia foi um misto de grande nervosismo e entusiasmo. Pela primeira vez, a Sara, de manhã, e eu, de tarde, iríamos estar responsáveis pelo Serviço Educativo e por todas as tarefas que isso implica: atendimento telefónico, marcações, auxílio nos bengaleiros, organização se materiais. A pergunta que se impunha era: “Estarei à altura?”

Fazendo um apanhado geral dos dois dias, posso dizer que tudo correu pelo melhor e que eu e a Sara conseguimos estar a altura do desafio e executar todas as tarefas. Apesar do nervosismo no início do dia, com o desenrolar do tempo, começamos a integrar-nos e a resolver tudo o que se propunha da melhor maneira que sabemos e com a maior responsabilidade.

Foi sem dúvida dos dias mais alucinantes que já tivemos durante os últimos quase dois meses de estágio, mas sem dúvida que nos deu mais maturidade no trabalho e sentido de comprometimento, visto que apesar de termos o apoio telefónico de toda a equipa, ali as coisas iam depender de nós, do nosso poder de decisão e de gestão de tarefas. (Nota de campo, retirada do diário de campo)

Como já referido, o SE organiza actividades destinadas ao **período de férias escolares**, nos períodos de Natal, da Páscoa e das férias de Verão. Estas têm uma duração semanal, havendo actividades de manhã e de tarde, sendo disponibilizado almoço para os participantes. A vida do SE muda drasticamente durante estes dias, passando as salas a estarem ocupadas com actividades a decorrer das 10h as 17h, e existindo crianças por todo o lado. Neste sentido, também a gestão das pessoas muda, existindo um colaborador para dinamizar cada oficina a decorrer que, devido ao facto de existirem um máximo de 16 crianças por oficina, necessitam de ter um assistente, para auxiliar o monitor na recepção das crianças e no contacto com os seus pais, no controlo de chegadas ou recolher autorizações de saída. Tem, também, o papel de prestar qualquer tipo de ajuda no decorrer das oficinas, quer seja ao nível de materiais, de realização de actividades ou auxílio às crianças quando necessitam de ir à casa de banho, ou ausentar-se. Os assistentes são também quem dinamiza a hora de almoço e do recreio que se segue até à oficina da tarde, estando assim, neste período, encarregues de tomar conta das crianças e ajudá-las no durante a refeição.

Foi este trabalho, o de assistente, que nos foi solicitado, em primeiro lugar, nas férias de Natal e, pela segunda vez nas férias da Páscoa. Este é um trabalho que me dá imenso prazer, o de poder fazer parte das actividades, trabalhar com artistas (monitores) convidados, pelo desafio que considero bastante interessante ser, assim como poder acompanhar aqueles jovens, alguns de idades bastante reduzidas, durante uma semana, e observar a sua evolução.

Esta é uma actividade de grande responsabilidade, visto que estamos encarregadas de várias crianças, sendo exigida uma grande coordenação de todos os membros do SE. Foi muito importante sentir a responsabilidade que esta actividade confere assim como esta nos ter sido confiada. Aprendi imenso, quer ao nível de dinâmicas interpessoais, no sentido da adaptação aos métodos de trabalho de cada colaborador, considerando que é muito importante para que haja sintonia, assim como a lidar com os mais jovens, saber lidar com questões de mau comportamento, perceber o

tipo de necessidades que apresentam, como, por exemplo, os mais novos (dos 3 aos 7 anos) por vezes precisavam de especial atenção para a sua integração e na altura da refeição. É das actividades que destaco com mais agrado e que espero voltar a ter oportunidade de executar.

Dia 23 de Dezembro: Hoje foi o último dia de oficinas de férias do Natal, estas aconteceram de 20 a 23 de Dezembro e nós (eu e Sara Correia) executamos o papel de assistentes das mesmas.

A Raquel propôs-nos executar esta tarefa, algo que foi aceite por nos de imediato, na véspera (dia 19 de Dezembro) recebemos um mail, assim como toda a equipa que iria estar presente nas oficinas, por parte da Pietra Fraga com todas as indicações necessária para a realização de um bom trabalho.

Fiquei encarregue de dar assistência no período da manhã, à oficina de expressão plástica, dinamizada pelo artista Miguel Horta, pintor, escritor e contador de histórias, com um vasto trabalho realizado no campo da Interculturalidade, o que fez com que ficasse muito entusiasmada devido à ligação com o mestrado. Na parte da tarde fiquei com Pedro Barbeitos, actor, esta seria a oficina para a qual me sentia mais ansiosa visto que me sinto mais confiante na área da expressão plástica do que na dramática.

O primeiro dia foi o mais emotivo, sentia-me confiante, mas ao subir as escadas que dão acesso às salas aí sim, comecei a sentir algum nervosismo.

Com o término da semana posso dizer que não foi necessário, tudo correr pelo melhor, apesar de uma semana muito trabalhosa e cansativa, o trabalho com os monitores foi muito interessante, a forma como desejam as actividades e as integram, como estabelecem o plano de evolução das mesmas durante os vários dias da semana é muito interessante.

O contacto com as crianças é algo entusiasmantes, observar como os seus conceitos evoluem, o seu à vontade com os materiais e situações a sua espontaneidade. Assim com as relações de afecto que é impossível não criar com as mesmas, apesar do distanciamento necessário.

Foi uma experiencia fantástica. (Nota de campo, diário de campo (Nota de campo, retirada do diário de campo)

Para terminar esta selecção de actividades, não descurando tantas outras que foram realizadas, destaco a **participação como assistente nas visitas-guiadas com oficina**, já no término do estágio. Foi-me pedido que fizesse assistência a algumas oficinas ligadas à exposição “1+1+1=3”, dinamizadas pela colaboradora Ana Teresa

Magalhães, devido ao facto de estas serem realizadas com crianças de idades bastante reduzidas e, por vezes, com grupos bastante grandes.

Assim, no fim de cada visita-guiada, tinha de me dirigir às galerias, apresentar-me ao grupo, e ajudar a Ana Teresa a levá-los até à sala onde se iria realizar a oficina, já preparada por nós para o efeito, com todos os materiais necessários. Aí, o grupo era dividido em dois, sendo o meu papel, sempre com supervisão da Ana Teresa, de ajudar a coordenar o trabalho com um grupo, enquanto esta se dedicava ao outro.

Foi uma experiência muito interessante, perceber como crianças tão novas, no fim da visita à galeria conseguiam articular o que aprenderam na mesma e aplicar nas actividades que lhes eram propostas de uma forma tão intuitiva. Foi, também, um prazer e uma oportunidade de aprendizagem trabalhar com a Ana Teresa Magalhães, que me fez sentir, sem dúvida, integrada na oficina e me transmitiu alguns conhecimentos principalmente práticos, no que diz respeito, ao como guiar uma oficina. Como podemos levar as crianças a fazer as actividades, de que modo devemos explicar o que pretendemos aos diferentes tipos de crianças, desde as mais tímidas, às mais extrovertidas ou até problemáticas a nível de comportamento. Também é habitual a presença de professores ou educadores que acompanham as crianças, neste sentido também é importante integra-los nas actividades, até porque ao conhecerem as crianças tornam-se uma mais-valia no decorrer da actividade.

## Capítulo III – Projecto de Estágio

### “Transmissão interrompida – práticas de motivação e avaliação com mediadores culturais”

#### Breve Introdução<sup>7</sup>

Este projecto coloca-se num prisma que permitirá reconhecer a orgânica do trabalho realizado em Portugal no que diz respeito à gestão de equipas criativas na área da *Educação em Arte Contemporânea*, de modo a analisá-las, compreendê-las.

Aqui é reconhecido o desafio de motivar, avaliar e trabalhar com este tipo de equipas, preocupando-se com o seu mapeamento justo e representativo. Tendo como ponto de partida a equipa do serviço educativo da *Culturgest – Fundação Caixa Geral de Depósitos*, propõe, através da filmagem e observação de práticas, um espectro alargado de intervenientes, abrangendo serviços educativos em contextos museais por todo o território nacional. Do ponto de vista da liderança dá a conhecer o trabalho realizado por alguns coordenadores, reputados pelo trabalho com equipas nesta índole, através da realização de entrevistas.

A partir da investigação, reconstrução, adaptação e validação de ferramentas de investigação na área da motivação e da avaliação de equipas, este projecto pretende alvirar práticas que dotem esta comunidade de profissionais ligados à mediação cultural, de novas estratégias, de modo a apropriarem-se das mesmas, repensando assim práticas que impulsionem a autonomia e a auto-capacitação para a auto-regulação de processos nas equipas.

A efectivação do documentário, realizado com todos os testemunhos recolhidos, a ser apresentado a toda a comunidade, será o pólo principal de exposição de um trabalho que se almeja completo e justo no sentido da abrangência e veracidade da interpretação dos dados recolhidos, assim como de partilha e ponto de partida para promoção da comunicação entre profissionais.

Ambicionamos que este projecto seja reconhecido como um instrumento de formação contribuindo para a actualização da profissão de coordenador e colaborador de serviço educativo, promovendo auto-regulação entre os processos de

---

<sup>7</sup> Texto inspirado na proposta de candidatura do Projecto – “Transmissão interrompida – práticas de motivação e avaliação com mediadores culturais”, onde fui co-autora. Disponível no anexo 2.1.

investigação e os processos de formação, e de abertura a novos paradigmas nesta área sobre a qual detemos a maior consideração.

### **Pertinência do projecto**

Este projecto surgiu com o decorrer do estágio realizado durante este ano lectivo, através de conversas tidas de um modo espontâneo e informal, fazendo auto análises sobre o trabalho realizado por nós no serviço educativo e pela necessidade da realização pela nossa parte de um projecto de estágio, onde seria bastante complicada a implantação de uma proposta da nossa autoria, assim entendeu-se preferível e proposta a integração numa equipa da casa.

A temática do projecto, ligada à gestão de equipas criativas, advém de uma necessidade denotada e experienciada por todo o grupo, no que diz respeito à urgência de fazer algo para lá do público, relativo às equipas que trabalham em contextos criativos ligados à educação e à arte contemporânea.

A experiência transmitida relativa ao trabalho com este tipo de equipas, assim como a grande afluência à ReCoSe (Rede de Colaboradores de serviços Educativos), revelou a necessidade de comunicação e partilha dos profissionais desta área.

Esta reflexão deu origem ao levantamento de questões ligadas à colaboração com estas equipas, às práticas de motivação, trabalho e avaliação e seu cariz experimental que sendo ainda pouco exploradas, tornam-se pertinentes, não só para nós mas para toda a comunidade.

Desenvolvem os nossos museus acções de pedagogia interna e de autonomização dos seus educadores?

Apesar de o museu estar cada vez mais consciente do seu papel na sociedade como formador, educador e sensibilizador dos indivíduos, terá descurado o olhar para o seu interior? O olhar para as próprias equipas, sedentas de uma formação que vise a sua autonomia crítica? (Questões retiradas da proposta de candidatura do Projecto – “Transmissão interrompida – práticas de motivação e avaliação com mediadores culturais”).

Assim um estudo de caso dos impactos que estas práticas têm, efectivamente, na qualidade da formação e autonomia dos profissionais, na sua capacitação crítica, auto-crítica e auto-reflexiva, passa a fazer sentido acreditando que é através de uma partilha da diversidade e da compreensão que se enriquecem comunidades e experiências.

Este projecto ganhou assim “asas”, apoiado pelo sucesso de uma experiência já detida neste formato, pela coordenadora do projecto (Raquel Arada), que em 2010, pela primeira vez, registou em vídeo uma das viagens de um membro da equipa do serviço educativo da Culturgest (apoiada pela Organização de Estados Ibero-Americanos (OEI), às cidades de Porto Alegre, São Paulo e Rio de Janeiro), onde obteve um impacto bastante positivo e duradouro na memória de todos, com o culminar numa conferência (esgotada) destinada à comunidade nacional e internacional de mediadores culturais.

Todas estas experiências, trouxeram antecedentes muito positivos de apoio assim como transmitiu motivação, para continuar este tipo de estudos, desta vez no nosso próprio território, tornando-se assim para nós (para mim e para a minha colega de estágio Sara Correia) o convite para integração neste projecto uma oportunidade única.

Este começou a ser elaborado no primeiro semestre de estágio, iniciando-se com um grande conjunto de pesquisas, levando à divisão de temas entre mim e Sara Correia, ela com questões ligadas à avaliação e eu debruçei-me em questões ligadas com a motivação de equipas, tornando-se este, um dos pólos que nos vai distinguir neste projecto.

A questão da candidatura deste projecto ao **II Prémio Ibero-americano de Educação e Museus promovido pela *Ibermuseum***<sup>8</sup>, na categoria **Incubadora de projectos, surge com a necessidade de financiamento, acabando por dar ao mesmo o formato actual**. Este prémio tem assim como primordial objectivo premiar e identificar práticas de acção educativa, que promovam não só o desenvolvimento pessoal mas também a coesão social, estando este tipo de acção cada vez mais ligada à actuação dos museus através da “promoção da harmonia social, para o fortalecimento dos direitos humanos e de uma cultura de paz por meio do estímulo à aceitação da diversidade cultural e das distintas identidades que compõem a amplitude da realidade ibero-americana” (<http://www.ibermuseum.org>).

Integramos esta equipa e este projecto como nosso projecto de estágio, pois consideramos que foi a melhor proposta que obtivemos, no sentido em que nos permite

---

<sup>8</sup> O programa *Ibermuseum* é uma iniciativa intergovernamental associada à Secretaria-geral Ibero-Americana, apoiado pela Organização de Estados Ibero-Americanos (OEI), pelo Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) e pela Agência Espanhola de Cooperação Internacional (AECID). (<http://www.ibermuseum.org>)

adquirir grandes conhecimentos teóricos e práticos não só na área da gestão de equipas ligadas à educação e cultura, mas também no contacto com diferentes realidades no âmbito dos serviços educativos, ao abrir a realidade de estágio a outras comunidades, assim como o permitir comunicar com profissionais com grande experiência no meio.

Pretendemos contribuindo também com os nossos conhecimentos como técnicas superiores de educação e aos adquiridos mestrado a realizar presentemente, conhecimentos nas áreas da interculturalidade e mediação mas também devido às nossas competências no campo da investigação qualitativa, ficando muitas dessas questões ao nosso cuidado, o que se mostra uma mais-valia para o projecto.

Tudo isto tendo em vista o acompanhamento das necessidades apresentadas pela coordenação na instituição, o que para nós dá coerência e pertinência ao trabalho realizado ao longo dos nove meses de estágio.

### **Equipa**

A equipa que constitui este projecto coloca-se num prisma de interdisciplinidade, desta fazem parte seis elementos, que apesar de todos relacionados com o trabalho no Serviço Educativo de Culturgest, são provenientes de áreas de formação bastante distintas.

Apresento de seguida algumas referências de cada um dos membros constituintes e fundadores deste projecto:

- Maria Raquel Ribeiro dos Santos Arada (coordenadora) - Licenciada em História da Arte e pós-graduada em Arte Contemporânea, actualmente exerce funções como coordenadora do Serviço Educativo da Culturgest, o qual foi concebido por si em 2005. Desenvolve desde 2003 projectos na área da mediação cultural e da formação de públicos para a cultura, tendo realizado projectos de mobilidade na área da educação em museus (Londres, Madrid, São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Alegre). Concebeu e produziu a conferência *Em nome das Artes ou em nome dos Públicos? Discursos, linguagens e dialectos, do mediador à mediação, em arte contemporânea* (2010), sendo também fundadora e co-administrador da *Rede de Colaboradores de Serviços Educativos (ReCoSE)*.

- Marta Luzia Lopes Castelão - Licenciada em Ciências de Educação, a frequentar o mestrado em Ciências da Educação na área de especialização de Educação Intercultural. Até junho de 2011 estagiária do Serviço Educativo da Culturgest. Assistente de produção na conferência *Em nome das Artes ou em nome dos Públicos? Discursos, linguagens e dialectos, do mediador à mediação, em arte contemporânea* (2010). Actualmente faz parte de bolsa de colaboradores externos em regime *outsourcing*, do Serviço Educativo da Culturgest.
- Pietra Celeste Ferreira da Fraga - Licenciada em Artes Plásticas. Curso de Formação Profissional em Cerâmica Criativa. Desenvolve desde 2003 actividades na área da mediação cultural em contextos museológicos (em simultâneo com a produção de trabalho artístico em atelier). Participou na produção da conferência *Em nome das Artes ou em nome dos Públicos? Discursos, linguagens e dialectos, do mediador à mediação, em arte contemporânea* (2010). Actualmente integra a equipa fixa do Serviço Educativo exercendo funções de produção.
- Sara Cristina Serafim Miguéns Correia - Licenciada em Ciências de Educação, a frequentar o mestrado em Ciências da Educação na área de especialização de Educação Intercultural. Assistente de apoio escolar no Centro de Estudos Molécula Divertida – onde desenvolve actividades desde 2009 na área da educação e em variadas expressões artísticas. Até junho de 2011 estagiária do Serviço Educativo da Culturgest. Assistente de produção na conferência *Em nome das Artes ou em nome dos Públicos? Discursos, linguagens e dialectos, do mediador à mediação, em arte contemporânea* (2010). Actualmente faz parte de bolsa de colaboradores externos em regime *outsourcing*, do Serviço Educativo da Culturgest.
- Diana Vanessa Vidal Ramalho - Licenciada em História Moderna e Contemporânea, variante de Gestão e Animação de Bens Culturais, com formação na área de financiamentos e gestão de projectos culturais. Desempenhou funções como assistente de exposição no Museu Berardo (2007/08). Durante o ano 2010 realizou um estágio profissional na área de produção no serviço educativo da Culturgest. Participou na produção da conferência *Em nome das Artes ou em nome dos Públicos? Discursos, linguagens e dialectos, do mediador à mediação, em arte*

*contemporânea* (2010). Actualmente desempenha funções como mediadora cultural *outsourcing* para o Serviço Educativo da Culturgest.

- Alice Miranda Neiva - Licenciada em Joalheria, intercâmbio no *Nova Scotia College of Art and Design*, Canadá. Assistente de produção de workshops e palestras do *Gemological Institute of America* na PortoJoia (2007 e 2008). Participou na produção da conferência *Em nome das Artes ou em nome dos Públicos? Discursos, linguagens e dialectos, do mediador à mediação, em arte contemporânea* (2010). ). É co-produtora da actividade *Laboratórios das Pedras Preciosas* para o Programa *Ciência Viva no Verão* (2010). É colaboradora assidua do Serviço Educativo da Culturgest actuando na área da mediação cultural.

## Objectivos do projecto<sup>9</sup>

### Objectivos gerais

- Compreender a dinâmica de trabalho no interior de uma equipa de um serviço educativo de uma instituição cultural ligada à arte contemporânea.
- Analisar diferentes formas de coordenação e de liderança de equipas criativas.
- Propor diferentes formas de gerir, motivar e avaliar equipas heterogéneas em contextos criativos e de serviços educativos relacionados com a cultura contemporânea.
- Apresentar e alargar a Rede de Colaboradores de Serviços Educativos (ReCoSE<sup>10</sup>).
- Traçar o panorama dos serviços educativos na actualidade e no contexto luso-brasileiro.
- Mapear os agentes actuantes nos serviços educativos luso-brasileiros, as suas motivações e as suas práticas.

---

<sup>9</sup> Retirados integralmente da de proposta de candidatura do Projecto – “Transmissão interrompida – práticas de motivação e avaliação com mediadores culturais”, onde fui co-autora. Disponível no anexo 2.1.

<sup>10</sup> Rede de Colaboradores de Serviços Educativos, disponível em <https://www.facebook.com/groups/redecse/>

- Fomentar e incentivar a participação activa das equipas na construção de conhecimentos e valores.

### **Objectivos específicos**

- Integrar na Rede de Colaboradores de Serviços Educativos (ReCoSE) os contributos dos participantes envolvidos no projecto através da divulgação e partilha de experiências.
- Esboçar o perfil de algumas coordenações inteligentes e emotivas de equipas coesas e criativas, realizando para isso entrevistas filmadas a vários coordenadores de equipas artísticas (Miguel Seabra, Madalena Victorino, João Brites, Sofia Neuparth, Rui Horta e Elvira Leite).
- Preparar um guião fluído e simples de modo a não interferir no modo descontraído da entrevista filmada, mas com perguntas que permitam recolher informação específica sobre como cada entrevistado gere, motiva e avalia a sua equipa.
- Abrir o guião a toda a equipa do serviço educativo da Culturgest de modo a permitir a inclusão de novas perguntas por parte de todos os elementos da equipa *outsourcing*.
- Sensibilizar a equipa de filmagens para o guião e para o tema em questão, de modo a conseguir-se uma maior sintonia entre a filmagem, o entrevistado e o entrevistador.
- Conceber grelhas de motivação testando a sua aplicação junto às equipas e a capacidade destes formatos de avaliação estimularem o aparecimento de novas práticas educativas.
- Analisar como a aplicação das grelhas de motivação pode ser útil e benéfica para a previsão e evolução do trabalho.
- Estudar a relação motivacional entre as equipas criativas de mediação artística e a produção do seu trabalho.
- Perceber os paradigmas e questões que surgem na gestão destas equipas e como é que os seus líderes lidam com estes.
- Compreender o modo como os mediadores lidam com diferentes públicos, como variam as suas estratégias de aproximação e de abordagem.

- Reunir testemunhos de colaboradores sobre as particularidades da sua função enquanto mediadores entre arte e educação, isto é, as suas ambições, as suas dificuldades, as suas expectativas.
- Contemplar instrumentos para expressar a participação e avaliação da experiência – analisando os questionários entregues aos públicos, o seu impacto na auto-estima dos colaboradores e a sua eficácia na obtenção de resultados que visem o desenvolvimento de práticas educativas inovadoras.
- Conceber novas técnicas de motivação e avaliação da equipa, visando o seu bem-estar e, conseqüentemente, a melhoria das actividades educativas expectadas pelos públicos.

### **Enquadramento teórico**

Ao estagiar numa área como a da *Educação em Arte Contemporânea e Mediação Cultural*, numa instituição que se propõe de uma forma tão fiel, servir os seus públicos, tornou-se clara a pertinência do investimento a realizar sobre o trabalho que as equipas de serviços educativos, equipas consideradas criativas e seus coordenadores, realizam. Apresentar um trabalho de grande qualidade é o primordial objectivo, mas no sentido de alcançar esta nobre meta devemos de nos centrar no estudo e potencialização da forma como é feita a gestão e organização das equipas que tornam este sucesso possível.

Surge assim a pertinência, tendo em vista a sustentabilidade teórica e científica deste projecto, realizar uma contextualização dentro de temas como o da gestão de equipas, liderança, criatividade e da motivação que nos permitiu apreender os conceitos e ferramentas necessárias para estudar esta área.

Torna-se importante referir que este enquadramento é um complemento e só faz sentido se tido em ligação com as referencias teóricas apresentadas anteriormente neste relatório, visto que são componentes indissociáveis, não fazendo sentido como um todo.

## **Gestão de equipas, Liderança, Criatividade e Motivação**

Os conteúdos específicos deste projecto vão assentar sobre estratégias que poderão orientar as variadas micro-comunidades de mediadores culturais estabelecidos em equipas, num sentido de tomar uma atitude auto-reguladora no que diz respeito a áreas como a da liderança, criatividade e motivação.

O trabalho em **equipa** tem características que tornam a sua gestão uma área de estudo de grande interesse, principalmente devido às potencialidades que apresenta a nível da produtividade das instituições.

Na definição bastante sucinta de Katzenbach e Smith (2001) citado por Bejerano, V., Carvalho, H., Pilatti, L., Oliveira, A. (2006, p.102),

(...) uma equipa é um grupo de pessoas com aptidões complementares, comprometidas com um objectivo comum, que desempenham trabalho interdependente e são colectivamente responsáveis pelos resultados.

Muitos ainda são relutantes em relação à sua eficácia, o mesmo autor refere como questões a falta de convicção, por vezes é posto em causa o desempenho das equipas pelo tempo que a sua organização dispensa, podendo-se tornar em alguns casos maior do que a produção de soluções. O risco de desconforto pessoal, o facto de muitos dos valores incentivados pela sociedade serem individuais, desde o desempenho académico ao profissional, leva a que a participação em equipas seja encarada com alguma resistência pelos indivíduos. Outra das questões dá relevância a algo ligado à posição do gestor de equipas, mais precisamente no que diz respeito à possibilidade de enfraquecimento da ética de trabalho. Isto na perspectiva em que pode não existir uma definição clara do que são metas, propósitos, papéis das equipas de trabalho, ou em que os líderes apresentam maior preocupação no que diz respeito a questões de política da empresa do que ao compromisso com os seus colaboradores. Nestes casos podemos encontrar ambientes que levam a uma comunicação deficiente, a um aumento da insegurança, pode conduzir a uma fraca aceitação do trabalho por parte das equipas.

No sentido de desmistificar algumas destas questões, passo a dedicar-me à exploração de alguns critérios que irão ao encontro da concepção de equipas que proporcionem, tal como, Bejerano, V., Carvalho, H., Pilatti, L., Oliveira, A. (2006), nos

indica, um aumento da produtividade reduzindo custos, que visem um clima de criatividade através da reunião de talentos, que promova uma resolução de problemas.

É assim proposta uma análise sobre o que são alguns factores que se deve ter em conta quando se trabalha com equipas, principalmente equipas ligadas ao trabalho criativo: o conceito de liderança, o conceito de criatividade, e de motivação.

O conceito de **liderança** caracteriza-se por ser um fenómeno de influência interpessoal e interactivo.

Maccosby (1977) citado por Fleury, M. (2002) define liderança, relacionando-a a quatro funções centrais, a de por em funcionamento a política organizacional de uma instituição, a de conceber uma estratégia, a de mobilizar e criar equipas, tudo isto fazendo e adoptando técnicas que levam à criação de uma cultura institucional motivadora de todos os intervenientes.

A mesma autora cita Hollander (1978) que define liderança como,

(...) um processo que envolve relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objectivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. (Hollander (1978) citado por Fleury, M. 2002, p.261)

Assim a liderança passa assim a dizer não apenas respeito ao cargo de líder administrativo mas também a requerer a cooperação entre indivíduos, considerando este processo como de dupla via entra líder e liderados.

Nesta linha podemos considerar que o comportamento dos liderados implica que o líder adopte um estilo de liderança específico e adequado às características do grupo.

Fachada (1998) diz-nos que, a diferença de um estilo eficaz para um ineficaz, não depende apenas do comportamento do líder, mas sim do modo como estes adaptam o seu modo de actuação ao ambiente em que desempenham as suas funções.

Em ambientes em que a motivação, criatividade ou objectivos dos indivíduos são variáveis, também o estilo de um líder o deve ser. Devem-se evitar normas demasiadamente rígidas, devendo-se adoptar sistemas dinâmicos e flexíveis. Quanto mais adaptado o estilo de liderança estiver à realidade, mais provavelmente esta vai corresponder ao que os liderados esperam dela.

Um líder pode adoptar diferentes estilos, desde uma liderança mais autoritária, a uma mais liberal ou democrática, sendo mais orientado para pessoas ou para as tarefas.

No entanto irão sempre existir alguns aspectos que devem ser tidos em conta, no sentido em que a sua actuação vai estar intimamente ligada à motivação de um grupo de trabalho em tarefas por exemplo como as de elogiar ou criticar. Deve por isto o trabalho de um líder ser sujeito a momentos de auto-análise, auto-crítica e de grande auto-conhecimento.

Gerir o grau de **criatividade** de uma equipa é uma tarefa complexa e para isso é necessário ter presente alguns aspectos relacionados com este conceito. Teresa Amabile (1999) dedica-se ao estudo desta temática, a da criatividade no trabalho em equipa, definindo que a esta se subdivide em três principais componentes, o pensar criativamente, o *expertise* e a motivação.

Os primeiros dois conceitos relacionam-se com a maneira que cada indivíduo tem de abordar os problemas e de juntar ideias, que são estratégias características de cada um, por outro lado a motivação é o mecanismo que as acciona, sendo que sem um nível de motivação positivo estas não se manifestarão de uma forma eficaz.

A mesma autora vai mais longe e dedica-se a expor algumas práticas que esta considera como estimulantes da criatividade e outras que pelo contrário têm tendência a retrai-la. Amabile, T. (1999) divide em seis categorias que considera determinantes para a estimulação de um ambiente criativo, sendo estas: Desafio – ligado às tarefas e ao grau de esforço adequados para cada indivíduo, combinar pessoas e atribuições; Liberdade – ligado à autonomia quer de tempo quer de recursos; Recursos: - tempo e dinheiro devem ser geridos criteriosamente, visto que podem prejudicar a motivação; Características dos grupos de trabalho - é preciso criar grupos com uma diversidade de perspectivas e formação, a mesma motivação pelo objectivo da equipa, o desejo de ajudar seus colegas durante contratempos, assim como capacidade de reconhecer perspectivas singulares que os demais trazem para o grupo.

As restantes duas categorias dizem respeito ao encorajamento pela supervisão – ligado à importância do elogio, crítica e da avaliação; e ao apoio organizacional - o encorajamento por parte dos supervisores contribui para promover a criatividade.

