

Relações dinâmicas: Chave para a aliança setorial Mu.SA

Ana Fernambuco*, Inês Câmara*, Ivo Oosterbeek*

*Mapa das Ideias

Fernambuco, A., Câmara, I., & Oosterbeek, I. (2021).
Relações dinâmicas: Chave para a aliança setorial Mu.SA.
In P. M. Homem (Ed.), *Museus e Formação: Novas
Competências para a Transformação Digital* (pp. 32-39).
Porto: FLUP/DCTP. <https://doi.org/10.21747/978-989-9082-07-6/musa3>

O projeto Mu.SA

A crescente distância que separa os percursos da formação e educação formais das reais necessidades de um mundo profissional em constante mudança é o problema geral que moveu a constituição do projeto Mu.SA. Especificamente, o Mu.SA – Aliança Setorial de Museus, quis examinar as transformações do setor dos museus advindas da adoção de ferramentas e processos digitais nestas instituições e no dia a dia dos públicos que estes servem, a partir dos perfis profissionais que têm vindo a emergir neste setor. A jusante desta aferição, o projeto ambicionou desenvolver percursos de educação vocacionados para estes perfis, recorrendo a uma lógica de formação modular que recorre aos quadros de competências digitais e não-digitais europeus, com o intuito de oferecer estes conteúdos pedagógicos às instituições que formam estes profissionais no espaço europeu, garantindo ao mesmo tempo que a formação dos aprendentes por eles formados goza de reconhecimento nesse espaço.

Revedo os resultados do projeto *e-Cult Skills*, coordenado pela mesma equipa que liderou o Mu.SA e que havia identificado 5 perfis digitais emergentes na área cultural, o Mu.SA identificou 4 perfis digitais em museus a partir da investigação realizada nos países do projeto: Portugal, Itália e Grécia. Recorrendo a 3 quadros de competências (Quadro Europeu de Qualificações; e-CF 3.0; Digcomp 2.1), mapearam-se as competências destes quatro perfis, e foram constituídos 5 percursos formativos para os mesmos: um tronco formativo à distância constituído pelas competências que eram comuns aos vários perfis e ministrado no âmbito do projeto sob a forma do MOOC "*Essential Skills for Museum Professionals*"; e quatro cursos de especialização em que a formação modular específica à distância (separada por perfil) se complementou com sessões de formação presencial (reunindo todos os perfis, por país) e formação em contexto de trabalho em organizações do setor museológico (individual na maioria dos casos).

Entre os resultados do projeto, é observável uma produção que excedeu as expectativas em várias dimensões, em especial as relacionadas com as atividades formativas, assim como no número de módulos curriculares desenvolvidos. Este incremento exigiu do consórcio um volume de trabalho gravosamente superior ao estimado em sede de desenho do projeto, no qual foram subestimadas as necessidades de apoio ao universo de aprendentes que o projeto alcançou.

A organização do trabalho

Uma iniciativa com esta ambição implica uma organização de trabalho racional, com metas intercalares e momentos regulares de apreciação do trabalho desenvolvido. O projeto foi assim desenhado sobre oito unidades (*work packages*) especializadas na produção de resultados concretos (procedimentos administrativos, investigação, produção de conteúdos pedagógicos, administração de cursos geral e especializações, avaliação dos percursos formativos, disseminação dos resultados e controlo de qualidade), quatro marcadores de progresso (*milestones*) que permitiam guiar os esforços do consórcio (disponibilização dos perfis de profissionais dos museus, disponibilização dos conteúdos de formação, conclusão da formação, conclusão do projeto).

Uma vez que os iniciais doze parceiros do projeto se dispersam por quatro países, o projeto previu ainda a organização de cinco reuniões presenciais de consórcio, calendarizadas em momentos-chave do projeto para aferir o progresso ou necessidades de reforço em unidades de trabalho concretas. Para além destas, foram ainda organizadas duas reuniões de consórcio suplementares (em Roma e em Lisboa), para além de se implementarem reuniões mensais de um comité diretivo composto por representantes de todas as organizações parceiras, e verificações semanais com cada organização para a identificação preventiva de riscos financeiros ou de implementação.

A organização do consórcio

Para a implementação do projeto, o consórcio constituiu-se em parte tendo em consideração o campo de atuação (cursos piloto em Portugal, Itália e Grécia), e em parte a natureza específica dos resultados desejados.

