U.PORTO
FLUP FACULDADE DE LETRAS
UNIVERSIDADE DO PORTO

3º. CICLO
ESTUDOS DO PATRIMÓMIO - RAMO MUSEOLOGIA

Avaliação para gestão de coleções em museus:
uma proposta de indicadores de desempenho com base na norma SPECTRUM

Juliana Rodrigues Alves

D

2020

VOLUME 1



Juliana Rodrigues Alves

Avaliação para gestão de coleções em museus:
uma proposta de indicadores de desempenho com base na norma SPECTRUM

Tese realizada no âmbito do Doutoramento em Estudos do Património - ramo Museologia, orientada pelo Professor Doutor Rui Manuel Sobral Centeno e coorientada pelo Professor Doutor Alexandre Manuel Ribeiro Matos

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

julho de 2020

Avaliação para gestão de coleções em museus:
uma proposta de indicadores de desempenho com base na norma SPECTRUM

Juliana Rodrigues Alves

Tese realizada no âmbito do Doutoramento em Estudos do Património - ramo Museologia, orientada pelo Professor Doutor Rui Manuel Sobral Centeno e coorientada pelo Professor Doutor Alexandre Manuel Ribeiro Matos

Membros do Júri

Presidente:

Professor Doutor Mário Jorge Lopes Neto Barroca
Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Vogais:

Professora Doutora Manuelina Maria Duarte Cândido
Université de Liège

Professor Doutor Luiz Antônio Cruz Souza
Universidade Federal de Minas Gerais

Professor Doutor Alexandre Matos
Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Professora Doutora Alice Semedo
Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Professora Doutora Paula Menino Homem
Faculdade de Letras da Universidade do Porto

"Avaliações sustentadas em comparações planetárias exigem que se leve em conta algumas variáveis semelhantes e muitas diferentes" (Silva, 2020).

"A humanidade está num momento crítico da sua história. A massa de dados obtidos é enorme. Novos instrumentos são necessários para simplificar e condensar esses dados, senão a inteligência jamais saberá como superar as dificuldades que a dominam, nem conquistar os progressos que vislumbra e aos quais aspira" (Otlet, 1934/2018, p. 670).

Ao Miguel

Apoio
Programa de Bolsas de Doutoramento
Fundação para a Ciência e Tecnologia
Referência da bolsa – SFRH/BD/129402/2017



Sumário

Volume 1

Declaração de honra xii
Agradecimentos xiii
Resumo xv
Abstract xvi
Índice de ilustrações xvii
Índice de tabelas xx
Lista de siglas e abreviaturas xxi
Glossário xxii
Introdução 1
Objetivos do estudo 5
Estrutura da tese 9
Parte I: Contextos e conceitos de investigação 11
Capítulo 1. O percurso: considerações epistemológicas e metodológicas 11
1.1 Estudo de caso 14
1.2 Métodos e instrumentos 19
Capítulo 2. Os conceitos: entre a Museologia, a Ciência da Informação e a Gestão 28
2.1 Museologia 29
2.1.1 Museu 32
2.1.2 Gestão de coleções 36
2.1.3 Profissional de museu 41
2.1.4 Ética no museu 46
2.2. Museologia & Ciência da Informação 49
2.2.1 Documentação em museu 52
2.2.2 Gestão da informação 59
2.3 Museologia & Gestão 65
2.3.1 Gestão de museu 67
2.3.2 Avaliação 73
Capítulo 3. O contexto da gestão de coleções em museus 80
3.1 Gestão de coleções nos museus 81
3.1.1 Gestão de coleções em Portugal 83
3.1.2 Gestão de coleções no Brasil 90
3.2 Gestão de recursos financeiros nos museus 96
3.2.1 Uma leitura sobre Portugal 99
3.2.2 Uma leitura sobre o Brasil 104

3.3 Gestão de recursos humanos nos museus 108
3.3.1 Uma perspetiva sobre Portugal 109
3.3.2 Uma perspetiva sobre o Brasil 112
3.4 Semelhanças, diferenças e desafios 116
Parte II: Construção de uma proposta de avaliação 120
Capítulo 4. A complexidade de criar uma avaliação para gestão de coleções 120
4.1 A Era da Informação, gestão e a avaliação 122
4.1.1 Escolha de uma ferramenta para avaliação 127
4.1.2 A avaliação como parte de um contexto maior: o *benchmarking* 132
4.1.3 Uma proposta de esquema para *benchmarking* para gestão de coleções em museus 136
4.1.4 Uma proposta de uma avaliação *benchmark* para gestão de coleções em museus 138
4.1.5 Critérios para os indicadores de desempenho 140
4.2 Normas 143
4.2.1 SPECTRUM 5.0 | Uma norma para gestão de coleções 145
4.2.2. Outras referências para a construção da avaliação 148
Capítulo 5. Análise de dados, proposta de avaliação e validação 151
5.1 Perfil da amostra 153
5.2 Critérios de análise 154
5.3 Sobre missão do museu 155
5.4 Sobre política de gestão de coleções 156
5.5 Sobre procedimentos relacionados ao Desenvolvimento das coleções 160
5.5.1 Sobre procedimentos de Entrada do objeto 161
5.5.2 Sobre procedimentos de Aquisição e incorporação 162
5.5.3 Sobre procedimentos de Desincorporação e alienação 164
5.5.4 Sobre procedimentos de Revisão de coleções 165
5.5.5 Reflexões sobre procedimentos de Desenvolvimento das coleções 166
5.6 Sobre procedimentos de Informação sobre coleções 167
5.6.1 Procedimentos de Controlo de inventário 168
5.6.2 Procedimentos de Controlo de localização e de movimentação 169
5.6.3 Sobre procedimentos de Catalogação 171
5.6.4 Sobre procedimentos de Seguro e indemnização 174
5.6.5 Sobre procedimentos de Avaliação (valor monetário do objeto) 176
5.6.6 Sobre procedimentos de Auditoria 177
5.6.7 Sobre procedimentos de Gestão de direitos 178
5.6.8 Sobre procedimentos de Saída do objeto 179
5.6.9 Sobre procedimentos de Plano de documentação 181

5.6.10 Reflexões sobre procedimentos de Informação sobre coleções 182
5.7 Sobre procedimentos relacionados ao Acesso às coleções 184
5.7.1 Sobre procedimentos de Empréstimo – entrada 184
5.7.2 Sobre procedimentos de Uso de coleções 185
5.7.3 Sobre procedimentos de Empréstimo - saída 186
5.7.4 Sobre procedimentos de Reprodução 188
5.7.5 Reflexões sobre procedimentos de Acesso às coleções 189
5.8 Sobre procedimentos relacionados à Preservação e conservação de coleções 190
5.8.1 Sobre procedimentos de Avaliação técnica do estado de conservação e preservação das coleções 190
5.8.2 Sobre procedimentos de Conservação e preservação das coleções 191
5.8.3 Sobre procedimentos de Planeamento de emergência para coleções 193
5.8.4 Sobre procedimentos de Danos e perdas 194
5.8.5 Reflexões sobre a análise dos procedimentos sobre Preservação e conservação de coleções 195
5.9 Sobre a norma SPECTRUM 196
5.10 Sobre avaliação de gestão de coleções 198
5.11 Outras questões 200
5.12 Inferências sobre a análise de dados 202
Capítulo 6. A construção de uma de avaliação para gestão de Coleções 209
6.1 Caracterização e construção de uma nova avaliação de coleções 212
6.2 A procura de pares para validação do *benchmark* 217
6.3 *Website* e fórum 219
6.4 Evento científico 222
6.5 Desafios para a validação 225
6.6. A versão final para a tese: *benchmark* versão 1.2 229
6.7 Reflexões sobre a aplicação do *benchmark* 234
Conclusões 238
Referências bibliográficas 245

Declaração de honra

Declaro que a presente tese é de minha autoria e não foi utilizada previamente noutro curso ou unidade curricular, desta ou de outra instituição. As referências a outros autores (afirmações, ideias, pensamentos) respeitam escrupulosamente as regras da atribuição, e encontram-se devidamente indicadas no texto e nas referências bibliográficas, de acordo com as normas de referenciação. Tenho consciência de que a prática de plágio e autoplágio constitui um ilícito académico.

Porto, 9 julho 2020

Juliana Rodrigues Alves

Agradecimentos

Esta investigação não teria sido possível sem o apoio, a colaboração e o empenho de diversas pessoas e entidades. Expresso aqui minha gratidão e apreço por todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a conclusão deste trabalho.

Agradeço ao Prof. Doutor Rui Centeno, orientador, pela disponibilidade, interesse e importante incentivo na elaboração desta tese.

Ao Prof. Doutor Alexandre Matos, coorientador desta tese, pelo apoio e direcionamento em todas as etapas da jornada. O seu profundo conhecimento do assunto e a generosidade em compartilhá-lo foram essenciais para a condução dos trabalhos.

Ao Dr. Fernando Cabral, que abriu minhas perspetivas ao apresentar o programa de doutoramento da FLUP, que acreditou em minhas habilidades, acompanhou toda a investigação e contribuiu com uma leitura crítica da avaliação proposta na tese.

À Prof. Doutora Alice Semedo, que me apoiou desde quando cheguei em Portugal e me ajudou a perceber o campo da Museologia, com um olhar crítico e acurado. Minha gratidão pelas riquíssimas discussões metodológicas e conceituais.

Ao Centro de Investigação Transdisciplinar «Cultura, Espaço e Memória» (CITCEM), pelo apoio que recebi na candidatura à bolsa da FCT, pelo apoio aos congressos que apresentei em Tbilisi (Geórgia) e Kyoto (Japão), e pelo apoio no evento realizado na Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

Aos Professores Doutor Antônio Andrade e Doutora Ana Côrte-Real, pela orientação na área da Gestão.

Aos amigos Natália Jorge, Sandra Senra, Pedro Oliveira e Patrícia Remelgado, agradeço pelas revisões, discussões, pelo apoio no evento e pelo trabalho na produção de material.

Aos amigos, que sempre me acompanharam, Erika Yamamoto e Arturo Pasquale Viola, pela revisão final do texto.

A todos os profissionais que participaram das entrevistas, por terem acompanhado as visitas, dedicado tempo a essa pesquisa e disponibilizado documentos e referências bibliográficas.

Agradeço também aos profissionais que prestigiaram o evento, como palestrantes e participantes, e ajudaram no processo de validação.

A Renata Motta e Marília Bonas, pelo apoio na divulgação da proposta de avaliação no Brasil, para validação desta ferramenta.

Aos leitores críticos da proposta de avaliação, em especial, Maria José de Almeida, Mariana Jacob Teixeira, Wilton Guerra, Vânia de Oliveira e José Machado Nogueira.

Aos amigos da Sistemas do Futuro e da Gestão de Documentação e Informação da Reitoria da Universidade do Porto, que me apoiaram ao longo do processo da investigação.

Por fim, agradeço aos meus pais, por apoiarem incondicionalmente a mudança de continente e o caminho longo desta investigação, com todos os recursos que podiam. Aos meus sogros pelo apoio durante as férias, ajudando a cuidar do meu filho para que eu pudesse trabalhar na tese.

Ao meu marido André, que sempre foi o primeiro leitor e revisor, agradeço pelo apoio emocional e, principalmente, por ser um pai excelente e cuidar do nosso filho com atenção especial.

Resumo

A investigação partiu da problemática de como melhorar a gestão de coleções nos museus. A capacidade de aperfeiçoar a gestão de coleções é um desafio dos museus em seu quotidiano, com sobrecarga de atividades e poucos recursos humanos e financeiros.

A solução encontrada nesta investigação foi a criação de uma ferramenta, uma avaliação, para que os profissionais dos museus pudessem aplicar como um parâmetro para o planeamento e ações de melhorias em museus em Portugal e no Brasil. Nesse sentido, foi criada a avaliação no formato *benchmark*, que permite aos profissionais mensurar e diagnosticar as práticas da gestão de coleções em seus museus. Para auxiliar na utilização da avaliação, fez-se um *toolkit* e foram propostos meios comunicação para criar uma rede colaborativa de profissionais da área, para discussão e aprimoramento do material de avaliação.

A avaliação reúne 52 indicadores de desempenho, qualitativos e quantitativos, para mensurar a performance de uma ação, atividade ou procedimento. Para a construção da avaliação, utilizaram-se como referência os procedimentos para gestão de coleções da norma SPECTRUM 5.0, da *Collections Trust*.

A metodologia escolhida foi uma pesquisa qualitativa, a partir de um estudo de caso para mapeamento de gestão de coleções em dezoito instituições museológicas em Portugal e no Brasil. A pesquisa utilizou entrevistas, visitas técnicas registadas e levantamento documental. O resultado deste mapeamento permitiu a escolha dos indicadores de desempenho da avaliação.

O resultado da investigação é uma ferramenta que permite um autodiagnóstico, uma avaliação, para que as equipas dos museus possam se orientar para o aperfeiçoamento da gestão de coleções, e dessa forma, pensar e criar meios para angariar recursos e melhorias em seus trabalhos diários.

Palavras-chave: Gestão de Coleções; Avaliação de Gestão de Coleções, Normalização em Museus; *Benchmark*; Documentação em Museu.

Abstract

The starting point of this investigation was the issue of improving the collection management in museums. The ability to improve collection management is a challenge for museums in their daily lives, with an overload of activities and few human and financial resources.

The solution found was the creation of a tool, means to evaluate, so that museum professionals could apply it as a planning parameter improving actions in museums, in both Portugal and Brazil. In that sense, the evaluation was created in the benchmark format, which allows professionals to measure and diagnose the practice of their museum's management collections.

To assist in how to apply the evaluation, a toolkit was made, and communication methods were proposed in order to create a collaborative professional network in the area enabling discussion and improvement of the evaluation's material.

The evaluation gathers 52 performance indicators, qualitative and quantitative, to measure the performance of either an action, activity, or procedure. For the evaluation construction on, the base reference for management collection procedures used was the SPECTRUM 5.0 standard, from the Collections Trust.

The chosen methodology was a qualitative research based on a case study for mapping the collections management in eighteen institutions in Portugal and Brazil. The research was based in interviews, technical visits recorded and documentary survey. The result of this mapping allowed the choice of performance indicators for the evaluation.

The result of the investigation is a tool that allows a self-diagnosis, an evaluation so that the museum teams can orient themselves towards the improvement of the collection management, and in this way, consider and create means to raise resources and improvements in their daily work.

Keywords: Collections management; Evaluation of collection management; Museum Standards; Benchmark; Museum documentation.

Índice de ilustrações

Figura 1: O esquema mostra onde se situam os procedimentos SPECTRUM na estrutura de gestão de coleções. Fonte: SPECTRUM 4.0 (Collections Trust, 2014, p. 23). 20

Figura 2: *Print screen* do mapeamento dos procedimentos realizados..... 21

Figura 3: Principais conceitos e interconexões das áreas de conhecimento discutidos no Capítulo 2. 2017 @ Juliana Alves. 22

Figura 4: *Print screen* da avaliação, no formato *benchmark* versão 1.2, do *software* Excel, após validação com pares. 2020 © Juliana Alves. 23

Figura 5: *Print screen* do formulário realizado pela investigadora utilizando a aplicação do *Google*. 2019 © Juliana Alves. 25

Figura 6: *Print screen* da página inicial do *website*. 2019 ©Juliana Alves..... 25

Figura 7: Mesa de abertura do evento. 2019 © Marcela Cogo. 26

Figura 8: Quadro de ciclo de melhorias para gestão de coleções, adaptado da PAS197 (British Standards Institute, 2009, p. 8). 40

Figura 9: Escopo da documentação em museus. Adaptado do módulo 112, do curso do CIDOC realizado em 2014 em São Paulo. ©CIDOC 2011 56

Figura 10: Gestão da informação numa organização a partir de uma perspetiva da Ciência da Informação (Silva, 2009, p. 249). 61

Figura 11: Linha do tempo com exemplos legislação, normas e diretrizes sobre documentação e gestão da informação, dos últimos 16 anos. © Juliana Alves. 62

Figura 12: Gestão do museu e o papel da avaliação, adaptação de Lord e Lord (2009, p. 12). 76

Figura 13: Quadro normativo utilizado por museus (Santos et al., 2017, pp. 56-57)..... 86

Figura 14: Passos do processo do *benchmarking* adaptado de Camp (1989/1993, p. 16). 133

Figura 15: Passos do processo do *benchmarking* adaptado de Anand e Kodali (2008, p. 279). 135

Figura 16: Passos do processo do *benchmarking* utilizando a proposta de avaliação *benchmark*, no apêndice A. 2019. © Juliana Alves. 136

Figura 17: Modelo da estrutura interna do *benchmark* proposto nesta investigação. 2019 © Juliana Alves. 140

Figura 18: Adaptação do diagrama que mostra os procedimentos conforme enquadramento da norma PAS 197:2009 e SPECTRUM (British Standards Institute, 2009; Collections Trust, 2014, p. 43)..... 147

Figura 19: Exemplo da organização do *benchmark*, que seguirá a norma SPECTRUM 5.0 e PAS 197. 2019 © Juliana Alves. 148

Figura 20: Museus com missão atualizada e publicada. 2019 © Juliana Alves. 155

Figura 21: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem política de gestão de coleções. 2019 © Juliana Alves. 157

Figura 22: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Entrada de objeto normalizado. 2019 © Juliana Alves. 161

Figura 23: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Aquisição e incorporação normalizado. 2019 © Juliana Alves. 163

Figura 24: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Desincorporação e alienação normalizado. 2019 © Juliana Alves..... 164

Figura 25: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Controlo de inventário normalizado. 2019 © Juliana Alves. 168

Figura 26: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Controlo de localização e movimentação normalizado. 2019 © Juliana Alves. 170

Figura 27: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Catalogação normalizado. 2019 © Juliana Alves. 172

Figura 28: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Seguro e indemnização normalizado. 2019 © Juliana Alves. 174

Figura 29: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Avaliação (valor monetário do objeto) normalizado. 2019 © Juliana Alves. 176

Figura 30: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Gestão de direitos normalizado. 2019 © Juliana Alves. 178

Figura 31: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Saída do objeto normalizado. 2019 © Juliana Alves. 180

Figura 32: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Plano de documentação normalizado. 2019 © Juliana Alves. 181

Figura 33: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Empréstimo - entrada normalizado. 2019 © Juliana Alves. 184

Figura 34: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Empréstimo - saída normalizado. 2019 © Juliana Alves. 187

Figura 35: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Reprodução normalizado. 2019 © Juliana Alves. 188

Figura 36: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Avaliação técnica do estado de conservação e preservação das coleções normalizado. 2019 © Juliana Alves. 191

Figura 37: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Conservação e preservação das coleções normalizado. 2019 © Juliana Alves. 192

Figura 38: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Planeamento de emergência para coleções normalizado. 2019 © Juliana Alves. 194

Figura 39: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem conhecimento sobre a norma SPECTRUM. 2019 © Juliana Alves. 197

Figura 40: Releitura do quadro de ciclo de melhorias para gestão de coleções, retirado da PAS197 (British Standards Institute, 2009, p. 8). 208

Figura 41: Exemplo de gráfico com resultados que mostram inconsistência no preenchimento. 2019 © Juliana Alves. 216

Figura 42: Página com o acesso para a proposta de avaliação. 2019 © Juliana Alves. 221
Figura 43: Página do Fórum usada para espaço de discussão sobre a proposta de avaliação. 2020 © Juliana Alves..... 221
Figura 44: Inquérito enviado para profissionais de museus que trabalham com gestão de coleções. Era possível escolher somente uma resposta. 2019 © Juliana Alves. 227
Figura 45: Resumo do *toolkit* que descreve como fazer a avaliação. 2020 © Juliana Alves. 236

Índice de tabelas

Tabela 1: Lista de museus para o estudo de caso. 2018 © Juliana Alves. 17

Tabela 2: Lista de instituições de tutela para estudo de caso. 2018 © Juliana Alves. 17

Tabela 3: Modelo de observação semiestruturada para as visitas técnicas. 2015 © Juliana Alves..... 18

Tabela 4: Modelo para organização dos documentos recolhidos e mapeamento dos procedimentos de gestão de coleções. 2015 © Juliana Alves. 18

Tabela 5: Modelo e exemplo do instrumento utilizado para leitura sistematizada das pesquisas nacionais sobre recursos financeiros e humanos em Portugal e no Brasil. 2016 © Juliana Alves..... 23

Tabela 6: Modelo e exemplo do instrumento utilizado para organizar as sugestões de alterações da avaliação versão 1.1. 2019 © Juliana Alves. 27

Tabela 7: Quadro comparativo das informações referentes à gestão de recursos financeiros e governança nos museus em Portugal (2010-2020). 2020 © Juliana Alves. 102

Tabela 8: Quadro comparativo das informações referentes à gestão de recursos financeiros e governança nos museus no Brasil (2010-2020). 2020 © Juliana Alves. 106

Tabela 9: Quadro comparativo das informações referentes à gestão de recursos humanos e governança nos museus em Portugal (2010-2020). 2020 © Juliana Alves. 111

Tabela 10: Quadro comparativo das informações referente gestão de recursos humanos e governança nos museus no Brasil (2010-2020). 2020 © Juliana Alves. 115

Tabela 11: Exemplo de indicador do desempenho de uma atividade museológica (Ames, 1994/2005, p. 146). 125

Tabela 12: Critérios para escolher o tipo de avaliação para gestão de coleções. 2019 © Juliana Alves..... 128

Tabela 13: Tipos de avaliações e aplicabilidade para gestão de coleções. 2019 © Juliana Alves. 130

Tabela 14: Quadro resumo dos profissionais que participaram do cadastro voluntário de profissionais que trabalham com gestão de coleções em museus. 2020 © Juliana Alves. 218

Tabela 15: Resumo do acesso ao teste realizado no *Facebook* e Fórum. 2020 © Juliana Alves. 228

Tabela 16: Resumo do *benchmark* proposto nesta tese. Esta proposta de avaliação encontra-se na íntegra no apêndice A. 2020 © Juliana Alves. 234

Lista de siglas e abreviaturas

AAM - *American Alliance of Museums* (anteriormente denominada de American Association of Museums)

BAD - Associação de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas

BSC - *Balanced Scorecard*

CIDOC - Comité Internacional de Documentação do ICOM

CITCEM - Centro de Investigação Transdisciplinar «Cultura, Espaço e Memória»

CNM - Cadastro Nacional de Museus

DGPC - Direção-Geral do Património Cultural

DRCN - Direção Regional de Cultural do Norte

EGMUS - *The European Group on Museum Statistics*

FLUP - Faculdade de Letras da Universidade do Porto

GT-SIM - Grupo de Trabalho Sistemas de Informação de Museus

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBRAM - Instituto Brasileiro de Museus

ICOFOM - Conselho Internacional de Museologia do ICOM

ICOM - Conselho Internacional de Museus

ICTOP - Comité Internacional do ICOM para a Formação

INE - Instituto Nacional de Estatística (Portugal)

IPM - Instituto Português de Museus

ISO - *International Standards Organization*

MDA - *Museum Documentation Association*

MNSR - Museu Nacional Soares dos Reis

PINA - Pinacoteca do Estado de São Paulo

OAC - Observatório das Actividades Culturais

RPM - Rede Portuguesa de Museus

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

Glossário

Desenvolvimento de coleções: são os procedimentos relacionados ao desenvolvimento das coleções e que devem se apoiar na missão e na política de gestão de coleções da instituição. São procedimentos de adquirir novos objetos, pesquisar e revisar a coleção existente e remover objetos de acordo com a legislação nacional e normas sobre o tema elegidas como prioridades da instituição (British Standards Institute, 2009, p. 3).