Sufocar a criatividade é fácil. Difícil é estimula-la. Avalie como você motiva, recompensa e distribui tarefas as pessoas Amabile, T. (1999, p.111)

A motivação surge assim como um dos factores de maior relevância quando falamos em gestão de equipas de trabalho e ao seu sucesso, principalmente quando falamos em critérios ligados à criatividade ou competência por exemplo.

Tendo como ponto de partida para reflectir sobre o conceito de **motivação** apresento a uma das questões levantadas por Mark Runco (2005) “O que motiva uma pessoa criativa?”, o autor começa por distinguir de forma tradicional motivação intrínseca de motivação extrínseca.

Motivação extrínseca é assim referida como sendo o tipo de motivação influenciada pelo meio ambiente, podendo isto se traduzir numa recompensa ou no evitar de uma punição, este é considerado de difícil controlo visto que está a sofrer alterações constantemente.

Num outro vértice temos a motivação intrínseca, esta ligada a processos individuais, é considerada a responsável por levar à predisposição para realizar ou dedicar-nos a uma tarefa apenas porque é interessante, ou dá prazer. Considerando-se esta uma das grandes responsáveis pelo estímulo criativo.

(...) as pessoas são mais criativas quando se sentem motivadas em primeiro lugar por questões relacionadas com os seus próprios interesses, divertimento e satisfação, e assim desafiadas pelo trabalho por si só, sem haver necessidade de pressões exteriores. (Amabile, T. 1990, p.112).

Numa investigação realizada por Ferreira, Diogo, Ferreira, & Valente (2006) os autores fazem referência a alguns modelos teóricos propostos por diferentes autores que permitem compreender as dinâmicas associadas aos factores de motivação laboral.

São apresentados assim modelos como o da *Teoria da organização do trabalho* de Hackman e Oldham (1980), que refere que as características associadas ao trabalho que influenciam o rendimento e os pressupostos motivacionais dos colaboradores estão intimamente ligadas à variedade de funções, à identidade e significado das tarefas, à autonomia (encarada como positiva quando associada à performance positiva) e ao feedback quando se relaciona funcionando como reforço.

Segundo uma outra teoria a da *Motivação de realização e poder segundo a Teoria das Necessidades Apreendidas* de David McClelland (1989)<sup>11</sup> existem três

---

<sup>11</sup> Teoria das Necessidades Apreendidas de David McClelland, serviu de base para a construção das grelhas de investigação utilizadas (“Multi-Motive-Grid” e “Picture Story exercise”), sendo o autor de

necessidades básicas que motivam a pessoa para o desempenho, sendo estas: necessidade de realização, necessidade esta, que diz respeito ao desejo de ser bem sucedido no trabalho, de querer ser bom, cada vez melhor, e de encontrar soluções para os problemas; a segunda denominada de necessidade de poder, está relacionada com a necessidade que os indivíduos têm de influenciar e ter controlo sobre os outros ou situações, necessidade correlacionada com prestígio e reputação; por fim temos a necessidade de afiliação, como necessidade de estabelecer, manter ou restaurar relacionamentos positivos com os outros, colocando os indivíduos grande relevância nas relações interpessoais, apresentando geralmente uma grande necessidade de aceitação por parte dos outros. Pessoas com estas características têm tendência a preferir actuar em situações cooperantes, ao invés de competitivas.

McClelland citado por Ferreira, Diogo, Ferreira, & Valente (2006, p. 189), defende que,

(...) o comportamento das pessoas é afectado por estas necessidades ou motivos, presumindo-se que possam ser apreendidas e apresentem características semelhantes aos traços da personalidade. Têm ainda alguma consistência ao longo do tempo e afiguram-se como resistentes à mudança (McClelland,1989).

A limitação deste modelo prende-se com o facto das necessidades, apesar de tudo, variarem inter e intra-individualmente ao longo dos tempos.

Outro dos modelos a referir é o da *motivação para o desempenho* de Locke e Latham (1990), este refere a possibilidade dos mecanismos que influenciam a motivação no trabalho serem influenciados pela presença de objectivos. Refere que a comparação da performance com objectivos tem impacto na auto-eficácia e na auto-avaliação, e que quando dão origem a uma performance positiva promovem uma melhoria de auto-eficácia e estimulam a motivação.

Como ultimo modelo a ser referido temos o *da motivação para o envolvimento - modelo de comprometimento organizacional* de Allen e Meyer (1990), neste modelo são referidas três correntes que dominaram as abordagens teóricas e conceptuais do comprometimento, sendo conhecidas como as dimensões afectivas, instrumental e normativa.

---

grande referência no mesmo irá ser citado e analisado mais profundamente no enquadramento metodológico do projecto aqui em apresentação.

A afectiva relaciona-se com a aceitação de valores e objectivos da organização, a instrumental reenvia para a importância das questões sociológicas relacionando-se com a implicação de cada indivíduo na organização no que diz respeito a custos /benefícios e a normativa é relativa ao comprometimento dos indivíduos com a organização e com as normas sociológicas e morais na mesma, visto que existe tendência para se exibirem certos comportamentos porque se acredita que é certo e moral desenvolvê-los.

A motivação apresenta-se assim como o motor que permite cumprir de uma forma mais eficaz e positiva as competências de cada indivíduo. Entendendo competência, através de Elliot e Dweck (2005), como uma necessidade psicológica inerente ao ser humano,

Baseado no *Webster's Revised Unabridged Dictionary* e no *Oxford English Dictionary*, “competência” é definida como uma condição ou qualidade de eficácia; habilidade; suficiência ou sucesso.

Aplicável a diferentes níveis, tais como: acções concretas, resultados específicos, habilidades, características globais ou conjectura geral.

Estes referem no mesmo artigo, *Competence and Motivation – Competence as the Core of Achievement Motivation*, que motivação para a competência está presente no dia-a-dia e em tarefas mundanas, nos seus sucessos e insucessos tendo um impacto drástico nas emoções e bem-estar dos indivíduos.

Assim como, o facto de, a análise motivacional explicar que a motivação para a competência é “operatória” ao longo de toda a vida. Manifestando-se apenas de diferentes formas conforme a fase da vida do indivíduo, seja de um modo mais ou menos enérgico, com maior ou menor habilidade motora e cognitiva, pelo reforço positivo ou pela aversão da possibilidade de falhar, são vários os factores que poderão levar à escolha de diferentes objectivos e propósitos para alimentar a motivação.

## **Enquadramento metodológico**

Neste ponto pretendo clarificar os aspectos de natureza metodológica que orientaram este projecto. Inicio fazendo uma contextualização sobre o tipo de processo de investigação deste projecto, procedendo à justificação e finalidade dos instrumentos

utilizados. Nesta apresentação da metodologia do projecto pretendo ainda fazer um desenho do estudo (projecto) que defina as estratégias de colheita e análise de dados.

Começo assim a enquadrar este trabalho, referindo o conceito que diz respeito à sua forma – o conceito de projecto.

### **O que é um projecto?**

Começo o enquadramento sobre o conceito de projecto, fazendo uma referência às palavras de Jean-Pierre Boutinet (1996) na sua obra *Antropologia do Projecto*, citado por Abrantes, P., Bastos, R., Brunheira, L. e Ponte, J. (1998, p.10),

Em oposição às sociedades tradicionais, a nossa cultura tecnológica fala cada vez mais de projecto: para se convencer de tal não é preciso mais do que prestar atenção ao vocabulário utilizado. Podemos certamente questionar-nos se isso proporciona uma ajuda para os indivíduos na determinação das suas intenções. E, logo que passa da fase de concepção à de realização, constituirá o projecto um guia eficaz para a acção, sobretudo quando se medem as distâncias (mesmo as falhas) que separam aquilo que foi projectado daquilo que será, na sua sequência, concretizado? O que se passa com o projecto de inserção dos jovens, com o projecto de planeamento de uma região consignada num esquema director, com o projecto de desenvolvimento de uma nação precisado num plano? Poderíamos multiplicar as referências para as situações concretas que recorrem ao projecto; na sua grande variedade, apresentam, pelo menos, uma constante: de forma bastante frequente, o projecto possui uma conotação positiva, aparece como naturalmente bom, daí esta valorização sistemática.

Segundo Abrantes, P., Bastos, R., Brunheira, L. e Ponte, J. (1998), Jean-Pierre Boutinet, define projecto relacionando-o com a modernização, com a inovação e o impulso, sendo esta uma manifestação das sociedades modernas.

Apesar da definição de projecto ter vindo a sofrer alterações ao longo dos tempos existem algumas características que João Pedro da Ponte aponta como consensuais, sendo estas:

- O projecto ser uma actividade intencional, que pressupõe a definição de objectivos que devem dar sentido às várias actividades aos quais está associado;

- O projecto (colectivo) pressupõe um trabalho de cooperação, que implica determinadas margens de autonomia onde predomina um ambiente de co-responsabilidade;
- A originalidade ou autenticidade é uma característica que deve estar presente num bom projecto, este não deve apenas constituir uma reprodução de outro. É muito importante que um projecto constituía um problema genuíno para alguém;
- A complexidade e incerteza são duas características que fazem parte da maioria das etapas de um projecto, desde a projecção à execução de algumas tarefas ao facto de um projecto se encontrar numa evolução e reajustamento constante, fazem com que os seus objectivos iniciais se tornem por vezes incertos e problemáticos;
- A natureza de um projecto faz com que este tenha um carácter prolongado e faseado, visto que se enquadra num determinado espaço de tempo (por vezes longo) e percorre várias fases inicialmente projectadas.

Talvez aquilo que mais fortemente distingue o projecto de outras perspectivas de trabalho é a integração de concepção e execução ou, por outras palavras, o facto de não haver separação entre os que pensam e os que fazem. Abrantes, P., Bastos, R., Brunheira, L. e Ponte, J. (1998, p.16).

Abrantes, P., Bastos, R., Brunheira, L. e Ponte, J. (1998), referindo-se a Boutinet, afirma que existem alguns parâmetros inerentes à pedagogia do projecto, como a negociação, no sentido em que, ao existir, motiva e estimula todos os interessados, levando ao desenvolvimento de sentimentos de apropriação que se tornam fundamentais. Um segundo parâmetro diz respeito à exequibilidade dos objectivos definidos e das actividades propostas para os realizar, neste sentido é muito importante ter presente aquando da planificação de um projecto, questões como o tempo, orçamento e os obstáculos a enfrentar, adequando-o ao máximo às possibilidades que a realidade de trabalho dispõe.

Continuando através da perspectiva do mesmo autor, refere a existência de dois momentos na concepção e desenvolvimento de um projecto, um, que acontece em

primeiro lugar, relacionado com o diagnóstico, definição de objectivos e descrição de meios e um segundo momento que implica a planificação, realização e conclusão do projecto, onde a avaliação do mesmo e a divulgação dos resultados se torna de grande importância.

A gestão destes vários momentos que constituem um projecto pode, por sua vez implicar ter de enfrentar situações por vezes paradoxais entre teoria e prática, tensão entre lógicas colectiva e individuais, ou sentimentos de sucesso e fracasso que fazem parte de todo este caminho.

Começarei assim por enquadrar, de uma forma geral, este projecto numa linha de **investigação qualitativa**.

Bogdan e Biklen (1994) caracterizam a investigação qualitativa através de cinco principais especificidades, que passo a referir:

1. A fonte directa de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador, o instrumento principal;
2. É descritiva;
3. Os investigadores deste estilo, interessam-se mais pelo processo do que pelo produto e resultados por si só;
4. Na análise dos dados é predominantemente valorizada de forma indutiva;
5. O significado é de importância fundamental na abordagem qualitativa.

Para Almeida e Freire (1997), quando se fala neste tipo de investigação, a forma como os indivíduos constituem a experiência e a interpretam é bastante relevante, utilizando esta experiência subjectiva como uma fonte de conhecimento.

Ao olhar para este projecto não posso deixar de encontrar grandes semelhanças entre a definição destes autores e a forma como este projecto foi concebido e conduzido até agora. Neste projecto, a fonte directa de dados, em todas as suas fases, é o ambiente natural, sendo neste caso, nós como investigadores os principais agentes dessa definição e recolha.

É descritiva no sentido em que pretende descrever uma determinada realidade, de um modo geral a da gestão de equipas criativas, de um modo mais específico a três níveis: o caso da equipa de serviço educativo da Culturgest; a perspectiva dos coordenadores de equipas criativas; e o panorama a nível nacional sobre o funcionamento a este nível do trabalho dos serviços educativos em museus e galerias.

Aqui tal como no definido por Bogdan e Biklen, o processo é de extrema importância para o produto final deste projecto, estando tão presente no documentário,

através de imagens recolhidas por exemplo, como nas conclusões obtidas. Entre os dados recolhidos e tratados de forma indutiva, dá-se relevo privilegiado ao significado atribuído pelos dos vários elementos ao seu trabalho, à sua coordenação, à sua motivação e à avaliação. Tratasse de uma pesquisa onde o investigador é também ele, um construtor de significados.

Os investigadores qualitativos estabelecem estratégias e procedimentos que lhes permitam tomar em consideração as experiências do ponto de vista do investigador. O processo de condução de investigação qualitativa reflecte uma espécie de diálogo entre os investigadores e os respectivos sujeitos, dado que estes não serem abordados por aqueles de uma forma neutra. (Bogdan e Biklen, 1994, p.51)

### **Estudo de caso**

Uma das vertentes do estudo qualitativo é o estudo de caso, sendo aqui as equipas dos serviços educativos, e os coordenadores de equipas criativas, que são estudados com mais profundidade e do qual resultará um documentário, constituindo este uma forma criativa de organização e divulgação dos resultados da pesquisa

Yin, R. K. (2001), caracteriza estudo de casa afirmando está é uma estratégia de pesquisa que pretende contribuir para a compreensão de fenómenos, sejam estes de carácter individual, organizacional ou social, o que faz com que esta seja transversal a diversas áreas, principalmente às que dizem respeito às ciências sociais.

Este estilo de investigação qualitativa, pretende assim compreender fenómenos sociais complexos, preservando as características holísticas e significativas da realidade em estudo.

O início do estudo é representado pela extremidade mais larga do funil: os investigadores procuram locais ou pessoas que possam ser objecto de estudo ou fonte de dados e, ao encontrarem aquilo que pensam interessar-lhes, organizam então uma malha larga, tentando avaliar o interesse do terreno ou das fontes de dados para os seus objectivos. Procuram indícios de como deverão proceder e qual a possibilidade do estudo a realizar. Começam pela recolha de dados, revendo-os e explorando-os, e vão tomando decisões acerca do objectivo do trabalho” Bogdan e Biklen (1994, p.89).

Este método pode contar com várias técnicas, mas privilegia a observação directa e a entrevista.

Yin, R. K. (2001), apresenta alguns componentes que considera que devem estar presentes num estudo de caso, são estes: as questões do estudo (“quem”, “o quê”, “onde”, “como”, “porquê”); as suas proposições (“como” e “porquê”); as unidades de análise; Lógica que une os dados às proposições; os critérios utilizados para a interpretação das descobertas.

Por estes motivos, e sendo o nosso objectivo geral o de conhecer a orgânica do trabalho realizado em Portugal no que diz respeito à gestão de equipas criativas na área da *Educação em Arte Contemporânea*, de modo a analisá-las e compreendê-las, consideramos que este projecto se enquadra numa linha de investigação relacionada com a definida como estudo de caso. Ao começarmos exactamente pela escolha de um objecto de estudo geral e por questões orientadoras, que se desdobram em vários níveis, com a definição de instrumentos de recolha de dados, como a entrevista semi-directa e observação participante, através da concretização de unidades de análise e definição de uma lógica que pretende unir os dados às proposições, tudo isto sobre uma determinada realidade definida faz com que faça sentido relaciona-lo com as características desta abordagem.

## **Técnicas de Recolha de Dados**

### Observação

Segundo Albano Estrela (1994), quando pretendemos definir o método de observação que utilizamos é necessário ter em conta a três aspectos: a) a situação ou atitude do observador; b) o processo de observação; c) as características do campo de observação.

A observação a realizar nesta pesquisa adopta diferentes características segundo a fase em que se encontra. Seguindo este princípio, afirmo que numa primeira fase, onde a realidade observada é a da equipa do Serviço Educativo da Culturgest, equipa na qual integramos, estamos presente uma Observação Participante.

Considerada como um das técnicas mais vantajosas quando falamos em investigação, a observação participante centra-se, segundo Bodgan e Biklen (1994) no

estudo específico de uma realidade, estudo que pode acontecer em vários níveis, seja num lugar específico dentro da organização, sobre um grupo específico de pessoas, ou sobre uma qualquer actividade específica da organização em questão.

Segundo Albano Estrela (1994), esta consiste na participação real do pesquisador na vida da comunidade, do grupo ou de uma determinada situação. Na observação participante, o principal instrumento de pesquisa é o investigador, num contacto directo, frequente e prolongado com os actores sociais e os seus contextos; as diversas técnicas reforçam-se, sendo sujeitas a uma constante vigilância e adaptação segundo as reacções e as situações.

Numa segunda fase, onde executaremos entrevistas aos coordenadores de equipas criativas na área da cultura (sete entrevistas), o objectivo das observações será apenas o de captar imagens das entrevistas. Neste sentido considero que a observação executada será, uma Observação Não-Participante, visto que aqui apenas se pretende uma recolha de imagens onde não existe um envolvimento do investigador na realidade observada.

Na considerada terceira fase, onde está projectada uma itinerância a alguns serviços educativos pelo país, iremos conversar com estas equipas, seus coordenadores e observar alguns momentos do seu trabalho quotidiano de modo a conhecer e compreender as suas dinâmicas. Segundo Albano Estrela (1994), considero que neste ponto será executada uma Observação Participada,

A observação participada corresponde a uma observação em que o observador poderá participar, de algum modo, na actividade do observado, mas sem deixar de representar o seu papel de observador e, conseqüentemente, sem perder o respectivo estatuto. Convirá, ainda, acrescentar que a observação participada se orienta para a observação de fenómenos, tarefas ou situações específicas, nas quais o observado se encontra centrado. (Estrela, A. 1994, p. 35)

A observação realizada neste projecto é maioritariamente constituída por filmagens, estas são executadas por um membro da equipa (operador de câmara contratado para o efeito) sempre na nossa presença e com a nossa orientação. As imagens terão assim como finalidade, após editadas pelo realizador (que faz parte do projecto), de fazerem parte do documentário vídeo que resultará deste projecto. Assim

no que diz respeito ao processo de observação, segundo Estrela (1994), devemos considerar a observação aqui realizada como armada (ou instrumental).

A observação principalmente participante tem o poder de auxiliar a investigação qualitativa num aspecto bastante importante para o qual Bogdan e Biklen (1994) chamam a atenção. Visto que a escolha de um determinado foco de investigação é uma escolha artificial, implicando uma fragmentação do todo em que está integrado, é bastante importante que através desta técnica o investigador qualitativo tenha em atenção, esta relação da parte com o todo que a envolve, e que tenha intenção de a observar.

Neste sentido, apesar das filmagens a ser em realizadas durante as várias fases do projecto serem o ponto central para a produção do documentário, o nosso papel como observadoras será também relevante e tido em conta na produção do mesmo. Isto poderá acontecer quer num registo mais pessoal, considerado “off the record”, num sentido de aproveitar situações imprevistas, ou que acontecem de forma mais descontraída (com as câmaras desligadas), que podem ser relevantes e de bastante interesse para esta investigação, quer num sentido de enquadramento social e global da especificidade a estudar no seu meio.

Segundo Estrela, A (1994), a investigação científica, apesar de dividida em etapas tipificadas, não as apresenta de forma estanque, pois estas etapas interagem entre si. Deste modo, a sequência dos procedimentos não é rígida. Por exemplo, o apoio dos informantes privilegiados é uma constante ao longo de todo o processo e não apenas no início (onde se revela indispensável). Do mesmo modo, a observação, a partir do momento em que se torna participante, não tem uma data limite, acompanhando a pesquisa até à sua etapa final.

Como principais vantagens deste instrumento realça-se a facilidade de acesso a dados sobre situações habituais em que os membros das comunidades se encontram envolvidos; a possibilidade de acesso a dados que a comunidade ou grupo considera de domínio privado; e a possibilidade de captar as palavras de esclarecimento que acompanham o comportamento dos observados.

### Entrevista semi-directiva

A entrevista é reconhecida como uma das técnicas dominantes quando se trata de metodologias ligadas a estudos qualitativos. Bogdan & Biklen (1994, p. 134), referem que,

(...) a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo, ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo.

Marshall e Rossman (1989) consideram, como principais vantagens do uso das entrevistas, o facto de através destas ser possível a recolha de uma grande quantidade de informação. Isto pressupõe um contacto directo com a fonte que vai facilitar um *feedback* e um *follow-up* imediato, o que possibilita a clarificação e aprofundamento de algumas questões. Este contacto de primeiro grau vai também proporcionar um contexto onde se põe em evidência o comportamento dos envolvidos.

Acusando a existência de vários estilos de entrevista a ser adoptados, Bogdan & Biklen (1994) reconhecem a entrevista semi-directiva como um estilo de entrevista relativamente aberto, onde o entrevistador se pode guiar por questões gerais ou por tópicos previamente estabelecidos. É referido ainda que através deste tipo de entrevista se atinge uma maior riqueza de dados comparáveis entre vários sujeitos.

Mesmo quando se utiliza um guião, as entrevistas qualitativas oferecem ao entrevistador uma amplitude de temas considerável, que lhe permite levantar uma series de tópicos e oferecem ao sujeito a oportunidade de moldar o seu conteúdo. Bogdan & Biklen (1994, p. 135).

Assim, e tendo em conta os objectivos do projecto apresentado, consideramos que a entrevista semi-directiva é a que mais eficazmente serve os nossos pressupostos.

Foi assim constituído um guião de entrevista (anexo 2.5.2) a ser aplicado a sete coordenadores de equipas consideradas criativas na área da cultura e arte contemporânea. Através destas entrevistas pretende-se, ao serem todos sujeitos ao mesmo guião, que se reúna um conjunto de dados passíveis de serem comparados entre si e que ao mesmo tempo permitam traçar perfis e linhas de pensamento e actuação.

Este guião é constituído assim por nove principais categorias: legitimação da entrevista; Apresentação do entrevistado/projecto em que se insere; a equipa; motivação; avaliação; erro, ética e visão; respostas rápidas; sinónimos; finalização da entrevista.

A primeira categoria, legitimação da entrevista (A), prende-se com questões de formalidade. Estas dizem respeito à apresentação e identificação do entrevistador,

justificação da pertinência e necessidade da realização da mesma. Aqui pretende-se a cativar o entrevistado, criar um ambiente de empatia, e por fim referir questões de confidencialidade, no que diz respeito à gravação áudio e vídeo da mesma.

No segundo bloco, denominado por apresentação do entrevistado e do seu projecto (B), pretende-se conhecer um pouco mais do entrevistado, assim como do projecto em que se insere e o que o motivou para o mesmo.

A categoria seguinte dedica-se à equipa (C), aqui procuramos perceber como é que o coordenador, não só forma a sua equipa (critérios de selecção, recrutamento), mas também como encara o seu papel de coordenador na mesma e que tipo de estratégias este considera mais eficazes e correctas, procurando conhecer assim um pouco da sua experiencia e visão pessoal.

Seguindo esta linha de gestão de equipas, partimos para questões relacionadas com a motivação (bloco D) e avaliação (Bloco E). No bloco D neste ponto pretendemos compreender de que modo o coordenador encontra estratégias para motivar a sua equipa, e para se auto-motivar e que obstáculos encontra neste processo. No que diz respeito à avaliação (Bloco E), pretende-se perceber de que modo avalia esta motivação e de que forma lida com a crítica por parte da sua equipa.

Sondamos também, através da categoria ligada ao erro, ética e visão (F), perceber de que modo estas questões são enquadradas no funcionamento de toda a equipa, relacionando a forma como o coordenador lida com o erro e com conflitos dentro da equipa, se considera que os membros da sua equipa devem partilhar dos seus valores e visão, como estas questões (como a participação dos membros da equipa que coordena) são tidas em conta na formação destes valores e de que modo já se defrontou com conflitos éticos.

As duas categorias que se seguem (G, respostas rápidas e H, sinónimos), talvez sejam as que mais se afastam das características de entrevista semi-directiva, seguindo a linha de inovação que este projecto pretende ter. Optamos assim por duas dinâmicas diferentes para esta entrevista, através de um “jogo” de respostas rápidas (G), onde pretendemos que os entrevistados dêem respostas concisas, concretas e espontâneas a perguntas que colocamos directamente (por exemplo: Qual o seu maior erro? E arrependeu-se?; Treino ou intuição?). No bloco G, por sua vez, é apresentada uma dinâmica relacionada com um jogo de sinónimos: é dada uma palavra sobre a qual é pedido que dêem um sinónimo (como por exemplo, é pedido que se faça este exercícios para as palavras, equipa, criatividade, artista, público, etc.)

Para terminar, temos uma última categoria, dedicada a questões de finalização da entrevista (I), fazendo perguntas um pouco mais pessoais, como o solicitar um provérbio, expressão ou citação que defina a sua maneira de estar na profissão e por fim os devidos agradecimentos sobre a disponibilidade para a realização da entrevista e o contributo dado ao projecto.

### Medição dos motivos

Rego, Tavares, Pina e Cunha e Cabral Cardoso (2005, p. 225), iniciam um artigo dedicado ao estudo dos *Perfis Motivacionais de Estudantes de Graduação e Pós - Graduação*, referindo-se à prolixidade de estudos que se dedicam aos motivos,

Tal deve-se, em grande medida, ao reconhecimento de que eles ocupam um lugar importante no elenco dos diversos elementos psicológicos que compõem a personalidade dos indivíduos (Winter, 1998). Podem ser definidos como as predisposições específicas interiorizadas pelas pessoas através do processo de socialização, as quais se organizam sob forma hierárquica (i.e., em termos de perfis) e imprimem uma determinada direcção ao comportamento (Reto, Cruz & Lopes, 1989/1990).

Para o estudo da motivação propusemo-nos seguir o modelo alvitrado por McClelland e seus colaboradores, onde se integra a motivação ligada ao sucesso, afiliação e poder, como já foi anteriormente referido e respectivamente caracterizado.

São inúmeros os estudos realizados em torno deste modelo, alguns segundo Rego, Tavares, Pina e Cunha e Cabral Cardoso (2005), geralmente ligados a temáticas que visam estabelecer relações como por exemplo, em que medida os padrões educacionais estão associados a determinados perfis motivacionais.

(McClelland, 1987; McClelland & Pilon, 1983), outras temáticas ligadas ao estudo dos estilos preferenciais de gestão do conflito ou à liderança organizacional.

Aqui, com a pretensão de realizar um estudo exploratório onde se trace um perfil e se promova um reconhecimento dos padrões motivacionais dos elementos de equipas criativas, consideramos este modelo de análise de McClelland, um dos mais adaptados e aliciantes.

Para a recolha de dados pretendida tivemos como base dois instrumentos: o desenvolvido por McClelland, que é uma técnica projectiva, e um teste de *TAT (teste de*

*apercepção temática*), designado por *Picture Story Exercise* (Koestner & McClelland, 1992 cit. por Rego, A., 2002) e a designada de *Multi-Motive Grid, the Grid Technique*, desenvolvida por Schmalt em 1976.

Não foi realizada uma aplicação linear destes dois instrumentos, mas uma remodelação segundo os seus princípios base, no sentido de os adaptar à realidade em estudo, e de criar instrumentos exclusivos e adaptados a um determinado meio.

Como já foi referido anteriormente **Picture Story Exercise (PSE)** é um Teste de Apercepção Temática (TAT), que tem como principal objectivo a medição da motivação, tendo-se tornado famoso pelo seu carácter sensível e válido ao dar resposta à necessidade de práticas experimentais que dizem respeito à motivação enquanto aspecto essencial para a realização em várias tarefas performativas.

A motivação para a realização foi definida, segundo Schultheiss, O. e Brunstein, B (2005) por McClelland e outros (1953), como uma necessidade recorrente de um indivíduo melhorar as suas capacidades e de ser bem-sucedido, de acordo com um determinado padrão. Esta necessidade é assim estudada e analisada, através das histórias construídas pelos indivíduos no PSE, onde se manifesta em temas como: competir com um dado padrão de excelência; feitos únicos; e envolvimento a longo prazo em metas de realização.

Esta ferramenta é constituída, segundo Rego (2000), por uma série de figuras que mostram pessoas em situações ambíguas, a partir da observação desta imagem é pedido que seja inventada uma história. O mesmo autor vai mais longe, referindo que subjacente a este teste, através destes relatos inventivos se podem detectar sonhos, fantasias e aspirações dos sujeitos.

Para McClelland, Koestner e Weinberger (1989) segundo Schultheiss, O. e Brunstein, B (2005), o PSE opera sobre um tipo de motivação específica, a *motivação implícita*, motivação que segundo este autor opera inconscientemente, ao contrário da *explícita* ou auto-atribuída, que é conscientemente acessível.

