

---

## **GESTÃO MUSEOLÓGICA E SISTEMAS DE QUALIDADE**

Ana Mercedes Stoffel Fernandes

Outubro 2007

## **QUALIDADE E MUSEUS – UMA PARCERIA ESSENCIAL**

### **INTRODUÇÃO**

Os Sistemas da Qualidade são métodos facilitadores do trabalho, que definem e utilizam ferramentas de apoio baseadas no bom senso, para serem aplicadas no planeamento e gestão das organizações. Esta metodologia não é dogmática nem fechada e pode e deve ser adaptada às diferentes situações e tipologias institucionais.

Em Portugal, os Museus e as organizações culturais em geral, não possuem nem utilizam regularmente as ferramentas de apoio à programação e à gestão, que são habitualmente utilizadas pela generalidade das organizações económicas e de serviços, noutros países, incluindo já as instituições ligadas à Cultura e às Artes. Acresce ainda, que nem sequer a Programação Museológica, uma ferramenta imprescindível de implementação e garantia de funcionamento dos museus, é aplicada nas suas fases de estruturação, construção ou remodelação, apesar de ser exigida por lei, de existirem em Portugal bons especialistas nesta área, e de várias dissertações de Mestrado sobre o tema terem já sido defendidas em diversas Universidades Portuguesas.

Na Museologia Local portuguesa, área em que se desenvolvem actualmente uma grande quantidade de projectos de criação e renovação de museus, fundamentados no respeito e

---

promoção da identidade das populações, a falta de um bom sistema de programação e gestão pode ser ainda mais grave, dada a importância do envolvimento da comunidade em regime de voluntariado, a regular exiguidade dos recursos financeiros destinados a fins culturais deste tipo, a frequente dependência das estruturas museológicas relativamente aos poderes autárquicos e a sua variabilidade político-partidária e a necessidade de garantir a sobrevivência e desenvolvimento sustentado destas estruturas.

Urge, portanto, promover a utilização de modelos sistemáticos de planeamento e gestão de museus, aprofundando o cruzamento entre os domínios da Museologia e da Qualidade e definindo regras simples que, tendo como base os Sistemas de Qualidade, sejam aplicáveis aos Museus em geral, em todas as fases da sua programação e funcionamento regular. A Programação Museológica é um elemento essencial na organização e funcionamento dos museus. A importância crescente destas organizações, no desenvolvimento e na afirmação da identidade cultural e da preservação da memória, exigem uma competência e um conhecimento das acções a desenvolver cada vez mais apurada.

### **PASSOS DE UMA PROGRAMAÇÃO MUSEOLÓGICA APOIADA PELA QUALIDADE**

Em todas as fases da existência dos Museus, os Sistemas de Gestão da Qualidade podem disponibilizar modelos e ferramentas que, privilegiando o relacionamento transversal entre níveis hierárquicos, o trabalho em equipa e a visão do utilizador, lhes permitem realizar, com melhor desempenho, os seus objectivos.

---

A Programação Museológica prevê a concretização de três grandes fases:

Definição/explicitação

Implementação/gestão

Avaliação/melhoria contínua.

### **FASE DE DEFINIÇÃO/EXPLICITAÇÃO**

O primeiro trabalho do museólogo, perante a criação, renovação ou re-estruturação de qualquer museu é preparar o Programa museológico, com o envolvimento das pessoas interessadas no projecto, Para definir um programa museológico é preciso perguntar:

- O por que da existência do museu
- Para que e a quem serve esse museu
- Quais são os objectivos das pessoas e entidades envolvidas no projecto

A resposta a estas perguntas é a definição da Missão e da Vocação do museu.

Definida e acordada a Missão e a Vocação do museu, estabelecem-se os objectivos de longo, médio e curto prazo, assim como os recursos humanos a envolver. Definidos os objectivos e as metas, tem início à concretização do programa museológico, através da definição e implementação de diferentes funções ou áreas de trabalho do museu.