Equipa: todo o pessoal necessário para dirigir e garantir o funcionamento do museu (diretores, investigadores, curadores, designers de exposições, etc., bem como pessoal administrativo, pessoal de segurança, pessoal técnico, garçons, etc.) (EGMUS - The European Group on Museum Statistics).

Governança: são os meios e os processos que são utilizados para administrar e governar a instituição (Gonçalves, 2005).

Informação sobre a coleção: são os procedimentos relacionados com as informações que a instituição recolhe, cria, armazena e mantém sobre sua coleção e/ou objetos sob sua responsabilidade (British Standards Institute, 2009, p. 3).

Instituição de tutela: pessoas ou instituições "definidas no texto legal constitutivo do museu como responsáveis por sua permanência, seu desenvolvimento estratégico e seu financiamento" (ICOM, 2004/2008, p. 18).

Missão: descreve o que o museu faz, para quem e porquê. As instituições museológicas que têm a missão claramente delineada para orientar as suas atividades e decisões têm maior probabilidade de funcionar com eficácia. A missão orienta as atividades e decisões do museu descrevendo o seu propósito e a sua razão de ser. Na missão, deve ser discutido qual é o papel da instituição e a sua responsabilidade para com o público e as suas coleções, assim como refletir o ambiente em que ela existe. As ações/atividades do museu devem apoiar-se, direta ou indiretamente, na sua missão (American Association of Museums & Merritt, 2008, p. 33).

Política: documento legal que regista as intenções e direção de uma instituição. Pode ser geral ou sobre uma área específica de atuação da instituição (British Standards Institute, 2009, p. 4).

Política de acesso às coleções: documento que descreve os procedimentos relacionados ao direito, à oportunidade ou à forma de aceder, utilizar ou interpretar as coleções de uma instituição (British Standards Institute, 2009, pp. 20-21).

Política de desenvolvimento das coleções: documento que descreve os procedimentos relacionados ao desenvolvimento das coleções e que devem se apoiar na missão e na política de gestão de coleções da instituição. São procedimentos de adquirir novos objetos, pesquisar e revisar a coleção existente e remover objetos de acordo os documentos referidos acima e a prioridades da instituição (British Standards Institute, 2009, pp. 15-17).

Política de gestão de coleções: documento que define a vocação da coleção do museu e as suas políticas específicas, critérios, práticas, processos e detalhes de manutenção das coleções. Este documento estabelece objetivos e procedimentos, servindo como um

manual e um conjunto de instruções para se realizar a vocação da coleção. A política de gestão de coleções deve ser aprovada pela tutela e implementada pela instituição. (American Association of Museums & Merritt, 2008, p. 88; British Standards Institute, 2009; Lord & Lord, 2009).

Política de informação sobre coleções: documento que descreve procedimentos relacionados com as informações que a instituição recolhe, cria e mantém sobre sua coleção e/ou objetos (British Standards Institute, 2009, pp. 18-19).

Política de preservação e conservação de coleções: documento que descreve procedimentos relacionados com a salvaguarda das coleções da instituição (British Standards Institute, 2009, pp. 22-23).

Preservação e conservação de coleções: são os procedimentos relacionados à salvaguarda da coleção (British Standards Institute, 2009, p. 3).

Procedimento: descrição de como realizar uma atividade ou um processo (British Standards Institute, 2009, p. 4).

Processo: conjunto de atividades interrelacionadas ou em interação que são conectadas, de maneira que quando acaba uma, começa outra (British Standards Institute, 2009, p. 4).

Profissionais (de museus): "o pessoal de museus ou instituições similares (remunerados ou não), tal como definidos no artigo 2.º, parágrafos 1.º e 2.º dos Estatutos do ICOM, que tenham formação especializada ou que possuam experiência prática equivalente em qualquer campo necessário à gestão e atividade de um museu, assim como os profissionais autónomos que respeitem o Código Deontológico para Museus e que trabalhem para museus ou instituições definidas no Estatuto citado. Não inclui pessoas que promovam ou trabalhem com produtos comerciais ou equipamentos utilizados em museus e em seus serviços" (ICOM, 2004/2008, p. 19).

Regulamento: documento legal que descreve os procedimentos práticos e aspetos do quotidiano do museu como: a) vocação do museu; b) enquadramento orgânico; c) funções museológicas; d) horário e regime de acesso público; e) gestão de recursos humanos e financeiros. (Assembleia da República, 2004, p. 5385, Capítulo III, Seção IV, Artigo 53º.).

Sustentabilidade financeira: ter financiamento adequado com um equilíbrio harmonioso em seus recursos, de maneira que seja possível realizar a missão de cada museu em benefício da sociedade, respeitando as funções primárias: preservação, pesquisa e comunicação (UNESCO, 2015/2017, p. 9).

Tutela ou instituição de tutela: profissionais ou organizações definidas no texto legal constitutivo do museu como responsáveis por sua permanência, seu desenvolvimento estratégico e seu financiamento.

Voluntários: equipa que não faz parte do quadro de pessoal "regular" do museu e que não recebem nenhum salário (EGMUS - The European Group on Museum Statistics).

Introdução

> "The museums profession, perhaps against its nature, must therefore act as the promoter of creative evolution in museums and spearhead the debate not only in what museums collect and present to their public but on how they are funded and managed and on who runs them" (Cossons, 1994/2005, p. 230).

Esta investigação partiu da experiência profissional da investigadora quando trabalhou em diversas instituições museológicas. Esta experiência abrangeu diferentes áreas e modos de trabalho, incluindo ações no setor educativo, estágio em biblioteca, coordenação de exposições e a formação de equipas para ações de inventário.

O tema abordado, a documentação em museu, a gestão de coleções e avaliação de gestão de coleções surge a partir deste percurso, das reflexões partilhadas e dos muitos desafios encontrados ao longo do caminho. Foram quinze anos no quotidiano a trabalhar com equipas no Brasil que tinham sempre em comum o amor pela profissão, os desafios contemporâneos, com constantes intempéries de gestão e a procura constante de fontes de angariação de recursos financeiros e humanos para melhorar os serviços em prol da preservação do património das instituições museológicas.

A partir da experiência profissional em diferentes instituições, foi possível perceber os problemas que surgem constantemente no planeamento de ações e na dificuldade em realizar procedimentos mínimos para a preservação de uma coleção, em grande parte relacionados com a dependência da gestão política das instituições que regem as tutelas para se conseguir recursos primários. A frágil sustentabilidade é frequente nas instituições como um todo, e maior quando se refere às instituições de pequena dimensão e localizadas em cidades mais afastadas de centros urbanos.

Em geral, a cultura não é um pilar de prioridade governamental, contudo, a maior fonte de recursos dessa área é, em grande parte, proveniente de financiamento público (Carvalho & Matos, 2018, p. 39; Instituto Brasileiro de Museus, 2014a, p. 53). Normalmente, os recursos humanos são insuficientes em face à demanda necessária[1],

[1] Em Portugal, o trabalho de diagnóstico realizado em museus, pelo Grupo de Trabalho Sistemas de Informações em Museus (GT-SIM) ligado à Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas (BAD), em 2017, apontou os recursos humanos como a principal dificuldade na gestão de coleções (61,3% dentre 222 museus inquiridos) (Santos et al., 2017, p.101). No Brasil, o trabalho de diagnóstico realizado pelo Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), em 2014, apontou que a "falta de formação específica no mercado de trabalho de museus e recursos humanos insuficientes e/ou pouco habilitados" são a terceira maior dificuldade dos museus (30,4% de 45 museus analisados) (Instituto Brasileiro de Museus, 2014a, pp. 115-116).

além de serem um dos elos mais frágeis em tempos de crises económicas, que resultam normalmente em reduções no quadro de profissionais do museu[2]. Durante a investigação, percebeu-se que esta situação ocorre tanto nas instituições brasileiras, como nas portuguesas.

A maioria dos museus no Brasil e em Portugal são pequenos, com administração pública municipal, representando 53,4% em Portugal (Instituto Nacional de Estatística, 2019, p. 118) e de 34,7% no Brasil (Instituto Brasileiro de Museus, 2018a)[3], onde os recursos financeiros e humanos são geralmente, mais escassos. Nesse sentido, Duarte Cândido chama a atenção para dois desafios: a necessidade de sensibilização para o modelo "pequeno e barato" e a falta de recursos humanos (2018, p. 15).

Esse cenário insere-se num contexto em que se vive a crise da sustentabilidade financeira dos museus, enfatizada a partir da década de 1990, intensificada após a crise económica de 2007-2008 e agravada, em 2020, pela crise causada pela pandemia do Covid-19. Problemas como falta de recursos financeiros e humanos, muitas vezes associados à falta de autonomia na gestão dos museus, resultam na dificuldade de manutenção de uma infraestrutura mínima necessária para a existência e o funcionamento das instituições[4].

Um exemplo desse conjunto de fragilidades no Brasil pode ser visto no Museu Nacional do Rio de Janeiro (MNRJ) que não tem autonomia e seus recursos financeiros são providos pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) que, por sua vez, depende de verba do governo federal. A equipa deste museu testemunhou, ano após ano, a diminuição orçamentária dos recursos financeiros (Alessi, 2018; Benites, 2019)[5], que levou a uma crônica falta de manutenção de sua infraestrutura.

[2] Um exemplo sobre os profissionais serem a parte frágil no museu aconteceu durante a crise económica nos museus gerada a partir da pandemia do covid-19, conforme descrito no artigo de jornal Folha de S. Paulo: "Museus, teatros, cinemas estavam entre os primeiros a fechar as portas. Desde então, têm enfrentado o desafio da sobrevivência. Apenas nas organizações sociais de cultura que atuam no estado de São Paulo houve um corte de R$ 68 milhões, que já significou redução salarial temporária ou suspensão de contratos para 80% dos seus colaboradores" (Soares & Motta).

[3] Dados de 2018, a partir das publicações mais atuais de institutos nacionais sobre o panorama nacional de museus, em Portugal e no Brasil.

[4] Por exemplo, em 2017 foi publicado um diagnóstico sobre museus em Portugal, a partir de inquérito respondido por 222 museus, sendo que 95% responderam não ter autonomia fiscal (Santos et al., 2017, p. 21).

[5] Diversos jornais e revistas publicaram sobre o ocorrido, debatendo esta questão. Ressaltam-se duas notícias do jornal EL PAÍS | Brasil que exemplificam a situação: " a verba pública [do MNRJ] variava entre 1 milhão e 1,9 milhão de reais anuais. Nos últimos cinco anos, contudo, sofreu seguidos cortes drásticos e a previsão para 2018 era de que apenas 205.821 reais." (Benites, 2019) e "Orçamento para lavar carros de deputados é quase três vezes maior que o do Museu Nacional" (Benites, 2019).

O Museu Nacional do Rio de Janeiro chegou a fechar as portas em 2015 e em 2016 por falta de recursos e, apesar de terem conseguido a aprovação de verba para uma reforma mínima para a infraestrutura predial, esta não veio em tempo. Como é bem sabido, em dois de setembro de 2018, o edifício principal e grande parte da coleção foi perdida por causa de um incêndio. Um outro exemplo, verificado em 2019, foi o do Museu de Arte do Rio de Janeiro, inaugurado em 2013, que por falta de pagamento da instituição pública aos seus funcionários, tem o seu funcionamento ameaçado e corre o risco de fechar (Honorato, 2019).

A cultura institucional atual tem como ênfase a criação de novos museus ou de exposições temporárias. Nesta perspetiva, os visitantes são entendidos como consumidores, clientes ou utilizadores e os museus são compreendidos como meio de comunicação. Os curadores, cenógrafos e educadores têm a função de gerar audiência para um público diversificado, fidelizando o antigo e atraindo novos visitantes.

Em termos de objetivos de gestão interessa que sejam cumpridos utilizando o mínimo de recursos económicos nas funções de base, como na equipa e na infraestrutura, ou seja, com uma assimetria de recursos (Padró, 2003, pp. 55-57). A sustentabilidade financeira a médio e longo prazo não é planeada. Ainda são criados muitos museus sem um missão definida, sem política de gestão de coleções, sem recursos financeiros garantidos, e "confundindo preservação com acúmulo de objetos e o desenvolvimento de uma função social, jargão facilmente incorporado, com sua simples existência" (Duarte Cândido, 2013, p. 69).

Muitas vezes, soma-se a essa situação a falta de autonomia da própria instituição para gerir seus recursos financeiros. Em Portugal, no início do ano de 2019 houve a notícia de que a Ministra da Cultura informou que as instituições museológicas passarão a ter o Número de Identificação Fiscal (NIF) (Canelas, 2019; Presidência do Conselho de Ministros, 2019), ou seja, ainda em 2019, os museu nacionais não possuíam orçamento próprio, uma vez que as entidades de tutela, tais como ministérios e secretarias são as responsáveis pela gestão e provimento dos recursos para o seu funcionamento destes museus. Parte das instituições têm procurado apoios com parcerias, nomeadamente na figura da Associação de Amigos, que podem desenvolver atividades de suporte e captação de recursos (Instituto Brasileiro de Museus, 2014a, p. 24). Uma outra parte das instituições tem procurado financiamentos através de projetos, editais e candidaturas, porém, estas são iniciativas pontuais que não solucionam a questão da manutenção dos espaços e da coleção em longo prazo.

A falta de recursos humanos em ambos os países, tem consequências no funcionamento das instituições com equipas reduzidas a um mínimo de funcionários, implicando uma acumulação de atribuições e responsabilidades que nem sempre são de conhecimento dos gestores governamentais de alto escalão. Os dois países possuem legislação que apoia os museus, como a Lei Quadro dos Museus Portugueses (Assembleia da República, 2004), em Portugal, e o Estatuto dos Museus (Governo do Brasil, Casa Civil, & Instituto Brasileiro de Museus, 2013), no Brasil, no entanto, frequentemente os museus e suas equipas não conseguem aplicar as ações previstas na legislação, pela carência desses recursos.

Outro problema vivido no quotidiano dos museus, principalmente nos museus públicos, é a falta de padrões mínimos para a implementação dos procedimentos da gestão de coleções que carecem de normalização e políticas públicas de apoio. Além disso, existe uma inconsistência na manutenção dos procedimentos mínimos existentes para a preservação das coleções, pois quando há mudanças nas equipas técnicas e de gestores, os funcionários que saem não deixam um histórico ou manual de procedimentos para dar continuidade ao trabalho que estava a ser desenvolvido.

Este cenário se agrava em alguns casos quando as instituições que têm constantes substituições em suas equipas. Mesmo as equipas permanentes possuem dificuldades em manter um padrão mínimo de qualidade para gerir a coleção, por não possuírem procedimentos básicos descritos ou nem mesmo terem definida a missão (American Association of Museums & Merritt, 2008; Internacional Council of Museums, 2004/2017) de sua instituição.

Da experiência profissional e da procura por melhorias para a gestão das coleções, tanto para quem trabalha diretamente quanto quem as usufrui em outros contextos, surgiu a necessidade de criar uma ferramenta que não dependesse maioritariamente apenas de ações dos gestores e que pudesse ser aplicada diretamente pelas equipas para identificar os procedimentos mínimos necessários no quotidiano de um museu, de forma a realizar uma autoavaliação e propor as melhorias identificadas.

Procuraram-se referências internacionais de implementação de processos de melhorias e aplicação de avaliações para gestão de coleções em museus. Foram encontradas publicações e experiências aplicadas pela *Collections Trust*[6] (Dawson, 2013;

[6] A *Collections Trust* é uma organização sem fins lucrativos, um departamento governamental com autonomia do Reino Unido, que reúne museus, bibliotecas, galerias e arquivos para melhorar a gestão e o

McKenna, 2017a), no Reino Unido. A *Collections Trust* tem publicado um *benchmark*, que é uma ferramenta com parâmetros de qualidade que permite o diagnóstico sobre uma área, uma avaliação através da comparação de métricas (Collections Trust, 2018). Por exemplo, ter uma política de gestão de coleções em um documento oficial e conhecido por toda a equipa é uma métrica boa e não ter uma política de coleções em um documento oficial e conhecido pela equipa é uma métrica ruim.

No Brasil e em Portugal, não foi encontrada nenhuma ferramenta semelhante para a gestão de coleções em museus, incentivando o surgimento do propósito desta investigação: o de criar uma avaliação, no formato *benchmark*, utilizando as instituições internacionais referenciadas, localizando de forma ampla para questões de ambos os países, com a pretensão de ser uma ferramenta de trabalho a ser aplicada periodicamente, em que as equipas possam encontrar orientações, avaliarem-se e, com isso, pensar e criar meios para procurar recursos e implementar melhorias.

Objetivos do estudo

A partir do contexto apresentado, esta investigação parte da problemática de como melhorar a gestão de coleções nos museus. Para tal, propõe-se uma nova forma de avaliar procedimentos na gestão das coleções, no Brasil e em Portugal, com a criação de indicadores de desempenho, através de um *benchmark*. Os indicadores de desempenho têm como características serem uma forma de mensuração que possibilita dimensionar a performance, a partir de perspetivas qualitativa e quantitativa, possibilitando às equipas uma referência para se autodiagnosticar e implementar práticas mais eficientes nas suas instituições.

Para fazer essa avaliação foram utilizados, como base, os procedimentos da norma SPECTRUM da *Collections Trust* para a criação de indicadores de desempenho. A norma encontra-se disponível em Língua Portuguesa (Brasil ou Portugal) para a comunidade luso-brasileira na versão 4.0 (Collections Trust, 2014), no entanto, foi utilizada como referência para esta investigação a versão mais atual em inglês, a 5.0 (Collections Trust, 2017c). O uso desta norma por uma equipa de museus permite mapear as melhores

uso de coleções. Foi criada em 1977 como a Associação de Documentação de Museus (MDA), mas desde 2008 é denominada *Collections Trust*.

práticas para aplicação de procedimentos que visam à preservação e difusão das coleções no quotidiano de uma instituição museológica e pode ser adaptada para ambos os países[7].

A partir do proposto, esta investigação teve como questão de partida: de que forma a utilização de indicadores de desempenho em museus poderá promover a gestão de coleções com base na normativa SPECTRUM?

Para responder a esta questão e como um objetivo geral deste trabalho, desenvolveram-se indicadores de desempenhos para museus, tendo como diretriz a norma SPECTRUM. Estes indicadores de desempenhos fazem parte do modelo de avaliação proposto nesta investigação e visam mensurar das ações, atividades e procedimentos da gestão de coleções, facilitando a identificação do que deve ser melhorado, de forma a promover uma autorregulação e maior eficácia por parte da instituição.