Desta forma, para cada um dos países foram associados três parceiros, cada qual com atribuições específicas no projeto: uma entidade formadora, capaz de acolher os cursos de especialização e os aprendentes, garantindo a sua certificação (a Universidade do Porto, a Universidade Link Campus e o Instituto de Formação Vocacional AKMI); uma rede de organizações do setor capaz de facilitar as relações institucionais necessárias à formação em contexto de trabalho (o ICOM Portugal, o Instituto para o Bens Culturais e Naturais da Região de Emilia Romagna e o ICOM Grécia); e parceiros sociais, entidades do setor cultural de cada contexto nacional capazes de oferecer apoio suplementar (a Mapa das Ideias, a *Melting Pro Learning* e a Universidade Aberta Helénica, líder do projeto). A

estas nove organizações, juntaram-se a rede europeia *Culture Action Europe*, capaz de apoiar a disseminação dos resultados do projeto entre um maior número de entidades do setor no espaço europeu, e duas entidades capazes de apoiar os processos de certificação dos percursos de aprendizagem produzidos (a Fundação *Symbola* em Itália e o organismo nacional para a certificação de qualificações na Grécia, EOPPEP).

A natureza diversa destas instituições e a falta de experiência prévia na participação em projetos internacionais de uma parte apreciável do consórcio contam-se entre os principais desafios deste, como de muitos outros projetos nesta situação. Uma vez que a cultura de cada organização difere, o trabalho em parceria obriga sempre a um ajuste em modelos de trabalho por parte de todos os intervenientes nestes processos. Quando a estas parcerias se juntam enquadramentos legais, culturas de formação diferentes e barreiras linguístico-culturais (em parte devido às diferentes geografias, e em parte devido à linguagem específica dos dois setores intervenientes no consórcio: o cultural e o tecnológico), um processo fundamental para garantir um sadio e funcional modelo de trabalho é a adoção de um estilo de liderança estável e um espírito de colaboração proativa entre os vários parceiros. No caso do Mu.SA, o espírito de equipa era de tal forma proeminente que foi inclusivamente observado pela Oficial do Projeto Vytaute Ezerskiene, que participou numa única reunião presencial a meio do projeto. No projeto, este fator foi também decisivo em vários momentos nos quais as ambições e necessidades de adaptação criaram um histórico de acumulação de atrasos que exigiu esforços consideráveis a uma grande parte da equipa, que apenas encontrou algum consolo na rede de entajuda dos vários parceiros.

Se a forte cooperação entre os parceiros é um fator de continuidade durante os três anos e meio de duração do projeto, revendo os vários relatórios de gestão de qualidade deste são também notáveis algumas discontinuidades. Entre estas identificam-se, por exemplo, problemas de comunicação interna na primeira metade do projeto de três anos, estando estas ausentes na segunda metade, um indício de que, embora com algum tempo, o consórcio conseguiu encontrar mecanismos eficientes para cooperar. Da mesma forma o estilo de liderança do projeto levou algum tempo a cristalizar num formato capaz de responder às necessidades dos parceiros. Ambas as situações foram, em parte, resolvidas pela proatividade do consórcio, e em parte pela adoção de estratégias e ferramentas concretas (no caso, foi adotado um *software* de gestão de projeto - *Basecamp* - que tornou vários aspetos do projeto mais transparentes, e instalou-se um Comité Diretivo composto por um membro de cada entidade parceira).

Desafios na gestão do consórcio e efeitos nos resultados

A estratégica constituição do consórcio, fortemente focada em atingir metas concretas, implica também riscos concretos. Apesar das redundâncias locais, em que a tríade de parceiros nacionais se repetiu em cada contexto nacional, a falha de qualquer uma destas partes não poderia ser facilmente substituída pelo congénere noutra país, ou mesmo pelos restantes parceiros nacionais, sem incorrer numa revisão séria do esforço atribuído e das competências requeridas para as funções de determinado parceiro. Mais gravosa se torna qualquer substituição nos casos em que tais redundâncias não estão contempladas.

Sensivelmente a meio do projeto, um dos parceiros do consórcio, o organismo grego EOPPEP, viu-se obrigado a desligar-se dos compromissos com o Mu.SA. O processo de realocação de esforços foi duro e extensivamente negociado, com o líder do projeto, a Universidade Aberta Helénica, acolhendo a maioria das tarefas do parceiro cessante, e algumas outras sendo distribuídas por vários membros do consórcio. Ainda que tenha marginalmente afetado a produção de conteúdos educativos por multiplicar a sobrecarga já sentida pelos envolvidos nessa tarefa, foi sobretudo na área de especialidade da entidade que se fizeram sentir os efeitos do seu afastamento.

Sendo uma entidade nacional de acreditação de formação, EOPPEP tinha não apenas a autoridade para certificar os percursos formativos na Grécia, como os recursos humanos com maior experiência nestes processos, logo mais capazes de guiar e apoiar os parceiros em Portugal e na Itália nas suas certificações nacionais. A perda deste parceiro comprometeu esse processo, impactando igualmente o reconhecimento dos cursos desenvolvidos. No final, cada país analisou os mecanismos de certificação nacionais e produziu relatórios capazes de guiar potenciais interessados nesse processo, mas nenhum foi capaz de fazer reconhecer os cursos nos seus quadros nacionais de formação.