A **Multi-Motive Grid (MMG)**, por sua vez foi desenvolvida por Schmalt (1976), segundo Rego, Tavares, Pina e Cunha e Cabral Cardoso (2005), como uma “terceira via” visto que combina características de testes TAT (como o Picture Story Exercise) trabalhando através de estímulos pictóricos e do questionário, no sentido em que mede as reacções avaliativas dos participantes. Neste instrumento,

Tal como no TAT, os indivíduos são colocados perante uma série de figuras ambíguas. Mas, em vez de serem convidados a descreverem (inventarem) histórias, são induzidos a responder a diversas questões para cada uma das figuras. Estas questões incorporam tendências motivacionais relacionadas com as emoções, as cognições, a antecipação de objectivos e as acções instrumentais. Por exemplo, perante uma determinada figura, é solicitado aos inquiridos que refiram em que grau o indivíduo nela representado se sente bem, está ou não satisfeito com o que está fazendo, apercebe-se ou não se é capaz de realizar a tarefa. Rego, Tavares, Pina e Cunha e Cabral Cardoso (2005, p. 228)

A medição da motivação realizada através desta ferramenta dedica-se a três tipos de motivação – afiliação, realização e poder.

Este teste, segundo Schmalt, H., Sokolowski, K., Langens, T. e Puca, R.(2000), é constituído por uma serie de catorze imagens que representam um equilibrado conjunto de situações que incentivam estes três domínios da motivação.

Considerando estes três domínios torna-se possível a partir deste teste calcular seis resultados motivacionais, são estes: Relacionado com a afiliação: a esperança de afiliação e o medo de rejeição; com a motivação para a realização: a esperança de sucesso e o medo de fracasso; e no que diz respeito à motivação para o poder: a esperança de poder e o medo do poder.

Segundo os mesmos autores, o MMG consiste numa ferramenta de diagnóstico que mede a motivação no que respeita às suas componentes de esperança e de medo. Neste sentido, através de estudos realizados, estes afirmam que é possível concluir que indivíduos com elevados resultados de motivação para a realização têm melhor desempenho e transmitem maior experiência; indivíduos com elevados resultados de motivação para o poder beneficiam mais a partir de um programa de treino de liderança; indivíduos com elevados resultados de motivação para a afiliação recordam-se com maior intensidade de temas ligados a aspectos de afiliação.

### Características do instrumento desenvolvido<sup>12</sup>

Com o objectivo da criação de um instrumento o mais adaptado possível às necessidades da realidade que pretendemos estudar, procedemos ao reajustamento dos dois instrumentos descritos anteriormente (PSE e MMG).

---

<sup>12</sup> Picture Story Exercise + Multi – Motive Grid disponíveis no anexo 2.5.1.

Procedemos assim à elaboração deste instrumento tendo por base os princípios de construção e aplicação definidos por Schmalt, H. e Sokolowski, K. para o MMG por McClelland, no sentido de tornar este instrumento, por nós elaborado, o mais fidedigno possível.

Penso que se torna importante salvaguardar que este instrumento foi criado com o objectivo, não de ser tornar um instrumento com validade científica no seu todo, mas um instrumento que servisse a nossa realidade em estudo da melhor forma possível, neste caso adaptado à equipa do serviço educativo da Culturgest.

A sua divulgação aquando da itinerância pelos vários serviços educativos do nosso país (terceira etapa do projecto), irá dar mais forma exactamente a este sentido, através da sensibilização das equipas visitadas, da necessidade e da possibilidade da criação de instrumentos de auto-regulação, que permitam melhorias no seu autoconhecimento interno e dos seus membros, caminhando para uma evolução e desenvolvimento positivo.

Este instrumento é constituído por catorze itens: sete decorrentes do PSE e outros sete decorrentes do MMG.

Nos sete itens que dizem respeito ao PSE, tal como no desenvolvido por McClelland, são apresentadas imagens, que reflectem um determinado cenário ou acção. Sobre a imagem após ser observada durante alguns segundos, é pedido que seja escrita uma pequena história sobre a mesma, tendo cerca de 4 minutos disponíveis para o efeito.

História x

O que está a acontecer? Quem são as pessoas? O que aconteceu antes? Em que é que as pessoas estão a pensar e o que estão a sentir? O que querem? O que irá acontecer de seguida?

Tem aproximadamente 4 minutos para escrever uma história sobre a imagem 2. Depois poderá passar à imagem seguinte.

No que diz respeito aos itens referentes ao MMG, também constituído por imagens com as mesmas características das apresentadas no PSE, no entanto estas são seguidas por nove frases, onde segundo a interpretação feita sobre a imagem respeitante é pedido que seja atribuído um sentido positivo ou negativo. Estas frases dizem respeito aos três domínios anteriormente referidos.

Na constituição geral deste instrumento, o PSE e MMG são apresentados de forma intercalada.

As imagens, (catorze no total, sete para PSE e sete para MMG), para ambos os exercícios foram criadas e escolhidas por nos, através de fotografias tiradas nos diversos espaços de trabalho, onde habitualmente são desenvolvidos os trabalhos da equipa do serviço educativo da Culturgest (neste caso específico).

A **aplicação deste instrumento** tem já foi efectuada com e a duração de 35 minutos.

Na primeira página do exercício encontra um texto onde são dadas as indicações (instruções) necessárias, indicações estas, inspiradas nos modelos originais destes instrumentos.

Desta forma foram disponibilizados vinte e oito minutos para a resolução de todos os exercícios PSE (quatro minutos para cada), e 7 minutos num total para a realização de todos os exercícios que dizem respeito aos MMG (um minuto para cada)

A duração da prova foi devidamente cronometrada, estando os indivíduos constantemente a ser informados da duração de cada exercício. No fim é pedido que estes sejam colocados numa tombola. Disponibilizámos a opção de anonimato para quem assim o desejasse, não tendo sido escolhida no entanto por nenhum dos inquiridos.

### **Etapas do projecto**

Este projecto associa-se a três etapas principais e pré-definidas, apesar de se considerar um projecto aberto a novos caminhos e ideias, que poderão aqui levar a um crescimento e alteração de alguns parâmetros, sem perder contudo os seus principais objectivos.

De salientar que de modo a completar esta rubrica encontra-se disponível em anexo o cronograma respeitante à descrição pormenorizada e datada de todo o projecto.

A **primeira etapa** encontra-se ligada ao trabalho com a equipa do Serviço Educativo da Culturgest. Podemos caracteriza-la desta forma pois vai implicar um contacto de grande proximidade com a mesma, tornando-se um dos grandes enfoques de trabalhos e análise nesta fase.

Sendo assim esta etapa inicial é constituída pela recolha de imagens em vídeo de vários momentos de trabalho (reuniões com a equipa do serviço educativo, para

concepções de práticas educativas e actividades pedagógicas na nova exposição temporária). Estas filmagens, após convenientemente analisadas, têm como objectivo permitir a compreensão dos fenómenos ligados à motivação de equipas heterogéneas, extensas e de carácter *outsourcing*, como a do Serviço Educativo da Culturgest.

Todos estes procedimentos, apoiados numa vasta investigação bibliográfica realizada dentro das áreas temáticas da motivação, criatividade e avaliação, irão permitir também a concepção de ferramentas que favorecerão de uma maior autonomia técnica as equipas.

Estas ferramentas de investigação serão validadas, aplicadas e os dados serão analisados de modo a permitir que a equipa se reúna para os discutir.

Pretende-se que esta etapa seja marcada pela partilha e pela construção participativa de toda a equipa no processo de investigação.

Podemos definir a **segunda etapa** como de itinerância e de contacto exterior, visto que esta vai ser iniciada com um conjunto de entrevistas a ser em realizadas a coordenadores de equipas consideradas criativas na área da cultura (coreógrafos, encenadores, coordenadores de animadores socioculturais, entre outros). Estas entrevistas serão realizadas, segundo um guião predefinido por nós, e filmadas.

Numa segunda fase desta etapa, passamos para um percurso pelos serviços educativos de todo o país, para perceber o perfil, aspirações, medos e práticas educativas dos coordenadores dos mesmos. Vão ser assim realizadas entrevistas e filmados procedimentos de trabalho, no sentido de realizar um mapeamento que reflecta o panorama nacional do trabalho na área da mediação cultural e por profissionais que desenvolvem o seu trabalho dentro do tipo de equipas tidas como criativas.

É relevante referir que, esta etapa será precedida de uma de elaboração de guiões distintos, analisados criticamente por parte de outros mediadores culturais externos ao projecto, de modo a obter instrumentos mais objectivos, apropriados e validos.

A **terceira etapa**, será o culminar de todo o trabalho de recolha e análise realizado anteriormente, tendo o seu expoente na realização de uma conferência internacional em Novembro de 2011. Esta terá como temas centrais o da mediação cultural, das práticas culturais (que se pretendem inovadoras em contextos educativos museiais), o trabalho em equipa, a ética ou o erro.

Como oradores desta conferência pretendemos convidar personalidades nacionais e internacionais que se dedicam a esta área de trabalho, promovendo a tão

esperada partilha crítica de conhecimentos com os nossos pares, apresentando todo o processo de construção deste projecto, realizado num documentário final.

Iremos apostar assim nesta conferência como modo de validação da qualidade e das práticas efectuadas até aqui, seja através do convite a oradores especialistas, como através da preparação teórica, da programação, ou da reformulação de práticas no que diz respeito a novas formas de reunir pessoas em formatos de conferência.

Para terminar outra das ambições deste projecto, mas que ainda não poderá ser integrar aqui com uma etapa pré-definida é o da possibilidade de este se estender a uma dimensão europeia. Para este efeito iremos concorrer à *European Cultural Foundation*<sup>13</sup>, nomeadamente à *Collaboration Grants*, um apoio que, se ganho, possibilitará o desenvolvimento do projecto a este nível.

### **Resultados esperados**

Num sentido mais amplo pretendemos com este projecto, traçar o panorama a nível nacional, do modo como equipas criativas, na área da cultura, lidam com a sua gestão, dilemas, motivação e estratégias de avaliação, esperando no término do mesmo conhecer e dar a conhecer através da partilha e do cruzamento de ideias, práticas e ideais concebidos pelas mais distintas equipas. Com o objectivo de que esta partilha nos leve à concepção de estratégias, à inovação de conceitos e à criação de conhecimento.

Contamos assim com uma parceria com realizadores, criada para a recolha de imagens para o documentário, que vai permitir perceber não só o que se diz, mas o que se faz, alcançando objectivos que se estendem para além dos conceitos teóricos, destacados por nós para conduzirem o projecto. Conceitos este como o de mediação

---

<sup>13</sup> A ECF com o lema “Inspiring, engaging and empowering through arts and culture”, é uma fundação sediada na Holanda, que desenvolve trabalhos por toda a Europa acerca de 60 anos. É um programa que estimula a colaboração transnacional a nível da cultura, das artes e mobilidade de artistas e outros agentes ligados à cultura. Partilham conhecimento e contacto através do sector cultural europeu, defendendo as artes em todos os níveis de tomada de decisão política - <http://www.eurocult.org/>.

entre arte e educação, das competências relacionais, da inteligência emocional, da motivação, da avaliação, da auto-reflexividade.

Para nós o sucesso deste projecto alicerça-se num conjunto de expectativas que o impulsionam, descritas anteriormente nos objectivos gerais e específicos que esperamos condignamente alcançar.

Segundo esta linha de actuação, como resultados esperados, destaco o impacto e o alcance social que este projecto poderá ter junto de outras instituições desta área. Até que ponto estas se relacionam e se revêem na problemática em estudo, até que ponto este contribuiu para a revisão de práticas no que diz respeito à mudança e à melhoria a nível comunitário. Assim como a criação de novos vínculos e colaborações.

Esta criação de um espaço não de imposição de boas práticas ou metodologias, mas antes de diálogo e de auto-análise que fomente a motivação, trazem ao projecto o seu carácter aberto e mutável, sendo estas características relacionadas com o sucesso do mesmo.

Pretende-se, nesta perspectiva, que tal como por nós foram estudadas e adaptadas ferramentas de avaliação e de estudo de motivação como os modelos *CAF*, *EFQM*, e *Inspiring Learning For All, Picture Story Exercise e a Multi-Motive-Grid*, estas propostas de ferramentas e de autoscopia sejam utilizadas e que facultem bases adaptáveis aos diferentes contextos museais, tenham eles missões afins ou distintas das nossas.

Esta linha de actuação remete-nos para a necessidade de criação de programas de auto-capacitação que tornem rentável o investimento na assimilação de aptidões por auto-indução. De modo a contornar a tendência de as entidades promoverem uma formação dos seus educadores, que se afastem do desenvolvimento de sistemas de autonomia e auto-regulação das suas equipas.

Este resultado está ligado à ocorrência de novas conjunturas sociais no sentido do reconhecimento e da criação de novas condutas profissionais nas suas comunidades internas, algo que aspiramos alcançar.

No que diz respeito ao documentário a ser elaborado sobre todo este processo, almejamos que este seja um trabalho com um nível de valor científico, completo e justo, no sentido da abrangência e veracidade da interpretação dos dados recolhidos. O feedback positivo por parte tanto do público como por parte que quem vai ser interveniente do mesmo, com o testemunho sobre a sua experiência em serviços educativos, será outro dos resultados que esperamos.

Ambicionamos que o conjunto de ferramentas construídas seja reconhecido como um instrumento de formação, contribuindo para a actualização da profissão de coordenador e colaborador de um serviço educativo.

No que diz respeito a outra dimensão, a da Rede dos Colaboradores dos Serviços Educativos (ReCoSE), contamos com a continuação da sua divulgação a nível nacional e internacional, esperando que este processo contribua para a sua expansão e reconhecimento como veículo, (assemelhando-se ao projecto), dar o intercâmbio de experiências pessoais e profissionais, de cooperação, de aprendizagem de novas soluções, de descoberta de possibilidades e de aquisição de competências na área da mediação.

“Esperamos que se criem ferramentas que possam dar resposta a questões como: De que modo se pode motivar os colaboradores de uma equipa criativa? Como devemos avaliar o seu desempenho? Como podemos desenvolver novas estratégias que melhorem o seu bem-estar e, conseqüentemente, a sua performance?

Concluindo e situando-nos numa sociedade pautada pela urgência de criação de públicos para a cultura, defendemos a potencialidade de um projecto com este carácter, que intervém na reestruturação dos processos de auto-regulação dos serviços educativos, projectando a intensificação da relação entre os museus e os seus públicos” (Excerto da proposta de candidatura do Projecto – “Transmissão interrompida – práticas de motivação e avaliação com mediadores culturais”).

## **Sustentabilidade**

Consideramos que todo e qualquer projecto, para que deixe a sua marca ou fomenta a perenidade do seu empreendimento, necessita de ser sustentável, e para isso deve mover e gerar meios que a promovam.

De acordo com os objectivos propostos como linha condutora ao longo do projecto, foi reforçada a ideia de que este, mais do que qualquer sentido, centra-se nas pessoas sendo a sua sustentabilidade assente no mesmo princípio.

A forte componente prática desta proposta, a necessidade urgente de empreender um estudo sobre esta temática, a pertinência do objecto de estudo, bem como o reconhecimento da sua importância por todo o meio social envolvido (gerando um equilíbrio de interesses), irá garantir a sua sustentabilidade. O facto de o projecto estar concebido para abrir espaço ao espectro alargado de uma comunidade profissional (não nos esquecendo dos seus públicos), transforma-a em

parte activa e interessada. (Excerto sobre a sustentabilidade presente da proposta de candidatura do Projecto – “Transmissão interrompida – práticas de motivação e avaliação com mediadores culturais”).

Esperamos assim, que, seja através desta comunidade profissional e do seu desenvolvimento, se possam observar as verdadeiras reverberações práticas deste projecto, percebendo que a finalidade será a apropriação e adaptação de práticas a outros contextos e realidades e assim permitir amparar o seu desenvolvimento.

Quando se fala em sustentabilidade, referimo-nos ao desenvolvimento sustentável de algo, desenvolvimento este que nos aparece assente em alguns princípios, por vezes para além dos tradicionais, como o de sustentabilidade financeira, institucional, ou técnica sobre os quais mais adiante articularei.

Estes princípios são o de justiça social, diversidade cultural e do “ecologicamente correcto”, apoiando-nos na programada apresentação em documentário e na sua divulgação em DVD e plataformas *on-line*, para a promoção de novos debates e temáticas que façam caminhar neste sentido.

Pretendemos que este projecto se torne socialmente justo no sentido em que promove a divulgação e partilha de conhecimento a todos os interessados, procurando contactar um espectro alargado de intervenientes, não nos fixando apenas num tipo de instituição ou região geográfica durante toda a pesquisa.

Ambicionamos, pela partilha das ferramentas abordadas, impulsionar ainda a autonomia e a auto-capacitação para a auto-regulação de estratégias nas equipas.

A promoção da diversidade cultural apreende-se através das redes de comunicação *on-line* e dos espaços criados dentro desta comunidade, como a ReCoSE (Rede de Colaboradores de Serviços Educativos), disponibilizando assim esta informação a pessoas de qualquer região do globo, traduzida para outras línguas, tornando-se uma ferramenta de formação acessível para o futuro. Quando falamos em “ecologicamente correcto”, referimo-nos ao facto de estes suportes digitais a serem utilizados embutirem uma dinâmica diferente da dos relatórios, evitando a utilização desnecessária do papel para a partilha e divulgação.

Num outro prisma, prevemos que a sustentabilidade financeira de este projecto seja autónoma, não sendo necessários investimentos para além do seu arranque e realização inicial do documentário, na medida em que os recursos mais utilizados como

os *on-line*, são de acesso gratuito ou dependendo da manutenção técnica pela instituição Culturgest.

Ao nível institucional, contamos com a entidade que promove e apoia a iniciativa Fundação CGD – Culturgest, bem como com os patrocínios e parceiros criados ao longo do decorrer do projecto, que pretendemos manter.

Por fim, no que respeita apoio técnico este será disponibilizado pela instituição de acolhimento, que dispõe de vários espaços e meios técnicos que permitirão a sustentabilidade a esse nível.

No panorama local, a experiência que obtivemos com a rápida e crescente adesão de associados à rede ReCoSE já é um indício incontestável de que existe toda uma comunidade de profissionais sôfrega de iniciativas inovadoras e partilha de experiências que se identifica com os objectivos deste estudo. De igual modo, a sua amplitude internacional – possibilitada pela utilização de plataformas digitais gratuitas tais como *Blogger*, *Youtube*, *Facebook* e *GoogleGroups* – potencia o reencontro/encontro entre os vários técnicos da área e a possibilidade de partilha de experiências e de conhecimentos entre técnicos de realidades diversas e plurais – à partida num movimento pendular ibero-americano e luso-brasileiro, perspectivando o alargamento deste projecto ao panorama europeu. (Excerto sobre a sustentabilidade presente da proposta de candidatura do Projecto – “Transmissão interrompida – práticas de motivação e avaliação com mediadores culturais”).

## Conclusões Finais

Pretendendo o presente relatório ser um espelho das actividades realizadas por mim enquanto estagiária do Serviço Educativo da Culturgest, e membro integrante da equipa do Projecto “Transmissão Interrompida - práticas de motivação e avaliação com mediadores culturais”, apresento para conclusão do mesmo uma reflexão sobre o percurso realizado.

Neste ponto proponho-me reflectir sobre o crescimento pessoal e conceptual que experienciei neste período, assim como sobre o reflexo que a concepção e realização do projecto de estágio teve e poderá vir a ter para mim enquanto pessoa e profissional. Assim como a identificar os principais pontos num balanço avaliativo de todo o processo.

Há cerca de 12 meses atrás iniciei um estágio, no local que propus, que idealizei, e que considere ser onde mais poderia aprender no que diz respeito à área da *Mediação Cultural* e da *Educação pela Arte*. Escolhi Culturgest, mais especificamente o seu Serviço Educativo, constituída por uma equipa que aposta na Arte como veículo para um serviço educativo de maior qualidade, através da envolvimento, proximidade e intimidade entre a arte e o indivíduo, procurando trabalhar sempre sobre conceitos novos e inovadores.

Hoje, passado este tempo, considero que muito dificilmente algum relatório conseguirá transmitir fidedignamente a aprendizagem que realizei e o envolvimento tanto a nível pessoal como profissional que este estágio proporcionou.

Considero que o trabalho realizado por mim, ao longo destes meses, cumpriu os objectivos propostos, podendo-se assim organizar em várias áreas, que por conseguinte proporcionaram diferentes tipos de experiências.

A primeira destas áreas é a de pré produção, ou seja, toda a fase antes do contacto com o público, onde se incluem trabalhos como a organização de agenda, base de dados, correspondência, concepção e preparação de actividades.

Esta área foi a que exigiu mais do meu tempo e onde mais actividades realizei. Aqui as capacidades que desenvolvi relacionam-se sobretudo com o sentido de responsabilidade e de organização, várias tarefas tinham que ser resolvidas em simultâneo, e do sucesso das mesmas iriam depender as restantes actividades. Neste ponto o trabalho em equipa com os diferentes colaboradores do serviço educativo foi

essencial, sendo a sintonia entre os vários elementos essencial. A preparação das actividades, principalmente no que diz respeito à participação nas reuniões de colaboradores, onde pude assistir à transformação do material artístico (obras expostas na galeria) em material pedagógico, possibilitou-me o contacto com situações de mediação pedagógica e cultural.

Este processo é continuado através do trabalho realizado na segunda principal área de actuação, fase da produção, com o evidente contacto com o público e concretização das mais diversas tarefas relacionadas com as actividades a acontecer. Aqui pude assistir, e por vezes participar, em actividades de verdadeira mediação cultural, o que para mim, estando também presente nos exercícios de debate e concepção das actividades, foi um privilégio. Acolher os públicos, assistir por vezes às actividades e depois encaminhá-los na sua saída, assim como participar nas oficinas de férias escolares levou-me a conhecer, integrar e analisar todo este processo desde a sua concepção até à reacção dos públicos.

Por último a fase de avaliação, caracterizada pela aplicação dos já referidos instrumentos de avaliação. Aqui o meu papel foi principalmente o de análise, o que considero da maior importância, visto que me permitiu conhecer a opinião dos públicos, e através desse feedback melhorar práticas.

O desenvolvimento de aprendizagens e a construção, a partir de experiências, de uma visão mais integrada foi algo recorrente ao longo do estágio, através tanto do trabalho mas também de conversas informais que surgiam com a equipa ao longo do mesmo. Pude expandir os meus conhecimentos e competências a outras áreas ligadas à arte e educação, educação artística e principalmente ligados à mediação cultural.

Estas conversas levaram muitas vezes ao surgimento de questões “ético – educativas” que considero que reflectem em muito as dúvidas que por vezes surgem quando se trabalha com públicos, principalmente nesta experiência que é, como a caracteriza Ana Mae Barbosa, de mediação Arte/Educação.

Queremos que as crianças, jovens e adultos visitem galerias de artes, queremos que conheçam o mundo artístico que os rodeia, queremos que se cultivem. Os serviços educativos em centros de arte contemporânea têm, como pressuposto, suscitar ao visitante uma experiência rica, de questionamento, de despertar, de desenvolvimento de espírito crítico e de abertura para novas questões, sejam estas de nível pessoal, ou social. Hoje, tornaram-se, a par dessa função, mecanismos de grande angariação de

públicos, principalmente dos que se encontram em idade escolar, que procuram e intensivamente as actividades propostas de forma original.

Uma das questões que por vezes surge é exactamente ligada a este assunto - Será que o serviço educativo leva o público à galeria pela arte e pelos artistas em si, ou pelas actividades lúdicas e serviços que este “sedutoramente” oferece? A já citada anteriormente, Ana M. Barbosa, referiu em Barbosa, A e Coutinho, R (2009), o perigo de os serviços educativos, caírem em actividades de puro entretenimento que envolvem arte, em vez de termos experiências enriquecedoras que desenvolvem a percepção, o auto-conhecimento e o desenvolvimento cognitivo. No SE da Culturgest, este não é uma questão central, visto que todas as actividades são criadas de forma extremamente cuidada, e de modo a estimularem os públicos para a relação com o trabalho do artista. No entanto fica sempre a questão, ainda sem resposta significativa, se os públicos visitam as galerias, por quererem ver as exposições, para conhecer o trabalho de um artista, ou se vêm porque conhecem o tipo de actividades que proporcionamos e as consideram divertidas e pedagógicas.

Outra das questões que, muito tem sido objecto de estudo é o problema da mediação - Como mediar uma visita a uma exposição? Como criar actividades pedagógicas adaptadas aos mais variados públicos, sem que se perca o verdadeiro contexto e conceito do artista, sem que haja um afastamento dos significados que este pôs em cada obra?

Esta é uma das questões que considero centrais no trabalho de um mediador, no entanto de mais difícil resposta, tendo em conta a multiplicidade de factores que este trabalho envolve.

O espaço Galeria, um espaço de trabalho, reflexão, contemplação, ou também um espaço para actividades e brincadeiras? – Foi uma questão que vi surgir após uma conversa, e que percebi que é algo sobre o qual se deve teorizar e para qual se procurar algum tipo de resposta. Será que as crianças que visitam a galeria, que fazem actividades na mesma, ficam com a ideia de que se trata de uma sala de aula, ou apenas de um lugar onde podem brincar, ou se lhes é realmente passada a ideia do respeito pela especificidade que este tipo de local exige.

O trabalho directo com uma coordenadora de uma equipa criativa (Raquel Santos Arada, coordenadora do estágio na Culturgest) e com toda a equipa a um nível diário levou ao reconhecimento da necessidade de realização de algo que previsse,

fugindo um pouco às linhas habituais, um estudo sobre as equipas criativas que trabalham para os públicos.

No projecto de estágio referido no presente relatório - “Transmissão Interrompida - práticas de motivação e avaliação com mediadores culturais”, propusemo-nos (de forma genérica): compreender a dinâmica de trabalho no interior de uma equipa de um Serviço Educativo de uma instituição cultural ligada à Arte Contemporânea; analisar diferentes formas de coordenação e de liderança de equipas criativas; propor diferentes formas de gerir, motivar e avaliar equipas heterogéneas em contextos criativos e de serviços educativos relacionados com a cultura contemporânea, e, a partir daí, fomentar e incentivar a participação activa das equipas na construção de conhecimentos e valores.

A apresentação deste estudo pretende também ser inovadora sendo, como já foi referido, realizada em forma de documentário que será posto à disposição da comunidade.

Neste ponto ainda não é possível apresentar resultados concretos sobre o estudo a ser realizado, constrangimentos a nível de tempo, visto é um estudo que se visa demorado, que necessita de financiamento próprio levaram a que o projecto apresentado neste relatório esteja ainda numa fase de finalização de concepção e de início de realização.

Assim exponho os resultados que ambicionamos alcançar. Pretendemos, em primeira instância, traçar um panorama, a nível nacional, do modo como as equipas criativas dos serviços educativos, lidam com a sua gestão, no que diz respeito ao funcionamento das suas equipas ao nível da criatividade, motivação e avaliação. Através do cruzamento do testemunho de coordenadores de equipas a este nível, almejamos no seu término conhecer e dar a conhecer, através da partilha de ideias, novas práticas e ideais concebidos pelas mais distintas equipas.

Isto com o objectivo de, através do impacto e o alcance social que este projecto poderá ter junto de outras instituições desta área, levar à concepção de estratégias, à inovação de conceitos e à criação de conhecimento, assim como a criação de novos vínculos e colaborações.

O documentário aqui terá um papel fundamental, visto que esperamos que seja encarado, tal como os restantes instrumentos produzidos (PSE E MMG), como um conjunto de ferramentas reconhecidas como um meio de formação, contribuindo para a actualização da profissão de coordenador e colaborador de um serviço educativo.

Ambicionando assim promover, pela partilha destas ferramentas, o impulsionamento da autonomia e a auto-capacitação para a auto-regulação de estratégias nas equipas.

Os trabalhos desenvolvidos durante o presente estágio integram-se numa problemática relacionada com a diversidade sócio-cultural, na qual se centra a área do mestrado Educação Intercultural, em que enquadra.

Fugindo um pouco aos temas habituais do mesmo, penso que a temática da Educação pela Arte se torna cada vez mais pertinente como meio de trabalho quando falamos em questões relacionadas com a realidade social em que vivemos.

O seu estudo proporciona referenciais teóricos e instrumentos de investigação, que permitem o desenvolvimento de competências de intervenção no campo sócio-educativo no que respeita à promoção de uma educação intercultural, para a inclusão e para a convivência social saudável.

Pretendo assim salientar a importância que a questão da mediação cultural e do papel das artes na educação deveria deter no que respeita à formação de profissionais e investigadores especializados nesta área, qualificando-os para a intervenção sócio-educativa e intercultural através deste campo.

Quebra normas e clichés, confere novas maneiras de ver e de avaliar a realidade. (...) Exige muito e promete muito ao mesmo tempo. As recompensas que se recebem de profundos encontros com a verdadeira Arte jamais se podem alcançar de outro modo. (Leontiev, D., 2000)

## Bibliografia

- Abrantes, P., Bastos, R., Brunheira, L. e Ponte, J. (1998) Projectos educativos Matemática Ensino Secundário. DES, Lisboa
- Almeida, L. & Freire, T. (2008). Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação. Braga: Psiquilíbrios Edições.
- Amabile, Teresa M. (1999) Como (não) matar a criatividade. HSM MANAGEMENT. Ano 2, número 12, p. 111- 116, Jan/Fev.
- Barbosa, A e Coutinho, R (2009). Arte/Educação como mediação cultural e social. Editora UNESP, S. Paulo
- Barriga, S e Silva, S. (2007) Serviços Educativos na Cultura. Colecção de Públicos nº 2. SETEPÉS.
- Bejerano, V., Carvalho, H., Pilatti, L., Oliveira, A. (2006). Equipes e comunidades de prática como estruturas complementares na gestão do conhecimento organizacional. Journal of Technology Management & innovation, ano/vol 1, número 003. JOTMI Research Group. Santiago, Chile. (pp. 100-106).  
Consultado em (2 de Agosto de 2011):  
<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/847/84710311.pdf>
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora.
- Brandão, J. (1996). Acção Cultural e Educação em Museus. Cadernos de Museologia. Nº 5. Universidade Lusófona
- Estrela, A. (1994). Teoria e Prática de Observação de Classes – Uma estratégia de Formação de Professores. Porto: Porto Editora.