Foram definidos como objetivos específicos:

- mapear os procedimentos existentes e quais são suas funções no quotidiano das instituições museológicas;
- identificar se existe algum modelo de avaliação na gestão de coleções em Portugal e no Brasil; caso não exista este tipo de avaliação nas instituições estudadas, verificar-se-á o motivo da não existência;
- elaborar um modelo de avaliação qualitativa e quantitativa para gestão de coleções, usando como base os procedimentos descritos no SPECTRUM;
- a partir dos objetivos específicos supracitados, validar uma ferramenta de avaliação de gestão de coleções que permita preservar e promover o património das instituições, bem como dimensionar apropriadamente seus recursos humanos, materiais e financeiros.

Para apoiar cada um destes objetivos específicos, investigaram-se os seguintes conceitos teóricos divididos em três áreas, por etapas, no decorrer da investigação:

1. gestão de coleções e serviços em instituições museológicas / conhecimento de práticas e estratégias de avaliação (1.ª etapa);
2. estudos sobre gestão de coleções e avaliação nos campos da Museologia, Ciência da Informação e Gestão (2.ª etapa);
3. gestão e documentação: criação de avaliação para gestão de coleções em museus (3ª etapa).

Na primeira etapa, procurou-se compreender quais os princípios, estratégias e relevância de modelos de avaliação de gestão de coleções utilizados em instituições

[7] Já existem estudos e aplicação da norma SPECTRUM 4.0 em alguns museus brasileiros, por exemplo, o Museu da Casa Brasileira, a Pinacoteca do Estado de São Paulo e o Museu da Imigração (Alves & Matos, 2016).

museológicas no contexto de Portugal e do Brasil. Além disso, procurou-se conhecer como a gestão de coleções é avaliada por instituições que aplicam ou não a norma SPECTRUM (quais ferramentas, práticas e reflexões). Para isso, foi realizada uma metodologia qualitativa através dos métodos entrevistas, diário realizado a partir de visita técnica e recolha de documental sobre gestão de coleções em 18 instituições, sendo 14 em Portugal e quatro no Brasil.

Na segunda etapa, foram definidos os conceitos da Museologia, Ciência da Informação e Gestão que apoiaram a construção da avaliação. A partir da interseção dos conceitos destas três áreas, procurou-se fazer uma reflexão sobre o impacto desta interseção e a possibilidade de melhoria na gestão de coleções em instituições museológicas. Também foi realizada uma revisão das pesquisas nacionais publicadas sobre os museus e profissionais em Portugal e Brasil com o objetivo de perceber o perfil da gestão de coleções em ambos os países.

Na terceira etapa, a partir da discussão de conceitos da segunda etapa e da recolha de dados da primeira, foi realizado um mapeamento sobre a gestão de coleções em museus. Foram selecionados os indicadores de desempenhos necessários para a qualificação da gestão de coleções nas instituições, e criou-se a primeira versão (1.0) da ferramenta desta investigação, a avaliação[8]. Essa ferramenta foi verificada e validada a partir da disponibilização da proposta *on-line* para acesso à comunidade de profissionais, especialistas e investigadores da área da museologia e afins, e foi debatida durante um evento público realizado na Faculdade de Letras da Universidade do Porto[9]. As sugestões de alterações e melhorias foram consideradas e a proposta de avaliação foi reformulada numa versão 1.2, disponível no apêndice A desta tese[10].

No fim desta terceira etapa foram criados meios de comunicação digitais com o público que auxiliassem a perceber as práticas da gestão de coleções e da proposta de avaliação, nomeadamente o uso de um fórum num *website*[11] e *e-mail* criados primeiramente para a validação da avaliação. Na sequência da validação, estes meios de comunicação foram redirecionados para serem uma forma de apoio para os utilizadores

[8] Para esta ferramenta, disponível no volume 2, apêndice A, foi atribuído a denominação *Rumo: uma ferramenta de autoavaliação para gestão de coleções em museu*.
[9] O evento Gestão de Coleções em Museus: reflexões sobre procedimentos e discussão sobre uma proposta de avaliação, tem a metodologia descrita no capítulo 1 e discussão do evento no capítulo 6.
[10] A versão 1.1 foi a avaliação depois da revisão dos orientadores da investigação.
[11] Alves, J. R. (2020). *Gestão de Coleções: um espaço para discussão de melhorias em museu*s. Disponível em: http://gestaodecolecoes.com/.

da avaliação. Nesse sentido, foram criados página na rede social *Facebook*[12] e um *toolkit*[13] para dotar aos profissionais colaboradores de meios e habilidades necessárias para a utilização da proposta da avaliação desta investigação.

Durante o curso da investigação, houve uma reflexão sobre a proposta de avaliação, para que tivesse também uma capacidade além da ideia inicial de apenas auxiliar o mapeamento do ponto de situação da gestão de coleções das instituições.

É preciso que a avaliação seja simples, fácil e exequível em sua aplicação para que os profissionais das instituições museológicas possuam as competências mínimas para utilizar a ferramenta como um meio de melhoria contínua.

Dessa forma, foram criados os meios de comunicação como uma forma de apoio, de maneira a estabelecer uma rede de profissionais, promover a discussão para que os profissionais envolvidos percebam com clareza os recursos necessários para a gestão de coleções [14] e como podem utilizar a avaliação. O intuito desta tese é o de contribuir para que a equipa responsável pela gestão de coleções seja capaz de proteger e promover o património através de um modelo de avaliação específico.

A avaliação possui uma visão interdisciplinar, pois tem como objetivo um olhar inovador para a questão da gestão de coleções, uma vez que a ferramenta criada para o uso na área da Museologia, utilizou e interseccionou também conhecimentos das áreas da Gestão e da Ciência da Informação, cujos conceitos resultaram na criação de uma ferramenta que auxilie na melhoria contínua das instituições.

A proposta desta investigação se resume em oferecer uma ferramenta para que as instituições possam contribuir mais para a proteção e a promoção de seu patrimônio, permitindo uma vida mais longa às suas coleções e, consequentemente, disponibilizar com uma gestão bem avaliada, uma melhor experimentação e vivências de maior relevância para o público dos museus.

---

[12] Alves, J. R. (2019). Gestão de Coleções em Museus. Porto: Facebook. Disponível em: https://www.facebook.com/gestaocolecoesmuseus .

[13] Volume 2, apêndice B.

[14] A partir das visitas técnicas e das entrevistas realizadas nas visitas foi possível perceber que não há um consenso sobre o que é gestão de coleções, e, muitas vezes não há conhecimento sobre o que significa gestão de coleções. este dado será discutido adiante na parte referente a análise de dados no capítulo 5.

Estrutura da tese

O texto desta investigação[15] está dividido em duas partes. A parte I aborda os conceitos e a contextualização utilizados na investigação e está dividida em três capítulos.

O capítulo 1 apresenta o percurso metodológico realizado, os critérios e perspetivas epistemológicas, os objetivos específicos da investigação, a metodologia, os métodos e as ferramentas de trabalho, assim como os critérios de escolha para o tipo de pesquisa.

O capítulo 2 reúne os conceitos abordados nas três áreas de investigação: a Museologia; a Ciência da Informação e a Gestão (Administração), nas suas interseções para se definir o que era necessário a criação de uma avaliação.

O capítulo 3 é a contextualização da gestão de coleções no âmbito de Portugal e do Brasil através de um levantamento das pesquisas nacionais sobre museus em ambos os países.

A parte II descreve e discute o processo de construção e validação da ferramenta de avaliação e está dividida em outros três capítulos. O capítulo 4, discute as dificuldades de criação de uma proposta de avaliação, explica a escolha pelo formato *benchmark* e apresenta um modelo a ser aplicado na proposta de avaliação. São também apresentados os critérios para a criação dos indicadores de desempenho que compõem a ferramenta, bem como foi utilizada a norma SPECTRUM 5.0 no mapeamento dos procedimentos de gestão de coleções e, posteriormente, para a criação da avaliação.

O capítulo 5 apresenta a análise dos dados recolhidos e as inferências sobre a gestão de coleções em museus, como quais são os procedimentos normalizados, quais as dificuldades em comum, quais as melhorias necessárias para a gestão de coleções e qual o conteúdo necessário em uma avaliação para apoiar seus profissionais.

O capítulo 6 descreve como foi a construção da proposta de avaliação, como ocorreu a validou da avaliação, além das reflexões sobre o apoio necessário aos profissionais e os desdobramentos possíveis para esta proposta de ferramenta, como a sugestão de criação de meio de comunicação com os profissionais.

Por fim, a conclusão discute a atual situação dos museus a partir do que foi possível inferir durante a construção da proposta de avaliação. Os apêndices reúnem documentação produzida e a descrição da análise realizada neste material. E os anexos

[15] É importante informar que a investigadora realizou quase toda a pesquisa em Portugal, mas apesar de viver em Portugal, nasceu no Brasil, local onde viveu boa parte de sua vida e isso poderá se refletir no estilo da sua escrita.

reúnem a descrição da documentação recolhidas das instituições que participaram do estudo de caso.

Parte I: Contextos e conceitos de investigação

Capítulo 1. O percurso: considerações epistemológicas e metodológicas

Esta investigação foi o resultado de uma construção constante, tendo como objetivo final, a criação de uma proposta de avaliação, reformulada e reconstruída a partir das diferentes experiências vividas durante o percurso profissional e académico da investigadora. Levou-se em consideração a interseção da variedade de narrativas das entrevistas, o ponto de vista a partir da experiência da investigadora, a documentação produzida pelas instituições sobre gestão de coleções e o processo de validação da ferramenta realizado com a contribuição de diversas críticas de pares profissionais.

O tema da investigação, avaliação de gestão de coleções em museus, teve como questão inicial: **como são utilizados os modelos de avaliação para a gestão de coleções?** A partir desta questão, a investigação procurou compreender outras questões: Como é realizada a gestão de coleções? Quais os procedimentos realizados no quotidiano das instituições? Quais os modelos de avaliação da gestão de coleções são utilizados ou não? Como é feita a divisão de atividades das equipas? Há conhecimento e utilização da SPECTRUM? As instituições realizaram alguma normalização? Utilizam algum manual de procedimentos?[16]

Para responder a estas indagações, utilizou-se num primeiro momento, a ideia de um plano de trabalho numa investigação mais quantitativa do que qualitativa. Isso se alterou no percurso da pesquisa, pois foram identificadas uma diversidade de perceções sobre o tema da investigação em entrevistas exploratórias com profissionais, mostrando que os profissionais possuem diferentes entendimentos da noção de gestão de coleções[17]. Assim, a pesquisa teve o método qualitativo do inquérito por entrevista escolhido em detrimento do inquérito por questionário, por possibilitar uma riqueza maior na descrição, e também por ir além de respostas pontuais. Uma vez que, para se propor uma avaliação prática, não é possível se eximir das perceções dos profissionais entrevistados, pois são eles que cuidam e fazem a gestão de coleções nas suas instituições. Procurou-se incluir o ponto de vista das equipas e dos gestores dos museus, assim como dos profissionais da instituição de tutela, para se conhecer o *corpus* prático do quotidiano das entidades,

[16] Estas questões estão respondidas no capítulo 6.
[17] O mesmo ocorreu durante as entrevistas, como poderá ser observado nos apêndices desta investigação.

perceber quem são os profissionais, o que fazem, o como percebem a gestão de coleções e que tipo de apoio encontram ou necessitam[18].

O inquérito poderia abranger um número muito maior de instituições museológicas, mas as respostas estariam muito restritas às questões maioritariamente fechadas, sem espaço para uma interação com a comunidade investigada. O fator humano nesta investigação é imprescindível, uma vez que a equipa (o profissional do museu) e o gestor da instituição serão os responsáveis pela escolha e uso da autoavaliação proposta nesta investigação.

O método de diário, a partir das visitas técnicas, foi escolhido por proporcionar uma visão pessoal da investigadora em relação aos museus visitados ao longo do percurso desta investigação. A perceção da investigadora nas visitas técnicas auxiliou na construção da proposta da avaliação, pois ao se observar quais os procedimentos de gestão de coleções são realizados nos museus, percebeu-se que a maioria destes procedimentos não foram citados ou descritos durante as entrevistas nos 14 museus pesquisados. A descrição dos procedimentos de gestão de coleções, desde o início da investigação, permitiu oportunidade para reflexão e inferências, a partir da experiência da investigadora.

Nesse sentido, os instrumentos mais apropriados numa perspetiva qualitativa da pesquisa foram o uso de entrevistas, com a complementação da descrição dos procedimentos de gestão de coleções dos museus pela investigadora com as visitas técnicas. Para complementar as informações sobre da instituição fez-se a recolha de documentos dos museus e da legislação sobre museus na área de gestão de coleções.

Essa pesquisa aproxima-se do paradigma[19] construtivista[20], pois a proposta de avaliação foi construída a partir de realidades múltiplas (Denzin & Lincoln, 2006a, p. 35),

[18] "Os investigadores qualitativos imaginam que tenham condições de se aproximar mais da perspectiva [*sic*] do ator através da entrevista e da observação detalhada". (Denzin & Lincoln, 2006a, p. 24).

[19] Considera-se paradigma "um conjunto básico de crenças que orientam a ação ... perspectivas, em contraste, não são tão solidificadas, nem tão bem unificadas quanto os paradigmas, ainda que uma perspectiva possa compartilhar muitos elementos de um paradigma, tais como um mesmo conjunto de suposições metodológicas ou uma epistemologia específica." (Denzin & Lincoln, 2006b, p. 163).

[20] Lincoln e Guba descrevem que "o *construtivismo* adota uma ontologia relativista (relativismo), uma epistemologia transacional e uma metodologia dialética, hermenêutica. Aqueles que empregam esse paradigma voltam-se para a produção de interpretações reconstruídas do mundo social. Os critérios positivistas tradicionais da validade interna e externa são substituídos por temos como *fidedignidade* e *autenticidade*. Os construtivistas valorizam o conhecimento transcional ... O construtivismo vincula a ação à práxis e baseia-se em argumentos anti-fundacionalistas ao mesmo tempo em que estimula textos de múltiplas vozes e experimentais" (Denzin & Lincoln, 2006b, p. 164).

compostas pela visão da investigadora, dos entrevistados e dos pares que fizeram a crítica para validação.

A investigação foi um processo ativo, ideias foram desenvolvidas e reformuladas, que foi aos poucos significando e organizando as diversas experiências que permitiram ir além das informações recebidas (Hernández, 2006, p. 213). Além disso, parte-se pressuposto que o entrevistado, entrevistador e validador trabalharam juntos para a criação de compreensões (Denzin & Lincoln, 2006a, p. 35).

Este estudo não é livre de valores, uma vez que "não existe ciência livre de valores" (Denzin & Lincoln, 2006a, p. 20). Estes valores[21] vêm da experiência profissional, académica e pessoal da investigadora, a começar pelo tema escolhido, gestão de coleções, motivado pelo caráter também emocional, a partir da vontade de propor melhorias práticas no quotidiano das equipas dos museus, a vislumbrar com a possibilidade de um planeamento mais assertivo e com um pouco mais de independência em relação às políticas culturais que engessam as instituições financeira e administrativamente. Tanto em Portugal, quanto no Brasil, a grande maioria dos museus públicos não possui sequer a autonomia para distribuir com discricionariedade a verba recebida. A fragilidade da sustentabilidade financeira também se reflete no capital humano[22], normalmente inferior ao necessário, e nem sempre especializado (principalmente nos museus menores, de câmaras/municípios), o que dificulta a manutenção de um padrão mínimo para conservar e gerir a coleção, isso ocorre, por exemplo, no museu que não possui procedimentos básicos descritos e muitas vezes sem nem possuir definida a missão da instituição .

A questão de partida desta investigação traz consigo essa vivência profissional da investigadora, que procurou, com um estudo de caso, compreender os pontos de vista dos profissionais de museus e de instituições de tutela sobre os procedimentos e avaliação da gestão de coleções em museus, para se criar a proposta de avaliação.

[21] "Dezin e Lincoln referem-se que o processo da pesquisa qualitativa está ligado a "biografia pessoal do pesquisador, o qual fala a partir de uma determinada perspectiva de classe, de gênero, de raça, de cultura, de comunidade ética. Esse pesquisador marcado pelo gênero, situado em múltiplas culturas, aborda o mundo com um conjunto de idéias [*sic*], um esquema (teoria, ontologia) que especifica uma série de questões (epistemologia) que ele então examina em aspectos específicos (metodologia, análise). Ou seja, o pesquisador coleta [*sic*] materiais empíricos que tenham ligação com a questão, para então analisá-los e escrever a seu respeito. Cada pesquisador fala a partir de uma comunidade interpretativa distinta que configura, em seu modo especial, os componentes multiculturais marcados pelo gênero, do ato de pesquisa." (Denzin & Lincoln, 2006a, p. 32).

[22] Conforme referido na nota de rodapé 1 desta investigação.

Sobre a problemática de como melhorar a gestão dos serviços e de coleções dos museus, chegou-se à perceção de que é necessária uma mudança na abordagem das avaliações.

Atualmente são as instituições gestoras que formalizam as avaliações através de relatórios, normalmente numa perspetiva mais quantitativa. Quando as avaliações são de natureza qualitativa, normalmente seguem o modelo de um relatório por escrito, por exemplo, a descrição do tratamento que um objeto do museu recebe, como encontrado em quatro das entrevistas nesta investigação.

Usando como referência a análise dos estudos de caso e da bibliografia nesta investigação, as avaliações são maioritariamente quantitativas e abordam apenas uma pequena parte das ações, atividades e procedimentos realizados na gestão de coleções.

Propõe-se colocar o foco da avaliação no profissional do museu como o elemento ativo do diagnóstico do atual estado dos procedimentos de gestão de coleções dos museus. Assim, o protagonista na avaliação será o mesmo que faz o trabalho diário com a gestão de coleções, a equipa do museu, pois a proposta de avaliação desta investigação dependerá da visão e iniciativa deste profissional para ser realizada no intuito de identificar falhas e melhorias na gestão de coleções dos museus.

1.1 Estudo de caso

Para o estudo de caso dessa investigação foram selecionados museus heterogéneos em relação as suas dimensões de coleções (há um caso de museu com menos de 400 objetos e outros com mais de 10.000 objetos), bem como em suas abordagens museológicas (tradicional, participativa e sociomuseologia), como também diferentes tipologias de coleções (artes decorativas, arte moderna e contemporânea, arte sacra, história, ciência e tecnologia, arqueologia e etnografia).

A seleção baseou-se numa diversidade da amostra, ou seja, instituições:

- com diferentes tipos de tutelas, incluindo múltiplas tutelas e polinucleadas [23];
- de tutelas responsáveis por avaliar a gestão do museu;
- de tipologias de coleções distintas;

[23] Entende-se museu polinucleado a instituição que tem uma sede e uma ou mais extensões museológicas, que são os núcleos ou polos localizados fisicamente autónomos da sede, que têm coleções e atividades independentes, contudo, têm uma ligação institucional e orgânica de dependência em relação aos núcleos (Mourão, Fradique, & Direção-Geral do Património Cultural, 2019, p. 18). Duas das instituições selecionadas para o estudo de caso desta investigação são museus polinucleados, sendo um deles a sede e outro um núcleo.

- com tamanhos de coleções distintas;
- com tempo de existência diferentes;
- do território português e brasileiro (devido à dimensão geográfica brasileira, optou-se por instituições localizadas na cidade de São Paulo)[24].

As entrevistas semiestruturadas[25] foram realizadas com profissionais de instituições museológicas (técnicos, coordenadores de área e gestores) e profissionais de instituições de tutela (técnicos, coordenador de área e gestor), num total de 18 entrevistas, realizadas entre fevereiro de 2016 e maio de 2019, num total de 14 instituições museológicas e quatro instituições de tutela[26].

Para as visitas técnicas feitas nos museus foram realizadas anotações da visão da investigadora sobre os procedimentos de gestão de coleções observados, que foram registados num formato de diário. Para essas visitas, foi criado um modelo semiestruturado de diário, objetivando a observação direcionada aos procedimentos de gestão de coleções. Foram realizados 14 registos no referido diário[27].

No levantamento documental, foram recolhidas 214 amostras, nomeadamente fluxogramas de procedimentos, modelos de formulários de procedimentos de gestão de coleções, fichas de catalogação e inventário, relatórios de gestão, avaliações, manuais de procedimentos, política de gestão de coleções, descrição da missão do museu e outros documentos que descrevam procedimentos para gestão de coleções do quotidiano das instituições[28]. Os documentos recolhidos foram utilizados para completar, confrontar ou mesmo validar informações recolhidas durante as entrevistas e descritas no diário das visitas técnicas.