Adaptação às realidades locais e ao contexto pandémico

Embora mantendo uma estrutura geral coesa e testar uma estratégia replicável pelo espaço europeu, o projeto cedo compreendeu ser importante votar aos parceiros uma margem de manobra capaz de satisfazer as necessidades específicas de cada contexto nacional. Estas adaptações implicaram novas soluções, na maior das vezes encontradas pelos grupos de parceiros nacionais e depois propostas ao consórcio. Entre elas, contam-se atividades como o recrutamento de aprendentes para o curso de especialização, que

no caso português foi partilhada pelos três parceiros e a sua seleção que recorreu a uma matriz de avaliação de candidatos desenvolvida de forma a cumprir requisitos da entidade formadora. Também a formação de formadores, incumbência estipulada em caderno enquanto tarefa de parceiros sociais, foi, ao invés, dirigida pela Universidade do Porto, entidade mais experiente no que respeita a matérias educativas.

Ainda que algumas destas adaptações fossem devidas a requisitos institucionais das organizações envolvidas, outros nasceram das diferenças entre enquadramentos legislativos nos vários estados-membro da União, que muitas vezes se sobrepõem às uniformizadas recomendações europeias.

Parte do exercício de implementação de um projeto é a adaptação dos planos a uma realidade executiva. Como se mencionou, parte dessa adaptação responde a necessidades institucionais ou legislativas. É uma adaptação de certa forma estática. A complementar esta, pressupõe-se também que uma iniciativa deve ser responsiva, ou seja, capaz de uma adaptação dinâmica.

Parte das adaptações dinâmicas do projeto foram já mencionadas embora não de forma explícita. Ambicionando atender um maior número de aprendentes, tanto no MOOC como nos cursos de especialização, e proporcionando uma tutoria de qualidade, foi necessário adaptar os esforços envolvidos e as tarefas que cada parceiro se dispôs a aceitar. Claro que ser responsivo às próprias dinâmicas resultantes do projeto é algo espectável, e mais suportável que a adaptação a fatores externos, como uma crise financeira, política ou de saúde.

Felizmente o projeto Mu.SA conseguiu adaptar-se rapidamente às imposições da pandemia Covid-19, para além de ter sido apenas marginalmente afetado por esta, dado que os primeiros confinamentos nos países do projeto decorreram nas semanas finais dos Cursos de Especialização, afetando o percurso de aprendizagem apenas no seu troço final. Ainda assim, os efeitos foram notados na necessidade de adaptar a formação em contexto de trabalho, processo no qual a Universidade do Porto se teve que articular com todas as entidades que suportaram este processo em Portugal. Também os momentos de avaliação finais foram afetados pela pandemia, impedindo um importante momento de socialização e celebração entre os aprendentes.

Para além do impacto na componente educativa, apenas a conferência final do projeto, alguns momentos de avaliação (entrevistas e grupos focais) e a reunião final de consórcio tiveram que ser fundamentalmente repensadas em função da pandemia, dado a maioria do projeto decorrer já em modalidades não presenciais.

O projeto em Portugal

Entre os vários resultados alcançados com o projeto Mu.SA, a aprendizagem entre pares e o estabelecimento de laços de cooperação foi sem dúvida um dos feitos com maiores mais-valias para as entidades que participaram no projeto, um efeito que hoje em dia se apelida recorrentemente de sustentabilidade. No caso português, e ainda que os membros das organizações participantes (Universidade do Porto, ICOM Portugal e Mapa das Ideias) tivessem algum histórico de trabalho conjunto, considerando o diminuto tamanho do setor dos museus em Portugal, a capacidade de aprender e adaptar os ritmos de trabalho às exigências de cada instituição permitiram, desde os momentos iniciais do projeto, construir uma parceria efetiva que suportou a organização da maioria das ações levadas a cabo em Portugal.

Contam-se entre estas vários momentos, como a organização de grupos focais, tanto na fase de pesquisa como numa fase final de avaliação, a organização das duas reuniões de consórcio realizadas em Portugal, uma no Porto e outra em Lisboa, a organização de uma reunião de trabalho preparatório e de conferência do projeto no Porto. E, claro, a participação em ações relacionadas com as componentes educativas, como a presença nas sessões de formação presenciais que tiveram lugar na FLUP, criando momentos especiais de aprendizagem, mas também de socialização entre os aprendentes e os parceiros.

Apesar da complementaridade do consórcio ter definido responsabilidades claras a cada parceiro, as três entidades nacionais cooperaram no planeamento e organização do grosso das tarefas que levaram a cabo, um esforço adicional que cada um aceitou por saber que não só isso incrementaria os proveitos para os beneficiários do projeto – os aprendentes – mas também porque permitiria a cada uma destas organizações aprender novos processos com os seus companheiros de viagem, para além de um importante contributo emocional, o de fomentar uma sensação de não se estar só na preparação de uma qualquer atividade.

É talvez por este fator, mais que qualquer outro, que volvidos mais de ano e meio do término do projeto, ainda se fazem eclodir pequenos mementos do projeto com a colaboração destes parceiros, alimentando relações que de outra forma, naturalmente, se desvaneceriam.