- Fachada, O. (1998). *Psicologia das relações interpessoais*. Lisboa: Edições Rumo, lda.
- Ferreira, Diogo, Ferreira, & Valente (2006). Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de motivação no Trabalho (Multi-Moti). *Comportamento organizacional e gestão*. Vol. 12, número 12, 187-198.  
Consultado em (2 de Agosto de 2011):  
<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v12n2/v12n2a04.pdf>
- Fleury, M. (2002). *Pessoas na organização*. Pp.260-261. Editora Gente. S.Paulo
- Fleuri, R. (2003). Intercultura e Educação. *Rev. Bras. Educ.*, Rio de Janeiro, n. 23, Aug. 2003.  
Consultado em (6 de Julho de 2011):  
<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n23/n23a02.pdf>
- Franz Sueli, T. (2003). *Arte Educação e Identidade: entrelaçamentos culturais e sociais: Desafios para uma Arte/Educação pós-moderna*. Anais do 17º Seminário de Arte Educação. P. 59-67
- Gohn, M. (2006) *Educação não-formal na pedagogia social*. In *Proceedings of the 1. I Congresso Internacional de Pedagogia Social*. São Paulo  
Consultado em (10 de Setembro de 2011):  
[http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?pid=MSC0000000092006000100034&script=sci\\_arttext](http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?pid=MSC0000000092006000100034&script=sci_arttext)
- Hein, G (1992). *Constructivist Learning Theory*. In *Proceedings of ICOM/CECA annual conference, Jerusalem 1991*, p. 89-94
- Hein, G (1998). *Learning in the Museum*. Routledge. New York

- Leonido, L.(2008) “*Educação pela Arte*”. Revista Iberoamericana de Educación OEI – Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, Ciencia y la Cultura: ISSN: 1681-5653 (26/11/2008)  
Consultado em (6 de Agosto de 2011):  
[http://www.rieoei.org/historico\\_REVISando.php?indice=180](http://www.rieoei.org/historico_REVISando.php?indice=180)
- Leontiev, D. (2000). Funções da arte e Educação Estética. In Educação Estética e Artística: Abordagens transdisciplinares. Coordenação: Fróis, J. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Marshall, C., & Rossman, G. (1989). *Designing qualitative research*. California: Sage Publications, Newbury Park.
- Mason, R (1999). Arte-Educação Multicultural e Reforma Global. In Pro-Posições – Vol.10, número 3.
- Pinto, A (2005). Educação pela Arte para uma Cultura Intercultural. Tese de Mestrado: Universidade Aberta
- Read, H. (1963). A educação pela Arte. Martins Fontes Editora Ltda. S. Paulo, 2001.
- Rego, A. (2000). Os motivos de sucesso, afiliação e poder – Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. In *Análise Psicológica*, 3 (XVIII) P. 335- 344. Consultado em (2 de Agosto de 2011):  
<Http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/aps/v18n3/v18n3a07.pdf>
- Rego, Tavares, Cunha e Cardoso (2005). Os Motivos de Sucesso, Afiliação e Poder: Perfis Motivacionais de Estudantes de Graduação e Pós-Graduação e sua Relação com Níveis. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18 (2), pp.225-236. Consultado em (2 de Agosto de 2011):  
<http://www.scielo.br/pdf/prc/v18n2/27474.pdf>

- Runco, M. (2005) Chapter 33 - Motivation, competence and creativity. Pp 609-626. In Dweck, C.S & Elliot A.J. (2005) Hanbook of competente and motivation. Guilford Press.
- Schmalt, H., Sokolowski, K., Langens, T. e Puca, R.(2000). Assessing Achievement, Affiliation, and Power Motives All at Once: The Multi-Motive Grid (MMG). Journal of Personality Assessment, 74 (1), p. 126-145.  
Consultado em (2 de Agosto de 2011):  
[http://www.uni-siegen.de/fb2/mitarbeiter/sokolowski/publikationen/multi\\_motive\\_grid.pdf](http://www.uni-siegen.de/fb2/mitarbeiter/sokolowski/publikationen/multi_motive_grid.pdf)
- Schultheiss, O. & Brunstein, B (2005). Chapter 3 - An implicit motive perspective on competence. Pp. 31-51 In Dweck, C.S & Elliot A.J. (2005) Hanbook of competente and motivation. Guilford Press.
- Silva, S. (2007). Enquadramento teórico para uma prática educativa nos museus. In Serviços Educativos na Cultura. Coleção de Públicos nº 2. SETEPÉS.
- Sousa, A (2003). Educação pela Arte e Artes na Educação. 1º Volume: Bases Psicopedagógicas. Instituto Piaget, Lisboa.
- Valente, L. e Lourenço, C. (1999). É a educação pela arte uma experiencia datada? In NOESIS nº 52 – Out/Dez 1999.  
Consultado em (14 de Agosto de 2011):  
<http://www.arteducacao.org/pageview.aspx?pageid=66&langid=1>
- Yin, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Método. 2ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

# **ANEXOS**

**Anexo: 1.1 Diários de Campo**

# Diário de Campo – Estágio: Serviço

## Educativo - Culturgest

### **Primeiras Visitas:**

Dia 15 Setembro 2010

Primeiro contacto com alguns elementos da equipa.

Realização da primeira actividade, “Mailing”, ou seja, parte do processo de divulgação das actividades da primeira temporada Setembro - Dezembro (1º período). Colocação de posters, em envelopes para seguirem pelo correio para os contactos habituais do SE, por todo o país.

Dia 27 Setembro

Primeiro trabalho com base de dados, Acess, inserção das actividades das oficinas de verão '10.

### **Início Oficial:**

Dia 12 de Outubro

Dia da Apresentação da Artista João Queirós, direccionada a professores e educadores, assistência ao evento.

Elaboração de pastas oferecidas ao público pelo SE.

Escolha de frases, relacionadas com o Artista e o seu trabalho não só como pintor mas também como educador, para pequena dinamização (as frases são colocadas em copo dentro de bandejas, e o público é convidado a tomar um “cocktail de palavras” sobre o qual deve reflectir ou questionar o artista se assim o considerar)

Dia 13 de Outubro

Inserção em base de dados de questionários “Valeu a pena?”. Questionários realizados aos acompanhantes/professores dos grupos que realizam as visitas, no sentido de se fazer uma avaliação sobre a actividade realizada.

Organização de termos de autorização e de cedência de imagens, das entrevistas realizadas no Brasil (Verão 2010) por Raquel Ribeiro Santos.

Dia 14 Outubro

Visita a museus, para recolha de informações sobre o funcionamento do sistema de bengaleiros.

Visita ao Museu Berardo, Fábrica das Artes e Planetário Calouste Gulbenkian.

Dia 15 Outubro

Continuação das visitas a museus para recolha de informações sobre sistema de funcionamento de bengaleiro.

Vista ao Museu da Presidência da República e Museu do Oriente.

Dia 18 Outubro

Participação na reunião semanal do departamento do Serviço Educativo, onde foram discutidos os principais pontos de trabalho para toda a semana, temas mais urgentes, contactos e realizar, no sentido de promover uma organização, e distribuição de algumas tarefas pelos diferentes colaboradores.

Nesta reunião foram atribuídas como principais tarefas a concluir durante a semana, a colaboração na organização de mala pedagógica digital sobre a exposição de João Queiroz, a gravação de DVD's para pais com as actividades realizadas nas oficinas de Verão 2010. Organização e criação de cadernos de apoio às visitas guiadas à Exposição de João Queiroz, “ De mansinho sopra o vento” (2º e 3º ciclo), e “Processador de Paisagens” (Ensino Secundário). Alguns telefonemas para resolução de assuntos pendentes.

Sendo que este dia para além da frequência na já referida reunião, foi dedicado à organização e realização dos cadernos para as respectivas actividades, assim como para a realização de alguns telefonemas.

Dia 19 Outubro

Continuação do trabalho com os cadernos e gravação de alguns DVD's e seu encaminhamento para correio.

Presença na reunião semanal de Produção da Culturgest. Esta consiste numa reunião presidida pelo Director da Culturgest, Dr. Miguel Lobo Antunes, e requer a

presença de todos os responsáveis dos vários departamentos que constituem a esta fundação. Assim, nesta é feito um ponto de situação sobre cada departamento, são discutidas questões que impliquem o conhecimento do trabalho de todos os departamentos, levando assim a uma coordenação a nível “macro”. (Como exemplo de temas, temos a programação trimestral, gestão orçamental, e etc.)

Dia 20 Outubro

Continuação do trabalho com os cadernos e gravação de alguns DVD's, para ficarem disponíveis na bilheteira para os pais poderem levantar.

Fotografia das actividades das malas para *roleplay*, da visita à Exposição de João Queiroz. As malas para *roleplay* foram constituídas para que os visitantes possam visitar de uma forma autónoma as exposições em exibição, usufruindo na mesma de um conjunto de actividades que proporcionam momentos de aprendizagem e interacção com as obras de que se outra maneira, através de uma visita sem guia, não seria possível. A mala contém assim, os materiais construídos pela equipa do serviço educativo que permitem esta realização.

Dia 21 Outubro

Distribuição e organização por actividade dos cadernos já realizados para a próxima semana de actividades.

Gravação dos últimos DVD's.

Modificação e criação de algumas actividades para a mala pedagógica digital. O meu papel neste ponto relacionou-se com a apresentação de propostas, quer para modificação como para a sugestão de novas actividades, que segundo a visita feita pelo grupo, vão seguir para as escolas. Esta mala pedagógica virtual existe em conformidade com a vontade não terminar a experiência da visita quando se sai da Culturgest, mas que esta acompanhe os grupos até à escola e que se torne assim pretexto para mais actividades.

Dia 26 Outubro

Neste dia pude assistir pela primeira vez à reunião de monitores. Nesta reunião estes expuseram as suas novas concepções das visitas guiadas, onde pudemos passar para o lado do público e fazer alguns dos jogos e actividades.

Esta reunião com os colaboradores, sobre as concepções para as visitas à exposição do artista João Queiroz, foi das experiências mais interessantes em que pude participar até agora. Assistir à apresentação das novas concepções, e por conseguinte ao processo criativo de alguns mediadores, proporcionou-nos a possibilidade também de fazer parte dele. Conhecer este trabalho, os mediadores mais a fundo assim como os seus métodos, é de facto um trabalho apaixonante.

Dia 27 Outubro

Foi-me dada dispensa do estágio devido a estar doente.

Dia 28 Outubro

Foi-me dada dispensa do estágio devido a estar doente.

Dia 29 Outubro

Foi-me dada dispensa do estágio devido a estar doente.

Dia 2 de Novembro

Angariação de contactos de universidades e institutos ligados ao teatro e artes cénicas, para a realização de um encontro /conversa com um actor Inglês Tim Crouch, na sequência de um espectáculo que vem fazer ao nosso país.

Actualização semanal dos cadernos de apoio às visitas guiadas à Exposição de João Queiroz, “ De mansinho sopra o vento” (2º e 3º ciclo), e “Processador de Paisagens” (Ensino Secundário).

Dia 3 de Novembro

Este dia foi reservado para a organização dos questionários de avaliação “Valeu a pena?” (Que como já foi referido anteriormente são questionários, aplicados aos acompanhantes/professores dos grupos que realizam as visitas, no sentido de se fazer uma avaliação sobre a actividade realizada).

Organização também de outro tipo de avaliação, desta vez, o público-alvo são os próprios visitantes/alunos. No canhoto do bilhete da exposição (parte que é devolvida à bilheteira) é carimbado um pequeno questionário a que são convidados a responder.

Atendimento telefónico ao público.

Dia 4 de Novembro

Pesquisa de autores, que na próxima temporada vão estar na Culturgest, no sentido de reunir a maior quantidade de material possível, para o começo de organização das futuras actividades.

(Autores Hermann Pitz, Bernard Voïta, Michael Snow, Gedi Sibony, yhans Schabus e José Loureiro.)

Dia 5 de Novembro

Recepção de grupos de visita no bengaleiro.

Continuação da pesquisa sobre artistas da nova temporada.

Organização de materiais, para as actividades de festas de anos e para a oficina de fim-de-semana “Ar dos artistas”

Dia 8 de Novembro

Actualização semanal dos cadernos de apoio às visitas guiadas à Exposição de João Queiroz, “ De mansinho sopra o vento” (2º e 3º ciclo), e “Processador de Paisagens” (Ensino Secundário).

Continuação da pesquisa sobre artistas da nova temporada.

Organização e inserção dos já referidos questionários de avaliação “Valeu a pena?”

Alguns contactos telefónicos.

Dia 9 de Novembro

Pesquisa de autores da próxima temporada em base de dados de bibliotecas.

Pesquisa biográfica de alguns dos oradores que vão estar presentes na conferência internacional a ser realizada pelo Serviço Educativo, “Em nome das artes ou em nome dos Públicos? - Discursos, linguagens e dialectos, do mediador à mediação, em arte contemporânea”

Dia 10 de Novembro

Apoio na organização da conferência internacional, "Em nome das artes ou em nome dos Públicos? - Discursos, linguagens e dialectos, do mediador à mediação, em arte contemporânea"

Dia 11 de Novembro

Apoio na organização da conferência internacional, "Em nome das artes ou em nome dos Públicos? - Discursos, linguagens e dialectos, do mediador à mediação, em arte contemporânea"

Contacto via telefone com o público inscrito, sobre o funcionamento da Conferência

Dia 12 de Novembro

Apoio na organização da conferência internacional, "Em nome das artes ou em nome dos Públicos? - Discursos, linguagens e dialectos, do mediador à mediação, em arte contemporânea"

Criação de uma base de dados a partir do questionário das folhas de inscrição da Conferência Internacional, denominado por "Quem nós somos?", com o sentido de perceber as características do seu público assim como poder divulga-lo aos mesmo.

Dia 15 de Novembro

Apoio na organização da conferência internacional, "Em nome das artes ou em nome dos Públicos? - Discursos, linguagens e dialectos, do mediador mediação, em arte contemporânea"

Recepção de grupos de visita no bengaleiro.

Dia 16 de Novembro

Apoio na organização da conferência internacional, "Em nome das artes ou em nome dos Públicos? - Discursos, linguagens e dialectos, do mediador mediação, em arte contemporânea"

Impressão e organização do material a colocar nas pastas que vão ser entregues ao público da conferência.

Organização das pastas.

Dia 17 de Novembro

Realização da conferência internacional, "Em nome das artes ou em nome dos Públicos? - Discursos, linguagens e dialectos, do mediador mediação, em arte contemporânea"

Apoio na área de leitura criada para o efeito e em tarefas que pudessem surgir.

Dia 18 de Novembro

Realização da conferência internacional, "Em nome das artes ou em nome dos Públicos? - Discursos, linguagens e dialectos, do mediador mediação, em arte contemporânea"

Apoio na área de leitura criada para o efeito e em tarefas que pudessem surgir.

Dia 19 de Novembro

Realização da conferência internacional, "Em nome das artes ou em nome dos Públicos? - Discursos, linguagens e dialectos, do mediador mediação, em arte contemporânea"

Apoio na área de leitura criada para o efeito e em tarefas que pudessem surgir.

Dia 3 de Dezembro

No dia 1 de Dezembro recebo um telefonema da Sara (minha colega de estágio, também no mesmo mestrado) a informar que durante o dia 2 e 3 de Dezembro seríamos nós as responsáveis pelo Serviço Educativo, visto que tanto a Pietra, como a Diana e Raquel não poderiam estar presentes. Receber esta notícia foi um misto de grande nervosismo e entusiasmo. Pela primeira vez, a Sara, de manhã, e eu, de tarde, iríamos estar responsáveis pelo Serviço Educativo e por todas as tarefas que isso implica e implicou, efectivamente: atendimento telefónico, marcações, auxílio nos bengaleiros, organização de materiais. A pergunta que se impunha era: "Estarei à altura?"

Fazendo um apanhado geral dos dois dias, posso dizer que tudo correu pelo melhor e que eu e a Sara conseguimos estar à altura do desafio e executar todas as tarefas. Apesar do nervosismo no início do dia, com o desenrolar do tempo, começamos

a integrar-nos e a resolver tudo o que se propunha da melhor maneira que sabemos e com a maior responsabilidade.

Foi sem dúvida dos dias mais alucinantes que já tivemos durante os últimos quase dois meses de estágio, mas sem dúvida que nos deu mais maturidade no trabalho e sentido de comprometimento, visto que apesar de termos o apoio telefónico de toda a equipa, ali as coisas iam depender de nós, do nosso poder de decisão e de gestão de tarefas.

#### Dia 6 de Dezembro

Mais recentemente, têm sido realizadas algumas reuniões sobre o projecto de estágio e o presente relatório. Sinto-me bastante satisfeita com o caminho que tudo está a tomar, a discussão de ideias produzida nas mesmas entre nós e a Raquel é bastante estimulante e instrutiva, visto que nos faz ter novas perspectivas sobre um trabalho mais contínuo, em que vamos poder participar a cem por cento e que nos vai permitir criar algo necessário e que possivelmente se vai tornar uma mais-valia para o nosso futuro.

#### Dia 23 de Dezembro

Hoje foi o último dia de oficinas de férias do Natal, estas aconteceram de 20 a 23 de Dezembro e nós (eu e Sara Correia) executámos o papel de assistentes das mesmas.

A Raquel propôs-nos executar esta tarefa, algo que foi aceite por nós de imediato, véspera (dia 19 de Dezembro) recebemos um mail, assim como toda a equipa que iria estar presente nas oficinas, por parte da Pietra Fraga, com todas as indicações necessárias para a realização de um bom trabalho.

Fiquei encarregada de dar assistência no período da manhã, à oficina de expressão plástica, dinamizada pelo artista Miguel Horta, pintor, escritor e contador de histórias, com um vasto trabalho realizado no campo da Interculturalidade, o que fez com que ficasse muito entusiasmada devido à ligação com o mestrado. Na parte da tarde fiquei com Pedro Barbeitos, actor, esta seria a oficina para a qual me sentia mais ansiosa visto que me sinto mais confiante na área da expressão plástica do que na dramática.

O primeiro dia foi o mais emotivo, sentia-me confiante, mas ao subir as escadas que dão acesso às salas, aí sim, comecei a sentir algum nervosismo.

Com o término da semana posso dizer que, tudo correu pelo melhor. Apesar de uma semana muito trabalhosa e cansativa, o trabalho com os monitores foi muito

interessante, a forma como desejam as actividades e as integram, como estabelecem o plano de evolução das mesmas durante os vários dias da semana é muito interessante.

O contacto com as crianças é algo entusiasmantes, observar como os seus conceitos evoluem, o seu à vontade com os materiais e situações a sua espontaneidade. Assim com as relações de afecto que é impossível não criar com as mesmas, apesar do distanciamento necessário.

Foi uma experiencia fantástica.

Dia 28 de Fevereiro

Ao chegar às 14.30h procedi à leitura de alguns e-mail, que a Raquel nos deixou no fim-de-semana, estes e-mail vão-se demonstrar bastante importantes, visto constituem um novo conjunto de tarefas sobre as quais vamos ficar responsáveis (eu e a Sara). Destas actividades fazem parte: Organização de base de dados, organização de relatórios de colaboradores, festas de anos, verificação estados de “audioguides” na bilheteira da galeria, entre outras. Apesar de estas tarefas já existirem, o que é proposto desta vez é a organização das mesmas, o seu arquivamento em bases de dados e etc.

Dediquei então o meu dia a tratar da questão dos “audioguides” (de referir que estes são concebidos por elementos da nossa equipa criativa, como mais um recurso gratuito para tornar as visitas individuais uma experiencia mais completa). Esta tarefa passou por perceber como os “audioguides” estavam a ser trabalhados pelos assistentes das bilheteiras: Se havia sinalética a acusara sua existência na bilheteira e, se havia instruções, como neste caso não havia, tivemos de imprimir e plastificar nova sinalética e novas instruções. Passou também por perceber se os assistentes sugeriam a sua utilização aos visitantes ou se os disponibilizavam apenas aos que pediam, verificar como estavam arrumados e organizados e dar algumas sugestões de acordo com algumas indicações dadas pela Raquel, no respectivo e-mail.

Senti que ao fazer este trabalho, tive a oportunidade de entrar na coordenação entre “departamentos”, ou seja, entre o SE e os assistentes de galeria, o que me permitiu trabalhar com outras pessoas, dar algumas sugestões que considereei pertinentes para o melhor funcionamento, o que é sem dúvida uma experiencia enriquecedora.

No fim do dia, assegurei o atendimento telefónico, e dei resposta a alguns e-mails que diziam respeito a pedidos de informação sobre as oficinas de férias da Páscoa, algumas inscrições nas mesmas e nas visitas à hora de almoço, proporcionadas de forma gratuita aos funcionários da Caixa Geral de Depósitos.

## Dia 1 de Março

Este dia foi bastante preenchido com trabalho ligado à divulgação e comunicação. Comecei por fazer o Mailing para todos os funcionários da Caixa Geral de Depósitos, este serviu para divulgar as visitas guiadas à hora do almoço especialmente realizadas para este público, assim como aproveitamos para publicitar as nossas actividades de oficinas de férias da Páscoa, visto que este público também tem algumas vantagens de pagamento (30% de desconto para todos os funcionários CGD).

O restante tempo desta tarde foi então ocupado com o dar resposta ao mails que já tinham chegado sobre este mailing, visto que é bastante rápido. Esta correspondência tem maioritariamente a ver com questões relacionadas com inscrições em visitas, resposta aos pedidos de informação e inscrições sobre as oficinas de férias da Páscoa.

O dia foi fechado com alguns telefonemas para dar resposta aos às inscrições já em lista de espera para as actividades da Páscoa, que devido à grande procura tiveram que ser desdobradas.

Deste dia, a par com outras actividades de mailing já realizadas anteriormente, penso que é de salientar o prazer que é sentir a reacção imediata das pessoas à nossa divulgação e como temos realmente um público do outro lado realmente interessado nas nossas actividades. O que me leva a pensar que, independentemente das razões que levam as pessoas a procurar as actividades, existe um público cada vez mais interessado em serviços de qualidade cultural e artística considerando-os factores relevantes para a sua educação e dos seus filhos.

## Dia 2 de Março

Como é habitual no início do mês (entre o dia 2 e o dia 3) é realizado o mailing do E-card mensal, que divulga os destaques para o corrente mês, neste caso denominado de “ Março com arte”. Neste e-card seguem informações sobre as oficinas de Sábado à tarde, oficinas de Férias da Páscoa, visitas CGD, exposições a decorrer e oferta de visitas relativas às mesmas, neste caso são 1+1+1=3 e Gedy Sibony.

No decorrer desta tarde foi-me pedido que fosse fotografar uma parede de uma das salas de galerias que se encontrava manchada. O porquê de isto ser uma tarefa que diz respeito ao SE, prende-se com o facto de estas manchas (não sempre) mas algumas das vezes serem feitas por crianças ou jovens que estão a fazer as nossas visitas guiadas e que por vezes se encostam às paredes, que sendo brancas se mancham facilmente. Foi

assim então necessário as manchas serem fotografadas e enviadas em anexo via mail para toda a nossa equipa de colaboradores que fazem as visitas, para que tenham em atenção este facto.

Este tipo de acontecimento não deixa de nos despertar para algumas questões que já foram discutidas variadas vezes por nós, que se prendem com o verdadeiro significado do “espaço galeria”, do tipo de actividades que se deve ou não realizar nele, quais são os limites de o trabalho de um serviço educativo dentro de uma galeria, até “onde” deve ir uma visita dinamizada. Estamos a perder o respeito pela obra, pelo local, apropriando-nos do espaço, ou pelo contrário, estamos a explorá-lo ao máximo e a usufruir e acrescentar algo de muito positivo como são os públicos das mais variadas idades, até os menos prováveis e que fogem do estereótipo, como é o caso de crianças com 3, 4 e 5 anos, mas que tanto têm a acrescentar. São algumas questões que não deixam de me surgir (que são diariamente debatidas formal ou informalmente por todos no SE) que se queremos evoluir no nosso trabalho não devem ser esquecidas e devem estar constantemente a desencadear reflexões. Parece-me importante que esta busca pelo equilíbrio nestas situações é algo de muito importante para uma evolução positiva na organização e gestão não só do trabalho mas também de pessoas.

#### Dia 3 de Março

Hoje foi um dia relativamente calmo, onde comecei por ajudar a Alice (uma das nossas colaboradoras), que ia realizar uma oficina prática para futuros animadores e mediadores culturais, a escolher os materiais e a prepará-los na sala onde amanhã terá a oficina, onde ainda houve a oportunidade para alguma troca de ideias para a oficina.

O restante tempo foi utilizado para ajudar a Pietra no atendimento telefónico assim como na resposta a alguns mails.

#### Dia 4 de Março

Foi um dia calmo dedicado primeiramente à organização do tutorial sobre as informações de festas de anos pedidas aos assistentes, para que se crie um procedimento regular.

O resto do dia foi dedicado a marcações das férias da Páscoa, procedimento que vai ficando mais complexo com a aproximação da data das férias, visto que já se

encontram quase esgotadas havendo sistemas de lista de espera, desdobramento de oficinas, o que requer uma maior dedicação.

Dia 7, 8, de Março – Carnaval

Dia 9 de Março

Estabelecer métodos e estratégias de trabalho é algo bastante importante quando se trabalha em equipa, isto significa por exemplo, que o maior número de tarefas possam ser trabalhadas por todos. Haver um conhecimento partilhado é a chave para que ninguém se torne excessivamente indispensável.

Neste sentido dediquei o dia à realização e revisão de alguns tutoriais começados a semana passada.

Comecei então, através de um pedido da Raquel Arada, o tutorial que tem como objectivo explicar passo a passo como fazer o Mailing CGD, visto que este implica alguns procedimentos que não são conhecidos por todos, tendo sido até agora uma tarefa realizada por mim e pela Raquel maioritariamente.

Devo dizer que me agradou fazer esta tarefa, esquematizar os processos que realizamos quase de forma automática, de modo a que os outros entendam e o consigam fazer também, é interessante porque nos obriga a colocar no lugar de quem o vai ler e interpretar. Também ligado à construção de tutoriais houve uma revisão com a Raquel do tutorial e do pró-forma de informações sobre festas de anos já referido anteriormente, onde foi possível limar algumas arestas, para que o documento fique pronto para a utilização de toda a equipa do SE.

No final do dia procedi à impressão de alguns convites para as oficinas de festas de anos organizadas pelo SE, a pedido da Manuela, pessoa encarregue da bilheteira da Culturgest onde os pais efectuam o pagamento destas oficinas e levantam os convites que disponibilizamos de forma gratuita.

Dia 10 de Março

Trabalhamos num “Grito do Ipiranga”, nome que damos aos mailings, que como já foi descrito aqui, são feitos de forma esporádica para divulgar uma actividade específica que está a acontecer no momento, no sentido de sensibilizar mais público.

No resto do tempo fizemos marcações para festas de anos e férias da Páscoa entre outros contactos com no sentido da organização e agendamento.

Dia 11 de Março

A tarde começou com a leitura de alguns mails deixados pela Raquel, onde foram apresentadas algumas tarefas e a reorganização de outras, principalmente no que diz respeito à base de dados dos contactos do SE.

Organizei todo esse material num documento único que vai servir de guia ao meu trabalho nesta área, visto que este é algo complexo e moroso.

A base de dados é de extrema importância para o funcionamento do SE, principalmente por se tratar do maior meio de controlo dos nossos públicos, visto que é através desta que são feitas as divulgações de actividades que nos permitem comunicar e angariar públicos.

Dediquei-me também ao trabalho individual de marcações, principalmente de Ar dos Artistas (oficinas de Sábados à tarde) que foram ontem novamente divulgadas por email para os nossos contactos, o que provoca sempre uma grande afluência de inscrições e pedidos de informação.

Por fim, com a Pietra Fraga, fiz a montagem das salas (colocação de materiais), para as oficinas de fim-de-semana, sendo estas Ar dos Artistas e uma oficina de festas de anos.

Dia 14 de Março

Foi um dia totalmente dedicado à actualização de base de dados, esta foi realizada como é hábito a partir de Inbox do email do Serviço Educativo. O email é uma ferramenta essenciais e prioritária no trabalho do dia à dia do SE, visto que é a partir dele que fazemos a maioria dos contactos com as mais diferentes entidades, sejam estes parceiros ou público. Recebemos dezenas de mails por dia que são automaticamente (após de lidos e tratados) encaminhados (este encaminhamento é realizado com base no assunto) para sua respectiva pasta, muitas delas contendo ainda subpastas (alguns exemplos de pastas são: Festas de anos, exposições, ar dos artistas, oficinas de adultos, oficinas de férias, materiais e empresas, etc.)