[24] Devido a grande dimensão do Brasil, optou-se pela escolha de São Paulo, pois é a cidade que mais concentra museus no Brasil, "dos 771 municípios brasileiros com apenas um museu, cinco municípios concentram 460 instituições museológicas, sendo a cidade de São Paulo o maior expoente, com 132 museus"(Instituto Brasileiro de Museus - IBRAM, 2011, p. 54). Entretanto, este recorte não representa a diversidade que é o Brasil, pois é a região que é melhor provida de recursos e seu produto interno bruto é muito maior que o restante do país (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2020b). Este facto foi considerado durante a leitura dos dados recolhidos (descritos no Capítulo 5, ponto 5.12) e na construção da avaliação (disponível no Apêndice A, no volume 2).

[25] No volume 2 da tese, no apêndice C estão o protocolo de administração e o guião das entrevistas; no apêndice D a descrição das entidades, datas e transcrições das entrevistas; e no apêndice F, apresentou-se como foi realizada a análise de dados.

[26] A quantidade de entrevistas também foi revista e aumentada no percurso da investigação. Num primeiro momento, foram planeadas por volta de 10 entrevistas, no entanto, com a necessidade de ampliar o estudo para instituições com tipos de tutelas distintas, aumentou-se o número final para 18 casos.

[27] No volume 2 da tese, no apêndice E, estão os registos do diário realizados durante as visitas técnicas; e no apêndice F, apresentou-se como foi realizada a análise de dados.

[28] No volume 2 da tese, no anexo A, está descrita a lista dos documentos recolhidos nos museus e nas instituições de tutela, e no apêndice F, como foi realizada a análise de dados.

As entrevistas, o diário e os documentos tiveram como propósito fazer um levantamento de práticas e procedimentos, sendo o meio encontrado para fazer o mapeamento da gestão de coleções e avaliações nos museus e instituições de tutela. Este mapeamento auxiliou na seleção dos indicadores de desempenho da avaliação proposta nesta investigação.

Seguem abaixo as tabelas 1 e 2, com descritivo resumido dos museus e das instituições de tutela, e a tabela 3, com o modelo para a observação na visita técnica nos museus:

Entidade	Tipologia da coleção	Ocupação do entrevistado (s) na entidade	Local	Natureza Administrativa	Data da entrevista
Museu da Casa Brasileira	Artes decorativas	1 Coordenador de área e 1 Técnico	São Paulo, Brasil	Misto Regional | Governo do Estado e Associação | privado	19/02/2016
Museu da Imigração	História História oral	1 Gestor e 1 Técnico	São Paulo, Brasil	Misto Regional | Governo do Estado e Associação | privado	21/03/2016
Pinacoteca do Estado de São Paulo	Arte moderna e contemporânea	1 Coordenador de área	São Paulo, Brasil	Misto Regional | Governo do Estado e Associação | privado	28/03/2016
Museu Municipal de Penafiel	Arqueológica História	2 Técnicos	Penafiel, Portugal	Câmara | Municipal	13/12/2016
Museu de Alberto Sampaio	Arte Sacra Arqueológico	1 Gestor	Guimarães, Portugal	Regional | Governo do Estado	16/12/2016
Museu Nacional Soares dos Reis	Arte moderna e artes decorativas	1 Coordenador de área	Porto, Portugal	Nacional | Federal	07/02/2017
Museu da FEUP	Ciência e Tecnologia	1 Técnico	Porto, Portugal	Universitário e Fundação | público	04/04/2017
Museu de Ciências da Universidade de Coimbra	Ciência e Tecnologia	1 Coordenador	Coimbra, Portugal	Universitário e Fundação | público	02/06/2017
Museu de Vila do Conde	Polinucleado, possui coleções de história, arqueologia, arte popular, instrumentos científicos	1 Coordenador	Vila do Conde, Portugal	Câmara | Municipal	22/03/2019

Entidade	Tipologia da coleção	Ocupação do entrevistado (s) na entidade	Local	Natureza Administrativa	Data da entrevista
Museu Sporting	História (Desporto)	1 Coordenador e 2 técnicos	Lisboa, Portugal	Empresa e Associação | Privado	01/04/2019
Museu Bernardino Machado	História	1 Coordeandor e 2 técnicos	Vila Nova de Famalicã o, Portugal	Câmara | Municipal	13/05/2019
Museu Nacional Ferroviário Núcleo Lousado	Polinucleado, possui coleções de História e instrumentos científicos e industriais	1 Técnico	Lousado, Portugal	Misto Câmara | Municipal e Fundação | privado	22/05/2019
Museu Fundação Cupertino Miranda - Centro do Surrealismo Português	Artes visuais	1 Técnico	Vila Nova de Famalicã o, Portugal	Fundação | privado	23/05/2019
Museu de Arte Sacra Capela da Lapa	Arte sacra	1 Coordenador e 1 técnico	Vila Nova de Famalicã o, Portugal	Misto Câmara | Municipal e Eclesiástico - Diocese/Paróquia	29/05/2019

Tabela 1: Lista de museus para o estudo de caso. 2018 © Juliana Alves.

Entidade	Tipo de tutela	Ocupação do entrevistado(s) na entidade	Local	Data da entrevista
Unidade de Preservação do Patrimônio[29] Museológico da Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo	Regional | Governo do Estado	1 Técnico	São Paulo, Brasil	14/04/2016
Direção Regional de Cultura do Norte (DRCN)	Regional | Governo do Estado	1 Gestor	Porto, Portugal	13/02/2017
Departamento de Museus, Conservação e Credenciação (DGPC)	Nacional | Federal	1 Técnico	Lisboa, Portugal	03/04/2017
Rede de Museus da Divisão de Cultura da Câmara de Vila Nova de Famalicão	Câmara | Municipal	1 Coordenador	Vila Nova de Famalicão, Portugal	29/05/2019

Tabela 2: Lista de instituições de tutela para estudo de caso. 2018 © Juliana Alves.

[29] A grafia do termo património no Brasil é patrimônio, e como cita-se o nome de uma entidade manteve-se a grafia do país de origem.

Instituição	Nome completo do museu
Data	Data(s) em que foi(ram) realizada(s) a(s) visita(s)
Duração (tempo)	Tempo em minuto que durou a visita técnica
Cidade	Município
Local	Região/Estado
País	País
Atividade	( ) visita à exposição ( ) entrevista não gravada com funcionário da equipa ( ) visita à reserva técnica ( ) outros, qual? _____
Procedimentos de gestão de coleções	Preencher conforme os procedimentos do SPECTRUM 5.0
Objetivo	Observar como é a gestão de coleções no museu
N.º participantes	Quantos profissionais do museu acompanharam a visita.
Natureza administrativa	Informar qual é a natureza administrativa do museu.
Descrição da atividade	
O que foi apresentado pelo profissional do museu durante a visita.	
Reflexão	
A reflexão da investigadora a partir da visita.	

Tabela 3: Modelo de observação semiestruturada para as visitas técnicas. 2015 © Juliana Alves.

Código	Entidade	Descrição do documento	Fonte	Descrição dos documentos e/ou dos procedimentos de gestão de coleções
Código atribuído ao documento	Código atribuído à entidade	Título ou denominação atribuída ao documento e ano.	Documento interno disponibilizado pela equipa do museu ou documento recolhido em *website*	• Descrever o documento ou • Preencher conforme os procedimentos do SPECTRUM 5.0.

Tabela 4: Modelo para organização dos documentos recolhidos e mapeamento dos procedimentos de gestão de coleções. 2015 © Juliana Alves.

1.2 Métodos e instrumentos

Para se alcançar o primeiro objetivo específico descrito na introdução: investigar procedimentos na gestão de coleções em museus, foram utilizados os métodos de entrevistas semiestruturadas, visitas técnicas com observação a partir de modelo semiestruturado e recolha de documentos relacionados com gestão de coleções.

Para as entrevistas, os instrumentos utilizados foram dois guiões, um para os museus e outro para as instituições de tutela[30]. Todos os participantes assinaram uma autorização para a utilização dos dados das entrevistas[31], as entrevistas foram gravadas e transcritas[32]. As visitas técnicas foram realizadas, sempre que possível, no mesmo dia das entrevistas e a recolha dos documentos foi realizada em sua maioria por *e-mail* ou acedendo aos *websites* das instituições.

Para a organização dos dados recolhidos e para se chegar ao objetivos enunciados, optou-se por utilizar a adaptação da estrutura de gestões de coleções pelo PAS 197 (British Standards Institute, 2009), adotado pela *Collections Trust* no Reino Unido, através da norma SPECTRUM, na figura abaixo. Esta norma, apesar de ter sido elaborada no Reino Unido, tem amplitude internacional e inclui uma versão em português (Collections Trust, 2014; Matos, 2012), e tem sido atualizada constantemente conforme as indicações dos utilizadores[33], que são discutidas em congressos e grupos de trabalho promovidos pela *Collections Trust*. Ambos podem ser acedidos gratuitamente por qualquer pessoa na versão 4.0 em português (Collections Trust, 2014), e na versão 5.0, em inglês (Collections Trust, 2017c)[34].

[30] Disponível no Volume 2 da tese, apêndice C.
[31] Disponível no Volume 2 da tese, apêndice C.
[32] Optou-se por uma transcrição que preferiu o discurso verbal, omitindo sempre que possível, idiossincrasias do entrevistado. Contudo, foram anotadas as pausas e foram inseridas explicações de termos, sempre que necessário, usando os parênteses retos para qualquer comentário do entrevistado. Optou-se por omitir o nome dos entrevistados nas visitas técnicas e entrevistas, usando um código para individualizar cada um (descrito no volume 2, apêndice D), assim como o nome de pessoas citadas durante as entrevistas, optando-se por colocar as iniciais dos nomes.
[33] No início da investigação a versão do SPECTRUM era 4.0, e desde 2017 a versão é a 5.0.
[34] A versão 5.0 está a ser traduzida para portuguesa Língua Portuguesa pelo Grupo de Trabalho de Sistemas de Informação em Museus, com a coordenação do professor Doutor Alexandre Matos.

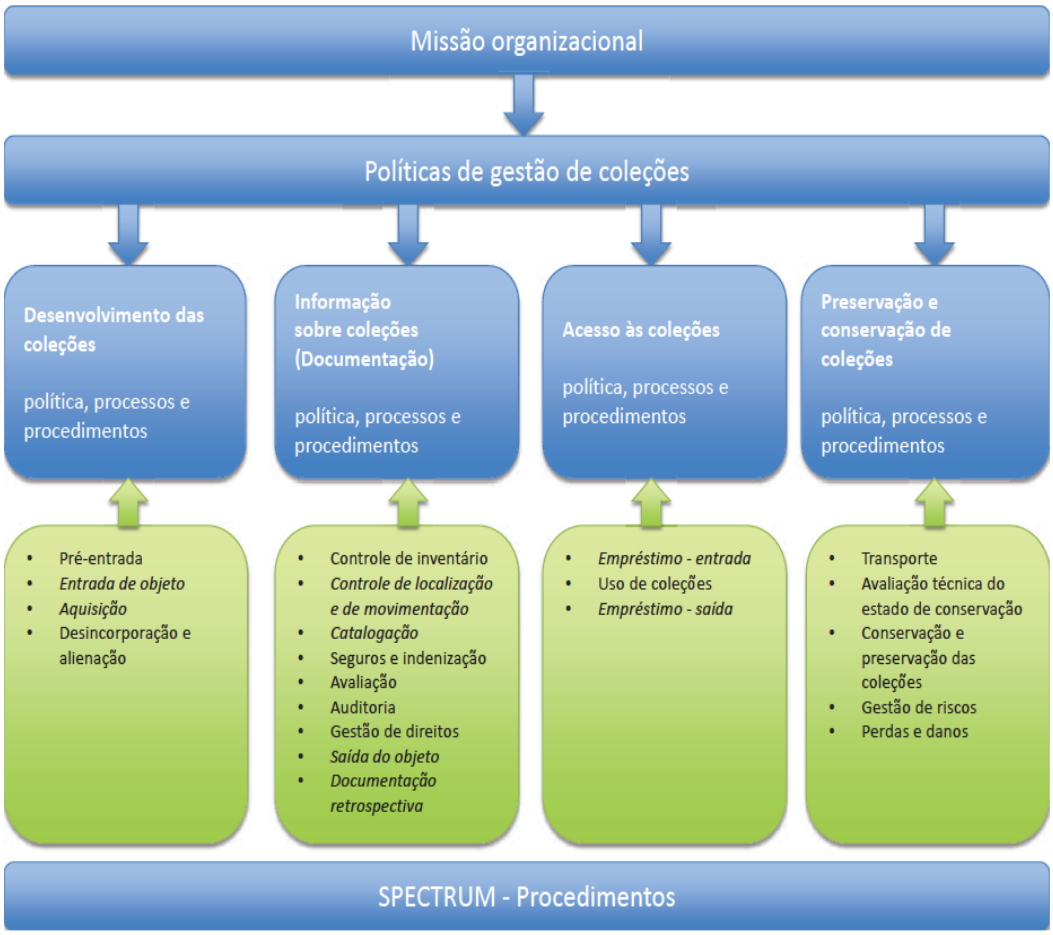


Figura 1: O esquema mostra onde se situam os procedimentos SPECTRUM na estrutura de gestão de coleções. Fonte: SPECTRUM 4.0 (Collections Trust, 2014, p. 23).

O desenho do guião das entrevistas, do modelo para registo da visita e para a recolha documental foi pensado a partir do esquema proposto, na figura acima, pela PAS 197 (British Standards Institute, 2009), no Reino Unido, que posteriormente foi utilizado como base da norma SPECTRUM nas suas versões. Em seguida, foi feita uma organização do material recolhido a partir das categorias definidas pelos procedimentos estabelecidos no SPECTRUM 5.0 (Collections Trust, 2017c). Após esta organização foi realizada a leitura do material recolhido, sob a perspetiva do quadro da figura acima, utilizando-se o aplicativo MAXQDA 2018.v2.

A organização em categorias teve como objetivo agrupar e facilitar informações relevantes que levaram à análise descrita no capítulo 5 e na construção da ferramenta de avaliação. Para exemplificar, através do código "missão do museu", marcado em todos os documentos e material de análise, procurou-se perceber a existência e clareza da identidade da instituição ou a falta destas. Com o código "política de gestão de coleções" procurou-se identificar se as instituições têm uma política de gestão de coleções definida, e nos casos afirmativos, como foi construída, e qual o papel deste documento na

instituição. Através dos termos "desenvolvimento das coleções", "informação sobre coleções", "acesso às coleções", e "preservação e conservação das coleções" procurou-se identificar o planeamento de quem, onde, quando e o como é feito (ou não) cada um dos procedimentos descritos no SPECTRUM 5.0 (Collections Trust, 2017c). Noutro exemplo, com o termo "avaliação", procurou-se conhecer o que os profissionais percebem por este termo, se realizam avaliação de gestão de coleções, e em caso afirmativo, como é feita.

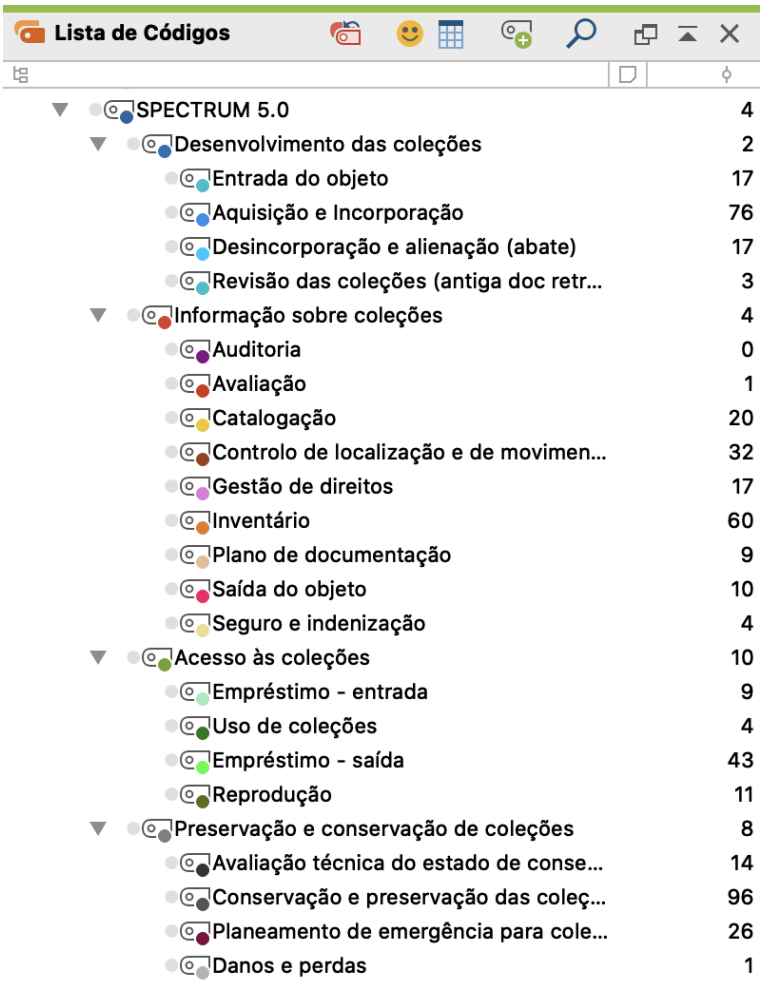


Figura 2: *Print screen* do mapeamento dos procedimentos realizados na aplicação MAXQDA 2018.2.

A partir desse mapeamento e diagnóstico da situação de como são realizados os procedimentos e avaliações da gestão de coleções em museus e instituições de tutela, foi realizado o enquadramento teórico dos principais conceitos das áreas de conhecimento que apoiam a reflexão para a construção da avaliação no campo da Museologia, Ciência da Informação e Gestão, visando a perceção de cada conceito na construção da proposta de avaliação, conforme apresentado na figura abaixo.



Figura 3: Principais conceitos e interconexões das áreas de conhecimento discutidos no Capítulo 2. 2017 @ Juliana Alves.

Para se consolidar a revisão dos termos relevantes das áreas de conhecimento no capítulo 2, foi construída uma tabela sintética com o resumo das contribuições de cada autor para a investigação. A partir da leitura comparativa destes conceitos procurou-se refletir e selecionar definições que fossem coerentes com a abordagem desta investigação: como melhorar a gestão de coleções em museus e qual o papel da avaliação neste contexto.

Fez-se também o levantamento de pesquisas nacionais sobre museus e profissionais, entre 2009 e 2019, para contextualizar a gestão de coleções em Portugal e no Brasil. Como instrumento, utilizou-se quadros comparativos entre as publicações de cada país, o que possibilitou uma breve reflexão sobre a situação das instituições nos dois países nos últimos dez anos[35].

[35] A reflexão sobre a comparação das pesquisas nacionais está descrita no capítulo 3.

País	Assunto	Referência	Instrumento de pesquisa	Informações	Contribuição para tese
Portugal	Recursos humanos	(Instituto Nacional de Estatística, 2019 [referência 2018]).	Questionário autoadministrado	Quantidade de funcionários por museu	Média de 11 profissionais por museus, sendo entre 3 e 4 classificados como conservadores/técnicos superiores.

Tabela 5: Modelo e exemplo do instrumento utilizado para leitura sistematizada das pesquisas nacionais sobre recursos financeiros e humanos em Portugal e no Brasil. 2016 © Juliana Alves.

Para se alcançar o segundo objetivo específico proposto, elaborar um modelo de avaliação, com indicadores de desempenho qualitativos e quantitativos, foram pesquisados os tipos de avaliações possíveis que permitissem criar uma mensuração[36].

Após a definição do modelo mais adequado, no formato *benchmark*, da revisão bibliográfica sobre os conceitos, da reflexão a partir das pesquisas nacionais e do mapeamento das informações sobre gestão de coleções recolhidas nas instituições do estudo de caso, foi desenvolvida a primeira versão (1.0) da ferramenta de avaliação desta tese. Essa primeira versão passou por uma revisão inicial dos orientadores desta investigação, tornando-se a versão 1.1, que foi disponibilizada ao público da área para validação. A partir da validação das contribuições recebidas, foi criada a versão 1.2, disponível no apêndice A, desta investigação.