1. Funções museológicas específicas
2. Função social do museu
3. Espaço ou território envolvente
4. Discurso e comunicação museológicas
5. Conteúdos e recursos expográficos e de conservação
6. Recursos humanos a serem envolvidos
7. Recursos financeiros a utilizar

Quando se trate da construção ou remodelação física do museu, seguir-se-ão as fases de execução deste projecto. Desenvolveremos, no entanto nesta abordagem apenas as acções de implementação do programa museológico que diz respeito ao funcionamento dos museus na sua actividade de trabalho como tal.

*A primeira grande ferramenta de apoio para dar início ao trabalho de implementação de um projecto museológico é o MANUAL DA QUALIDADE, que deve explicitar de forma clara a Missão e a Vocação do museu e descrever todo o trabalho a desenvolver. Este manual deverá ser realizado por uma equipa transdisciplinar, bem liderada e envolvendo todos os intervenientes no processo.*

*Com base na missão e vocação definidas, o MANUAL DA QUALIDADE ajuda a realizar, em primeiro lugar e de modo organizado, um diagnóstico prévio definindo claramente:*

- *Os principais interesses das pessoas envolvidas*
- *Os pontos fortes e fracos desde um determinado ponto de partida, no seio da organização*
- *As oportunidades e ameaças que se deparam ao projecto do exterior*

- *Os recursos humanos e financeiros disponíveis*

*O Manual da Qualidade garante ainda a estruturação de um Plano Estratégico, que define as acções de longo prazo (+/-5 anos) e um Plano operacional, que define as acções de curto e médio prazo (+/- 1 a 2 anos), ajudando a clarificar as perguntas:*

- *Quem somos*
- *Onde queremos ir*
- *Como vamos fazer*
- *Com que recursos vamos trabalhar*
- *Quem serão as pessoas responsáveis*

## **FASE DE IMPLEMENTAÇÃO/GESTÃO**

O correcto funcionamento no tempo de um museu passa pela existência de um Plano Anual de trabalho, que corresponda aos objectivos do programa de intervenção social e/ou do programa científico e de divulgação desse museu e considere os recursos materiais, financeiros e humanos a envolver. Em função do tipo de museu, estes são alguns dos principais planos que integram uma programação anual:

- 
1. Plano Geral de Actividades
  2. Plano de organização, funcionamento, conservação e segurança
  3. Plano de colaboração com a comunidade
  4. Plano de incorporação, investigação e documentação
  5. Plano de divulgação cultural, entretenimento e lazer
  6. Plano de cooperação e integração em rede
  7. Plano de formação contínua e acção social

*Ao Manual da Qualidade pertence ainda o Manual de Procedimentos, que especificará, por grandes áreas, as principais responsabilidades, as tarefas a realizar e o modo de as concretizar com as pessoas envolvidas. O Manual de Procedimentos prepara instruções concretas para cada uma das tarefas definidas nos programas e planos, apresentando ferramentas de apoio, que facilitam a tomada de decisão e a escolha das acções para a concretização dos objectivos. As instruções definem ainda as principais responsabilidades e estabelecem as relações entre as áreas. O Manual de Procedimentos deve conter, escritas, as instruções de trabalho, a documentação de suporte e as ferramentas de apoio para cada plano, programa ou tarefa e garantir a sua compreensão e uso pelos utilizadores.*

---

	<i>Principais Procedimentos:</i>	
<i>gestão</i>	<i>Administrativos</i>	- <i>Organização interna e</i>
<i>museológicos</i>	<i>Técnicos</i>	- <i>Equipamentos e conteúdos</i>
<i>problemas</i>	<i>Melhoria</i>	- <i>Avaliação e formação</i> - <i>Análise e resolução de</i>
	<i>Principais Ferramentas de apoio à gestão museológica:</i>	
	<i>Simples:</i>	- <i>Instruções de trabalho</i> - <i>Diagramas e gráficos de</i>
<i>análise</i>	<i>Combinadas:</i>	- <i>As oito disciplinas</i>

Sem a pretensão de ser exaustivos, explicitamos a seguir, nos distintos planos e programas habitualmente existentes nos museus, algumas das principais tarefas a executar e sugerimos as instruções, a documentação de suporte e as ferramentas que poderão ser utilizadas e adaptadas aos distintos processos de trabalho.