Dia 15 de Março

Tive a oportunidade, visto o atendimento estar relativamente calmo, de acabar as tarefas que diziam respeito à base de dados, algo que levou o resto da tarde. No fim apenas tive possibilidade de enviar um mail à Raquel onde foi feito um ponto da situação das tarefas por ela pedidas, para que possa rever, verificar o que precisa de ser alterado e identificar novas tarefas. Considero este processo de feedback e o facto de a Raquel verificar algum do nosso trabalho bastante positivo e importante para o nosso

desenvolvimento como estagiárias do SE, visto que nos permite evoluir, criar estratégias e técnicas de trabalho mais eficazes e adaptadas às tarefas que nos são pedidas.

Dia 16 de Março

Visto que terça-feira foi dia de Carnaval, e na segunda-feira foi-nos dado o dia, foi um dia de “pôr em dia” as tarefas que ficaram acumuladas. Foram assim organizados os relatórios/informações de festas de anos enviadas pelos assistentes, e foram verificadas as marcações, que consiste em verificar de os números de entradas (através de actividades do Serviço Educativo) de pessoas registadas pela bilheteira, foram efectivamente registados ou coincidem com os nossos números provisórios de marcação.

Dia 17 de Março

Foi realizado o atendimento habitual, foram impressos alguns convites de festas de aniversário a pedido da bilheteira, e alguns impressos de avaliação para os públicos de galeria (“Valeu a pena?” e “Gostou?”).

Também foram, ainda neste dia montadas, com a ajuda da Pietra, as duas salas a serem utilizadas com oficinas este fim-de-semana.

Dia 18 de Março

Foi um dia calmo que podemos dedicar ao atendimento e à organização e agendamento.

Dia 21 de Março

Foi um dia bastante completo, visto que estive de manhã e à tarde na Culturgest. De manhã, tivemos, eu e a Sara, uma reunião com a Raquel sobre o projecto de estágio. Esta reunião foi realizada num sítio pouco habitual, num jardim perto de um local onde a Raquel se encontrava devido a uma emergência familiar.

Esta reunião foi extremamente produtiva, foram agendadas datas para a entrega de materiais, estabelecidas algumas metas, assim como discutidos alguns pressupostos de trabalhos. É sempre muito vantajoso e enriquecedor trocar ideias entre nós, perceber que as nossas ideias contam e que o nosso trabalho vai ser importante e está a começar a andar como tanto ansiávamos.

Desta reunião surgiu a data 4 de Abril para apresentação de materiais e das leituras, a criação de um "Google docs" para o projecto, ou seja um local de partilha de informações e de depósito de artigos e de material que formos encontrando.

Na parte da tarde estive no Serviço Educativo, onde me foi permitido fazer algumas pesquisas online.

Dia 22 de Março

Visto que era terça-feira foi um dia dedicado à organização dos relatórios de festas de anos, verificação das marcações.

Para além disso auxiliiei a Pietra com algumas tarefas ligadas à marcações e imprimi e preparei algumas imagens, a pedido de algumas colaboradoras, para as visitas guiadas a realizar amanhã na galeria.

Dia 23 de Março

Comecei por fazer a pedido da Raquel alguns telefonemas para alguns museus, a pedir algumas informações sobre o funcionamento do seu serviço educativo e preços praticados, serviu um pouco de estudo de mercado. Visto que não consegui via telefone todas as informações que necessito, optei por pedir a restante informação via mail.

Pude ainda ajudar a Pietra com as marcações e com a divulgação por mailing, das oficinas da Sábado à tarde, para Abril, visto que este processo é bastante instantâneo, o resto do dia foi de resposta aos contactos feitos a partir deste.

Dia 24 de Março (dispensa)

Dia 25 de Março (dispensa)

# Diário de campo – Projecto: “Transmissão interrompida – práticas de motivação e avaliação com mediadores culturais”

No diário de campo abaixo redigido, encontram-se alguns dos momentos mais relevantes no processo de construção deste projecto de candidatura ao II Prémio Ibero-Americano de Educação e Museus 2011 – Iberomuseus.

O surgimento da ideia para concepção deste projecto advém de conversas tidas com Raquel Arada, deste o princípio do estágio, dado da possibilidade e a pertinência para a instituição onde estagiámos de ser lançado um projecto dentro da já apresentada área de *gestão de equipas criativas* e esta se tornar uma óptima oportunidade para um projecto de estágio.

Neste sentido antes da data tida aqui como de início de actividades e arranque efectivo da candidatura e do projecto, foram realizadas pequenas conversas, pequenos debates de ideias e pesquisas bibliográficas sobre os temas neste tratado. Assim como, para além das datas aqui apresentadas, continuarão a ser realizadas actividades.

## **24 de Março de 2011**

Hoje, ao final da manhã, teve lugar uma de muitas reuniões que se irão seguir sobre o tão esperado projecto sobre *gestão de equipas criativas (motivação e avaliação)*. Finalmente o principal projecto de estágio começou a ganhar efectivamente uma forma, e ansiedade e entusiasmo começam a surgir.

Nesta reunião estive, para além de mim a Raquel Arada (como coordenadora do projecto) e a Sara Correia. Esta foi agendada para que se começasse a desenhar um esboço do que se iria tratar daqui para a frente, sendo o ponto de partida para a investigação teórica nesta área. Assim tanto eu como a Sara partilhámos com a Raquel as pesquisas até à data realizadas, como definido anteriormente, eu incidi as minhas pesquisas na área da motivação de equipas e a Sara na área da avaliação de competências.

Através desta partilha, e como já vem sido hábito, as ideias começaram a fluir e alguns conceitos tornaram-se mais claros, sendo possível começar a estruturar algumas

ideias sobre a construção de instrumentos ligados à avaliação de competências da motivação e de que modo poderiam ser aplicados em equipas como aquela em que trabalhamos (equipa da serviço educativo da Culturgest), equipas bastante heterogéneas e com trabalhos ligados maioritariamente à criatividade.

Após esta reunião foi criado também um *Google Docs*<sup>1</sup> para o projecto, assim como um *Google Calendar*<sup>2</sup>, para que todos os membros da equipa tenham acesso a documentação e informações relativas ao projecto e ao trabalho de pesquisa que cada um vai efectuando, assim como a todo o agendamento.

Por fim, foi definido o trabalho a realizar nos próximos dias (trabalho essencialmente relacionado com o desenvolvimento de pesquisas e leituras partilhadas).

## **29 de Abril de 2011**

Procedemos à distribuição de leituras, para preparação da reunião agendada para dia 1 de Maio, quase passado um mês da ultima reunião, apesar de não termos estado paradas, este mês serviu para fazer pesquisa bibliográfica e partilhar algumas ideias, mantendo-nos em contacto permanente via email, assim como sempre que existiu um tempo com menos trabalho no dia à dia era partilhado algum trabalho e ideias.

Esta divisão de leituras teve como base a pesquisa bibliográfica feita por mim e pela Sara Correia. Esta divisão foi Realizada pela Raquel Arada e por sugestão dos restantes membros da equipa.

A divisão dos textos foi realizada de modo a eu ficar com os textos ligados à motivação e a Sara Correia à avaliação visto que têm sido as nossas áreas de enfoque, a divisão pelos restantes membros foi feita de modo aleatório.

Ficou aqui decidido que nos iremos reunir no próximo Domingo dia 1 de Maio, reunião para onde já deveremos levar as leituras realizadas.

## **1 de Maio de 2011**

O ponto de encontro foi as 11 horas à porta da Culturgest, foi a primeira reunião com todos os membros que constituem a equipa do projecto: Alice Neiva, Diana Ramalho, Marta Castelão, Raquel Arada e Sara Correia. Como o edifício da Caixa Geral

---

<sup>1</sup> Serviço de partilha e armazenamento de documento *on-line* que permite a criação de grupo de trabalho, serviço oferecido gratuitamente pela empresa [Google](#)

<sup>2</sup> Serviço de [agenda](#) e [calendário on-line](#) oferecido gratuitamente pela empresa [Google](#).

de Depósitos e conseqüentemente a Culturgest só “ganham vida” às 14horas, optamos por nos reunir no jardim da Fundação Calouste Gulbenkian.

A nossa reunião começou então com grande entusiasmo por parte de todos os membros da equipa, visto que íamos começar a trabalhar de uma forma mais disciplinada, assídua e também árdua, e esta reunião comprovou este princípio, visto que só terminou pelas 20horas, depois de nos termos mudado à hora de almoço para a casa da Raquel, para que tivéssemos mais condições de trabalho.

Considerei esta reunião da máxima importância, visto que para além do debate sobre as leituras, que focarei mais adiante, possibilitou um enquadramento de todos os membros, assim como a identificação dos seus papéis no projecto, criando assim uma base ainda mais sólida para o seu desenvolvimento.

No que diz respeito ao trabalho efectuado, como já foi referido, prendeu-se com o debate e a troca de ideias sobre os vários textos e os diferentes pontos de vista que daí advêm. Isto permitiu uma idealização de como este se iria articular com a realidade em estudo, assim como o primeiro desenho do que seriam os instrumentos de investigação que iriam criar/adoptar.

Foi ainda nesta reunião que nos foi comunicado por parte da Raquel Arada a possibilidade de este projecto se tornar um candidato ao prémio Ibero Americano da *Iberomuseus*, na categoria de incubadora de projectos. Tomar conhecimento de um modo oficial de que o meu (e da Sara Correia) projecto de estágio, proposto pela Raquel desde o início se veio a tornar um projecto a ser realmente implementado, e uma referência a nível nacional para os que trabalham em serviços educativos ou que coordenam equipas criativas, assim como ser convidada para fazer parte da equipa, foi sem dúvida um reconhecimento do trabalho realizado durante todo o estágio.

### **3 de Maio de 2011**

A reunião aconteceu ao final do dia, e não durou mais de duas horas, na cafetaria da Culturgest.

Esta reunião foi marcada, com o principal propósito de nos organizarmos para o começo da redacção do projecto respeitando os parâmetros anunciados no formulário de candidatura ao prémio da OEI ,(disponível em anexo).

Deste modo sobre o que diz respeito ao enquadramento teórico, propusemos a realização de fichas de leitura (fichas estavam organizadas por tópicos mais relevantes e palavras-chave), cada uma ficou com alguns artigos, vai enviar a outras para que no

final a partir desta partilha se criem fichas de leitura que irão servir de suporte teórico do projecto. Sobre as restantes partes que constituem o formulário, estas foram distribuídas entre nós de acordo com as competências individuais de cada. Assim eu e a Sara devido às competências adquiridas por nós durante a licenciatura sobre investigação, acabamos por ficar com o capítulo ligado à metodologia.

Apesar de esta divisão é importante salientar, algo que no meu ponto de vista é uma mais-valia no trabalho desenvolvido por nós, sendo isto o facto de todas termos o papel de ler, rever e contribuir activamente não só na parte que nos foi incumbida, mas em todo o projecto.

### **8 de Maio de 2011**

Devido a ser véspera da entrega da candidatura foi agendada uma reunião para trabalhar no formulário e começar a fechar alguns pontos da candidatura, infelizmente por razões pessoais não pude estar presente, propondo-me assim a qualquer apoio via email que fosse necessário dar.

Esta reunião teve início pelas 10horas e terminou à 2horas, realizando-se na Culturgest.

Nesta reunião, de acordo com o trabalho individual já realizado, foram estruturados e revistos os vários capítulos do formulário de candidatura. Assim como começaram a ser enviadas os primeiros mails de proposta de entrevista para os diversos serviços educativos, que estão incluídos no mapeamento que realizámos e que irão colaborar no nosso projecto.

### **9 de Maio de 2011**

Chegado a dia de entrega da candidatura, o estado que pairava sobre toda a equipa era de euforia e nervosismo, ansiosas com a entrega e com o ajuste dos últimos pormenores para que tudo fosse entregue de uma forma exemplar.

Estivemos assim desde manhã cedo reunidas na Culturgest até cerca das 21h a tratar dos últimos reajustes, a reunir todos os anexos, a rever rigorosamente todos os capítulos, a terminar orçamentos e cronogramas.

Já foi depois das 21horas que seguiu a nossa candidatura e o sentimento que nos preenchia era sem dúvida o de orgulho por uma primeira missão cumprida.

## **12 de Maio de 2011**

Entre o dia da última reunião, ou seja o de entrega da candidatura, continuámos com os contactos via email para os Serviços Educativos de norte a sul do país (listagem de instituições de apoio em anexo) e começámos com os contactos relativos aos pedidos de parcerias para financiamento (listagem de instituições de parceria em anexo), assim como diariamente foram conversados vários aspectos sobre o projecto que iam surgindo.

Hoje parámos um pouco para fazer um ponto de situação sobre pesquisa e divisão de tarefas. Começamos então a construir alguns instrumentos de investigação, como o *Picture Story Exercise*, *Multi-Motive Grid* e o guião de entrevista para aplicar os coordenadores de equipas.

Os primeiros dois instrumentos a ser já aplicados na próxima reunião de programação da equipa de colaboradores do Serviço Educativo da Culturgest, a realizar no dia 1 de Junho.

## **27 de Maio de 2011**

Foi feita pela Pietra Fraga, Raquel Arada e Sara Correia, uma sessão fotográfica à galeria e alguns intervenientes para o exercício *Picture Story Exercise*

Após a sessão foi feita uma selecção das consideradas com mais potencial para fazerem parte dos exercícios, que mais se inserem nos parâmetros definidos para este instrumento. Este dia foi marcado por uma agradável surpresa, recebemos um presente dado pela equipa, mais precisamente pela Pietra, como símbolo do fim de estágio.

## **29 de Maio de 2011**

Continuamos com a concepção dos instrumentos, agora, já com as imagens seleccionadas para cada exercício, passámos à definição das afirmações que deviam constar em cada um, esta definição foi feita em base nos vários exemplo estudados e nos autores exploração estes dois instrumentos, adaptando assim ao nosso caso prático.

Terminamos o dia bastante tarde, mas como todos materiais prontos a serem testado por nós na reunião seguinte, agendada para dia 31 de Maio, no fim do dia de estágio.

### **31 de Maio de 2011**

Em véspera de reunião de programação, foram várias as tarefas que tivemos de realizar, desde preparação de materiais, à preparação da sequência da reunião.

Começámos assim por resolver, o PSE (*Picture Story Exercise*) e a MMG (*Multi-Motive-Grid*), tal e qual como os iríamos aplicar é equipa de colaboradores, e em seguida procedemos a uma breve interpretação dos dados. Este exercício foi realizado para percebermos como nos íamos sentir ao preencher as fichas, o sentido que nos fazia, se nos sentíamos confortáveis e em que pontos poderíamos melhorar os instrumentos, tanto a nível de estrutura, mas também no que diz respeito à sua análise, veracidade e validade dos dados.

Esta análise fez com que efectivamente percebêssemos que havia alguns critérios que tínhamos de modificar, tanto na análise de dados como no que diz respeito à afirmação presentes no instrumento, como por exemplo no caso de afirmações de despiste. Este processo foi bastante demorado, pois implicou alguma pesquisa e reflexão, mas foi algo que em conjunto (as seis membros da equipa) conseguimos resolver.

Terminamos já por volta da 1hora madrugada, com a estruturação da reunião e papéis que cada um ia desempenhar, com a impressão das grelhas criadas para aplicar aos colaboradores e com um jantar rápido que Pietra Fraga fez para nos aconchegar um pouco mais durante o trabalho.

### **1 de Junho de 2011**

Apesar de o estágio ter terminado ontem dia 31 de Maio, participar nesta reunião de colaboradores do serviço educativo da Culturgest fez todo o sentido visto esta ser a primeira reunião gravada em formato vídeo pela Rita Brás, realizadora, que se disponibilizou para acompanhar as primeiras filmagens (incluindo as primeiras entrevistas aos coordenadores de equipas criativas a realizar em Junho), que farão parte do documentário que iremos apresentar na já planeada conferência internacional.

Eu e Sara Correia demos apoio logístico à reunião, desde a preparação da sala e do *coffee break*, à organização do material necessário.

Sendo assim a reunião, coordenada pela Raquel Arada, foi iniciada com uma explicação que todos ansiavam – porque é que estava a ser filmada a reunião? – Foi assim anunciado o nosso projecto, a possibilidade de quem quisesse colaborar se juntar a nós e o facto que ainda durante a reunião irem ter mais situações não usuais ligadas ao

mesmo. Todos reagiram de uma forma bastante positiva e ao mesmo tempo despreocupada, apesar da estranheza inicial de alguns, sobre o facto de terem sido gravados, e demonstraram interesse em se manter informados sobre o projecto.

Após algumas conversas sobre a temporada de Verão, chegou a vez de serem introduzidos o PSE e o MMG. A reacção tida pelos colaboradores ao assistir à distribuição dos blocos de folhas, foi bastante interessante, uns brincavam a dizer que era um exame da escola e que iriam copiar, outros tentavam perceber do que se tratava. Ficámos bastante satisfeitas com esta reacção, foi notado bastante entusiasmo perante o que de novo e “estranho” se estava a passar.

Antes de dar início ao exercício, foram lidas todas as instruções e explicada a pertinência, para que não restassem dúvidas, assim como foi referida a questão do anonimato, cada um foi livre de escolher se queria ou não manter o anonimato, quem não mantivesse tinha a vantagem de conhecer a análise individual do seu teste.

Começou assim o teste tinham cerca de 4 minutos para cada imagem do PSE e 1 minuto para a MMG (o tempo foi controlado pela Raquel), no total o exercício teve a duração de cerca de 35 minutos, tempo que todos os participantes respeitaram e consideraram suficiente. No fim cada um colocou as grelhas respondidas numa urna criada por mim e pela Sara Correia para o efeito, de modo a respeitar o anonimato daqueles que optarem por o seguir.

Houve uma pequena pausa para o *Coffee break*, começando a segunda parte da reunião como os temas de destaque para a temporada Setembro – Dezembro, a exposição do artista José Loureiro.

A reunião que teve início por volta das 10 horas, terminou já perto das 14h com uma dinâmica preparada previamente por nós. Para esta dinâmica recolhemos fotografias de todos os colaboradores que já passaram pelo Serviço Educativo da Culturgest, disponibilizamos um quadro branco de grandes dimensões, marcadores, hímene e algumas tesouras. Depois apenas pedimos que fossem criativos que usassem aqueles materiais como quisessem de modo a realizar uma composição que se tornaria, como dito pela Raquel Arada “ a jóia da coroa da nossa sala”. Esta actividade foi recebida com grande entusiasmo, todos começaram rapidamente a pegar nos materiais enquanto espantados viam a foto, “deste, daquele e do outro” e “aquela” sua foto que não esperavam ver ali.

Quando tive de sair ainda continuavam a realizar a dinâmica.

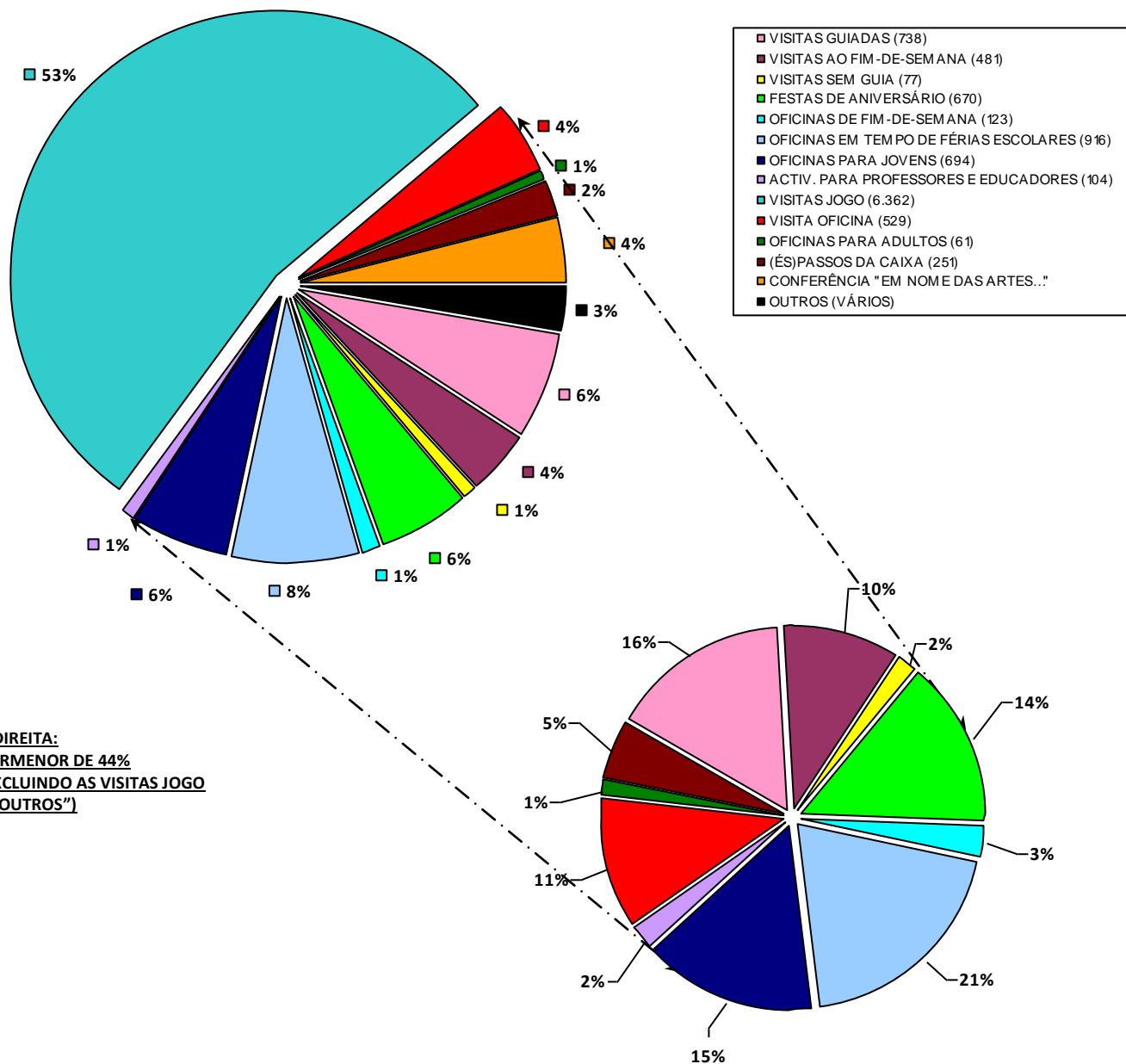


**SERVIÇO EDUCATIVO**

**RELATÓRIO DE ACTIVIDADES E PÚBLICOS EM 2010**

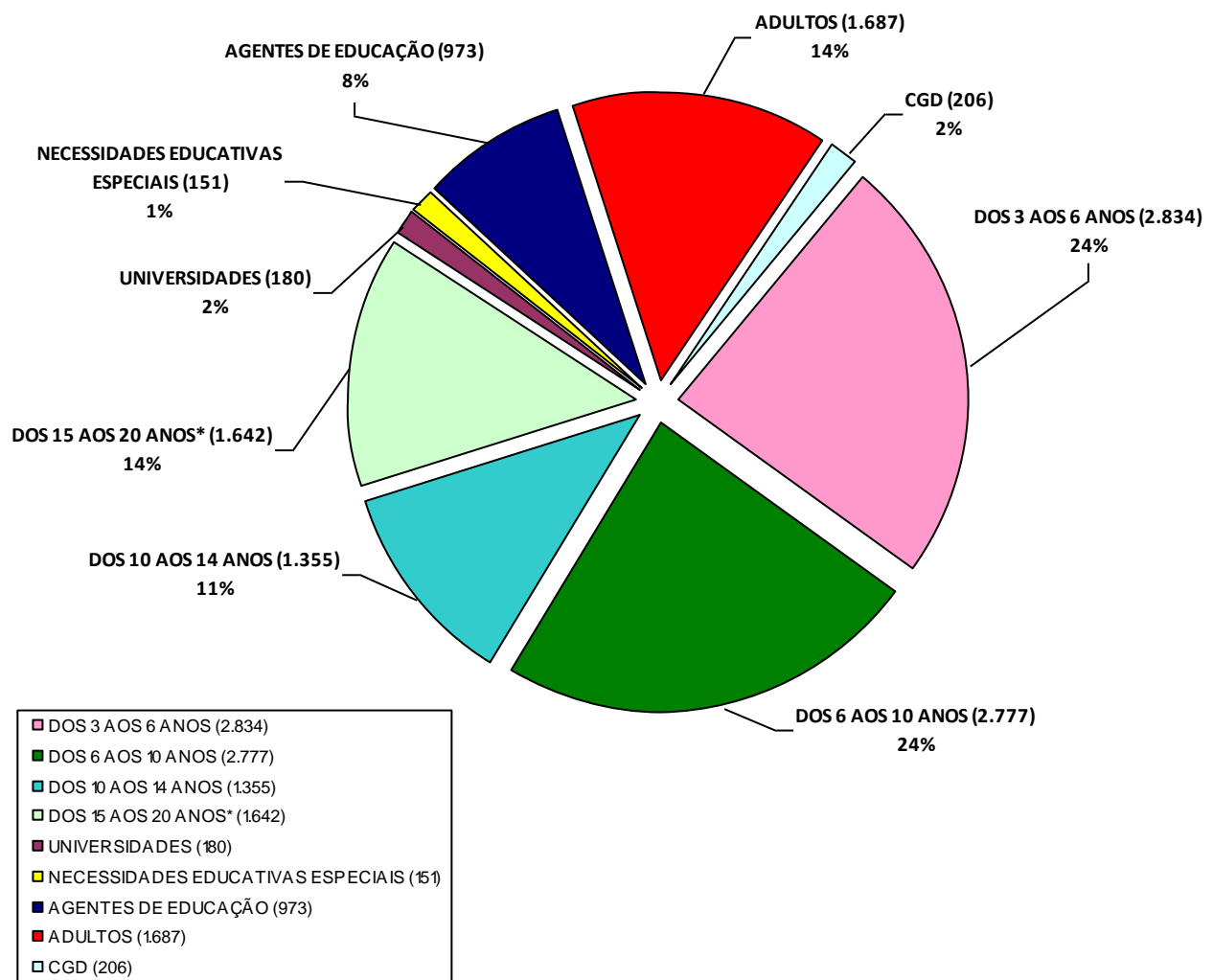
1. Número total de pessoas
  - a) Grelha de distribuição dos públicos pelas actividades;
  - b) Grelha de distribuição dos públicos pelos seus segmentos etários;
  - c) Gráfico percentual de públicos por actividades;
  - d) Gráfico de representatividade percentual dos segmentos de públicos.
  
2. Listagem das instituições abrangidas/inscritas.
  
3. Organizações parceiras.
  
4. Equipa de colaboradores *outsourcing*.

**DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DOS PÚBLICOS – POR ACTIVIDADES (PARA UMA AMOSTRA DE 11.805 PESSOAS)**



**À DIREITA:  
 PORMENOR DE 44%  
 (EXCLUINDO AS VISITAS JOGO  
 E "OUTROS")**

**GRÁFICO DE REPRESENTATIVIDADE PERCENTUAL DOS SEGMENTOS DE PÚBLICOS  
 (PARA UMA AMOSTRA DE 11.805 PESSOAS)**



\* O VALOR REFERENTE AO SEGMENTO DOS 15 AOS 20 ANOS INCLUI ENSINO GERAL E ENSINO PROFISSIONAL.