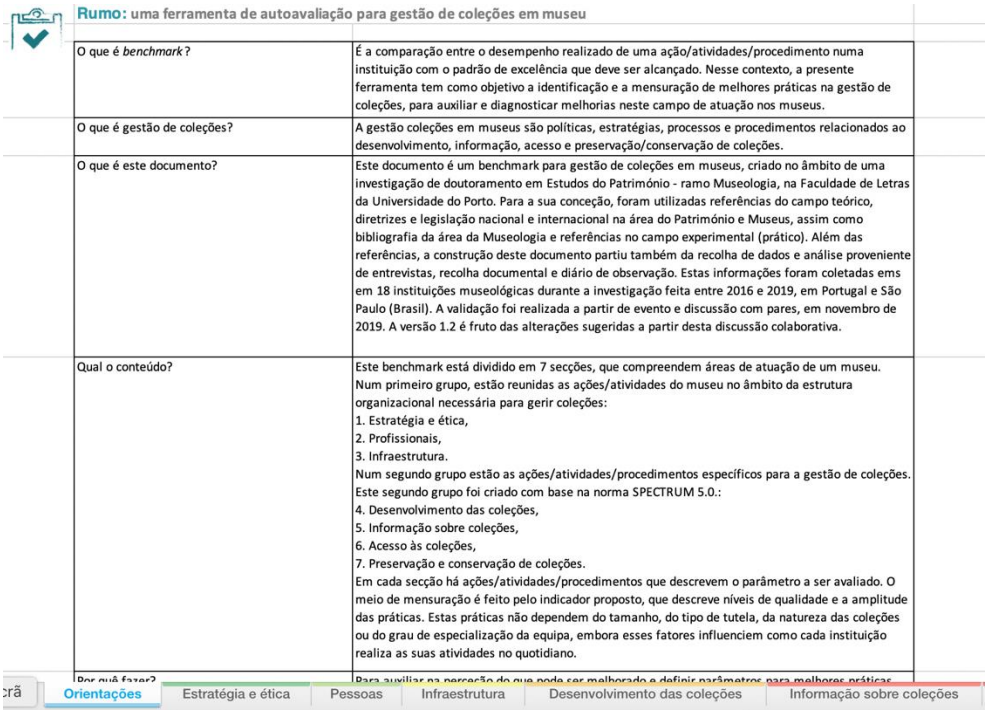


Figura 4: *Print screen* da avaliação, no formato *benchmark* versão 1.2, do *software* Excel, após validação com pares. 2020 © Juliana Alves.

[36] Este levantamento está descrito no capítulo 4.

O terceiro objetivo específico foi a validação da proposta de avaliação. Para isso foram utilizados os instrumentos:

- inquérito para criar uma lista de contactos de profissionais, com o objetivo de encontrar os pares que trabalham com gestão de coleções em museus;
- criação de *website* para disponibilizar a avaliação para validação *on-line*, de maneira que os pares pudessem aceder sempre que necessário;
- criação de *e-mail* para ser um meio de contacto com os profissionais[37];
- fórum *on-line*, para ser um espaço de discussão aberto ao público e para se receber sugestões de alterações da avaliação[38];
- organização de evento para discussão *in loco* da proposta de avaliação.

Na criação do inquérito foi utilizado um formulário do *Google*[39] para que os profissionais de museus pudessem se identificar e participar desta investigação com a temática de gestão de coleções. Este formulário foi divulgado em redes sociais[40] e no *website* da Pporto[41]. Num período de 25 dias, foram preenchidas 147 respostas, das quais foram validadas o contacto de 139 profissionais[42], sendo 89 de Portugal e 50 do Brasil[43].

No *website* Gestão de Coleções - um espaço para discussão sobre melhorias em museu[44], foi criado o conteúdo:

- Página Sobre Gestão de Coleções: com a descrição do projeto;
- Página Proposta de avaliação: a versão 1.1 para *download* e instruções para quem desejasse comentar e validar a proposta de avaliação;
- Página com fórum, para viabilizar a discussão via *website*;
- Página para as inscrições e divulgação do evento de validação;

[37] Foi criado o *e-mail* gestaocolecoesmuseus@gmail.com, para fazer a correspondência com os profissionais durante todo o processo de validação. Além disso, este *e-mail* foi utilizado para se criar uma conta *Google*, para uso de algumas de suas ferramentas como o formulário *Google* para realizar os inquéritos e o *Google Drive* e *Google Docs* para disponibilizar a avaliação *on-line*.

[38] Alves, J. R. (2019). Discussão sobre a proposta de Avaliação 1.1. Disponível em: https://gestaodecolecoes.com/forums/forum/discussao-sobre-a-proposta-de-avaliacao-1-1/.

[39] Formulário Profissionais de gestão de coleções. Disponível em: https://docs.google.com/forms/d/1lJuKlc3jinP2B1aLzYc6waYxNNLmu0X7d1vmn_ueltI/edit?usp=sharing

[40] A divulgação foi realizada através das contas pessoais da investigadora do *Facebook* e no *Linkedin*. No *Facebook* o inquérito foi divulgado em grupos da área de museologia e museus, no Brasil e em Portugal, e no *Linkedin* foi realizado um post na *timeline*.

[41] Pporto. (2019). Gestão de Coleções de Museus: evento de partilha e reflexão na FLUP. Disponível em: https://www.pportodosmuseus.pt/2019/10/20/gestao-de-colecoes-de-museus-evento-de-partilha-e-reflexao-na-flup/

[42] Foram eliminados os contatos repetidos ou que não preencheram todas as informações solicitadas.

[43] Um quadro descritivo destes profissionais está no capítulo 6, ponto 6.2.

[44] Alves, J. R. (2019). Gestão de Coleções - um espaço para discussão sobre melhorias em museu. Disponível em: http://gestaodecolecoes.com/.

O *website*, o fórum e a proposta de avaliação na versão 1.1. foram disponibilizados *on-line* para consulta pública dos pares em 16 de outubro 2019, sendo que as sugestões do público foram recebidas até o dia 18 de novembro para validação.



Figura 5: *Print screen* do formulário realizado pela investigadora utilizando a aplicação do *Google*. 2019 © Juliana Alves.



Figura 6: *Print screen* da página inicial do *website*. 2019 ©Juliana Alves.

O evento Gestão de Coleções em Museus: reflexões sobre procedimentos e discussão sobre uma proposta de avaliação de museus[45] foi realizado no dia 04 de novembro de 2019, na Faculdade de Letras da Universidade do Porto (FLUP). O evento foi composto por duas mesas redondas, sendo a primeira formada por palestrantes que apresentaram uma perspetiva sobre a Gestão de Coleções em instituições portuguesas, enquanto a segunda foi constituída por profissionais da área de Sistemas de Informação e Museologia que discutiram a proposta de avaliação para gestão de coleções em museus[46].

Participaram 51 profissionais de museus e estudantes, sendo que três deles contribuíram com sugestões de alterações no dia do evento ou posteriormente por *e-mail* e no fórum de discussão do *website*.



Figura 7: Mesa de abertura do evento. 2019 © Marcela Cogo.

No referido evento, também foram realizadas sugestões de alterações na proposta de avaliação, na mesa redonda dois por pares profissionais.

Para organizar as contribuições, todas as sugestões foram ordenadas, seguindo o quadro abaixo[47].

[45] Alves, J. R. (2019). Evento Gestão de Coleções em Museus: reflexões sobre procedimentos e discussão sobre uma proposta de avaliação. Disponível em: http://gestaodecolecoes.com/evento-gestao-de-colecoes-em-museus/.

[46] A programação do evento está disponível em: https://drive.google.com/file/d/1TOXqfGIYc-hLzLjlCYYK47HMhzMAQNfu/view?usp=sharing .

[47] Esta organização está no volume 2 da tese, apêndice G, ponto G.16.

	Ação/atividade/procedimento (numeração conforme versão 1.1)	Sugestão de melhoria	Profissional/ Meio de comunicação	Qual alteração realizada (e justificação para as não realizadas)
1	1.2 Política de gestão de coleções	"Secção 1. Estratégia e ética / 1.2 Política de gestão de coleções, na informação complementar, se faça alusão [aos] requisitos mínimos para fazer parte da Rede Portuguesa de Museus", que está no Despacho Normativo nº.3/2006".	M. Jacob (4 novembro, 2019). Apresentação Reflexão sobre proposta de avaliação M. Jacob, comunicação pessoal por *e-mail*, 15 novembro. 2019	Inserção de referência

Tabela 6: Modelo e exemplo do instrumento utilizado para organizar as sugestões de alterações da avaliação versão 1.1. 2019 © Juliana Alves.

Todas as colaborações foram consideradas para a validação da proposta de avaliação, atualmente na versão 1.2[48], que se tornou o produto final desta investigação que teve como principal objetivo de se criar uma ferramenta para a melhoria na gestão de coleções em museus.

Além das colaborações que enriqueceram a proposta de avaliação da investigadora e proporcionaram partilhas e conhecimentos entre os participantes, percebeu-se a necessidade de se criar um material de apoio e um canal de comunicação constante e de aprendizagem contínua para a utilização de uma ferramenta específica. Isoladamente, a proposta de avaliação tem pouca possibilidade de disseminação e aplicação se ficar somente nos repositórios da universidade. Por isso, no capítulo 6, seguem propostas de disseminação, material de apoio e criação de grupo de trabalho para que a versão 1.2 tenha novas atualizações e desta forma esteja melhor adequada às necessidades dos museus e seus profissionais[49].

[48] A versão final da avaliação está no volume 2 da tese, apêndice A.

[49] Nesse contexto, após o evento, na consolidação das sugestões de melhorias e a criação da versão 1.2 da avaliação, foi criado um material de apoio, no formato *toolkit*, que tem como serventia ser um instrumento mais prático que teórico, descrevendo os passos e quais os recursos necessários para a implementação da avaliação. Para criar uma proposta de meio de comunicação e criação de grupo de trabalho, foi realizado novo inquérito *on-line*, usando o mesmo instrumento do inquérito dos profissionais, o formulário do *Google*, para definir quais os meios de comunicação que estes profissionais preferiam. Este processo com os instrumentos utilizados, estão descritos no capítulo 6 desta tese.

Capítulo 2. Os conceitos: entre a Museologia, a Ciência da Informação e a Gestão

> "A interdisciplinaridade deve ser o método de pesquisa e de ação da Museologia e, portanto, o método de trabalho nos museus e cursos de formação de museólogos e funcionários de museu" (Rússio, 1981/2010, p. 126).

Inserida no domínio científico das Humanidades, na área de conhecimento dos Estudos do Património, na especialidade Museologia, esta investigação tem como abordagem uma pesquisa interdisciplinar. Para além da Museologia, as áreas de conhecimentos interrelacionadas nesta investigação são a Ciência da Informação e a Gestão.

A Museologia foi a base desta investigação, pois os objetos primários pesquisados são os museus[50], com foco nas suas equipas e atividades de gestão de coleções, em que foram discutidos os conceitos museu, profissionais de museus e ética.

A Ciência da informação, por sua vez, complementou a pesquisa experimental e incluiu a documentação produzida nas instituições, assim como o acesso e preservação da informação sobre procedimentos museológicos. Dessa maneira, a partir da interseção entre Museologia e Ciência da Informação foram discutidas a documentação, a gestão de coleções e os procedimentos.

A Gestão (Administração) também integrou a pesquisa, uma vez que o objetivo deste trabalho foi a criação de uma ferramenta de avaliação, que visa auxiliar no planeamento e execução das atividades museológicas nas instituições relacionadas com a gestão de coleções. E, na interseção Museologia e Gestão, foram discutidos os conceitos de gestão de museu e avaliação.

Capurro & Hjørland chamaram a atenção para o conceito de definições, uma vez que "as definições não são verdadeiras ou falsas, mas sim, mais ou menos produtivas" (2007, p. 149) o que é válido para a discussão dos conceitos a seguir. São conceitos e definições escolhidos não por serem únicos, mas porque têm uma coerência maior com esta investigação.

[50] Optou-se pelo termo museu, sendo a palavra instituição museológica também é utilizada, uma vez que o termo museológico (que também pode ser substituído por museal) qualifica, de maneira a definir entidades que executam a prática museal. Contudo, optou-se pela definição atual de museu do ICOM, de 2007, que será especificamente debatida no ponto 2.1.1.

2.1 Museologia

Esta investigação insere-se no campo da Museologia[51], pois é um estudo que reflete sobre a preservação (que compreende a aquisição, a conservação e a gestão de coleções) em museus (Desvallées & Mairesse, 2013, p. 23) ao propor uma ferramenta que auxilie na gestão de coleções através de uma avaliação.

Não se propõe aqui discutir as diferentes abordagens da Museologia em relação à gestão de coleções, e sim apontar de qual se aproxima mais. Da mesma forma, não se procura como escopo uma abordagem tradicional, positivista e enciclopédica, apesar da investigação ter como tema a gestão de coleções, que insere as funções de aquisição, conservação e investigação, temas constantes na abordagem tradicional. As práticas de aperfeiçoamento da gestão de coleções foram muito discutidas na Museologia nas décadas de 1990 e 2000, contudo, ainda é um tema atual, pois na realidade os museus ainda têm dificuldade em lidar com números, o que dificulta uma boa gestão e o planeamento de longo prazo (Duarte Cândido, 2013, p. 69).

Esta investigação aproxima-se da Nova Museologia no aspeto da interdisciplinaridade (Hernández, 2006, pp. 176-177) e da procura pela microespecialização (Marín Torres, 2003, p. 35) para conseguir atingir o objetivo proposto na sua questão primária. Somente foi possível construir a ferramenta de avaliação a partir de um diálogo interdisciplinar com as áreas da Ciência da Informação e da Gestão, a serem abordadas nos pontos 2.2 e 2.3.

O caráter prático-empírico da investigação, com enfoque em auxiliar na resolução dos problemas da gestão de coleções do dia-a-dia do profissional do museu, aproxima-se da museologia anglo-saxônica ao procurar uma dimensão utilitária.

Os museus portugueses e brasileiros inserem-se numa tradição mediterrânea de uma gestão que depende principalmente de recursos públicos para gerir e preservar. A maioria destes museus está a viver crises constantes, principalmente financeiras, e dependem largamente da política cultural ou da estabilidade económica de seus países. Nas últimas décadas, as instituições brasileiras e portuguesas têm passado por mudanças na tentativa de alterar o paradigma da sustentabilidade. Um exemplo são as ações do Governo do

[51] Esta investigação começou no doutoramento em Museologia. No entanto, durante a investigação, em fim de agosto de 2018, o 3.º ciclo de estudos em Museologia, da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, foi descontinuado, e a investigação foi integrada ao 3.º ciclo de estudos em Estudos do Património - Ramo Museologia, com a integração das atividades e unidades curriculares.

Estado de São Paulo, no Brasil, com a criação de organizações sociais, em 2005[52], para gerir os recursos do Estado para os museus e ampliá-los, atuando para além da burocracia estatal. Este tipo de gestão, apesar de ter alguns problemas, trouxe flexibilidade e ganhos (Bruno, 2009, p. 22; Corazza, 2017, p. 114). Outro exemplo ocorreu em Portugal, em 2019, em que os museus nacionais passaram a ter direito a um número de contribuinte fiscal próprio para cada instituição, ganhando assim maior autonomia (Canelas, 2019; Presidência do Conselho de Ministros, 2019). No Brasil, em uma pesquisa feita pelo IBRAM, em 2014, 37,2% dos museus inqueridos também não tinham número de contribuinte (Instituto Brasileiro de Museus, 2014a, p. 51), sendo este um problema comum nos dois países.

As instituições museológicas dos países anglo-saxónicos têm ações pragmáticas na sua gestão, sendo estas consideradas individualmente um organismo administrativo independente, com personalidade jurídica própria, são corporações que estabelecem um contrato com sua comunidade, seus utilizadores e seus públicos (Gómez Martínez, 2006, p. 28). É neste sentido, ou seja, de como gerir bem seus recursos, ter a preocupação em apresentar à comunidade uma gestão eficiente e realizar avaliações da gestão de coleções que esta investigação procurou referências na tradição museológica anglo-saxónica.

Para a construção da proposta de avaliação, os conceitos utilizados nesta investigação, nomeadamente o de gestão de coleções, gestão de museu e avaliação se aproximam de uma abordagem anglo-saxónica (e.g., Ames, 1994/2005; Boyd, 2013; P. J. Boylan, 2007; Fahy, 1995/2005; Fleming, 2015; Hooper-Greenhill, 2003; Kavanagh, 1994/2005; Lord & Lord, 2009; Macdonald, 2007; Matassa, 2011; Merriman, 2008; Moore, 1994/2005; Pearce, 1990) e de abordagens, por publicações, de instituições como a *Collections Trust* (e.g., Collections Trust, 2011; Dawson, 2013; Grant, 1994; Harrison & McKenna, 2008; McKenna, 2017a, 2017b; N. Poole, 2013) e a *American Alliance of Museums* (e.g., American Alliance of Museums, 2013a; American Association of Museums, 1998, 2010; American Association of Museums & Merritt, 2008). Outros conceitos como museu, profissionais de museus e ética foram definidos a partir da discussão promovida pelo ICOM e seus comitês (e.g., ICOFOM, 2018; ICOM, 2007), e os conceitos de documentação e gestão da informação no museu refletem a discussão que começa com Otlet (1934/2018) e Briet (1951/2016), e depois segue para uma discussão

[52] Este modelo de gestão não é exclusivo da área de museus e da Cultura, e começou a ser implantado na área da Saúde, em alguns Estados do Brasil, na década de 1990.

com autores portugueses, brasileiros e espanhóis (e.g., Marín Torres, 2002; Silva, 2002, 2006; Usillos, 2010; ICOM 2010/2013; Araújo, 2014).

A proposta de avaliação foi realizada sob a premissa de que os profissionais de museus podem produzir conhecimento, não somente em relação à coleção, mas também em sua gestão. Procurou-se construir uma ferramenta para reflexão, para que os profissionais que atuam nos museus possam ter uma visão crítica sobre suas atividades e como uma forma de construção de um corpo de argumentos que potenciem suas vozes junto aos gestores e instituições de tutela.

Os profissionais e gestores devem ser conscientes sobre o que está se passando no presente e devem ter uma maneira de avaliar criticamente a gestão de coleções, de maneira a planear e construir novas ações para melhorar a preservação, o acesso e a investigação nos museus.

O museu deve ter clara a sua missão (ICOM, 2004/2008, p. 6) para que se possa analisar criticamente as atividades que têm sido desenvolvidas. A instituição e seus gestores devem promover um pensamento crítico entre seus profissionais (e visitantes, apesar destes não serem o foco desta investigação) e não somente uma repetição de atividades.

Propõe-se uma reflexão por parte dos profissionais e gestores de museus, num processo de revisão dos contextos que levaram à divisão do conhecimento, seja em objetos, textos, oficinas, programas ou práticas, questionando-os e perguntando-se sobre o motivo final de sua existência. É preciso adotar uma narrativa numa perspetiva multidisciplinar e interrogar as integrações das estruturas institucionais no âmbito prático das atividades relacionadas com a gestão de coleções.

Do estudo da Museologia, três conceitos serão revistos sob a ótica de criação da avaliação: museu (2.1.1) para se definir para que tipo de instituição a avaliação foi feita; gestão de coleções (2.1.2) para se definir o objeto da avaliação; profissional de museu (2.1.3), para se definir quem será o utilizador da avaliação; e ética (2.1.4), regras definidas em um ou mais grupos e em comunidades pelas quais o museu tem que nortear a sua ação.

2.1.1 Museu

> "The truth is, we do not know any more what a museum institution is" (Sola, 1992/2005, p. 101).

Não se pretende fazer um histórico sobre o surgimento do museu, sobre a génese do museu moderno no século XVI e suas transformações. Para isso há uma bibliografia extensa sobre o tema (e.g., Bennett, 2013; Bolaños, 2002; Hernández, 2006; Hooper-Greenhill, 2003; Marín Torres, 2003; Poulot, 2013). Pretende-se nesta investigação situar o porquê de se utilizar este substantivo "museu" para definir o objeto de estudo desta investigação, a partir da definição discutida nos últimos 70 anos, sob a ótica do Conselho Internacional de Museus (ICOM)[53]. Com o surgimento do ICOM, em 1946, a discussão passou a ser realizada em seus comitês que impulsionaram o redirecionamento do papel do museu, principalmente em relação à sua utilidade social [54].

A partir dos estatutos do ICOM, em 1951, o museu é definido como uma instituição permanente, com o objetivo de conservar, investigar e expor ao público, para prazer e educar. Em 1974, é ainda definido como uma instituição (ainda permanente), sem fins lucrativos, com a finalidade de estar a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento, aberto ao público, local para se realizar pesquisas "tendo em vista a aquisição, conservação, transmissão e, principalmente, exposição deste acervo com a finalidade do estudo, educação e deleite" (Poulot, 2013, p. 7). O foco altera-se na década de 1970, em que a perceção do museu é revista e alargada como instrumento de desenvolvimento e com uma função social (*O ICOM-Brasil e o pensamento museológico brasileiro: documentos selecionados*, 2010, p. 43).

[53] Há outras definições (e.g., American Association of Museums & Merritt, 2008), contudo a definição que as instituições de Portugal e Brasil têm como base é a do ICOM, e por isso é esta a ser discutida na investigação.

[54] Embora hoje o ICOM seja uma grande organização internacional, ele começou com poucos representantes de museus de diferentes partes do mundo e restritos a poucas pessoas. O ICOM nasceu da consciência da importância do esforço coletivo em nome da herança cultural do mundo, com uma missão especial no contexto histórico do final da década de 1940, após a Segunda Guerra Mundial. As Nações Unidas foram estabelecidas em outubro de 1945 - e a UNESCO pouco depois. Enquanto isso, o ICOM foi inaugurado na mesma quinzena da primeira Conferência Geral da UNESCO em Paris, em 5 de novembro de 1946 (Murphy, 2016, p. 20). "O ICOM foi criado em 1946 como um corpo administrativo, não governamental com estatuto consultivo dentro da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO). Administrado por profissionais de museus para profissionais de museus, desde sua criação o ICOM, incluindo seus membros e diretores, teve que lidar com o desafio de criar uma única definição de “museu” para englobar a grande variedade de experiências internacionais relacionadas a este termo" (ICOFOM, 2018, p. 18).