### 1 - Plano Geral de Actividades

Neste plano anual, os museus costumam integrar as iniciativas dos restantes planos num documento geral, que permite a compreensão global, o custo e a abrangência dos trabalhos que se pretendem executar ao longo de todo o ano.

---

*Para este plano as ferramentas e procedimentos de trabalho mais usadas são:*

- *Os diagramas de calendarização ou cronogramas*
- *Os diagramas de orçamentação*
- *Os diagramas/actas de reunião de trabalho*
- *Os diagramas de programação de projectos e definição de responsabilidades.*

## 2– Plano de organização, funcionamento, conservação e segurança

Neste Plano são importantes as seguintes acções:

- *Programas de gestão administrativa e financeira*
- *Programas de manutenção de espaços e de equipamentos*
- *Programas de gestão técnica dos espólios e de restauro*

*Neste plano os procedimentos e ferramentas técnicas mais usadas são:*

- *Modelos de gestão contabilística*
- *Instruções de funcionamento de equipamentos*
- *Manuais de utilização de sistemas*
- *Listagem de verificação de execução de tarefas*
- *Modelos de contratos de assistência e serviços*
- *Instruções de trabalho*



---

### 3 – Plano de colaboração com a comunidade

Para este plano as principais acções poderão ser:

- Definição dos programas por zonas ou núcleos de intervenção
- Programação conjunta de actividades de investigação local
- Definição de programas de formação/sensibilização
- Definição de actividades de acção social

*Neste plano e, segundo o tipo de museu, os procedimentos e ferramentas de trabalho a preparar poderão ser:*

- *Modelos de reuniões de esclarecimento, entrevistas e de definição de interesses da comunidade*
- *Questionários temáticos*
- *Ficheiros de pesquisa*
- *Sistemas administrativos e informáticos de gestão de informação cultural*

### 4 – Plano de incorporação, investigação e documentação

Neste plano, as principais iniciativas são:

- Programa de incorporações
- Programas de investigação específica por temas ou por espólios
- Programa de recolha de informação junto da comunidade
- Programa de registo e inventário

---

*Para este plano as ferramentas administrativas de trabalho mais usadas são:*

- *Instruções de gestão de espólios*
- *Bases de dados de gestão de documentação*
- *Bases de dados de inventariação / catalogação*
- *Fichas de pesquisa*
- *Procedimentos de aquisições*

#### 5 – Plano de divulgação cultural, entretenimento e lazer

Alguns dos programas mais importantes são:

- *Programas de promoção e/ou actualização das exposições permanentes e de longa duração*
- *Programas de exposições temporárias*
- *Programas de publicações*
- *Programas de acções de divulgação e marketing*
- *Programas de conferências, ateliers, visitas guiadas e sessões de sensibilização*

*Neste plano os procedimentos e ferramentas mais usados são:*

- *Cronogramas e diagramas de responsabilidades*
- *Procedimentos de intercambio de informação com o exterior: protocolos e contratos de cedência*
- *Procedimentos de contacto com a comunicação social: guiões de escrita*
- *Procedimentos de comunicação com os públicos: inquéritos, consultas, guiões de visitas, maletas pedagógicas*

---

### 6 – Plano de cooperação e integração em rede

Neste plano definem-se as principais acções de integração ou colaboração do museu com associações, redes ou organizações que se identificam com a vocação e os objectivos do museu

*Neste plano as principais ferramentas são:*

- *Diagramas/actas de reunião*
- *Modelos de programas de colaboração: protocolos, programas de gestão comum de espólios*
- *Procedimentos de intercambio de informação com o exterior: protocolos e contratos de cedência*

### 7- Plano de formação e acção social

Este plano executa ou promove as acções de formação e sensibilização interna e externa que respondem ao trabalho de avaliação de desempenho do museu, procurando dar resposta aos problemas, necessidades e interesses dos processos e dos profissionais do próprio museu e às necessidades detectadas junto da comunidade, dentro da sua zona de intervenção.