**LISTAGEM DAS INSTITUIÇÕES ABRANGIDAS/INSCRITAS AO LONGO DO ANO DE 2010  
(PARA UMA AMOSTRA DE 11.805 PESSOAS)**

**PERCENTAGEM DA PRESENÇA DESTAS INSTITUIÇÕES NAS ACTIVIDADES DO SE  
POR ORDEM CRESCENTE**

Instituições do ensino superior = 3,3%  
Instituições de ensino artístico = 3,3%  
Ensino profissional = 4,1%  
Necessidades educativas especiais = 4,1%  
Instituições de solidariedade social = 4,1%  
Escolas de 1.º ciclo = 5%  
Escolas de 2.º e 3.º ciclos com ensino secundário = 5,8%  
Juntas de Freguesia e Câmaras Municipais = 6,6%  
Associações de actividades de tempos livres = 10,7%  
Jardins de infância = 11,6%  
Colégios e Externatos = 17,4%  
Ensino secundário = 24%

**INSTITUIÇÕES DO ENSINO SUPERIOR = 3,3%**

Esc. Superior de Beja  
Faculdade de Belas Artes  
Instituto Politécnico de Tomar  
Universidade Lusófona

**INST. SOLIDARIEDADE SOCIAL = 4,1%**

Centro de Bem Estar Social de Queluz  
Centro Social da Ericeira  
Centro Social Paroquial do Campo Grande  
Obra Social de Paulo VI  
SOLAMI- Centro Comunitário

**INSTITUIÇÕES DE ENSINO ARTÍSTICO = 3,3%**

ARCO  
Arte Ilimitada  
Connaissance de l'art contemporain  
Nextart

**ESCOLAS DE 1.º CICLO = 5%**

Associação escola primária nº 29  
EB 1 de Tercena  
EB 1 e JI Veiga Ferreira  
EB 1 S. João de Deus  
EB 1 Santo António da Tercena  
Esc. n.º 1 de Alcoitão

**ENSINO PROFISSIONAL = 4,1%**

Centro de Formação Profissional da Amadora  
Esc. Artística e Profissional Árvore  
Esc. Profissional de Comunicação e Imagem  
Esc. Profissional Gustave Eiffel  
ETIC

**ESCOLAS DE 2.º E 3.º CICLOS COM ENSINO  
SECUNDÁRIO = 5,8%**

EB 2, 3 André de Resende  
EB 2, 3 de D. Fernando II  
EB 2, 3 de Freiria  
EB 2, 3 e Sec. Dr. Hernâni Cidade  
EB 2, 3 e Sec. Gil Vicente  
EB 2, 3 Professor Lindley Cintra  
EB 2, 3 Soeiro Pereira Gomes

**NECESSIDADES EDUCATIVAS ESPECIAIS = 4,1%**

AEEIPF  
AEIPS  
APPACDM  
Ass. de Reabilitação e Integração - AJUDA  
Crinabel

### **JUNTAS DE FREGUESIA E CÂMARAS**

#### **MUNICIPAIS = 6,6%**

Junta de Freguesia da Ajuda  
Junta de Freguesia da Lousã - Artistando  
Junta de Freguesia de Carnide  
Junta de Freg. S. Cristovão e S. Lourenço  
Junta de Freguesia de St<sup>a</sup> M<sup>a</sup> de Belem  
Junta de Freguesia do Lumiar  
Junta de Freg. Lumiar – C. Artes e formação  
Visitas comentadas - Câmara M. de Lisboa

### **ASSOCIAÇÕES DE ACTIVIDADES DE TEMPOS**

#### **LIVRES = 10,7%**

Associação Engrenagem  
ATL - Câmara Municipal de Lisboa  
ATL - Os Meus Tempos Livres  
ATL Estrela do Mar  
ATL Mãe Coruja  
ATL Tá a Mexer  
ATLA - Atelier de tempos livres de Alfama  
Casa da Criança - Montijo  
CEBE  
Centro de estudos - Estudartis  
Centro de Estudos a Escolinha  
Ideia (ATL - Tires)  
Lar da criança

### **COLÉGIOS E EXTERNATOS = 17,4%**

Colégio Avózinha  
Colégio D.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Pia - Casa Pia de Lisboa  
Colégio do Largo  
Colégio do Rosário  
Colégio Moderno  
Colégio O Parque  
Colégio Sagrado Coração de Maria  
Colégio Valsassina  
Colégio Vasco da Gama  
COOP ESCOLA-Ext. Nossa Senhora de França  
Cooperativa de ensino A Torre  
Externato A Abelhinha  
Externato D. Maria Teresa  
Externato da Luz  
Externato João XXIII  
Externato O Baloioço  
Externato O Caracol  
Externato Passos Manuel  
Externato Penafirme  
Externato Rainha D. Amélia  
Saint Peter School

### **ENSINO SECUNDÁRIO = 24%**

Agrupamento de Escolas Bairro Padre Cruz  
Agrupamento de Escolas D. Filipa de Lencastre  
Esc. Sec. Afonso Lopes Vieira  
Esc. Sec. António Arroio  
Esc. Sec. Camões  
Esc. Sec. da Maia  
Esc. Sec. de Castro Verde  
Esc. Sec. de Odivelas  
Esc. Sec. dos Olivais  
Esc. Sec. Dr.<sup>a</sup> Laura Ayres  
Esc. Sec. Fernando Namora  
Esc. Sec. Fernão Mendes Pinto - Pragal  
Esc. Sec. Frei Rosa Viterbo  
Esc. Sec. Gago Coutinho  
Esc. Sec. Gil Vicente  
Esc. Sec. José Gomes Ferreira  
Esc. Sec. Latino Coelho  
Esc. Sec. Maria Amália Vaz de Carvalho  
Esc. Sec. Martins Sarmiento  
Esc. Sec. Padre António Vieira  
Esc. Sec. Pedro Alexandrino  
Esc. Sec. Prof Herculano de Carvallho  
Esc. Sec. Rainha D.<sup>a</sup> Amélia  
Esc. Sec. Rainha D.<sup>a</sup> Leonor  
Esc. Sec. Raul Proença  
Esc. Sec. Romeu Correia  
Esc. Sec. S. Lourenço  
Esc. Sec. Sebastião e Silva  
Esc. Sec. Vergílio Ferreira

### **JARDINS DE INFÂNCIA = 11,6%**

Jl António José de Almeida  
Jl Beatriz Costa  
Jl Benfica N.º1  
Jl Centro Social Paroquial Padre Ricardo  
Gameiro  
Jl da Aldeia Gavinha  
Jl da Cortegaça  
Jl da Moita  
Jl de S. Domingos de Benfica  
Jl Marvila n.º 1  
Jl Piloto Diese  
Jl Quinta de Sta Marta de Corroios  
Jl Ribeiro Santos  
Jl Sasul  
Jl Venda do Pinheiro

### **ORGANIZAÇÕES PARCEIRAS**

#### **COLABORAÇÕES PARA ACOMPANHAMENTO DE ACTIVIDADES (FORMAÇÃO TÉCNICA DE BASE)**

Escola Secundária Padre António Vieira  
Escola Secundária Pedro Alexandrino  
Escola Secundária Vergílio Ferreira

#### **PRODUÇÃO DE MATERIAIS PEDAGÓGICOS PARA OUTROS SERVIÇOS EDUCATIVOS**

Centro Cultural Palácio do Egipto (Oeiras)  
Museu Grão Vasco (Viseu)  
Museu Aveirense (Aveiro)

#### **INSTITUIÇÕES COM AUTORIZAÇÃO DE ENTRADA GRATUITA AO ABRIGO DE PROTOCOLO**

Câmara Municipal de Lisboa - Programa Ida e Volta (Autocarro Cultural)

#### **PARTICIPAÇÃO EM CONSELHOS GERAIS**

Escola Secundária Artística António Arroio  
Instituto Gregoriano de Lisboa

#### **INSTITUIÇÕES COM PROTOCOLO DE ESTÁGIO CURRICULAR (PROCESSO DE BOLONHA)**

Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa  
Escola Superior de Teatro e Cinema do Instituto Politécnico de Lisboa  
Instituto de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa

#### **INSTITUIÇÕES COM PROTOCOLO DE ESTÁGIO PROFISSIONAL**

Instituto do Emprego e Formação Profissional

**EQUIPA DE COLABORADORES *OUTSOURCING* EM 2010 (TOTAL = 36)**

**ASSISTENTES E APOIO À ORGANIZAÇÃO**

Ana Nunes  
Diana Ramalho  
Isabel Gomes  
Joana Batel  
Mariana Ratão

**CINEMA, FOTOGRAFIA E VÍDEO**

Catarina Dias  
Sílvia Moreira  
Steve Stöer  
Susana Anágua

**ESCRITA CRIATIVA**

Dora Batalim  
Miguel Horta

**EXPRESSÃO CORPORAL E MOVIMENTO**

Ana Rita Teodoro  
Catarina Santana  
Mariana Lemos  
Marta Silva  
Yola Pinto

**EXPRESSÃO MUSICAL E NOVAS TECNOLOGIAS**

Simão Costa  
Tiago Pereira

**EXPRESSÃO DRAMÁTICA**

João de Brito  
José Mateus  
Leonor Cabral  
Pedro Barbeitos  
Tiago Nogueira  
Vitor Oliveira

**EXPRESSÃO PLÁSTICA**

Ana Teresa Magalhães  
Alice Neiva  
Irina Raimundo  
Joana Ratão  
Raquel Pedro

**FORMAÇÃO DE ADULTOS**

Bruno Marques  
Joana Batel  
Ana Reis

**FORMAÇÃO DE CRIANÇAS, JOVENS E ADULTOS**

Marília Pasqual  
Nuno Palha  
Ruy Malheiro  
Susana Alves

A sua opinião sobre as visitas guiadas é essencial para nós.  
Colabore connosco neste breve questionário e ajude-nos a melhorar os nossos serviços.

## Gostou?

A/O GUIA	(MAU) 1	2	3	4	5 (EXCELENTE)
Pedagogia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partilha de conhecimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidade para esclarecer dúvidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### A EXPERIÊNCIA

Ficou com vontade de vir a mais visitas guiadas?  SIM  NÃO

Com o mesmo guia?  SIM  NÃO  É INDIFERENTE

Qual a importância que atribui a estas visitas guiadas?

MUITO IMPORTANTES  IMPORTANTES  NADA IMPORTANTES

Aprendeu mais do que se viesse sozinho?  SIM  NÃO

Gostaria de receber mais informações sobre o nosso serviço educativo?

NÃO  SIM DEIXE-NOS OS SEUS DADOS

de receber

Como soube da existência destas visitas guiadas?

NÃO SABIA QUANDO COMPREI O BILHETE

NA PROGRAMAÇÃO DA CULTURGEST

NA INTERNET

ATRAVÉS DE UM AMIGO

OUTRO Mail

DATA 31/3/2011

MAIO    FEV    JULHO  
 OK @    MAR    AGOSTO  
 OK @    ABRIL    NOV    DEZ

A opinião de quem educa é essencial para nós.  
 Colabore connosco neste breve questionário e ajude-nos a melhorar os nossos serviços.

# Valeu a pena?

## A MEDIAÇÃO

	1	2	3	4	5	completamente
Pedagogia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Capacidade de comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Partilha de conhecimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Disponibilidade para esclarecer dúvidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

## A EXPERIÊNCIA

Como avalia a concretização desta actividade em relação aos objectivos previstos nas sinopses?

	1	2	3	4	5	completamente
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

Os objectivos expressos nas sinopses são pertinentes para o desenvolvimento dos seus alunos?

SIM     NÃO  
 PORQUÊ? É uma actividade diferente para explorar a arte.

Os objectivos foram alcançados?

SIM     NÃO  
 PORQUÊ? A criança a partir desta experiência ficou mais disposta pra arte

Pretende voltar a visitar-nos nas próximas exposições?

SIM     NÃO  
 PORQUÊ? Acto importante dar a conhecer as criações/artes experência e incentivo para o gosto da cultura.

Gostaria de receber mais informações sobre o nosso serviço educativo?

SIM     NÃO    DEIXE-NOS OS SEUS DADOS PESSOAIS

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Vai continuar na escola com os seus alunos o tema aqui desenvolvido?

SIM     NÃO  
 PORQUÊ? ESTAMOS A explorar a natureza e esta exposicao vai em continuacao ao trabalho de sala.

DATA: 25/11/10 HORA: 11 A.O.M. DIAS/DA: Jane  
 ACTIVIDADE: DE MANSINHO JAPRA O VENTO  
 ESCOLA: JARDIM DE JUFAUCA DA MOITA - Ho Grande

SERVIÇO EDUCATIVO · FICHA DE AVALIAÇÃO

# Paisagens que não vi mas senti

Concepção e orientação: Joana Ratão

**Perguntas para os pais:** · Avalie de 1 a 5 (em que 1 é mau e 5 é excelente):

- |  |          |
|--|----------|
| • A qualidade das nossas salas.                          | <u>4</u> |
| • A sinalética e o encaminhamento para as salas devidas. | <u>4</u> |
| • A qualidade dos orientadores e dos assistentes.        | <u>4</u> |
| • A qualidade das nossas ofertas.                        | <u>4</u> |
| • A variedade das nossas ofertas.                        | <u>4</u> |

- Por favor, deixe-nos a sua opinião, propostas para o futuro ou outros desabafos que queira partilhar connosco!

GOSTARIA QUE AS OFICINAS DA MANHÃ  
COMEÇASSEM MAIS CEGO.

**Ver o verso.**

**Perguntas para as crianças:**

P: *Decidir o que se quer ver!* O que quer isto dizer? Afinal há mais do que uma forma de VER?

R: ~~Sim, há mais de uma forma de ver, por exemplo, se estivermos a olhar para um objeto, não vemos apenas o objeto, mas também o espaço ao redor dele.~~ Não, só vemos com os olhos.

P: Alguma vez observaste o que se passa à tua volta com um "ecrã no peito"? O que viste era diferente do que vês com os teus olhos?

R: Não, nunca observei

P: As sensações podem ganhar forma num desenho? Como?

R: Sim, desenhamos a forma com sentimentos mas é um bocadinho abstracto.

P: "O material que eu tenho na mão produz escolhas diferentes", diz João Queiroz. Nesta oficina utilizaste materiais diferentes para desenhar. Os resultados também foram diferentes? Porquê?

R: Foram, porque materiais diferentes não ficam iguais, logo o resultado é diferente

P: O que descobriste nesta oficina que ainda não sabias?

R: Desenhar com linhas o que sentimos pelo corpo e desenhar com carvão

SERVIÇO EDUCATIVO · FICHA DE AVALIAÇÃO

# Paisagens que não vi mas senti

Concepção e orientação: Joana Ratão

**Perguntas para os pais:** · Avalie de 1 a 5 (em que 1 é mau e 5 é excelente):

• A qualidade das nossas salas.

4

• A sinalética e o encaminhamento para as salas devidas.

4

• A qualidade dos orientadores e dos assistentes.

4

• A qualidade das nossas ofertas.

4

• A variedade das nossas ofertas.

3

• Por favor, deixe-nos a sua opinião, propostas para o futuro ou outros desabaços que queira partilhar connosco!

[Ver o verso.](#)

**Perguntas para as crianças:**

P: Decidir o que se quer ver! O que quer isto dizer? Afinal há mais do que uma forma de VER?

R: Sim, tem bem há a forma de sentir

P: Alguma vez observaste o que se passa à tua volta com um "ecrã no peito"? O que viste era diferente do que vês com os teus olhos?

R: Não mais ou menos.

P: As sensações podem ganhar forma num desenho? Como?

R: Sim, com as cores, e como diferentes tipos de linhas.

P: "O material que eu tenho na mão produz escolhas diferentes", diz João Queiroz. Nesta oficina utilizaste materiais diferentes para desenhar. Os resultados também foram diferentes? Porquê?

R: Sim, porque <sup>cada</sup> ~~foi~~ material ~~proporciona~~ Uma maneira de desenhar diferente.

P: O que descobriste nesta oficina que ainda não sabias?

R: \_\_\_\_\_

SERVIÇO EDUCATIVO · FICHA DE AVALIAÇÃO

# O movimento dos 4 elementos

Concepção e orientação: **Marta Silva** e convidada**Perguntas para os pais:** · Avalie de 1 a 5 (em que 1 é mau e 5 é excelente):

- |  |          |
|--|----------|
| • A qualidade das nossas salas.                          | <u>5</u> |
| • A sinalética e o encaminhamento para as salas devidas. | <u>5</u> |
| • A qualidade dos orientadores e dos assistentes.        | <u>5</u> |
| • A qualidade das nossas ofertas.                        | <u>4</u> |
| • A variedade das nossas ofertas.                        | <u>4</u> |

- Por favor, deixe-nos a sua opinião, propostas para o futuro ou outros desafios que queira partilhar connosco!

[Ver o verso.](#)

**Perguntas para as crianças:**

P: Quais são os 4 elementos?

R: Os quatro elementos são: a água, o fogo, a terra e o ar.

P: Como é o movimento da água?

R: o movimento da água é ondular e nunca para

P: Qual dos elementos gostaste mais de dançar?

R: gostei mais de dançar a <sup>terra</sup> terra

P: Como se organiza a música da água?

R: a música da água organiza-se com vários sons

P: Antes de dançarmos o que precisamos de fazer?

R: antes de dançar o que precisamos de fazer é aquecer

SERVIÇO EDUCATIVO · FICHA DE AVALIAÇÃO

# O movimento dos 4 elementos

Concepção e orientação: Marta Silva e convidada

**Perguntas para os pais:** · Avalie de 1 a 5 (em que 1 é mau e 5 é excelente):

- |  |          |
|--|----------|
| • A qualidade das nossas salas.                          | <u>5</u> |
| • A sinalética e o encaminhamento para as salas devidas. | <u>5</u> |
| • A qualidade dos orientadores e dos assistentes.        | <u>5</u> |
| • A qualidade das nossas ofertas.                        | <u>4</u> |
| • A variedade das nossas ofertas.                        | <u>4</u> |

- Por favor, deixe-nos a sua opinião, propostas para o futuro ou outros desabafos que queira partilhar connosco!

[Ver o verso.](#)

**Perguntas para as crianças:**

P: Quais são os 4 elementos?

R: Os 4 elementos são água, fogo, terra e ar.

P: Como é o movimento da água?

R: O mar a meget.

P: Qual dos elementos gostaste mais de dançar?

R: Gostei mais de dançar a terra e o ar.

P: Como se organiza a música da água?

R: ~~Com~~ Com gattaf de água.

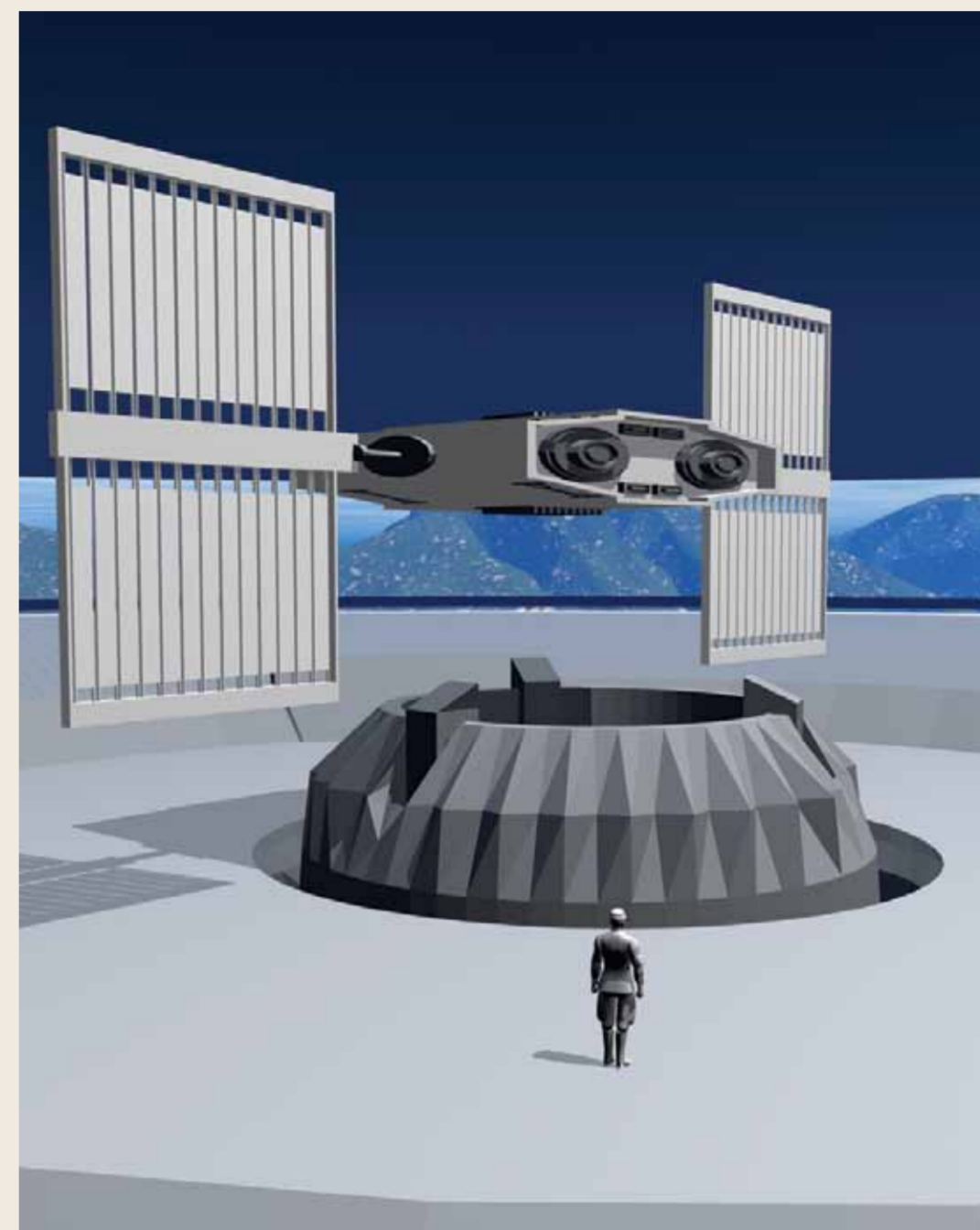
P: Antes de dançarmos o que precisamos de fazer?

R: É preciso de fazer silêncio.

# ENTRAR (NA ARTE)



João Queiroz. Sem título, 2009 · Cortesia Galeria Quadrado Azul, Lisboa e Porto · Fotografia: Teresa Santos e Pedro Tropa



Miguel Soares (1970), Archibunk3r Associates, 2000 · Cortesia do artista

## JOÃO QUEIROZ 16 OUTUBRO - 9 JANEIRO 2011 GALERIAS 1 E 2

### APRESENTAÇÃO DA EXPOSIÇÃO PARA PROFESSORES E EDUCADORES

#### ENCONTRO COM JOÃO QUEIROZ

TERÇA 12 DE OUTUBRO · 18H00 · LOTAÇÃO LIMITADA · INSCRIÇÃO PRÉVIA  
VENHA CONVERSAR COM O ARTISTA JOÃO QUEIROZ E CONHECER O UNIVERSO DA SUA OBRA E AS ACTIVIDADES EM TORNO DA SUA EXPOSIÇÃO.

**VISITAS JOGO** DURAÇÃO APROX. 1H00 · MARCAÇÃO PRÉVIA · €1

#### FFFSSSHH... E DE MANSINHO SOPRA O VENTO PRÉ-ESCOLAR

IMAGINA QUE DE REPENTE O VENTO ENTRA NA GALERIA, OS CORPOS AGITAM-SE E REBOLAM SOBRE UMA FOLHA DE PAPEL! SERÁ QUE PODEMOS DESENHAR COM O CORPO? VAMOS ACORDAR OS SENTIDOS COM AS OBRAS DE JOÃO QUEIROZ!

#### NATUREZA VIVA PRÉ-ESCOLAR

A NATUREZA ESTÁ REPLETA DE SERES VIVOS, DE CHEIROS, DE SONS E DE SABORES MAS QUANDO A REPRESENTAMOS NUMA PINTURA O QUE É QUE ACONTECE A TUDO ISSO? JOÃO QUEIROZ TEM UMA SUGESTÃO... VAMOS DESCOBRIR QUAL É!

#### LINHAS & MANCHAS EM CORRENTES DE AR 1º CICLO

COMO POSSO VER USANDO TODO O MEU CORPO? É UMA PERGUNTA QUE VAI SER UM DESAFIO! PARTINDO DO QUE OS NOSSOS SENTIDOS NOS DIZEM IREMOS OLHAR PARA O MUNDO DE FORMAS IMPREVISTAS.

**MALA PEDAGÓGICA** DISPONÍVEL (EM SUPORTE DIGITAL)

**SOLICITE O SEU GUIA ÁUDIO** GRATUITAMENTE

**VISITA GRATUITA**

**VISITA OFICINA** DISPONÍVEL **INCLUI VISITA JOGO À EXPOSIÇÃO · DURAÇÃO APROX. 2H00 · MARCAÇÃO PRÉVIA · € 2,50 · LOTAÇÃO LIMITADA**

### AMOSTRAS DA NATUREZA 1º CICLO

JÁ OLHASTE BEM PARA UMA PAISAGEM? CONSEGUES DESCREVER TODOS OS SEUS PORMENORES? VAMOS OLHAR ATRAVÉS DOS OLHOS DE JOÃO QUEIROZ E DESCOBRIR COISAS QUE NUNCA TÍNHAMOS VISTO.

### MEMÓRIAS DE UM LUGAR INVENTADO 2º E 3º CICLOS

ESQUECEMOS O QUE OS OLHOS VÊEM E DESPERTAMOS PARA AS MEMÓRIAS DO QUE SENTIMOS! SERÁ POSSÍVEL DAR FORMA A UMA PAISAGEM A PARTIR DAS SENSACÕES?

### UMA PAISAGEM CHAMADA CORPO 2º E 3º CICLOS, ENSINO SECUNDÁRIO

EXISTIR, SENTIR E CRIAR ENVOLVEM MOVIMENTO? UMA VIAGEM ONDE OS ESTÍMULOS EXTERIORES FAZEM SURGIR UM ESPAÇO DE DIÁLOGO SENSORIAL.

### PROCESSADOR DE PAISAGENS ENSINO SECUNDÁRIO

COMO PERCEPCIONAMOS O QUE NOS RODEIA? NESTA VISITA ÉS TU QUE PROCESSAS AS PAISAGENS E DESCOBRES COMO JOÃO QUEIROZ RECREIA A EXPERIÊNCIA DO OLHAR!

## LINGUAGEM E EXPERIÊNCIA OBRAS DA COLEÇÃO DA CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS



18 SETEMBRO - 21 NOVEMBRO  
MUSEU GRÃO VASCO, VISEU

11 DEZEMBRO - 13 FEVEREIRO 2011  
MUSEU DE AVEIRO, AVEIRO

SUGERIMOS UMA VISITA A ALGUMAS DAS OBRAS DE ARTE DA COLEÇÃO DA CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS.

**VISITAS JOGO** PRÉ-ESCOLAR, 1º, 2º E 3º CICLOS, ENSINO SECUNDÁRIO  
**VISITAS DINÂMICAS** ENSINO SUPERIOR E ADULTOS

### INSCRIÇÕES E INFORMAÇÕES

MUSEU GRÃO VASCO  
TEL. 232 422 049 · MGV.SE@IMC-IP.PT  
SEGUNDA A SEXTA 9H00 / 17H30

MUSEU DE AVEIRO  
TEL. 234 423 297 / 234 383 188 · MAVEIRO.MARIAJOAOMOTA@IMC-IP.PT  
SEGUNDA A SEXTA 10H00 / 17H30

### INSCRIÇÕES E INFORMAÇÕES

SERVIÇO EDUCATIVO - CULTURGEST  
10H00 / 12H30 - 14H30 / 17H30  
TEL. 217 619 078 · FAX 218 483 903  
CULTURGEST.SERVICOEDUCATIVO@CGD.PT

SERVIÇO EDUCATIVO

## MARÇO EM TORNO DA ARTE

## PARA CRIANÇAS E JOVENS

DESTAQUES DAS ACTIVIDADES

**FÉRIAS DA PÁSCOA NA CULTURGEST**  
JÁ ABRIRAM AS INSCRIÇÕES!  
DOS 4 AOS 14 ANOS. 11 A 15 E 18 A 20 DE ABRIL.

**OFICINAS AOS SÁBADOS DE TARDE: UM DIA NA CIDADE DE...**  
OFICINA DE FAZ-DE-CONTA E DE IMPROVISACÃO  
COM GINA TOCCHETTO (ACTRIZ)  
SÁBADOS, 5, 12, 19 E 26\* DE MARÇO, DAS 15H ÀS 17H30.  
\*SESSÃO PARA FAMÍLIAS

**CELEBRA O TEU DIA DE ANOS COM ARTE**  
UMA FESTA FORA DO COMUM, COM PARTIDAS  
E AVENTURAS INESQUECÍVEIS PARA TODOS!

## PARA ADULTOS

DESTAQUES DAS ACTIVIDADES

## VISITAS ÀS EXPOSIÇÕES...

1+1+1=3: HERMANN PITZ, MICHAEL SNOW, BERNARD VOÏTA  
DOMINGO, 27 DE MARÇO – 17H. AO ALMOÇO: 3 E 16 DE MARÇO – 13H10, 17 DE MARÇO – 12H10.

## GEDI SIBONY

DOMINGO, 27 DE MARÇO – 18H. AO ALMOÇO: 2 E 10 DE MARÇO – 12H10, 30 DE MARÇO – 13H10.

## CELEBRE O DIA DE ANOS (DOS MIÚDOS) COM ARTE

NOVIDADES TAMBÉM PARA OS PAIS! ENQUANTO AS CRIANÇAS ESTÃO ENTRETIDAS NA OFICINA,  
PORQUE NÃO ENVOLVER OS PAIS DOS CONVIDADOS NUMA ACTIVIDADE?

ESTAS ACTIVIDADES PARA OS PAIS TÊM SIDO  
UM SUCESSO.

## DESTAQUES DAS ACTIVIDADES

## DESCOBERTAS A TIRACOLO

CONJUNTO DE JOGOS EM QUE É O PRÓPRIO GRUPO QUE SE (AUTO)GUIA PELA GALERIA.  
SEMPRE DISPONÍVEL NO BALCÃO DA BILHETEIRA, SOLICITE-O GRATUITAMENTE.

**OFICINA PARA PAIS E FILHOS, AO SÁBADO DE TARDE: UM DIA NA CIDADE DE...**  
COM GINA TOCCHETTO (ACTRIZ). SÁBADO, 26 DE MARÇO DAS 15H ÀS 17H30

PARA FAMÍLIAS

Inscrições e Informações 21 761 90 78 / 55 90 78 culturgest.servicoeducativo@cgd.pt

© 2011 Culturgest



## II PRÉMIO IBERO-AMERICANO DE EDUCAÇÃO E MUSEUS 2011

### Categoria 2: Incubadora de projectos

**NOME DO PROJECTO: Transmissão interrompida – práticas de motivação e avaliação com mediadores culturais**

#### **Breve descrição**

Este projecto tem como objectivo a diversificação e a amplificação do potencial criativo da acção educativa em museus e pretende apresentar uma proposta ao desafio de motivar, avaliar e trabalhar com uma equipa criativa. Com este desafio em mãos, torna-se necessário salientar as especificidades profissionais, intelectuais e emocionais dos diferentes intervenientes que constituem estas equipas e contribuem para o seu sucesso: coordenadores, mediadores, artistas, bailarinos, actores, gestores culturais, investigadores de arte contemporânea, entre muitos outros. Propomo-nos, por conseguinte, a desenvolver práticas educativas experimentais e inovadoras, que promovam a partilha de conhecimentos, o desenvolvimento pessoal e a coesão social, potenciando plataformas autónomas, sustentáveis e orgânicas.