As definições de museu, nos estatutos a seguir (1989, 1995, 2001 e 2007), seguem com alterações o mesmo sentido, assim como o Código Deontológico (ICOM, 2004/2008), originalmente de 1986[55].

Atualmente, a definição de museu adotada pelo ICOM, e pela UNESCO, é o texto aprovado na 22.ª Assembleia Geral, em Viena, Áustria, em 24 de agosto de 2007:

> "O museu é uma instituição permanente sem fins lucrativos, a serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e expõe o patrimônio material e imaterial da humanidade e do seu meio com fins de educação, estudo e deleite" (ICOM, 2010/2013, p. 64)."[56]

Nesta definição de 2007, o museu é apresentado como um conjunto estabelecido a partir de três funções essenciais: a preservação, a pesquisa e a comunicação. O museu necessita de uma equipa para cuidar das coleções (tangíveis ou intangíveis), que permita o acesso às coleções, que faça a gestão dos recursos financeiros e humanos, que desenvolva ações com o visitante e com sua comunidade.

O papel dos museus mudou nas últimas três décadas, as suas funções foram alteradas, principalmente na relação com o público, que passa a ter um papel central no sistema de museus. As transformações quanto às funções dos museus acompanham as alterações políticas e económicas deste período com a crise económica do capitalismo e do estatismo, e acentuam particularmente a ênfase dada ao seu papel social e ao papel económico que passa a deter (Mairesse, 2012, pp. 2-3).

O papel social do museu foi uma reivindicação que partiu de diversas perspetivas, como na Declaração de Santiago do Chile. Nesta perspetiva o museu é visto como fator de integração com a comunidade, como agente de inclusão social, um lugar para questionamento e debate sobre os desafios atuais da sociedade. Na economia, a criação de museus contemporâneos, com inovações tecnológicas, grandes exposições temporárias e, com programação voltada para diferentes públicos têm atraído mais visitantes. Cada vez mais a participação do museu na indústria do turismo como fator de desenvolvimento económico da região em que está localizado tem aumentado, colocando-o como uma instituição no centro da economia da criatividade (Ponte, 2013). Os museus têm constantemente alterado sua dinâmica de comunicação e passam a atrair mais público (Remelgado, 2015). Os papéis - social e económico - sobrepõem-se às

[55] Revisado em 2004, e publicado em português, em 2009.

[56] A definição publicada em 2007 em inglês: "A museum is a non-profit, permanent institution in the service of society and its development, open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits the tangible and intangible heritage of humanity and its environment for the purposes of education, study and enjoyment" (ICOM, 2007).

funções culturais da instituição, vinculadas à educação e à preservação do património. É importante que esses diferentes papéis, económico ou social, não se sobreponham sobre as funções básicas vinculadas à instituição, ou seja, o desenvolvimento geral da coleção, do seu conhecimento e sua disseminação na sociedade (Mairesse, 2012, p. 3).

Devido a estas questões discutidas, entre 2017 e 2019, a definição de 2007 foi colocada em discussão primeiro pelo ICOFOM, e, posteriormente, ampliada pelos outros comités do ICOM. A partir de seminários e de uma plataforma *on-line* em que foram feitas mais de 250 propostas de mudanças, chegou-se a uma nova proposta. A proposta que deveria ser votada em 7 de setembro de 2019 (mas que teve a votação adiada, sem data definida no momento), na 25.ª Conferência do ICOM, em Kyoto tem o seguinte texto:

> "Os Museus são espaços democratizantes, inclusivos e polifónicos, orientados para o diálogo crítico sobre os passados e os futuros. Reconhecendo e lidando com os conflitos e desafios do presente, detêm, em nome da sociedade, a custódia de artefactos e espécimes, por ela preservam memórias diversas para as gerações futuras, garantindo a igualdade de direitos e de acesso ao património a todas as pessoas. Os museus não têm fins lucrativos. São participativos e transparentes; trabalham em parceria activa com e para comunidades diversas na recolha, conservação, investigação, interpretação, exposição e aprofundamento dos vários entendimentos do mundo, com o objectivo de contribuir para a dignidade humana e para a justiça social, a igualdade global e o bem-estar planetário" (ICOM Portugal, 2019)[57].

Devido às divergências em questões como o seu caracter institucional, o papel participativo e inexistência de uma referência clara ao papel educativo não houve uma votação final e a discussão foi adiada. A atual definição de 2007 já não corresponde a conceção atual dos museus e a proposta em Kyoto (2019), também ainda não corresponde a um consenso e, por isso, novos passos irão definir as mudanças daqui por diante.

[57] Definição no original, em inglês: "Museums are democratising, inclusive and polyphonic spaces for critical dialogue about the pasts and the futures. Acknowledging and addressing the conflicts and challenges of the present, they hold artefacts and specimens in trust for society, safeguard diverse memories for future generations and guarantee equal rights and equal access to heritage for all people. Museums are not for profit. They are participatory and transparent, and work in active partnership with and for diverse communities to collect, preserve, research, interpret, exhibit, and enhance understandings of the world, aiming to contribute to human dignity and social justice, global equality and planetary wellbeing." ICOM (2019). *ICOM announces the alternative museum definition that will be subject to a vote*. Disponível em: https://icom.museum/en/news/icom-announces-the-alternative-museum-definition-that-will-be-subject-to-a-vote/ .

Muitos países, na década de 2000, como Portugal[58] e Brasil[59] definiram em sua legislação o museu como uma instituição (Assembleia da República, 2004, pp. Capítulo I, artigo 3º., sublinha 1; Governo do Brasil et al., 2009, pp. Capítulo I, artigo 1º.; ICOM, 2010/2013, p. 64). Em consonância com a legislação de ambos os países[60], e com a definição atual do ICOM, esta investigação considera o museu como uma instituição, "criada e mantida pela sociedade, [que] repousa sobre um conjunto de normas e de regras" (ICOM, 2010/2013, pp. 50-51), que deve colecionar e conservar objetos, disponibilizar suas coleções e gerar novos sentidos sociais e culturais (Hernández, 2006, p. 103).

A definição de museu utilizada na proposta de avaliação não abrange a discussão da definição proposta em 2019, pois esta não foi aprovada e encontra-se em revisão até a presente data. Os indicadores propostos na avaliação seguem a definição de 2007, em que o museu é descrito como instituição que tem como objetivo colecionar, preservar, desenvolver e dar acesso às suas coleções[61].

A discussão sobre museu não contempla a discussão sobre gestão de coleções, pois é suposto que as coleções integram o museu, contudo não são sinónimos (Mairesse, 2012, p. 2), e por isso optou-se por discutir separadamente. Dessa forma, a ferramenta de avaliação foi proposta e restrita apenas à gestão das coleções. Para melhor percebê-la, o

---

[58] Em Portugal, a Lei nº. 47/2004, de 19 de agosto, Capítulo I, Artigo 3.º estabelece que:
" 1 - Museu é uma instituição de carácter permanente, com ou sem personalidade jurídica, sem fins lucrativos, dotada de uma estrutura organizacional que lhe permite: a) Garantir um destino unitário a um conjunto de bens culturais e valorizá-los através da investigação, incorporação, inventário, documentação, conservação, interpretação, exposição e divulgação, com objectivos científicos, educativos e lúdicos; b) Facultar acesso regular ao público e fomentar a democratização da cultura, a promoção da pessoa e o desenvolvimento da sociedade.
2 - Consideram-se museus as instituições, com diferentes designações, que apresentem as características e cumpram as funções museológicas previstas na presente lei para o museu, ainda que o respectivo acervo integre espécies vivas, tanto botânicas como zoológicas, testemunhos resultantes da materialização de ideias, representações de realidades existentes ou virtuais, assim como bens de património cultural imóvel, ambiental e paisagístico" (Assembleia da República, 2004, p. 5379).

[59] No Brasil, a Lei n.º 11.904 de 14 de janeiro de 2009, Art. 1.º estabelece que: "Consideram-se museus, para os efeitos desta Lei, as instituições sem fins lucrativos que conservam, investigam, comunicam, interpretam e expõem, para fins de preservação, estudo, pesquisa, educação, contemplação e turismo, conjuntos e coleções de valor histórico, artístico, científico, técnico ou de qualquer outra natureza cultural, abertas ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento.
Parágrafo único. Enquadrar-se-ão nesta Lei as instituições e os processos museológicos voltados para o trabalho com o patrimônio cultural e o território visando ao desenvolvimento cultural e socioeconômico e à participação das comunidades" (Governo do Brasil, Casa Civil, & Instituto Brasileiro de Museus, 2009).

[60] Desde 2013, a definição de museu, na legislação brasileira é a mesma do ICOM de 2007, conforme publicado no Decreto n. 8124/2013, que regulamenta dispositivos tanto do Estatuto de Museus "IX - museu - instituição sem fins lucrativos, de natureza cultural, que conserva, investiga, comunica, interpreta e expõe, para fins de preservação, estudo, pesquisa, educação, contemplação e turismo, conjuntos e coleções de valor histórico, artístico, científico, técnico ou de outra natureza cultural, abertos ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento" (Governo do Brasil et al., 2013, Título I Disposições Gerais, Capítulo I Disposições Preliminares, Artigo 2º., item IX).

[61] As especificidades de instituições de memória, que colecionem, preservem e divulguem o património podem não ser contempladas nos indicadores selecionados.

conceito de gestão de coleções utilizado nesta investigação está descrito a seguir, no ponto 2.1.2.

2.1.2 Gestão de coleções

> "As colecções [*sic*] encontram-se no coração de todas as actividades [*sic*] museológicas: o fio comum que encontramos em todos os museus é a sua convicção na importância da evidência material das actividades [*sic*] humanas e da natureza e o seu desejo de as salvaguardarem" (Semedo, 2005, p. 310).

Gestão de coleções, em uma definição resumida, é um termo normalmente usado para descrever os cuidados físicos e tratamento documental de objetos (American Association of Museums, 2010, p. 24; Fahy, 1995/2005, p. 2; Simmons, 2015, p. 221) .

No mesmo sentido, e um pouco mais descritivo, adicionando a questão ética, Misunas descreve que os principais componentes da gestão de coleções são a aquisição, documentação, preservação e segurança de objetos; bem como uma administração ética e adequada desses objetos quando exibidos ou emprestados a terceiros, usados na programação de museus ou usados para pesquisas acadêmicas. A gestão de coleções inclui os aspetos legais de propriedade e disposição dos objetos físicos e a administração adequada de imagens ou substitutos dos objetos originais, incluindo a criação e o uso de imagens eletrônicas dos objetos dentro do museu e na Internet (2011, pp. 1124-1125).

Numa perspetiva semelhante, Ladkin acrescenta na definição a palavra método, no sentido que esclarecer que também deve haver regras e operações que respeitam a parte ética e legal. Ela define gestão de coleções como um "termo aplicado aos vários métodos legais, éticos, técnicos e práticos pelos quais as colecções [*sic*] do museu são formadas, organizadas, recolhidas, interpretadas e preservadas" (2014, p. 17).

As Diretrizes Internacionais de Informação sobre Objetos de Museus: categorias de informação, do CIDOC, definem a gestão de coleções numa perspetiva do desempenho eficiente na documentação, preservação e acesso às coleções (CIDOC, 1995/2014, p. 42).

Na publicação Como Gerir um Museu, que reúne textos práticos de apoio para qualificação de profissionais de museus, realizada pelo ICOM, o termo gestão de coleções é definido no glossário como:

> "Gestão e o tratamento do acervo, com preocupação pelo seu bem-estar físico e segurança, a longo prazo. Inclui conservação, acesso e utilização, inventário e registo, assim como também a gestão da composição global do acervo em relação à missão e objectivos [*sic*] do museu" (*Como gerir um museu: manual prático*, 2004, p. 226).

Esta definição do glossário acrescenta na definição a necessidade da coleção em um museu ser formada com um propósito, ou seja uma coleção com uma missão definida, É também descrito que a gestão deve ser realizada com objetivos, ou seja o museu deve ter uma política de gestão de coleções, que defina a vocação da coleção do museu e as suas políticas específicas, critérios, práticas, processos e detalhes de manutenção das coleções.

E, no mesmo sentido, de maneira mais ampla, a norma PAS 197 (British Standards Institute, 2009, p. 3) e a publicação da *Colletions Trust* sobre Gestão de Coleções (Hillhouse, 2009, p. 7) incluem na definição de gestão de coleções as estratégias, políticas, processos e procedimentos relacionados ao desenvolvimento, informação, acesso e preservação de coleções. É na perspetiva desta definição que é realizada a investigação, acrescentando que as regras éticas e legais devem fazer parte da gestão de coleções em museus.

O papel da gestão de coleções é fundamental para qualquer museu que detenha uma ou mais coleções sob sua responsabilidade e pode ser resumida da seguinte forma: o museu deve saber o que tem, onde encontrar o que tem e em que estado de conservação está. Esse conhecimento fornece aos seus proprietários ou guardiões responsáveis as informações necessárias para localizar e cuidar dos objetos que estão sob sua guarda e planear estrategicamente o futuro (Matassa, 2011, p. 3).

Um dos primeiros investigadores a sistematizar essa questão foi Roberts, que definiu que a gestão de coleções "abrange as políticas e procedimentos que se relacionam com a aquisição, inventário, catalogação, controle, utilização, empréstimo e alienação das colecções [*sic*]... gestão de exposições e transporte das colecções [*sic*]" (Roberts, 1988, como citado em Semedo, 2005, p. 306). Em 1991, a *Museum Association*[62] ampliou todas as atividades para a aquisição, documentação, investigação e preservação, e ainda na década de 1980, o *Royal Ontario Museum* abarca ainda questão ética (Semedo, 2005, p. 306).

A prática da gestão de coleções, em atividades primárias como o inventário e a catalogação tem sido praticada desde que existem colecionadores, sendo realizada nos gabinetes de curiosidades e continua a ser realizada nos museus, quando estes passam a

[62] No Reino Unido, a *Museum Documentation Association* (MDA) foi criada em 1977 através do *Information Retrieval Group of the Museums Association*. O escopo foi ampliado e o MDA tornou-se uma organização com foco em documentação e gestão de informação de coleções museológicas. Desde 2008, a *Collections Trust* assumiu o trabalho realizado na área de documentação em museus do MDA.

existir como espaços públicos (Marín Torres, 2002, p. 9). As atividades de inventário, catalogação e outras como o registo da aquisição eram realizadas por conservadores[63], contudo em países anglo-saxónicos, a partir de meados do século XX, surge o perfil do profissional *registrar*[64] (Matassa, 2011, p. 7), o documentalista, que tem como responsabilidade a gestão da informação referente à gestão de coleções.

A partir de então, surgiram diferentes publicações que descrevem abordagens metodológicas e práticas de gestão de coleções, como a série Museum Registration Methods (American Association of Museums, 2010), com a primeira edição de 1958, e outros manuais que seguem o mesmo perfil de como executar procedimentos para gerir uma coleção (e.g., Ambrose & Paine, 2006/2012; American Association of Museums, 1998; *Running a museum: a practical handbook*, 2004). É nessa perspetiva de visão anglo-saxónica da gestão de coleções que são desenvolvidos guias de orientação, padrões, e por fim, normas nacionais e internacionais para a gestão de coleções (Matassa, 2011, p. 8).

Nos países mediterrâneos essa atividade perdura ainda no âmbito do conservador, e é difícil encontrar profissionais somente com a função de gerir informação nos países em que se debruça este estudo. No entanto, manuais de orientação para gestão de coleções, como um guia de orientação, começaram a ser publicados a partir da década de 1980 (e.g., Alves et al., 2012; Camargo-Moro, 1986; Museums Libraries and Archives Council, 2005; Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo, 2010), sem a visão da gestão da informação mais latente nas publicações anglo-saxónicas.

Em 2009, no Reino Unido, a *British Standards Institution* publicou uma norma para gestão de coleções, a PAS 197 (British Standards Institute, 2009), referida anteriormente como perspetiva adotada para esta investigação. Esta norma define as atividades que englobam a gestão de coleções e estabelece uma estrutura para políticas e processos, agrupando os procedimentos para gestão de coleções em quatro áreas:

[1] desenvolvimento;

[2] informação;

[3] acesso;

[63] "Em Portugal usa-se o termo ´conservador´, embora em determinadas situações o seu uso também se assemelhe ao de ´museólogo´" e no Brasil usa-se o termo curador para indicar "o pesquisador de coleção que poderá assumir posição diretiva na instituição" (Desvallées & Mairesse, 2013, p. 33. apud Dictionnaire encyclopédique de muséologie, 2011, p. 581).

[64] Ceravalo e Tálamo (2000, p. 243) traduziram este termo para o português, no Brasil, como "escrivão". Contudo como não se encontrou nenhuma outra referência optou-se por manter o termo na grafia original.

[4] preservação e conservação das coleções.

No seguimento e com base da PAS 197, a *Collections Trust* publica um manual sobre gestão de coleções (Hillhouse, 2009, pp. 2-3) que descreve:

- O que é? É uma abordagem integrada para desenvolver e cuidar de coleções, criando informações e permitindo ao público o acesso, a utilização e o aprender com as coleções. Nesse sentido, a gestão de coleções é o equilíbrio entre o acesso e a preservação, entre as necessidades atuais e das gerações futuras, e entre as prioridades políticas, económicas e ambientais.
- Por que é necessária? Para exercer a função social do museu, conforme explicitado na definição de museu do ICOM (ponto 2.1.1). Dessa maneira, auxiliar a comunidade a ter acesso a histórias que auxiliem na troca de experiências, auxiliar o empoderamento através de identidade/alteridade, para ensinar o questionamento de que tudo é uma construção, seja na história, seja na ciência, seja na arte.
- Uma abordagem holística, que possa integrar as necessidades e prioridades da equipa de profissionais; perceber o potencial da coleção como fonte de trabalho; criar um equilíbrio entre as necessidades da equipa para desenvolver e cuidar das coleções e a utilização destas como recursos pelo público.
- Uma metodologia para melhores práticas, conforme figura abaixo.

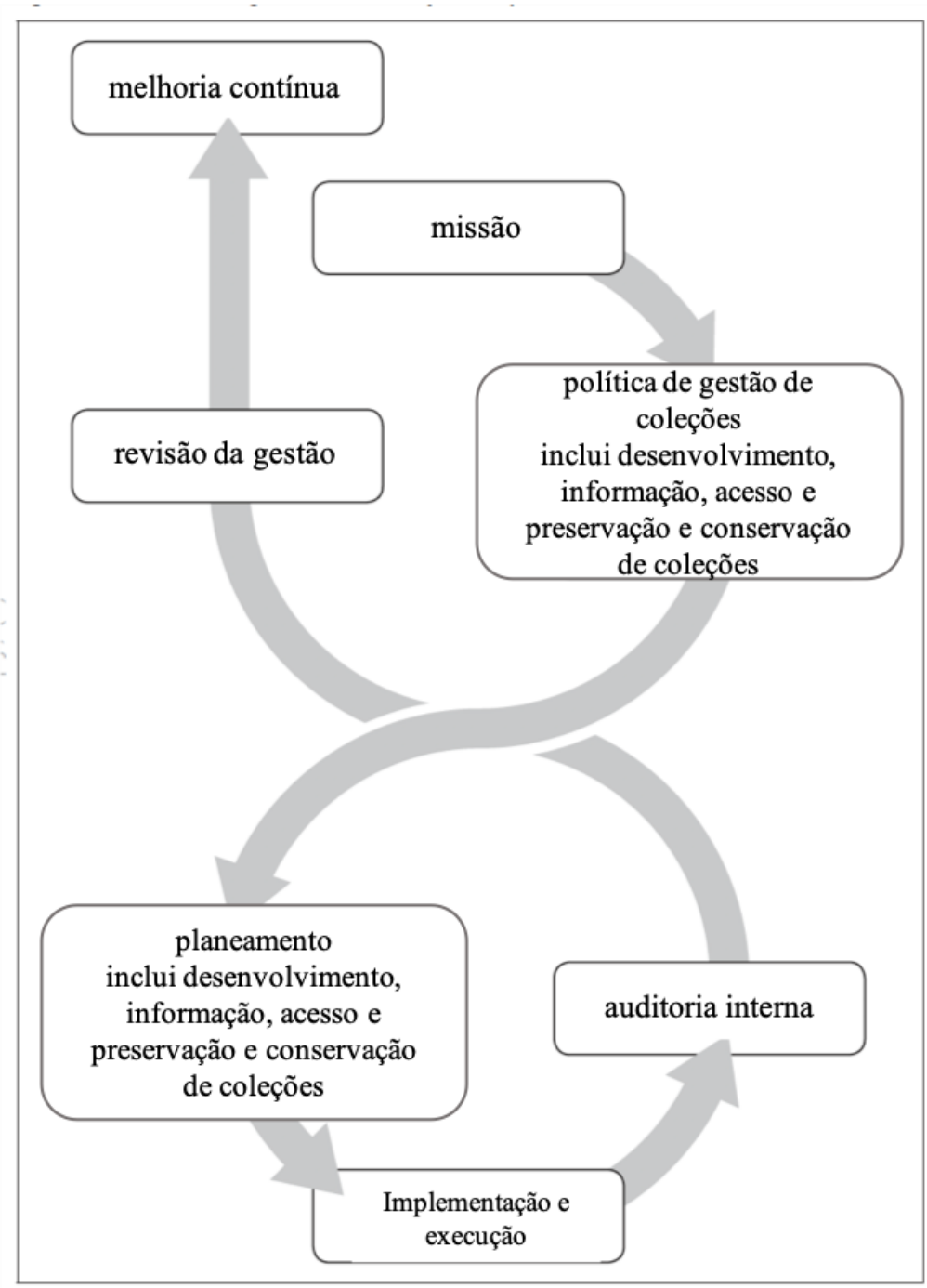


Figura 8: Quadro de ciclo de melhorias para gestão de coleções, adaptado da PAS197 (British Standards Institute, 2009, p. 8).