*Neste Plano as ferramentas e procedimentos mais usados poderão ser:*

- *Calendarizações*
- *Cadernos de Seguimento das acções*
- *Programas de melhoria e implementação de acções correctivas*
- *Dossiers de formação*

---

## FASE DE AVALIAÇÃO/MELHORIA CONTÍNUA

Para garantir um bom serviço público e melhorar permanentemente a qualidade dos processos e dos seus profissionais, o programa de avaliação/melhoria contínua de um museu deve analisar, com modelos adequados e estatísticas próprias, o desempenho e os resultados dos esforços de comunicação e intervenção do museu.

Esta fase do funcionamento do museu, que se interliga permanentemente com a gestão, define o modelo das acções regulares ou pontuais de acompanhamento e análise. A definição destes modelos, resulta habitualmente da avaliação dos públicos e sua frequência. Mas deveriam ser encontrados modelos alternativos de análise interna e externa, que lhes permitissem uma melhor leitura dos resultados, principalmente do ponto de vista qualitativo.

O programa de avaliação só terá sentido quando o resultado das informações obtidas pela avaliação seja seguido de um programa acções de melhoria e de formação, que garanta a sua execução que os profissionais envolvidos actualizam e adquirem os conhecimentos necessários ao desempenho de todas as acções definidas.

*Os Sistemas de Gestão da Qualidade aplicada aos museus poderão ajudar a definir melhor os mecanismos de avaliação objectiva que permitam estas análises, utilizando e adaptando ainda algumas das ferramentas já desenhadas para outras organizações.*

- 
- *Diagramas de análise estatístico e de causa-efeito*
  - *Brainstormings*
  - *Questionários de avaliação externos e internos*
  - *Ferramentas de análise e resolução de problemas: as oito disciplinas*

## **QUALIDADE E MUSEUS – UMA PARCERIA INEVITÁVEL**

### **CONCLUSÃO**

A Programação Museológica é um elemento essencial na organização e funcionamento dos museus. A importância crescente destas organizações, no desenvolvimento e na afirmação da identidade cultural e da preservação da memória, exigem uma competência e um conhecimento das acções a desenvolver cada vez mais apurada.

Em todos os passos que são executados nas diversas fases da programação museológica, a Qualidade pode ajudar a definir e a desenvolver com maior clareza a vocação e a missão de um museu e facilitar a execução das funções e dos trabalhos necessários para garantir, com maior confiança, os resultados que se pretendem atingir.

Numa linha de evolução contínua, baseada nas funções e necessidades dos museus e seus utilizadores, o desenho dos processos realizado através dos modelos orientadores dos Sistemas de Gestão da Qualidade, sustentado pela documentação de suporte e pelas ferramentas de apoio necessárias à boa execução das tarefas, é um contributo fundamental para as boas práticas nos museus e para o envolvimento activo de todos os intervenientes no processo museológico.

---

A utilização sistemática pelos museus deste recurso essencial de competência, que já outros tipos de organizações económicas ou de serviços utilizam regularmente, deposita ainda nas mãos dos técnicos e profissionais dos museus, elementos de informação e gestão fundamentais para uma correcta avaliação do seu desempenho e, por consequência, de uma permanente melhoria da sua acção.

Torna-se fundamental, por isso, com base nas regras ISO e na CAF – Estrutura Comum de Avaliação, desenvolver os trabalhos de investigação e reflexão activa necessários, para conseguir criar os modelos de Gestão da Qualidade adequados e aplicáveis aos museus de forma operacional, apurar e adaptar ferramentas e definir ferramentas novas de carácter específico para os processos museológicos, de modo a poder contribuir para uma actividade de excelência nos museus e nas áreas e organizações de carácter cultural semelhantes.