Nesta óptica, o projecto irá recolher testemunhos de coordenadores de equipas criativas e de serviços educativos, de modo a ampliar a nossa abrangência sobre métodos de gestão e motivação noutros contextos. Incidirá também no estudo de caso da equipa de mediadores do Serviço Educativo da Culturgest. Todos estes depoimentos serão anexados a um documentário que possibilitará um olhar exterior sobre a educação não formal de museus em Portugal (ver *antecedentes*).

O documentário final assumirá o perfil de um trabalho de equipa que englobará mais de 70 parceiros de museus a uma escala intercontinental, dotado de um alto potencial educativo, útil ao repensar das equipas criativas na área da cultura e da sua relação com a autonomização dos públicos nas instituições culturais.

## Objectivos gerais

- Compreender a dinâmica de trabalho no interior de uma equipa de um serviço educativo de uma instituição cultural ligada à arte contemporânea.
- Analisar diferentes formas de coordenação e de liderança de equipas criativas.
- Propor diferentes formas de gerir, motivar e avaliar equipas heterogéneas em contextos criativos e de serviços educativos relacionados com a cultura contemporânea.
- Apresentar e alargar a Rede de Colaboradores de Serviços Educativos (ReCoSE).
- Traçar o panorama dos serviços educativos na actualidade e no contexto luso-brasileiro.
- Mapear os agentes actuantes nos serviços educativos luso-brasileiros, as suas motivações e as suas práticas.
- Fomentar e incentivar a participação activa das equipas na construção de conhecimentos e valores (conforme alínea 2.6.2 j) dos critérios assinalados na II edição do Prémio Ibero-americano de Educação e Museus).

## Objectivos específicos

- Integrar na Rede de Colaboradores de Serviços Educativos (ReCoSE) os contributos dos participantes envolvidos no projecto através da divulgação e partilha de experiências.
- Esboçar o perfil de algumas coordenações inteligentes e emotivas de equipas coesas e criativas realizando para isso entrevistas filmadas a vários coordenadores de equipas artísticas (Miguel Seabra, Madalena Victorino, João Brites, Sofia Neuparth, Rui Horta e Elvira Leite).
- Preparar um guião fluído e simples de modo a não interferir no modo descontraído da entrevista filmada mas com perguntas que permitam recolher informação específica sobre como cada entrevistado gere, motiva e avalia a sua equipa.
- Abrir o guião a toda a equipa do serviço educativo da Culturgest de modo a permitir a inclusão de novas perguntas por parte de todos os elementos da equipa *outsourcing*.
- Sensibilizar a equipa de filmagens para o guião e para o tema em questão de modo a conseguir-se uma maior sintonia entre a filmagem, o entrevistado e o entrevistador.
- Conceber grelhas de motivação testando a sua aplicação junto às equipas e a capacidade destes formatos de avaliação estimularem o aparecimento de novas práticas educativas.
- Analisar como a aplicação das grelhas de motivação pode ser útil e benéfica para a previsão e evolução do trabalho.
- Estudar a relação motivacional entre as equipas criativas de mediação artística e a produção do seu trabalho.

- Perceber os paradigmas e questões que surgem na gestão destas equipas e como é que os seus líderes lidam com estes.
- Compreender o modo como os mediadores lidam com diferentes públicos, como variam as suas estratégias de aproximação e de abordagem.
- Reunir testemunhos de colaboradores sobre as particularidades da sua função enquanto mediadores entre arte e educação, isto é, as suas ambições, as suas dificuldades, as suas expectativas.
- Contemplar instrumentos para expressar a participação e avaliação da experiência – analisando os questionários entregues aos públicos, o seu impacto na auto-estima dos colaboradores e a sua eficácia na obtenção de resultados que visem o desenvolvimento de práticas educativas inovadoras.
- Conceber novas técnicas de motivação e avaliação da equipa, visando o seu bem-estar e, conseqüentemente, a melhoria das actividades educativas esperadas pelos públicos.

### **Resultados esperados e seus critérios de avaliação**

A dedicação e compromisso que temos vindo a atribuir ao processo de concepção deste projecto, desde o seu momento inicial, alicerça-se num conjunto de expectativas que impulsionam este percurso.

Em concordância com os objectivos gerais e específicos que demos a conhecer anteriormente, manifestamos a nossa ambição de que as nossas metas sejam dignamente alcançadas. Desta forma, apresentamos alguns factores que representarão, para nós, o sucesso deste empenho – os resultados que esperamos obter – bem como os critérios utilizados para a correcta avaliação dos mesmos.

Como resultado esperado, destacamos o impacto da profundidade e do alcance social da proposta realizada, bem como o seu potencial de provocar mudanças e melhorias na comunidade e na memória social de beneficiários directos e indirectos (alínea 2.6.2e). A diversificação de recursos e as colaborações em vínculos institucionais e territoriais (alínea 2.6.2i), alerta-nos para perceber até que ponto outras instituições se interligam connosco.

De modo semelhante à adaptação que fizemos das ferramentas de avaliação facultadas pelos modelos *CAF*, *EFQM*, e *Inspiring Learning For All*, aspiramos que a nossa proposta de autoscopia seja utilizada como uma ferramenta que faculte bases (que deverão ser adaptadas) a diferentes contextos museais, tenham eles missões afins ou distintas das nossas.

Assim, criam-se espaços não de imposição de boas práticas ou metodologias, mas antes de diálogo e de auto-análise que fomentem a motivação. Como tal, os critérios a ter em conta para avaliação do sucesso deste projecto devem atentar à sua componente oscilante.

Porventura a ocorrência de novas conjunturas sociais – as mesmas que os museus ajudam a fomentar e a mapear – ditará novas condutas profissionais nas suas comunidades internas. Contudo, os museus não têm ajudado na identificação de tais condutas, por serem sobretudo entidades que promovem a formação dos seus educadores e não a sua autonomia e auto-regulação. Destaca-se, portanto, a urgência de criar programas de auto-capacitação que tornem rentável o investimento na assimilação de aptidões por auto-indução.

Aspiramos, de igual modo, à expansão da Rede dos Colaboradores dos Serviços Educativos (ReCoSE) que, como já foi mencionado, pretende melhorar as práticas e condições em que se pratica o exercício desta função. Em suma, o objectivo da ReCoSE assemelha-se em muito a este projecto, por promover o intercâmbio de experiências pessoais e profissionais, a cooperação, a aprendizagem de novas soluções, descoberta de possibilidades e a aquisição de competências na área da mediação.

Quanto à projecção do documentário que iremos elaborar – um documentário dotado de rigor científico que deseja abranger e interpretar os dados recolhidos – contamos com o feedback positivo por parte dos entrevistados que colaboraram com o seu testemunho sobre a sua experiência em serviços educativos. Ambicionamos que o conjunto de ferramentas que vamos construir seja reconhecido como um contributo à actualização da profissão de coordenador e colaborador de um serviço educativo. Num âmbito mais pragmático, um sinal claro do sucesso da nossa pesquisa será, incontornavelmente, a capacidade de esgotar a venda do documentário em suporte digital.

Em sentido lato, planeamos traçar um panorama acerca do modo como funciona a gestão de equipas de serviços educativos em Portugal, nomeadamente os principais dilemas, motivações e estratégias de avaliação. Esperamos, pelo final deste estudo, conhecer a diversidade de práticas e promover um cruzamento de ideias que levem à concepção de estratégias, à inovação de conceitos e à criação de conhecimento.

Os conceitos abordados ao longo de todo o projecto situar-se-ão muito em torno da mediação entre arte e educação, das competências relacionais, da inteligência emocional, da motivação, da avaliação, da auto-reflexividade, procurando não só saber o que se diz, mas também o que se faz e como se faz. É necessário reforçar a importância da componente “emotividade” que será tratada com o maior cuidado durante todo este processo, sendo a sua avaliação feita através de *emoções, sensações, ambientes e atmosferas*.

Esperamos que se criem ferramentas que possam dar resposta a questões como: De que modo se pode motivar os colaboradores de uma equipa criativa? Como devemos avaliar o seu desempenho? Como podemos desenvolver novas estratégias que melhorem o seu bem-estar e, conseqüentemente, a sua performance?

Concluindo e situando-nos numa sociedade pautada pela urgência de criação de públicos para a cultura, defendemos a potencialidade de um projecto com este carácter, que

intervém na reestruturação dos processos de auto-regulação dos serviços educativos, projectando a intensificação da relação entre os museus e os seus públicos.

## **Sustentabilidade**

Temos a convicção de que a sustentabilidade deste projecto assenta nas pessoas. A forte componente prática desta proposta, a necessidade urgente de empreender um estudo sobre esta temática, a pertinência do objecto de estudo, bem como o reconhecimento da sua importância por todo o meio social envolvido (gerando um equilíbrio de interesses), irá garantir a sua sustentabilidade. O facto de o projecto estar concebido para abrir espaço ao espectro alargado de uma comunidade profissional (não nos esquecendo dos seus públicos), transforma-a em parte activa e interessada. É nesta comunidade que acompanharemos as repercussões e reverberações práticas deste desafio, pelo seu sentimento de afiliação ao projecto. Confiamos que não o deixará morrer mas persistirá nele, o agudizará, o adaptará e o desenvolverá a curto, médio e a longo prazo.

A curto/médio prazo, está programada a apresentação de toda a investigação (entrevistas, processos de trabalho, etc.) em DVD, ou seja, uma divulgação em suporte digital que irá instalar novos e inesperados tipos de debate, influenciando para que se torne:

- Socialmente justo – promovendo a divulgação e a partilha de conhecimento a todos os interessados, em rede, de forma acessível. No seu método, procura recolher um espectro democrático e alargado de intervenientes. As ferramentas abordadas no estudo promovem a autonomia e a auto-capacitação para a auto-regulação de estratégias nas equipas (este projecto promove não só a sua consulta como referência mas também a sua incrementação pelos próprios pares).
- Culturalmente diverso – podem ser contactadas pessoas de todas as partes do mundo (através de redes digitais como a ReCoSE (Rede de Colaboradores de Serviços Educativos)); o DVD mencionado poderá ser legendado para outros idiomas, a conferência terá uma existência *on-line* que a perpetue e a torne num legado acessível para o futuro. Não estando dependentes de apoios internacionais e patrocínios, estas plataformas, garantirão um alargamento deste grupo de interesse e de intercâmbios de experiência.
- Ecologicamente correcto – os suportes digitais e audiovisuais, não só permitem introduzir uma alternativa mais dinâmica do que os relatórios, também evitam a utilização do suporte de papel na partilha em rede na divulgação.

A plataforma ReCoSE, não só terá aqui uma oportunidade de ampla divulgação como garantirá um suporte a esses novos debates. Pela experiência que trazemos do projecto precedente apoiado pela OEI (ver *antecedentes*), verificamos que a longo prazo se promove a investigação a nível nacional bem como potenciais patrocínios.

Por outro lado, o largo espectro geográfico do estudo enriquece a partilha de conhecimentos e promove a sua manutenção. No panorama local, a experiência que obtivemos com a rápida e crescente adesão de associados à rede ReCoSE já é um indício incontestável de que existe toda uma comunidade de profissionais sôfrega de iniciativas inovadoras e partilha de experiências que se identifica com os objectivos deste estudo. De igual modo, a sua amplitude internacional – possibilitada pela utilização de plataformas digitais gratuitas tais como *Blogger*, *Youtube*, *Facebook* e *GoogleGroups* – potencia o reencontro/encontro entre os vários técnicos da área e a possibilidade de partilha de experiências e de conhecimentos entre técnicos de realidades diversas e plurais – à partida num movimento pendular ibero-americano e luso-brasileiro, perspectivando o alargamento deste projecto ao panorama europeu.

Por fim prevemos pelo menos três áreas que convergem para a sustentabilidade deste projecto:

- Financeira – não sendo necessários investimentos financeiros para a sustentabilidade do projecto e a sua viabilidade logística (na medida em que serão utilizados recursos gratuitos ou dependendo da manutenção técnica pela instituição Culturgest).
- Institucional – a entidade que promove a iniciativa, a Fundação CGD – Culturgest, bem como os patrocínios obtidos, garantirão o interesse em perpetuá-lo e mantê-lo.
- Técnica – a instituição de acolhimento dispõe dos meios audiovisuais, de um Pequeno e de um Grande Auditório, de uma galeria de arte e outras infra-estruturas e espaço *online*, que permitirão a garantia da sustentabilidade do projecto no que respeita a meios técnicos.

## **Etapas**

Este projecto assenta em três etapas basilares. A primeira está intrinsecamente ligada à equipa de mediadores culturais do serviço educativo da Culturgest. Através de uma vasta recolha bibliográfica sobre os temas de criatividade, motivação e auto-avaliação será possível conceber e elaborar ferramentas que possibilitarão dotar as equipas de uma maior autonomia técnica. Esta recolha irá reunir dados que nos irão permitir perceber como uma equipa tão heterogénea, extensa e de carácter *outsourcing* lida com a sua motivação. Os questionários concebidos serão analisados de modo a permitir que a equipa se reúna para discutir os resultados obtidos. Vários momentos de todo o processo de trabalho serão filmados tais como: reuniões com a equipa do serviço educativo, concepção de práticas educativas e actividades pedagógicas na nova exposição temporária. Estas práticas com diversas audiências – que se pretendem inovadoras – serão sempre acompanhadas de um registo fílmico de modo a permitir análises de conteúdo, auto-avaliações, autoscopias e, naturalmente, a partilha dos registos com os nossos pares de outros museus e centros culturais.

Esta etapa – marcada pela partilha de aprendizagens e produção conjunta de novos conhecimentos e práticas educativas – caracteriza-se pela construção participativa, envolvimento e intervenção da equipa no próprio processo, algo que entendemos que virá a reforçar o vínculo entre os mediadores e a instituição cultural (conforme alínea 2.6.2 j) dos critérios assinalados na II edição do Prémio Ibero-americano de Educação e Museus) bem como ter impactos na relação que estes mediadores têm com os públicos mediados.

A segunda etapa dos trabalhos consistirá no convite dirigido a vários coordenadores de equipas criativas na área da cultura (coreógrafos, encenadores, coordenadores de animadores socioculturais, entre outros) para a realização de entrevistas que serão sempre acompanhadas e filmadas. Num segundo momento, ocorrerá o início de outro tipo de filmagens, agora debruçadas sobre o perfil, aspirações, medos e práticas educativas dos coordenadores de serviços educativos à escala nacional, tentando delinear um reflexo do panorama português. Esta etapa, que envolve uma itinerância nacional, com os seus dois momentos essenciais, é precedida pela elaboração cuidada de dois guiões distintos, bem como pela sua análise crítica por parte de outros mediadores culturais, agentes externos ao processo, que permitam o controlo piloto da qualidade dos guiões.

A terceira e última etapa será a realização de uma conferência em Novembro de 2011 devotada aos temas da mediação cultural e das práticas educativas inovadoras em contextos museais. Nesta conferência, que consideramos momento emblemático de partilha de conhecimentos com os nossos pares, pretendemos dar a conhecer à comunidade o documentário resultante das entrevistas e filmagens de todo o processo de trabalho anteriormente descrito.

A preparação teórica, a programação de novas formas de reunir pessoas em formatos de conferência e o convite a oradores de relevo para o panorama aqui estudado, é um momento fundamental para validar a qualidade de todo o processo.

Um dos objectivos deste projecto, mas que não integra as etapas aqui descritas, é a possibilidade (e necessidade) de ser realizado também a nível europeu. Para tal, iremos concorrer à *European Cultural Foundation*, nomeadamente à *Collaboration Grants*, um apoio de mobilidade e intercâmbio entre vários países europeus, que possibilitará o desenvolvimento e a continuidade deste projecto.

### **Metodologia aplicada**

O plano de acção deste projecto está assente em ferramentas metodológicas muito variadas e cuja utilização será recorrente ao longo das várias etapas do trabalho. Acreditamos que delinear em equipa um plano de acção coeso e global – como estratégia metodológica de preparação e de anteprojecto – potencia uma uniformização de procedimentos, técnicas e ferramentas metodológicas que contamina todo o processo e permite uma utilização menos

taxativa e restrita e mais permeável dos vários instrumentos ao nosso dispor no campo das ciências sociais, das ciências da educação e da gestão de equipas e recursos humanos.

Para a elaboração do nosso projecto não poderíamos descurar o conjunto de acções consideradas necessárias ao estudo desta realidade. Podemos, assim, dizer que este projecto consiste num *estudo de caso*, tendo a finalidade de explorar e compreender acontecimentos e, a partir das observações e resultados destes, proporcionar e produzir conhecimento. Para tal tivemos em extrema consideração três vectores: o *contexto de intervenção*, os *recursos existentes* e os *objectivos do plano*.

Várias são as ferramentas que apoiam a construção metodológica deste projecto e que enformam toda a sua elaboração. Pelo seu grau de complexidade e por se revelarem fulcrais na obtenção de dados, teremos o cuidado de descrever algumas e de demonstrar em que contextos as iremos aplicar. No seio dos instrumentos que permitem a *recolha de dados*, oferecemos particular destaque à entrevista, mais precisamente, a *entrevista semi-directiva* e a técnica *focus group*. A *entrevista semi-directiva*, apesar de ser portadora de uma estrutura e de ser regida por um guião, consegue conferir ao diálogo o seu teor informal, facilitando a fluidez do raciocínio dos intervenientes. A sua flexibilidade adaptar-se-á aos diálogos que pretendemos estabelecer com os coordenadores de equipas criativas, proporcionando um clima descontraído e, simultaneamente, de rigor científico que permitirá uma maior profundidade na obtenção de informação sobre o conteúdo a investigar.

A técnica *focus group*, por seu turno, compreende uma discussão entre um número específico de elementos, sendo o seu principal fim explorar os vários pontos de vista de cada membro face a um dado tema e não tanto chegar a uma conclusão consensual.

É precisamente o que pretendemos fazer com a observação desta equipa de mediadores culturais: explorar as suas opiniões, fomentar a partilha e a reflexão de experiências anteriores e compreender as diferentes perspectivas no que respeita à sua função. Esta técnica será aplicada, por exemplo, na reunião intercalar de exposições, em conjunto com a observação participante que trataremos mais adiante.

Terminada a fase de *entrevista*, procederemos a uma *análise de conteúdo* (não exaustiva). Com esta análise, pretendemos descrever de forma objectiva e sistemática o conteúdo de cada diálogo, por intermédio da criação de *indicadores* que permitam a inferência de conhecimento a partir da informação recolhida.

Para uma recolha de dados mais objectiva e que facilite o tratamento da informação obtida aplicaremos *questionários*, tanto aos coordenadores de equipas criativas como aos colaboradores *outsourcing*. Estes questionários funcionarão tanto como ferramenta de verificação do nível de motivação como de auto-avaliação por parte de todos os intervenientes. Pretendemos, deste modo, proceder à elaboração de questionários de resposta fechada, à técnica *Picture-Story Exercise*, teorizada por McClelland (1953), questionários de auto-avaliação com base em modelos já existentes (como é o caso da Estrutura Comum de Avaliação (CAF), do

modelo de excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM), do modelo *Inspiring Learning for All*). Não se pretende criar uma réplica de cada um destes modelos mas antes fazer uma selecção dos elementos mais significativos de cada, visando a construção de utensílios flexíveis e adaptados à realidade que pretendemos estudar.

Uma ferramenta que servirá de complemento à utilização da entrevista e do questionário será a *observação* que, por oposição ao que é dito, pretende fazer um registo visual de comportamentos não-verbais e interações nos seus contextos de ocorrência natural. Este instrumento será aplicado, sobretudo, aos colaboradores *outsourcing* do Serviço Educativo enquanto objecto de estudo. A observação ocorrerá nas suas duas vertentes quanto à participação do investigador. Por um lado, a observação participante sugere a participação real na vida do grupo em estudo, tendo o observador de se assumir como membro do grupo, facto que, no nosso caso, dar-se-á de modo natural, por pertencermos realmente a esta equipa e pelo contacto frequente que temos com cada um dos colaboradores. Estas observações decorrerão, como já foi dito anteriormente, no âmbito da reunião intercalar de exposições, por se tratar de um ambiente de partilha e de reflexão. Ao observador cabe a ocupação de perceber as motivações, as expectativas, a auto-imagem dos colaboradores observados. Por outro lado faremos, também, uso da *observação não-participante*, em que o objecto de estudo continuará a ser o colaborador mas, desta feita, no seu contacto efectivo com os públicos. Nesta situação, poderemos tomar como exemplo uma das suas visitas guiadas pela galeria. Para a realização desta observação, vemo-nos impelidos a adoptar uma postura mais distanciada, despercebida, de forma a não influenciar o comportamento do observado e a fim de verificar a concordância entre o que é dito e o que é feito, de observar o modo como os colaboradores actuam e de como lidam com o inesperado.

É importante notar, em conclusão, que os instrumentos de trabalho que inspiram a nossa metodologia são ferramentas legadas maioritariamente pela área dos Recursos Humanos, da Psicologia e das Ciências da Educação. Como qualquer ferramenta de trabalho, as suas características intrínsecas não se revestem de qualquer teor de criatividade ou inovação. Acreditamos que a originalidade do projecto está, isso sim, no cruzamento experimental e inovador da utilização dessas ferramentas – oriundas de áreas do saber que, geralmente, não inspiram a actuação dos serviços educativos dos museus – com práticas educativas dirigidas à própria equipa de mediadores culturais, tendo em vista a divulgação e partilha com a comunidade dos pares e o incentivo à pesquisa de novos procedimentos de aproximação à diversidade dos públicos, das actividades de mediação e à realidade intrínseca das equipas de serviços educativos.

## Marco teórico

Actuar no lugar de intersecção dos conhecimentos relacionados com a Educação, a Cultura Contemporânea, a Criatividade, as Equipas de profissionais criativos, a Liderança e outras áreas do conhecimento relacionadas com as sociedades em constante mudança, implica uma imprescindível consciência da necessidade de actualização.

Essa lucidez de actuação tem, necessariamente, de se reflectir nos enquadramentos teóricos que nos acompanham e nos autores que nos inspiram sem, com isso, descurar a noção de quem são os nossos marcos fundadores ou esquecer a riqueza da nossa herança.

Nessa medida, a riqueza de bases na área da educação em museus e da literacia visual deixada pelo legado de Eileen Hooper-Greenhill e outros autores subsequentes na Universidade de Leicester (como Viv Golding) deverá ser analisado criticamente e em simultâneo com teorias e projectos de intervenção em contextos museológicos, de emancipação e de intervenção partilhada com os públicos nos espaços de cultura. Estes são sugeridos por filósofos, sociólogos, artistas visuais e poetas tão díspares e variados como Jacques Rancière, Nicolas Bourriaud, Jean-Luc Nancy, Fernando Savater, Joseph Beuys ou Hélio Oiticica os quais, no seu conjunto, têm permitido à nossa equipa de mediadores culturais, reflexões e leituras conjuntas. Os resultados que daí advêm vão, na sua grande maioria, no sentido de uma noção do potencial criativo e crítico dos públicos mediados e na construção de práticas educativas inovadoras e inéditas, desenhadas especificamente para o confronto crítico e para a emancipação desses mesmos públicos.

Do mesmo modo, enquanto absorvemos o notável legado da metodologia triangular na recepção da obra de arte, teorizada por Ana Mae Barbosa e útil à construção de possíveis processos da sua leitura em contexto de galeria, não podemos deixar de abraçar o fantástico contributo da literatura mais recente na área da Sociomuseologia (muito presente na Universidade Lusófona de Lisboa e em autores como Mário Chagas) e da Intermediação Cultural (recentemente introduzida pela Universidade de Erasmus, em Roterdão e pela Universidade de Montreal, no Canadá). Por seu turno, têm-nos permitido um enquadramento mais humano (por um lado) e mais politizado (por outro) de cada novo exercício de mediação cultural e aproximação crítica a determinados públicos.

A produção de conhecimento oferecida pelas universidades na actualidade é, para nós, uma importante fonte de aprendizagem e referência teórica na área da educação em museus e da cultura visual. Neste contexto, associadas às universidades anteriormente referidas, devemos juntar os nomes da Universidade de Valência (especialmente as edições com coordenação de Ricard Huerta e Romà de la Calle), da Universidade de Barcelona (Carla Padró), da Universidade Complutense de Madrid (María Acaso López-Bosch), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (coordenações editoriais a cargo de Analice Dutra Pillar) e da Universidade de São Paulo (Rejane Coutinho) através das quais nos têm chegado novas formas de entendimento sobre o fenómeno da mediação cultural em contexto de galeria de arte e a partir das quais nos temos vindo a emancipar e autonomizar na apresentação de diferentes

possibilidades de interagir com o público que não apenas de técnicas transmissivas e declarativas.

John Falk, Lynn Dierking e George Hein não poderão passar neste marco teórico sem uma referência fundamental pelo seu contributo na área da percepção e compreensão das necessidades dos diversos públicos, da aprendizagem dentro do contexto museológico e da experiência museal.

De igual modo, Elliot Eisner e Ken Robinson configuram-se para nós como figuras fundamentais quando referimos a criatividade e a relação entre a arte, a mente e a criação artística, permitindo-nos compreender de que forma o nosso objecto diário de trabalho é apreendido pelos públicos e de que modo os paradigmas da actualidade poderão marcar – mesmo que inconscientemente – a nossa conduta como agentes de mediação.

Considerando a criatividade e inteligência emocional dos públicos e das equipas de mediadores culturais devemos, ainda, referir os nomes de Gianni Rodari (e o legado deixado associado às escolas infantis de Reggio Emilia), de Daniel Goleman (inteligência emocional e inteligência social), de Helena Marujo e Luís Miguel Neto (optimismo e resiliência) e, naturalmente, de Paulo Freire (da pedagogia do oprimido à pedagogia da esperança) que têm frequentemente sido rampas de lançamento de discussões críticas e acesas, com vista à construção de novas metodologias e novas práticas de mediação cultural com os públicos que desejamos serem autónomos, conscientes e críticos.

Finalmente devemos referir a importância dos próprios recursos educativos dos museus (materiais pedagógicos, publicação de actas, raros escritos teóricos), sobretudo aqueles a cargo dos projectos educativos da Fundação Bienal de São Paulo, da Fundação Bienal do Mercosul, da Fundação de Serralves (nomeadamente os coordenados por Elvira Leite), Centro de Arte Inhotim, da XII Documenta de Kassel (coordenação de Carmen Morsch) e da associação britânica Engage, National Association for Gallery Education.

Os espaços culturais e museológicos criam ambientes extremamente férteis às práticas educativas inovadoras, bem como aos seus públicos e colaboradores sendo, por isso, merecedores de uma reflexão interna mais profunda.

Em conteúdos específicos, este projecto assenta sobre as estratégias que poderão potenciar e orientar a micro-comunidade das equipas criativas de mediadores culturais de serviços educativos, na óptica de uma forte motivação para a criatividade e de uma atitude auto-reguladora no que diz respeito à avaliação das suas características e procedimentos específicos.

A publicação *Competence and Motivation* (Dweck, C.S & Elliot A.J. (2005)), ajudou-nos a obter uma imagem do que é a competência à luz da eficácia e da habilidade. Ainda neste âmbito, alertou-nos para o facto de a motivação estar presente em todo o tipo de tarefas quotidianas, tendo um impacto drástico nas emoções e bem-estar dos indivíduos.

Por sua vez a autora Teresa Amabile, revela que a criatividade no trabalho em equipa alimenta-se de uma triangulação indissociável: *expertise*, *raciocínio criativo* e *motivação (intrínseca e extrínseca)*.

A *Escala Multi-factorial de Motivação no trabalho (Multi-Moti)*, (Universidade Lusíada de Lisboa), proporcionou-nos uma compilação de algumas das teorias que têm surgido sobre estratégias de motivação numa equipa.

A organização do trabalho de Hackman e Oldham (1980) remete para a importância da *variedade* de funções, da *identidade* e *significado* das tarefas, da *autonomia* e *feedback* como essenciais ao reforço positivo e ao estímulo da motivação para a qualidade.

David McClelland revela três necessidades básicas que motivam as pessoas para o desempenho: a realização, o poder e a afiliação. Já Locke e Latham (1990) remetem para a importância de estabelecer objectivos e de fixar uma meta orientadora para a acção que regule a auto-avaliação dos prazos e graus de dificuldade adequados ao *expertise* de cada colaborador. Ainda neste âmbito, Allen e Meyer (1990) detectam três dimensões da motivação: a afectiva, a instrumental (a relação indivíduo/organização) e a normativa (normas sociológicas e morais da organização).

Compreendemos que o modo como os objectivos de um projecto ou empresa são estabelecidos, determina fortemente o grau de motivação e empenho de uma equipa. Verificámos também o papel preponderante dos coordenadores destas equipas e das estratégias de liderança por eles adoptadas.

Em *Liderança e gestão de equipas* (Faculdade de Engenharia - UP, Serviço de Educação Contínua e Desenvolvimento, Unidade de Orientação e Integração) destacou-se que o líder deve adoptar estratégias de flexibilidade e dinâmica, adequadas não só às características do grupo, como às capacidades de cada colaborador mas também à variação que nestes acontece.