Nesta perspetiva, para melhorar a gestão de coleções é necessário sempre realizar uma auditoria interna, uma avaliação, na qual é feita posteriormente uma revisão dos procedimentos de gestão de coleções para um contínuo aperfeiçoamento.

Dessa forma, a investigação adotará o conceito de gestão de coleções, que definiu a estrutura da proposta de avaliação e as atividades a serem mensuradas.

2.1.3 Profissional de museu

> The current problems of our profession, therefore, is due to the fact that we did not change together with the times" (Sola, 1992/2005, p. 103).

O profissional de museu é o principal fator para uma boa gestão da instituição, e será este o profissional a utilizar a avaliação proposta nesta investigação. Nesse sentido procurou se perceber quem são os profissionais de museus hoje.

Assim como cresceu o número de museus no mundo na última década (e.g., museus no mundo aumentaram 60% entre 2012 e 2020)[65], cresceu o número de profissionais de museus em Portugal e Brasil e a discussão sobre o perfil e formação deste profissional. Nas publicações mais recentes sobre o crescimento do número de museus, a partir de um levantamento voluntário[66], em Portugal, de 2000 a 2010, houve um crescimento de 68% de museus (Neves, Santos, & Lima, 2013, p. 32), e ao mesmo tempo, "existem, hoje, cinco vezes mais museus no Brasil do que havia na década de 1970 e duas vezes mais que no início da década de 1990" (Instituto Brasileiro de Museus, 2011a, p. 59). No entanto o financiamento dos museus já não ocorre como na década de 1970, e os novos e os antigos museus precisam procurar outras fontes de financiamento pois apenas o dinheiro público não permite a sustentabilidade necessária (Mairesse, 2010/2013, p. 116).

A partir de dados do ICOM é possível perceber o crescimento do número de profissionais de museus. Em 1974, havia menos de 1.000 membros em cerca de 50 comitês nacionais (*Museums 2000: Politics, people, professionals and profit*, 2005, p. 416), e em 2019, há mais de 40.000 membros em 141 países ou territórios (ICOM). O crescimento do número de profissionais não se deve apenas à criação de novos museus, mas também inclui a crescente complexidade e especialização do trabalho dos museus internamente em relação aos deveres tradicionais de curadoria e gestão de coleções. Houve uma rápida expansão do papel do museu em novas áreas importantes de responsabilidade, particularmente o crescente reconhecimento de que os museus devem aceitar um papel educacional e social muito mais amplo em sua sociedade e comunidade (Boylan, 2007, p. 417).

É difícil encontrar estudos e estimativas mundiais confiáveis sobre o número de profissionais em museus (Boylan, 2007, p. 416), e principalmente encontrar parâmetros em comum para se criar uma mensuração em âmbito global sobre os profissionais de museus (se possuem ensino superior ou não, tipos de formação, áreas de atuação, etc.).

[65] Estudo realizado pela UNESCO estima o número de 95.000 museus, em 2020 (UNESCO, 2020, p. 18).
[66] A instituição se autointitulava museu e não um processo de verificação e validação da informação.

Exemplos pontuais mostram que há grandes variações nas formações e no número de funcionários de museus, aparentemente muito semelhantes, em diferentes países.

Um exemplo da diferença na quantidade de profissionais em dois museus pode ser observado no Museu Nacional Soares dos Reis (MNSR), no Porto - Portugal, e na Pinacoteca do Estado de São Paulo (PINA), em São Paulo - Brasil. Ambos possuem coleções relevantes com mais de 10.000 objetos, entre pinturas e esculturas de arte nacional; são semelhantes em sua tipologia de coleções; possuem profissionais com educação superior[67] especializados no estudo das coleções e na organização de exposições temporárias; são financiados, em grande parte, com recursos financeiros provenientes do Estado; e também dispõem do apoio financeiro de associações de amigos. O MNSR, em 2014, tinha 40 pessoas na equipa (Santos et al., 2015, p.40), e a PINA, em 2019, tinha 216 pessoas na equipa (Associação Pinacoteca Arte e Cultura, 2019). Com esta diferença na quantidade de profissionais, é possível levantar algumas questões. Quantos funcionários a maioria dos museus possui? Há pesquisa sobre quantos destes profissionais trabalham com gestão de coleções? O número de funcionários que trabalham com gestão de coleções é o suficiente para que as atividades planeadas sejam realizadas dentro do horário de trabalho previsto? Estas perguntas auxiliarão a pensar como os profissionais poderão avaliar seu trabalho e propor melhorias[68].

O Estatuto dos museus do ICOM define que os profissionais do museu são todos os que tenham como atividade principal prestar serviços, conhecimentos e competências específicas para museus e suas comunidades[69] (ICOM, 2017, p. 3).

Em 1992, Boylan (1993) fez uma pesquisa em 100 museus de vários tipos e tamanhos, localizados em cinco continentes, através do registo nas listas de profissionais empregados em museus nos relatórios anuais depositados no Centro de Informações do ICOM/UNESCO em Paris (Boylan, 1993), que mostrou que em muitas partes do mundo,

[67] Em Portugal o termo conservador tem função semelhante ao termo curador no Brasil. "Com base no modelo tradicional de museus, a profissão de conservador surge dividida entre a lealdade para com as funções em torno do estudo e preservação das coleções e as transformações em relação à sua missão e valores públicos de acessibilidade e democracia. Fragmentação que evoca a revolução conceptual de que vêm falando vários autores; ver, por exemplo, Hilde Hein (2000)" (Semedo, 2013, p. 51).

[68] Estas questões serão discutidas na investigação nos capítulos 3 e 5. O capítulo 3 reúne dados sobre o perfil dos profissionais a partir de publicações de instituições nacionais de cultura em Portugal e Brasil, e o capítulo 5 apresenta informações a partir a análise de dados desta investigação, realizada a partir da recolha de dados nos museus que participara do estudo de caso.

[69] Museum professionals include all staff of the museums and institutions qualifying as museums in accordance with the definition stated within the scope of Article 3, Section 1 and 2 and persons who, in a professional capacity, have as their main activity to provide services, knowledge and expertise for museums and the museum community" (ICOM, 2017, p. 3).

os museus e seus profissionais seguem um perfil tradicional do museu do século XIX, com uma quantidade relativamente limitada de funcionários, em sua maioria de profissionais *scholar-curators* (conservadores académicos)[70]. No entanto, museus aparentemente muito semelhantes em diferentes países e tradições tinham não apenas uma equipa muito maior em termos de números, mas também uma equipa muito mais diversificada em termos de especializações profissionais e técnicas, refletindo a visão contemporânea dos museus (Boylan, 2007, p. 419).

Em 2003, uma investigação realizada sobre os profissionais de museus, em 352 instituições de Portugal, mostrou que estes são um grupo ricamente heterogéneo, e que tem aumentado a importância da qualificação através da educação universitária (Semedo, 2003, p. 318). Semedo ressalta que a teoria na base das atividades museológicas qualifica o trabalho realizado (2003, p. 320).

A gama de especialidades no museu é ampla e envolve desde a conservação/restauração, educação, documentação, exposição, comunicação e segurança (Hernández, 2006, p. 54). Os profissionais museus têm se formado em diferentes disciplinas académicas, como Letras, História, Artes, Ciências e a maioria não tem recebido uma formação específica no trabalho do museu, como a Museologia. (Hernández, 2006, pp. 207-208). Na prática, nem todo profissional de museu tem uma formação que o permite perceber a dimensão e todas as atividades que são realizadas para gerir um museu.

A VII Conferência Geral do ICOM, ocorrida em Nova Iorque, em 1965, reconheceu a necessidade de formação específica sobre museologia dos profissionais de museus, identificando a necessidade de criação de cursos universitários. Em 1968, é criado o ICTOP-ICOM (Hernández, 2006, p. 54), um comité que discute e pensa sobre esta formação. Contudo, não se pretende discutir nesta investigação a necessidade de formação em Museologia[71] para os profissionais de museus, e sim apresentar uma discussão sobre o profissional do museu, e no capítulo 3, complementar com um levantamento sobre o perfil do profissional que trabalha em museus, nos últimos dez anos.

[70] Expressão no português europeu - no Brasil uma tradução similar é curador acadêmico.

[71] É preciso ressaltar que no Brasil, há legislação para a profissão de museólogo, da Lei no 7.287, de 18 de dezembro de 1984, e que o Conselho Federal de Museologia (COFEM), por meio da Resolução nº. 3/2013, determina que "as instituições que possuem ou administrem instituições museológicas de acordo com o artigo 1ª. da Lei de 11.904 [de 14 de janeiro de 2009, que instituiu o Estatuto de Museus], informando da obrigatoriedade de ter um museólogo devidamente registrado em seu Conselho de Classe compondo a equipe ou elaborando o Plano Museológico das instituições."(IBRAM, 2019, p. 14). Não está a negar a importância do museólogo, no entanto a reserva de mercado para o profissional da Museologia não é o foco da investigação e não será parte da discussão.

Vale ressaltar que paralelamente ao crescimento da procura por profissionais de museus em ambos os países, cresceu o número de cursos e formações para profissionais desta área (Brigola, 2016, nota 26; Instituto Brasileiro de Museus, 2011a, pp. 134-135; Neves et al., 2013, p. 17)[72]. A profissionalização das equipas começou em cursos ministrados nos museus, nomeadamente, o curso de Conservação no Museu Nacional de Arte Antiga, em Lisboa, e no curso de Museus, no Museu Histórico Nacional, no Rio de Janeiro, para posteriormente serem ministrados nas universidades. Estes cursos abordavam algumas das funções museológicas, como as ações de conservação, inventário e estudo das coleções, assim como a função educativa do museu[73]. Este currículo foi se se alterando paralelamente à discussão sobre o papel do museu e sobre o que é a museologia, e hoje valoriza-se o valor educacional do museu no sentido de proporcionar experiências vivenciais e sensíveis, trazendo novas questões éticas, epistemológicas e estéticas (Semedo, 2013, p. 53).

Os profissionais contemporâneos precisam de habilidades e conhecimentos que há 30 anos não existiam ou eram desnecessários, pois as atividades atuais num museu exigem uma panóplia de competências específicas que não podem ser aprendidas numa formação única (numa licenciatura, por exemplo). As disciplinas principais que prevalecem são teoria dos museus, história dos museus e museologia, gestão de coleções (inventário, conservação preventiva, administração), leis de património, arquitetura dos museus, programação e, em certa medida, comunicação e interpretação / educação, em Portugal (Carvalho & Matos, 2018, p. 40), e teoria museológica, comunicação museológica, documentação museológica, conservação, gestão, memória e património, no Brasil (Isolan, 2017, p. 98).

Na produção de teses académicas é possível observar a interdisciplinaridade a partir de estudos sobre museus em diversas áreas disciplinares como património, história da arte, arquitetura, economia, gestão, história, entre outros, que contribuem para o alargamento e a consolidação dos estudos museológicos (Brigola, 2016, para.32).

[72] "São inúmeras as áreas disciplinares que concorrem afinal para o alargamento e consolidação dos estudos museológicos, com natural relevo para a história da arte mas envolvendo, entre outras, a arquitectura, a história, a economia e gestão, a pedagogia, a antropologia, e as geociências (devendo, contudo, ser motivo de referência a escassa participação da área das ciências da natureza e das ciências exactas)" (Brigola, 2016, para. 32).

[73] Essa função educativa do museu tinha uma visão diferente da função social do museu hoje.

Cursos não académicos também fazem parte da formação dos profissionais promovidos pelas instituições governamentais,[74] realizados com maior ênfase a partir da década de 2000, em Portugal e no Brasil, e que procuraram desenvolver competências que complementam o currículo tradicional atual. Alguns exemplos: acessibilidade, comunicação, legislação sobre património, conservação, inventário (documentação), plano museológico e exposição[75] (Carvalho e Matos, p. 40). Estes cursos não formais procuraram complementar a formação que o profissional possui, seja superior ou não. Há também formações nas áreas da organização da informação, documentação, tecnologias digitais ou sustentabilidade (no sentido global), que podem ser encontradas em programas ministrados por universidades, organizações sociais ou redes colaborativas, como ICTOP[76], Mu.SA[77], NEMO[78], entre outros.

Estas formações não académicas são tão importantes quanto as do ensino superior e têm cada vez mais ganho espaço por complementarem e abordarem competências que surgem na era da informação em que vivemos.

Outra tendência em muitos países é a crescente importância da gestão no setor de museus, junto com a demanda por maiores receitas provenientes de atividades, de visitas, de produtos, de angariação de fundos por meio de projetos, abrindo o campo para a necessidade de especialistas em marketing, relações públicas, gestor de projetos e outros similares. Ao mesmo tempo, o conteúdo do trabalho e os requisitos de competências de muitos funcionários em posições tradicionalmente consideradas em grande parte ou totalmente museológicas (como curadores, conservadores, documentalistas, educadores profissionais responsáveis por exposições) agora precisam expandir seus conhecimentos para áreas puramente administrativas ou de gestão. No crescente número de países e

[74] Exemplos de instituições que fazem formações: em âmbito nacional a Rede Portuguesa de Museus (RPM) em Portugal, o IBRAM, no Brasil; em âmbito regional, as formações promovidas pelas direções regionais em Portugal; dos governos estatuais, Direção Regional de Cultura do Norte, em Portugal, o SISEM, em São Paulo- Brasil.

[75] No Brasil em 2019 foi criado um curso de capacitação *on-line* a partir das temáticas descritas (Departamento de Processos Museais – DPMUS, 2019/2020).

[76] O *International Committee for the Training of Personnel* do ICOM, criado em 1968, com o objetivo de auxiliar na preparação educacional de profissionais que trabalham em museus (Internacional Committee for the Personal Training - ICTOP).

[77] O Mu.SA, *Aliança do Setor de Museus* (2016-2020) é um projeto financiado pelo Programa Erasmus Plus (Sector Skills Alliance) que criado para abordar questões relacionadas a competências digitais nos profissionais de museus e abrangeu profissionais na Grécia, Itália e Portugal (Carvalho & Matos, 2018, p. 37; Mu.SA: Museum Sector Alliance).

[78] A *Network of European Organisations* (NEMO) foi fundada em 1992 como uma rede independente de organizações nacionais de museus que representam a comunidade museológica dos estados membros do Conselho da Europa. Juntos, os membros da NEMO falam por mais de 30.000 museus em 43 países da Europa (NEMO – The Network of European Museum Organisations).

sistemas em que surgiu essa nova cultura museológica mais relacionada com a gestão, a maioria, se não todos os funcionários de nível de pós-graduação, somados aos técnicos de museus de nível mais alto, encontrar-se-ão gerenciando projetos, orçamentos, outros funcionários, informações e, principalmente, gerenciando-se sob responsabilidade delegada por diferentes partes de seu trabalho (Boylan, 2007, p.420).

Não se discute a importância e o essencial papel de um profissional da Museologia no museu, mas é preciso discutir que são necessárias outras formações e conhecimentos para além das funções tradicionais de um museu (o que já ocorre) devido à crescente complexidade do trabalho numa instituição museológica. Além disso, as formações universitárias, mesmo as mais próximas das diretrizes do trabalho do museu, não conseguem dotar os alunos a experiência de enfrentar desafios que, em longo prazo, serão quotidianos num museu (Balerdi, 1994, p. 53).

É importante ressaltar que a definição do ICOM de "profissional de museu" é muito ampla e abrange todos os funcionários profissionais, técnicos e gerenciais de museus tradicionais e não tradicionais, assim como profissionais de serviços patrimoniais e equipas de uma variedade de instituições relacionadas aa património e arte, como galerias de arte contemporânea, centros de ciência sem coleções permanentes, instituições de conservação e treinamento profissional, agências e associações governamentais e profissionais relacionados a museus, locais naturais e culturais, monumentos e parques, centros culturais e outros (Boylan, 2007, p.421).

É preciso ter uma reflexão crítica constante sobre a prática profissional no museu (Hooper-Greenhill, 2003, p. 3). Os profissionais de museus também devem ter um papel ativo e promover um debate não apenas sobre o que os museus coletam e apresentam ao público, mas sobre como são financiados e gerenciados e sobre quem os administra (Cossons, 1994/2005, p. 230).

2.1.4 Ética no museu

> "Os museus são responsáveis pelo património natural e cultural, material e imaterial. As autoridades de tutela e todos os responsáveis pela orientação estratégica e a supervisão dos museus têm como primeira obrigação proteger e promover este património, assim como prover os recursos humanos, materiais e financeiros necessários para este fim" (ICOM, 2004/2008, p. 6).

Hoje em dia, questões éticas dos museus não ficam restritas à discussão interna no museu e estão a ser debatidas em organizações, associações, universidades, formações e com o público. Tal deve-se ao crescimento do público com a diversificação, o aumento

das atividades e o envolvimento maior dos museus com as comunidades, principalmente a partir da década de 1970. Soma-se o crescente interesse em governança e transparência aplicadas às instituições culturais. Nesse sentido, o público em geral tem expectativas em relação aos museus e isso confere um caráter especial à própria profissão em posição pública e obriga os museus a honrar as expectativas do público (Murphy, 2016, pp. 19-20).

Isso se reflete nas décadas de 1980 e 1990, com a mudança sobre o papel do museu "a serviço da sociedade e do seu desenvolvimento" (definição de museu do ICOM, alterada pela primeira vez em 1974 e que segue até hoje), e uma discussão que percorre congressos, publicações, organizações políticas e culturais governamentais do mundo. Hoje é possível discutir questões que há 20 ou 30 anos não teriam se tornado públicas ou debatidas. Questões como repatriação e disponibilização de informação sobre coleções desaparecidas, discutidas abertamente com o público, são reflexos de um museu que deve prestar contas de suas ações. Exemplos do quotidiano são muitos, como em 2020, com o pedido do partido Livre para que todo o património das ex-colónias em território português fosse restituído para seus países de origem (Caetano & Agência Lusa, 2020). Outros exemplos são o relatório do desaparecimento de obras de artes do Estado português (Agência Lusa, 2020a, 2020b), ou o caso brasileiro em que há menos de 20 anos a incorporação de coleções nos museus de São Paulo eram ainda feitas sem critérios e normas, em que museus sem estrutura ou profissionais, com informações mínimas para preservar, muitas vezes faziam campanhas para aumentar suas coleções "pressupondo mérito maior aos museus quantos mais números fossem seus acervos" (Ramos, 2010, p.6).

A *American Alliance of Museums* é a primeira associação de profissionais de museus a adotar um Código Deontológico utilizado nos Estados Unidos, em 1925 (Murphy, 2016, p. 23)[79]. No entanto, no âmbito internacional, na década de 1970, o ICOM começa a discutir as questões éticas que geram uma primeira versão do Código Deontológico, em 1986, que foi publicada numa versão revisada em 2004[80] (Lewis, 2016, pp. 45-46).

[79] O Código Deontológico atual da *American Alliance of Museums* é de 1978, com revisão de 2000 (American Alliance of Museums, 2013a, p. 8).

[80] A partir da Assembleia Geral do ICOM de 1974, um pequeno grupo de trabalho foi construído para discutir questões éticas. Em 1986, na 15ª Assembleia Geral do ICOM, foi aprovado e adotado o Código de Ética Profissionais do ICOM, sendo modificado na 20ª Assembleia Geral, em 2001, com o título Código Deontológico do ICOM para os museus, que foi revisado e aprovado na atual versão, em 2004.

O Código Deontológico (ICOM, 2004/2008) estabelece os princípios básicos de governança de museus, aquisições e abate de coleções, assim como regras de conduta e responsabilidades profissionais em relação às coleções, ao público e à profissão (Bagli et al., [s.d], como referido em Murphy, 2016, p. 25).

Na seção 1, "Os museus preservam, interpretam e promovem o património natural e cultural da humanidade" são descritas as responsabilidades com o património e a definição institucional, os recursos materiais, financeiros e humanos da instituição (ICOM, 2004/2008, pp. 6-7 seção 1).