Todavia, todo este processo de investigação não terá efeitos visíveis sem uma acção bem definida, uma concretização de ferramentas e um plano de avaliação que nos permita a reflexão, o melhoramento dos processos de trabalho e o desenvolvimento da motivação em equipas criativas em museus.

Neste sentido, vários modelos estão a ser estudados. Margarida Melo, (em *Contributos para uma Autocopia Museal – Exercícios de Auto-Avaliação em Serviços Educativos*, in Cadernos de Sociomuseologia n.º 32, 2007 e *Ferramentas e Práticas da Qualidade / Aplicação em Museus Análise dos Princípios-chave nos Museus Seleccionados* in Cadernos de Sociomuseologia n.º 23, 2005, aponta diferentes ferramentas de trabalho: O Modelo de Excelência da EFQM (Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade), que veio a inspirar a CAF (Estrutura Comum de Avaliação) e, por fim, o *Inspiring Learning for All*.

Isabel Victor, em *A Qualidade em Museus, Problemática a Esclarecer* in Cadernos de Sociomuseologia n.º 25, 2006, destaca o conceito de *auto-elogio da diferença* que leva os

museus ao seu isolamento, devido à ausência de termos de comparação e de meios de comunicação entre os seus pares, desmotivando as possíveis parcerias.

Outras publicações tais como: *Program Evaluation: a practitioner's guide for trainers and: sourcebook and casebook*. (Brinkerhoff, Brethower, Hluchyj & Nowakowski,(1983)), *Program evaluation: alternative and practical guidelines*, (Fitzpatrick, Sanders & Worthen, (2004)); *How to measure attitudes* (Henerson, & Morris, & Fitz-Gibbon, (1987), Investigação por Questionário (Hill & Magalhães, 2008), foram de relevo neste estudo para abordagens técnicas de instrumentos de avaliação de equipas.

O que sugerimos – e tendo a ousadia de ir um pouco mais além – é produzir um material de partilha com os nossos pares à escala ibero-americana (e europeia, ainda que sujeito a candidatura a apoios adicionais), de produção de conhecimento a partir da observação de fenómenos de mediação cultural real e de sugestão de outros possíveis modos, inovadores e originais, de trabalhar com as equipas e os públicos dos museus e centros de arte.

Este projecto pretende “abrir” a equipa, propondo uma “*linguagem comum*” através de um suporte digital – o documentário – altamente democrático e acessível e, *consequentemente*, “*comum*” e “*interrelacional*”.

Nome	Departamento/ Coordenação/ Seção/ Divisão responsável pelo projeto
<b>Coordenadores entrevistados</b>	
Sofia Neuparth	CEM - Centro em Movimento
Elvira Leite	Serviço educativo da Fundação de
Rui Horta	O espaço do tempo
Miguel Seabra	Teatro Meridional
João Brites	Teatro O Bando
Susana Silvestre	Divisão de Gestão de Bibliotecas
Madalena Vitorino	Coreógrafa do Projecto Vale
<b>Colaboradores do serviço educativo da Culturgest</b>	
<b>Serviços educativos cooperantes</b>	
Casa da Cerca - Centro de Arte Contemporânea	Projecto educativo
Casa da Música	Projecto educativo
Casa das Histórias	Projecto educativo
Casa Fernando Pessoa	Projecto educativo
Casa-Museu Abel Salazar	Projecto educativo
Casa-Museu de Leal da Câmara	Projecto educativo
Casa-Museu Dr. Anastácio Gonçalves	Projecto educativo
Centro Cultural de Belém - Fábrica das Artes	Projecto educativo
Centro Cultural de Cascais - Fundação D. Luís I -	Projecto educativo
Centro Cultural de Lagos	Projecto educativo
Centro Cultural Vila Flor - A Oficina	Projecto educativo
Centro de Arte - Coleção Manuel de Brito	Projecto educativo
Centro de Artes de Sines - Serviço Educativo e	Projecto educativo
Centro de Artes do Espectáculo de Portalegre	Projecto educativo
Cineteatro Municipal João Mota - Serviço Educativo	Projecto educativo
Companhia de Ópera do Castelo	Projecto educativo
Ecomuseu Municipal do Seixal - Serviço Educativo	Projecto educativo
Experimenta Design	Projecto educativo
Fluviário de Mora	Projecto educativo
Fundação Batalha de Aljubarrota	Projecto educativo
Fundação Calouste Gulbenkian - CAMJAP - Sector de	Projecto educativo
Fundação Calouste Gulbenkian - Serviço Educativo	Projecto educativo
Fundação EDP - Museu de Electricidade	Projecto educativo
Fundação Oriente - Serviço Educativo	Projecto educativo

<b>Jardim Botânico da Ajuda</b>	Projecto educativo
<b>Maria Matos - Teatro Municipal</b>	Projecto educativo
<b>Mosteiro de Tibães - Serviço Educativo</b>	Projecto educativo
<b>Museu Coleção Berardo - Arte Moderna e</b>	Projecto educativo
<b>Museu da Água da EPAL - Serviço Educativo</b>	Projecto educativo
<b>Museu da Carris - Serviço Educativo</b>	Projecto educativo
<b>Museu da Cidade</b>	Projecto educativo
<b>Museu da Luz - Projecto Educativo</b>	Projecto educativo
<b>Museu da Marioneta - Serviço Educativo</b>	Projecto educativo
<b>Museu da Presidência da República</b>	Projecto educativo
<b>Museu das Comunicações - Fundação Portuguesa</b>	Projecto educativo
<b>Museu de Arte Contemporânea - Fundação de</b>	Projecto educativo
<b>Museu de Arte Contemporânea de Elvas - Coleção</b>	Projecto educativo
<b>Museu de Arte Popular - Serviço Educativo</b>	Projecto educativo
<b>Museu de Aveiro</b>	Projecto educativo
<b>Museu de Ciência da Universidade de Lisboa</b>	Projecto educativo
<b>Museu do Chiado - MNAC</b>	Projecto educativo
<b>Museu do Douro - Serviço Educativo</b>	Projecto educativo
<b>Museu do Papel Moeda</b>	Projecto educativo
<b>Museu Nacional de Arqueologia</b>	Projecto educativo
<b>Museu Nacional de Arte Antiga</b>	Projecto educativo
<b>Museu Nacional de História Natural e Jardim</b>	Projecto educativo
<b>Museu Nacional do Azulejo</b>	Projecto educativo
<b>Museu Nacional do Teatro - Serviço Educativo</b>	Projecto educativo
<b>Museu Nacional do Traje e da Moda - Serviço</b>	Projecto educativo
<b>Museu Nacional dos Coches</b>	Projecto educativo
<b>Museu Nacional Ferroviário</b>	Projecto educativo
<b>Oceanário de Lisboa - Serviço Educativo</b>	Projecto educativo
<b>Palácio Nacional da Ajuda</b>	Projecto educativo
<b>Parque Arqueológico do Vale do Côa - SE Museu de</b>	Projecto educativo
<b>Parques de Sintra</b>	Projecto educativo
<b>Pavilhão do Conhecimento - Centro de Ciência Viva</b>	Projecto educativo
<b>Pavilhão do Conhecimento - Centro de Ciência Viva</b>	Projecto educativo
<b>Programa Descobrir</b>	Projecto educativo
<b>Teatro Aveirense - Serviço Educativo</b>	Projecto educativo
<b>Teatro do Campo Alegre</b>	Projecto educativo
<b>Teatro Municipal da Guarda - Serviço Educativo</b>	Projecto educativo
<b>Teatro Municipal de Faro - Serviço Educativo</b>	Projecto educativo
<b>Teatro Municipal de Portimão - A Oficina do</b>	Projecto educativo
<b>Teatro Virgínia - Serviço Educativo</b>	Projecto educativo
<b>Theatro Circo</b>	Projecto educativo
<b>Torre de Belém / Mosteiro dos Jerónimos</b>	Projecto educativo

Endereço completo	Telefones
-------------------	-----------

--	--


--	--


--	--




Página web	E-mail da instituição



### Cronograma

	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S		
Jan							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
Fev			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31						
Mar			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31						
Abr					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
Mai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31								
Jun			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31						
Jul					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
Ago		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31							
Set				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					
Out					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
Nov						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
Dez							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		

DATA INÍCIO	MOTIVO
23 Mai a 14 Jun	Programação, preparação e convites para a conferência internacional de Novembro
23 a 27_Mai	Filmagens do encerramento da exposição, reunião final de avaliação e auto-avaliação com equipa interna e da preparação teórica da conferência
6 a 9_Jun	Entrevistas com coordenadores de equipas criativas
15_Jun	Fim do prazo para envio de informação para programa trimestral Culturgest (Set-Dez)
20_Jun	Início da candidatura à "European Cultural Foundation: Collaboration Grants" (até 1 de Set)
24 a 30_Jun	Preparação próxima exposição
27 a 30_Jun	Filmagens junto da equipa interna, preparação nova exposição e novas actividades
1_Jul	Inauguração de nova exposição na Culturgest
11 a 15_Jul	Filmagens com a equipa interna, reunião intercalar, trabalho no terreno com públicos
1_Set	Início da divulgação oficial do programa trimestral da Culturgest, onde figura a conferência (início das inscrições para a conferência)
12 a 20 de Set	Filmagens nos serviços educativos em Portuga: Sul (6 dias úteis, 8 dias no total)
20 a 29 de Set	Filmagens nos serviços educativos em Portugal: Norte(6 dias úteis, 8 dias no total)
29 Set a 7 Out	Filmagens nos serviços educativos em Portugal:Centro (7 dias úteis, 10 dias no total)
10 a 28_Out	Edição do documentário
18_Nov	Fechar e imprimir folha de sala conferência Culturgest
24 a 26_Nov	Conferência internacional, na Culturgest
25_Nov	Apresentação do documentário à comunidade, na conferência

FILMAGENS

EDIÇÃO DE FILMAGEM/ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS FILMAGENS

CONFERENCIAS

DATAS IMPORTANTES

FINS DE SEMANA

ORÇAMENTO								
ETAPA	DESPESA	DURAÇÃO	DESCRIÇÃO	OEI	OUTROS APOIOS	VALORES EM FALTA	INSTITUIÇÕES DE APOIO	
Alojamento	Alojamento para 2 pessoas	8 dias	Norte do país (Porto)		450	450		
		10 dias	Centro do país (Lisboa)		550	450		
		8 dias	Sul do país (Sines)		500	500		
Documentário	3 viagens de avião		Brasil-Lisboa-Brasil	1500	1500	1500		
	Per diams (25/dia)	8 dias	Norte	200				
	Per diams	8 dias	Sul		200		CGD	
	Per diams	10 dias	Centro		250		CGD	
	Per diams do acompanhante		Norte	200				
	Per diams do acompanhante		Sul		200		CGD	
	Per diams do acompanhante		Centro		250		CGD	
	Fee realizadores brasileiros - Porto Alegre	8 dias	Norte		500		FBSP	
	Fee realizadores brasileiros - Rio de Janeiro	8 dias	Sul		400		CCBB	
	Fee realizadores brasileiros - São Paulo	10 dias	Centro		400	400		
	Fee entrevistador acompanhante		Norte	400				
	Fee entrevistador acompanhante		Sul		400		CGD	
	Fee entrevistador acompanhante		Centro		500		CGD	
	Automóvel	Aluguer		11 de Set a 8 Out		760	760	
	Gasolina					250	250	
	Portagens				100			
	Equipamento técnico: 15 dias + 8 +8+10	41 dias		Aluguer		*		CGD
			Consumíveis (K7 e DVD)	30,81				
Conferência	Conferência	Oradores	Viagens dos oradores	1500	1500	1500		
			Fee	1000	1000	1000		
			Alojamento		800	800		
		Equipa	2 Técnicos audiovisuais e gravação		588		CGD	
			Gráficos (folha de sala, paginação, site, e-card)		*		CGD	
			Agendamento		*		CGD	
			Frente de casa		*		CGD	
	Pequeno Auditório	3 dias	aluguer		6836,5		CGD	
		Organização	Sinalética		70		SE	
			Decoração	100				
			Impressões (programação 8 mil exemplares, folha de sala, avaliações, fichas de inscrição)		*		CGD	
			Colocação on line da conferencia (CGD)		*		CGD	
			Divulgação - e card nacional e site		*		CGD	
			Coffee breaks		1500		CGD	
	Publicação das actas				750		FCT - Fundação para a Ciência e Tecnologia	
Estudo de caso Entrevistas a coordenadores	Equipa SE - 15 colaboradores	11 a 15 jul_	reunião intercalar	225				
		23 a 27 mai	reunião auto avaliação		200		SE	
		27 a 30 mai_	preparação da conferencia		*		CGD	
		23-27 mai_	preparação de Set-Dez		225		SE	
		27 a 30 mai_	nova exposição de julho		225		SE	
	Realizador da equipa SE e das entrevistas com coordenadores - 15 dias		Fee	750				
	Edição do documentário e das entrevistas		Fee	750				
	Entrevistador dos coordenadores - 15 dias		Fee		200		SE	
Viagem ao Porto (entrevista a Elvira Leite)		2 pessoas ida e volta			110			
<b>TOTAL</b>				<b>6755,81</b>	<b>21114,5</b>	<b>7720</b>		
<b>TOTAL DO PROJECTO</b>					<b>27870,31</b>			

Legenda	* - Valor de difícil contabilização	FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia
	CGD - Caixa Geral de Depósitos	FBSP - Fundação Bienal de São Paulo



## **Picture Story Exercise e Multi-Motive Grid**

De seguida irás fazer os chamados *Picture Story Exercise* e *Multi-Motive Grid*.

A duração total da sua realização será de aproximadamente 35 minutos.

Ser-te-ão apresentadas imagens, uma de cada vez.

Em algumas situações - *Picture Story Exercise* - é-te pedido que escrevas uma história sobre cada imagem. Começa por observar a imagem durante alguns segundos. Depois, vira a página e começa a escrever a história que te vier à mente. Não te preocupes com gramática, ortografia ou pontuação pois aqui elas não terão importância.

Noutras situações encontrarás a chamada *Multi-Motive Grid*. Nesses casos é-te simplesmente pedido que, após a observação de cada imagem, atribuas sentido afirmativo ou negativo às frases.

**Obrigada pela tua colaboração!**

Imagem 1



	SIM	NÃO
Quer ter influência / quer influenciar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ele vai encontrar uma solução melhor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demonstrar preocupação e respeito para com os outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Necessitar de provocar impacto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acreditar que vai ser bem sucedido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Isto é stressante!	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aqui pode ser facilmente rejeitado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Isto é divertido!	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temer o poder dos outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Imagem 2

Observe a imagem durante alguns segundos.



Vire a página e comece a escrever a sua história.

## História 2

O que está a acontecer? Quem são as pessoas? O que aconteceu antes? Em que é que as pessoas estão a pensar e o que estão a sentir? O que querem? O que irá acontecer de seguida?

Tem aproximadamente 4 minutos para escrever uma história sobre a imagem 2. Depois poderá passar à imagem seguinte.

Imagem 3



	SIM	NÃO
A reputação está em causa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Antecipar a perda de estatuto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adiar uma tarefa difícil por uns tempos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estar a aguardar instruções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atribuir mais importância às pessoas do que às tarefas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estar disposto a embarcar em tarefas difíceis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parece demorar uma eternidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recear que o outro fique entediado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esperar relacionar-se com outras pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Imagem 4

Observe a imagem durante alguns segundos.



Vire a página e comece a escrever a sua história.

#### História 4

O que está a acontecer? Quem são as pessoas? O que aconteceu antes? Em que é que as pessoas estão a pensar e o que estão a sentir? O que querem? O que irá acontecer de seguida?

Tem aproximadamente 4 minutos para escrever uma história sobre a imagem 4. Depois poderá passar à imagem seguinte.

Imagem 5



	SIM	NÃO
Levar a sério a opinião dos outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apesar de ser um risco sente-se motivado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assumir riscos moderados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Necessitar de provocar impacto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Explicar para que se compreenda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sentir medo de ser dominado por outra pessoa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procurar aprovação dos outros para as suas opiniões e actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fazer esforços para conquistar amizades e restaurar relações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persuadir com uma opinião.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Imagem 6

Observe a imagem durante alguns segundos.



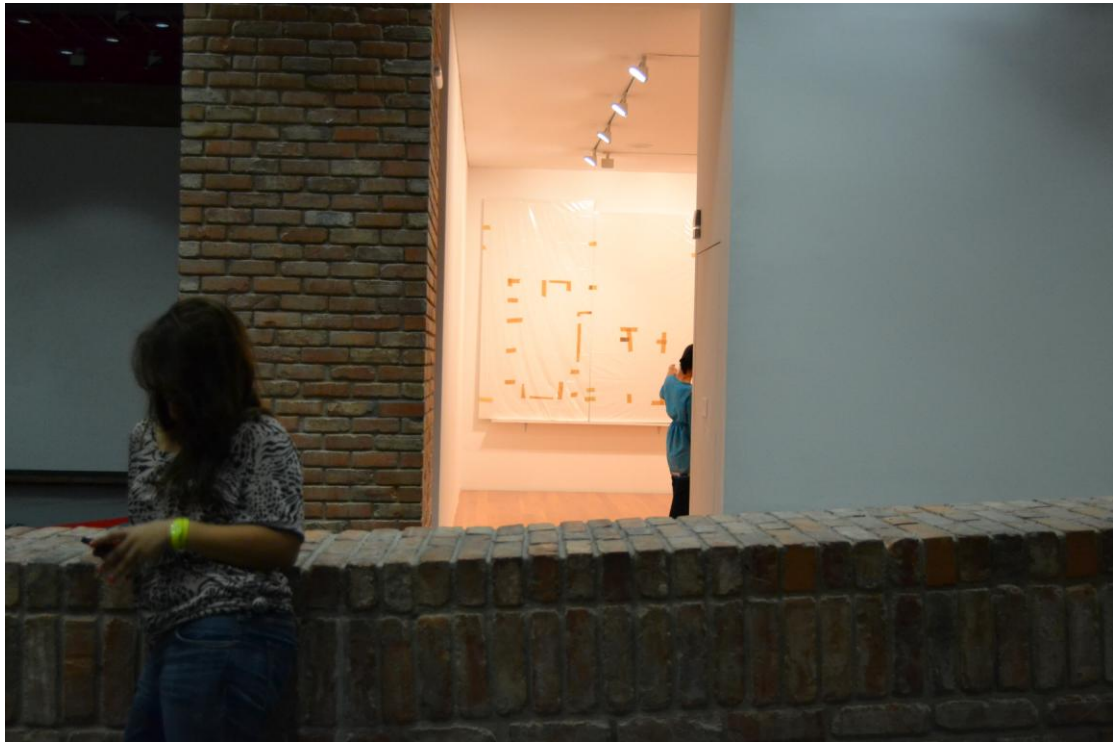
Vire a página e comece a escrever a sua história.

## História 6

O que está a acontecer? Quem são as pessoas? O que aconteceu antes? Em que é que as pessoas estão a pensar e o que estão a sentir? O que querem? O que irá acontecer de seguida?

Tem aproximadamente 4 minutos para escrever uma história sobre a imagem 6. Depois poderá passar à imagem seguinte.

Imagem 7



	SIM	NÃO
A reputação está em causa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tentar influenciar ou controlar outras pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contacto informal e de proximidade com os outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apesar de a tarefa ser difícil, optar por não reagir de imediato.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ter capacidade para lidar com comportamentos inadequados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temer a perda de reconhecimento social.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fomentar ambientes de indisciplina.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sentir confiança no que pode vir a acontecer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Isto é stressante!	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Imagem 8

Observe a imagem durante alguns segundos.



Vire a página e comece a escrever a sua história.

## História 8

O que está a acontecer? Quem são as pessoas? O que aconteceu antes? Em que é que as pessoas estão a pensar e o que estão a sentir? O que querem? O que irá acontecer de seguida?

Tem aproximadamente 4 minutos para escrever uma história sobre a imagem 8. Depois poderá passar à imagem seguinte.

Imagem 9



	SIM	NÃO
Assumir espontaneamente posições de liderança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fazer com que os outros se sintam parte importante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preocupar-se com o prestígio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilizar os outros pelas tarefas que lhes estão atribuídas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apesar da exigência está tudo sobre controlo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demonstrar estar integrado na equipa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Isto é divertido!	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responder positivamente à competição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adaptar o seu estilo às características dos outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Imagem 10

Observe a imagem durante alguns segundos.



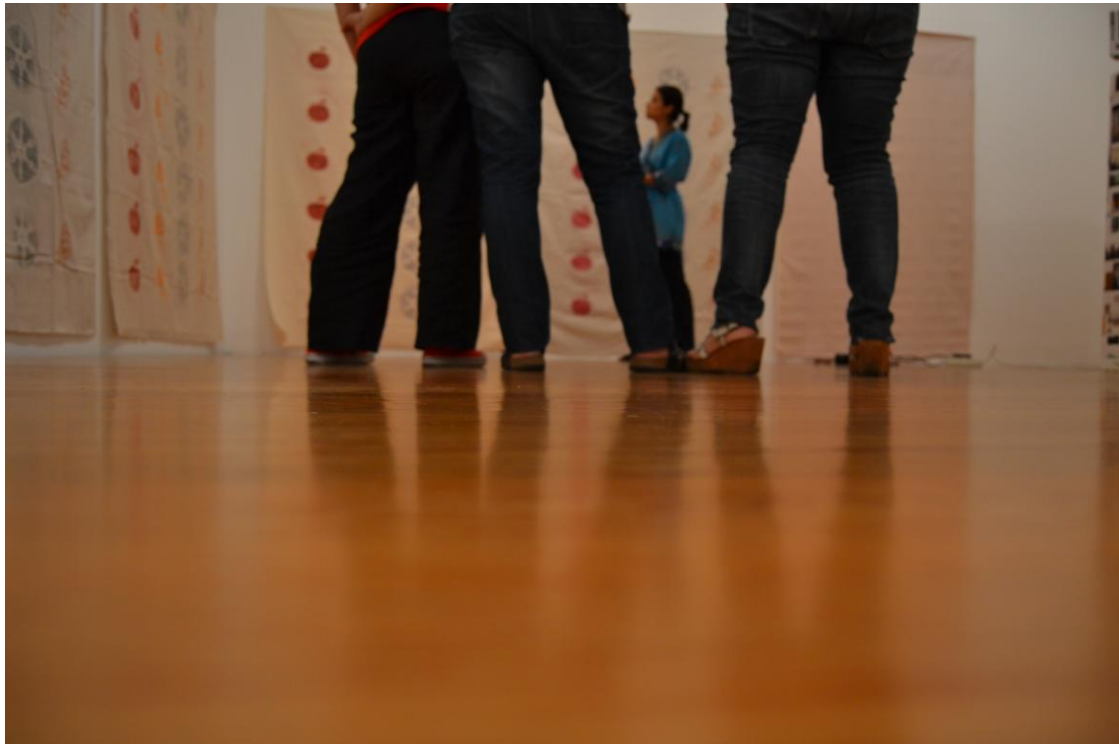
Vire a página e comece a escrever a sua história.

## História 10

O que está a acontecer? Quem são as pessoas? O que aconteceu antes? Em que é que as pessoas estão a pensar e o que estão a sentir? O que querem? O que irá acontecer de seguida?

Tem aproximadamente 4 minutos para escrever uma história sobre a imagem 10. Depois poderá passar à imagem seguinte.

Imagem 11



	SIM	NÃO
Estar disposto a embarcar em tarefas difíceis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Surgiram ideias novas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contacto informal e de proximidade com os outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Levar a sério a opinião dos outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persuadir com uma opinião.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Querer ter influência / querer influenciar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atribuir mais importância às pessoas do que às tarefas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sentir medo de ser dominado por outra pessoa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apesar de a tarefa ser difícil, optar por não reagir de imediato.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Imagem 12

Observe a imagem durante alguns segundos.



Vire a página e comece a escrever a sua história.

## História 12

O que está a acontecer? Quem são as pessoas? O que aconteceu antes? Em que é que as pessoas estão a pensar e o que estão a sentir? O que querem? O que irá acontecer de seguida?

Tem aproximadamente 4 minutos para escrever uma história sobre a imagem 12. Depois poderá passar à imagem seguinte.

Imagem 13



	SIM	NÃO
Responsabilizar os outros pelas tarefas que lhes estão atribuídas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assumir espontaneamente posições de liderança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconhecer e dar relevância aos esforços e sucessos dos outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Isto é stressante!	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esperar relacionar-se com outras pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apreciar o trabalho bem feito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apesar da exigência está tudo sobre controlo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Antecipar a perda de estatuto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demonstrar preocupação e respeito para com os outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Imagem 14

Observe a imagem durante alguns segundos.



Vire a página e comece a escrever a sua história.

## História 14

O que está a acontecer? Quem são as pessoas? O que aconteceu antes? Em que é que as pessoas estão a pensar e o que estão a sentir? O que querem? O que irá acontecer de seguida?

Tem aproximadamente 4 minutos para escrever uma história sobre a imagem 14. Depois poderá passar à imagem seguinte.

## Guião de entrevista semi-directiva

**Tema:** Gestão de equipas criativas

**Entrevistados:** Coordenadores de equipas coordenativas

**Objectivos gerais:**

- Averiguar como coordenadores de equipas criativas constituem as suas equipas.
- Entender de que modo os coordenadores de equipas criativas encaram o seu papel.
- Conhecer algumas rotinas e características próprias do seu perfil enquanto coordenador.
- Perceber como estes coordenadores lidam com a crítica e com o erro.
- Aprender de que modos lidam com as questões relacionadas com a motivação e avaliação da equipa que coordenam.
- Entender que estratégias utilizam, para regular os níveis de motivação da sua equipa.
- Compreender de que modos integram tarefas de auto-avaliação no corpo na equipa.

<u>Blocos</u>	<u>Questões</u>	<u>Observações</u>
<b>A</b> <b>Legitimação da entrevista</b>	Apresentar o entrevistador.  Referir o motivo da entrevista.  Motivar o entrevistador a participar.  Explicar a utilidade e necessidade do gravador.	Identificar o entrevistador.  Explicar as razões da entrevista;  Cativar o entrevistador para colaborar;  Informar sobre a necessidade do gravador.
<b>B</b> <b>Apresentação do</b>	Quando e como iniciou o seu trabalho	

<b>entrevistado/projecto em que se insere</b>	neste espaço?	
	Qual o motivo para a criação deste projecto?	
<b>C A equipa</b>	Fale-nos da equipa que o acompanha neste projecto?	
	Que formação tem essa equipa?	Quantas pessoas integram a sua equipa? Quantos homens e quantas mulheres? Espectro das idades?
	Quais são os critérios de selecção de elementos para a sua equipa?	
	Que papel deve ter um coordenador de uma equipa?	
	O que há nesta função de coordenador que diz respeito à dimensão humana? E à dimensão estética/cognitiva?	
	Que tipo relações o coordenador deve estabelecer com os membros da equipa?	
	Reúne-se com a sua equipa regularmente? Como são esses encontros?	Onde, quem, o que fazem?
	O que é mais importante numa equipa, a exclusividade ou a rotatividade?	

	Qual é o maior desafio ao coordenar uma equipa com estas características na sua área?	
	Se só pudesse escolher uma qual escolheria: uma equipa motivada, uma equipa competente ou uma equipa unida?	
<b>C</b> <b>Motivação</b>	Que estratégias encontrou para motivar a sua equipa?	Podia falar-nos de algumas? Como chegou a elas?
	Quais os maiores obstáculos no processo de motivação da equipa?	
	Que estratégias encontrou para se auto-motivar enquanto coordenador?	
<b>D</b> <b>Avaliação</b>	Costuma utilizar algum processo de avaliação ou auto-avaliação da motivação dos seus colaboradores?	Quais os diferentes resultados com que se deparou? Esses resultados foram úteis? Ficou surpreendido?
	Como integra as críticas e sugestões que vêm da equipa?	
<b>E</b> <b>Erro, ética e visão</b>	Como lida com o erro?	
	Como lida com o conflito dentro da equipa?	
	Considera importante que os colaboradores estejam de acordo/partilhem da sua visão?	
	Contou com a participação da sua equipa na construção dos valores defendidos, ou é uma relação superficial?	
	Já alguma vez se confrontou com conflitos éticos?	De que tipo?
	Estes dilemas já o fizeram mudar de rumo?	
<b>F</b> <b>Respostas Rápidas</b>	Qual o seu maior medo (passado, presente ou futuro) nesta profissão?	
	Qual o seu maior desafio?	
	Qual o seu maior sucesso ou alegria?	
	Qual o seu maior erro? E arrependeu-se?	

	Treino ou intuição?	
	É, ou deve, ser uma profissão invisível? Sim ou não?	
G Sinónimos	Equipa	
	Orçamento	
	Inteligência emocional	
	Públicos	
	Criatividade	
	Artista	
	Intérprete	
	Partilha	
	Comunicação	
H Finalização da entrevista	Qual a primeira tarefa do seu dia de trabalho?	
	Provérbio, citação ou expressão idiomática que defina a sua maneira de estar na profissão.	
	Referir a importância da mediadora para a entrevista.	Agradecer a disponibilidade da entrevistada, assim como, o seu contributo para o trabalho.