Neste trecho, é delegada a responsabilidade à instituição de tutela de assegurar que o museu tenha um documento legal (estatuto, regimento ou outro) que defina a "sua missão, sua permanência e seu carácter não lucrativo", devendo "elaborar, tornar público e cumprir um texto legal que defina a missão, os objetivos e as políticas do museu, assim como seu próprio papel e composição"(ICOM, 2004/2008, p. 6, pontos 1.1 e 1.2).[81]

Nesse sentido, a missão, os valores e a visão do museu são:

- Por que este museu existe?
- Qual é o seu propósito?
- O que o museu quer alcançar?
- Quais são seus objetivos? (Fleming, 2015, p. 3)

Responder a estas questões é permitirá perceber os valores da instituição, assim como será possível identificara sua missão e visão. A missão, valores e visão permitem aos profissionais que trabalham no museu e ao público saber o que o museu procura alcançar: um senso de propósito compartilhado. Isso é de fundamental importância, pois os museus são (principalmente) organizações sem fins lucrativos e, portanto, não têm como objetivo final ganhar dinheiro (Fleming, 2015, p. 3).

De acordo com o Código Deontológico, estas são partes das questões que devem estar explicitadas e reunidas num documento legal, disponibilizado ao público e atualizado. Questões que envolvem aquisição sem critérios e objetos de procedência ilegal, descritas nos exemplos do quotidiano acima, estariam resolvidas ou seriam muito mais fáceis de resolver se as orientações do código fossem seguidas (os pontos 2.18 e

[81] "Definição institucional: 1.1. *Documentos constitutivos* - A autoridade de tutela tem a responsabilidade de assegurar que o museu tenha um estatuto, um regimento ou outro documento oficial, conforme a legislação nacional em vigor, estipulando claramente o estatuto jurídico do museu, sua missão, sua permanência e seu carácter não lucrativo. 1.2. *Definição legal de missões, objetivos e políticas institucionais* - A autoridade de tutela deve elaborar, tornar público e cumprir um texto legal que defina a missão, os objetivos e as políticas do museu, assim como seu próprio papel e composição." (sublinhado na autora em ICOM, 2004/2008, p. 6, pontos 1.1 e 1.2).

2.20 também discutem a questão sobre o desaparecimento de coleção)[82]. Estas questões são apenas um exemplo do âmbito dos oito princípios que abordam desde o desenvolvimento, informação, acesso e preservação das coleções.

Nesse sentido, desde a sua publicação, o Código Deontológico (ICOM, 2004/2008) tem influência internacional em relação às políticas culturais, incluindo aqui Portugal e Brasil, como também é possível perceber nas legislações após 2009, como o Estatuto dos Museus, do Brasil, "é dever dos museus elaborar e implementar o Plano Museológico, instrumento de planejamento [*sic*] estratégico do museu, que definirá sua missão" (Governo do Brasil et al., 2013, pp. Título III, Cap. II, Art. 23), e a Instrução Normativa Nº. 3 "O Plano Museológico conterá a seguinte estrutura: ... II. planejamento [*sic*] conceitual: estabelecimento da missão, visão, valores e os objetivos estratégicos para o período de vigência do Plano Museológico" (Instituto Brasileiro de Museus, 2018b, pp. Art. 3.º, ponto II).

Seguir as orientações do código é de responsabilidade da autoridade de tutela, dos gestores e dos profissionais que trabalham no museu, assim como o público do museu tem o direito de acompanhar, pedir esclarecimentos e solicitar alterações com justificação.

Em resumo, ao elaborar uma proposta de avaliação deve-se comtemplar princípios éticos dispostos com os códigos internacionais e legislação nacional, de maneira que os profissionais de museus tenham como mensurar sua aplicação prática.

2.2. Museologia & Ciência da Informação

A avaliação proposta nesta investigação tem como objetivo oferecer um olhar abrangente sobre a área da gestão de coleções e, para isso, utilizará como base a documentação produzida e/ou armazenada no museu, principalmente sobre os procedimentos relacionados com a gestão de coleções.

---

[82] "2.18 *Permanência de acervos*
Os museus devem estabelecer e aplicar políticas que garantam que os acervos (tanto permanentes como temporários) e suas respectivas informações, corretamente registadas, sejam acessíveis para uso corrente e venham a ser transmitidas às gerações futuras nas melhores condições possíveis, considerando-se os conhecimentos e os recursos disponíveis.
2.20 Documentação dos acervos
Os acervos dos museus devem ser documentados de acordo com normas profissionais reconhecidas. Esta documentação deve permitir a identificação e a descrição completa de cada ponto, dos elementos a ele associados, de sua procedência, de seu estado de conservação, dos tratamentos a que já foram submetidos e de sua localização. Estes dados devem ser mantidos em ambiente seguro e estar apoiados por sistemas de recuperação da informação que permitam o acesso aos dados por profissionais do museu e outros usuários autorizados" (ICOM, 2004/2008, p. 10).

Nesse contexto, a Ciência da Informação compreende o documento como algo construído conforme os "contextos informacionais, sociais, tecnológicos, institucionais e culturais envolvidos" (Monteiro, 2014, p. 15). Essa compreensão do documento com seu contexto é que norteará a proposta de avaliação.

Num primeiro momento, a Ciência da Informação foi concebida, no início do século XX, como ciência da documentação, ou "sinônimo de documento", numa perspetiva universalista da ciência; num segundo momento, essa perspetiva foi transformada, após o fim da Segunda Guerra Mundial, para uma visão tecnicista, em que o entendimento era "conteúdo objetivo dos documentos"; num terceiro momento, esta perceção transformou-se para "um produto de interação entre dados e conhecimento"; e, por fim, no momento atual, a Ciência da Informação é percebida como" algo diretamente ligado às ações humanas e inserido em um determinado contexto" (Araújo, 2014, p. 164).

Somente em meados do século XX é que o documento e seu contexto de produção passaram a ser igualmente fundamentais, particularmente no campo dos museus, que teve em sua formação a tradição da documentação em museu estar relacionada principalmente ao estudo do objeto musealizado, e o campo de estudo da Ciência da Informação vem ampliar e complementar esse âmbito e perspetivas. Nesse sentido, Smit descreve que os "objetos não significam, mas são significados pelo museu de acordo com seus objetivos" e o critério de seleção da instituição, a incorporação, as ações de conservação, o inventário e outros procedimentos que atribuem sentido à coleção e devem ser opções conscientes e orientados por objetivos institucionais (2012, p. 349).

A descrição tanto dos objetos e seu contexto, quanto dos procedimentos, implica numa discussão sobre como fazê-la, ou seja, uma discussão acerca da padronização a ser utilizada, como preceitua Smit, "deve-se seguir regras, adotar padrões" (2012, p. 349).

Para perceber a importância dos padrões e normas basta imaginar hipoteticamente dois profissionais num mesmo museu, um que trabalhou em 1970 e outro que trabalha em 2020, fazendo a catalogação de uma mesma coleção. Se não existirem padrões ou normas adotadas para fazer o registo da catalogação de objetos semelhantes poderão ser completamente distintos. Smit usa a metáfora da ponte entre dois universos para explicar a importância de adotar um padrão, ou uma norma: "é um aliado quando se deseja compartilhar informações, ... tornar a informação sobre o acervo disponível de forma compreensível" (2012, p. 353). Em consonância com a visão da importância de estabelecer padrões para tornar compreensível o documento para diferentes profissionais de museus e diferentes utilizadores da proposta de avaliação, todo o trabalho foi realizado

com base em legislação sobre museu e património internacional e nacional e, principalmente, utilizando a norma SPECTRUM 5.0 como referência (a ser discutida no Capítulo 4).

Para Silva (2014, p. 25), a Ciência da Informação é uma ciência social que investiga os problemas relacionados ao fluxo e caminho percorrido pela informação, sua "origem, coleta [recolha], organização, armazenamento, recuperação, interpretação, transmissão, transformação e utilização da informação", e sua materialização nos produtos e serviços, como nos procedimentos para a gestão de coleções em museus. No mesmo sentido o SPECTRUM 5.0, que é a norma do Reino Unido para documentação em museu, descreve um padrão do fluxo e caminho da informação de maneira a auxiliar a organização, o armazenamento, a recuperação, a interpretação, a transmissão, a transformação e a utilização da informação.

Outra contribuição da Ciência da Informação descrita por Silva e Ribeiro (2002) para esta investigação é a mudança de paradigma, em repensar o papel da informação sobre o património, que antes no museu, devia estar conservado, guardado e "custodiado", onde o documento era restrito e para poucos, para "uma visão pós-custodial e aberta, dominada pela procura incessante dos conteúdos (da informação)" (2006, pp. 16-18) de uma "sociedade da informação". Essa visão de informação sobre o património disponível para usufruição do público pode ser vista *in loco*, tanto em ações educativas, quanto em ações internas do museu, como no ato de conservação. Essa visão também compreende o acesso *on-line*, como no *website* do *Lunder Conservation Center do Smithsonian Institution*[83], em que é possível observar os procedimentos de conservação nas coleções, assim como nas plataformas *Europeana*, *Google Art & Culture* que disponibiliza informações sobre coleções de museus. Alguns museus disponibilizam em seus *websites* milhares informações sobre suas coleções, como o *Rijskmuseum*[84] (Países Baixos) e *The Metropolitan Museum of Art*[85] (Estados Unidos) que possuem mais de 600.000 e 400.000 objetos com informações e imagens *on-line*, respetivamente.

[83] Lunder Conservation Center [s.d]. Disponível em: https://americanart.si.edu/art/conservation.

[84] Desde 2011 o *Rijskmuseum* tem colocado sua coleção *on-line*. Em 19 em fevereiro de 2020, havia informações disponíveis de 674.461 objetos de sua coleção, incluindo imagens, através de licença jurídica gratuita (Creative Commons zero). Sobre esta coleção *on-line*, ver *website* do museu (Rijksmuseum).

[85] Em 07 de fevereiro de 2017, *The Metropolitan Museum of Art* colocou disponíveis informações de 406.000 itens de sua coleção, incluindo imagens, compartilhando através de licença jurídica gratuita (Creative Commons zero). Sobre esta coleção *on-line* ver o *website* do museu (The Metropolitan Museum of Art).

Abrir as informações sobre o património[86], numa visão pós-custodial, que começa em meados do século XX, não é criar um antagonismo em relação à visão da preservação e salvaguarda, e sim corroborar com a preservação e salvaguarda (Araújo, 2014, pp.157-158). Entretanto ainda existem conflitos e dificuldades com alguns profissionais nesta troca de paradigma para um museu não apenas de livre acesso às coleções, mas também permita o acesso aberto às informações[87] sobre as coleções, respeitando as restrições descritas do Código Deontológico[88] (ICOM, 2004/2008, pp. 10, 15 e 16, pontos 2.22, 8.6, 8.7 e 8.8).

A partir desta discussão sobre a documentação produzida e o acesso à informação serem incorporados pelos museus, a Ciência da Informação vem corroborar com esta ideia com seu estudo sobre a informação, como Silva propõe em sua visão "a Museologia produz informação, a Museologia não estuda informação" (2006, p. 123).

Desta interseção entre as duas áreas, pode-se inferir uma reflexão sobre os conceitos, a partir do olhar interdisciplinar. Sobre a documentação (2.2.1), que é a fonte de informação para que o profissional de museu consiga fazer a avaliação, e sobre a gestão de coleções em museus (2.2.2), que é a gestão de informação na perspetiva da política da gestão da documentação e informação, também como fonte para a proposta de avaliação.

2.2.1 Documentação em museu

> "Acervos dos museus devem ser documentados de acordo com normas profissionais reconhecidas. Esta documentação deve permitir a identificação e a descrição completa de cada item, dos elementos a ele associados, de sua procedência, de seu estado de conservação, dos tratamentos a que já foram submetidos e de sua localização. Estes dados devem ser mantidos em ambiente seguro e estar apoiados por sistemas de recuperação da informação que permitam o acesso aos dados por profissionais do museu e outros usuários autorizados" (ICOM, 2004/2008, p. 10, ponto 2.20).

[86] Abrir informações não quer dizer disponibilizar o que pode colocar em risco uma coleção. Vale lembrar que deve haver um bom senso nas instituições e utilizar como referência o Código Deontológico, ponto 2.22, sobre Segurança de coleções e dados associados. "Se os dados relativos aos acervos são colocados à disposição do público, é conveniente exercer um controle particular para evitar a divulgação de informações confidenciais, pessoais ou outras" (ICOM, 2004/2008, p. 10).

[87] Ainda há profissionais e instituições que têm uma visão de "sobrevalorização da custódia ou guarda", a favor de restringir qualquer tipo de acesso ao público, que tem raízes no século XVIII num pré-paradigma sincrético "historicista, empírico patrimonialista, tecnicista, custodial ou estático" (Silva, 2016, p.19).

[88] E é nesta perspetiva de "abrir as informações sobre o património" se insere esta investigação o desenvolver uma avaliação a partir das "informações sobre o património."

A documentação em museu[89], quando feita com qualidade, promove uma gestão sólida da coleção e facilita o uso e o acesso à coleção[90]. Uma documentação com qualidade é aquela que permite o acesso e garante a salvaguarda da informação contida na documentação. E como se define um nível mínimo de qualidade? Um parâmetro bom de qualidade é o que reza o código de ética do ICOM, citado acima, orientando que a documentação deve ser feita de acordo com normas profissionais reconhecidas, devendo permitir informação do objeto, da vida deste na coleção e garantir o acesso e a preservação.

E, o que é hoje a documentação num museu? São muitas as respostas e versões para esta pergunta. O termo documentação, no contexto dos museus é polissêmico (Monteiro, 2014, pp. 50-102) e para esta investigação não se pretende discutir os diversos sentidos deste termo, mas apresentar a discussão no âmbito dos museus que mais se aproxima do objetivo desta investigação, especificamente a documentação para gestão de coleções em museus[91], seguindo a mesma lógica apresentada no ponto 2.1.1 (Museu). Será apresentada esta discussão utilizando como principal referência o Comitê Internacional de Museus (ICOM), e os desenvolvimentos feitos pelos profissionais de museus do comité de documentação CIDOC.

Num breve histórico, o fazer documental em museus surge paralelamente às coleções, desde a formação dos museus (Marín Torres, 2002, p. 9). A documentação surge como um ramo da Biblioteconomia, que procurava um tratamento mais detalhado da informação. O termo documentação foi adotado no início do século XX, e somente a partir dos anos de 1950 surge o termo Ciência da Informação (Smit, 2008, p.15).

---

[89] A expressão em inglês *museum documentation* difere da expressa em idioma português, nomeadamente para o brasileiro, pois é diferente o significado de documentação museológica e de documentação no museu. A primeira expressão brasileira "a conecta com a Museologia e, logo, com pressupostos importantes que devem guiar a prática, como a noção de objeto como documento ... Em países como a Inglaterra e os Estados Unidos, parte expressiva dos profissionais que atuam na área dos museus não faz parte do círculo de discussões sobre Museologia ou sobre o 'museológico', nem entrou em contato com ele" (CIDOC, 2012/2014, pp. 14-15). Nesse sentido, escolheu-se nesta investigação adotar o termo documentação em museus, e fazer a discussão com este sentido.

[90] A 'história de vida' do objecto/colecção [*sic*] pode e deve ser constituída pelo objecto [*sic*] em si e toda a documentação a ele respeitante. Quer seja a disciplinar, temática, técnica e as características físicas (exames laboratoriais, restauro, fotografia, radiografias, etc.), quer seja a relacionada com o registo (inventário, catalogação e classificação) ou outra como, por exemplo, o valor de seguro, a cotação de mercado, os empréstimos para exposições, a movimentação interna ou para o exterior, cotas de referência, etc., tendo em conta que a relação objecto [*sic*] / documentação constitui um todo e, por isso, deverá ser tratada em conjunto ... o grau de conhecimento das colecções depende da qualidade dos instrumentos utilizados para o registo" (Antunes, 2002, pp. 11-12).

[91] A documentação para gestão de coleções em museus é a fonte primária para fazer a avaliação proposta na investigação, por isso se justifica o critério.

Em ciclo de palestras realizado e publicado pelo Museu de Astronomia e Ciências Afins[92], sobre documentação em museus, Smit designa Otlet (1934/2018) como "pai da documentação", pois é a partir de seus estudos e ações que ele sistematiza as ideias de um movimento que ganhou espaço depois da Primeira Guerra Mundial. Ele tinha como objetivo sintetizar as informações de maneira a criar um novo sistema (Smit, 2008, p.16) que tornasse possível de "reunir e inter-relacionar todos os documentos em vários formatos" (Rayward, 2003/2018, p. xv)[93]. O seu livro, Tratado de Documentação (1934/2018), é visionário e traz o conceito do que seria o computador, a internet e o hipertexto[94]. Para o autor, os objetos (material, monumentos e textos escritos) são apenas um meio, e não o objetivo, e seu conteúdo é a fonte de conhecimento (Loureiro, 2018, p. 4; Otlet, 1934/2018, pp.336-337). Assim, a informação e a comunicação podem ser alcançadas (transmitidas e conhecidas) por outros meios para além do objeto físico, anunciando as transformações que vieram posteriormente com a sociedade da informação (Matos, 2012, p. 23).

Briet, discípula de Otlet, é outra precursora da discussão atual sobre documentação. No seu manifesto "O que é documentação?" (Briet, 1951/2016) a autora amplia o conceito de documento, abrangendo qualquer objeto tridimensional, por exemplo: uma estrela no céu não é o documento, mas uma fotografia ou um catálogo da estrela são documentos; uma pedra no rio não é um documento, mas uma pedra no museu sim; um animal na natureza não é um documento, mas um animal no zoológico sim (Briet, 1951/2016, p. 1). A partir do questionamento de Briet, Smit reflete: "[1] o documento não é mais caracterizado pelo seu suporte, mas pela sua condição de registro, que garante tanto a

[92] MAST Colloquia é um ciclo de palestras temáticas sobre preservação de coleções pelo Museu de Astronomia e Ciências Afins, que ocorre desde 1996 com publicações. O referido volume sobre documentação em museus é o 10.º, realizado em 2008, no Rio de Janeiro, e encontra-se disponível no website do Museu. Publicações do MAST Colloquia (2018). Disponível em: http://site.mast.br/hotsite_mast_colloquia/acervo.html.

[93] A ideia era reunir, correlacionar, integrar e criar múltiplas representações do conhecimento o que Otlet chamava de codificação (Rayward, 2003/2018, p. xv).

[94] Trecho do livro onde Otlet descreve o que hoje é a internet: "hipótese, realista e concreta, que poderia, com o tempo, tornar-se muito visível. Aqui, a mesa de trabalho não está mais repleta de livros. No lugar deles ergue-se uma tela e, ao alcance da mão, está um telefone. À distância, em um edifício imenso, encontram-se todos os livros e todas as informações, com todo o espaço necessário exigido por seu registro e manutenção, com todo o equipamento de catálogos, bibliografias e índices, com toda a redistribuição de dados em fichas, folhas e pastas, com a seleção e a combinação operadas por uma equipe permanente e bem qualificada. O lugar de armazenamento e de ordenação também se torna um lugar de distribuição, à distância, com fio ou sem fio, televisão ou telautografia. A partir daí, surge na tela a página que dará resposta às perguntas feitas por telefone, com ou sem fio. A tela seria duas, quatro ou dez vezes maior, no caso de haver múltiplos textos e documentos a serem confrontados simultaneamente; haveria um alto-falante, caso a visão precisasse ser auxiliada por um dado auditivo" (Otlet, 1934/2018, p. 667).

permanência da informação no tempo como também ... [2] o documento, enquanto registro, pressupõe, no senso comum, a intencionalidade" (2008, pp. 13-14).

Com Briet, a documentação passa a ter o papel de mediadora entre a grande quantidade de informações crescente e o utilizador, sendo o papel do profissional da documentação criar o melhor meio para o acesso à informação, "acrescentando outro sentido para a preservação" (Monteiro, 2014, p. 27), através da "normalização, pesquisa, bibliografia, catalogação, ordenação, classificação, disseminação e exposição" (Briet, 1951/2016, p. 16)[95].

A Ciência da Informação é a herdeira dessa discussão realizada no âmbito da Documentação, que percebe que o documento é (re)construído constantemente a partir de seu contexto e, por isso, a prática e o fazer documental têm um papel importante nesse processo "de definição do potencial informativo que caracteriza o documento" (Monteiro, 2014, p. 14). Atualmente, um museu deveria ter uma infraestrutura mínima que permitisse a organização no suporte digital de sua documentação, melhorando a rapidez no acesso à informação. No entanto, esta infraestrutura mínima não pode ser somente física, pois a automatização trouxe uma complexidade ao ato de documentar e de gerir uma coleção, na qual é preciso planeamento e criação de documentos normativos que permitam a eficiência e eficácia do trabalho (Matos, 2012, p. 28).

E o que é documentação para a gestão de coleções em museus adotada nesta investigação? A definição tem como base os autores que explicaram o que é a documentação e seu contexto nas instituições, que têm conexões com a discussão de Otlet e Briet, com reflexões e métodos da Ciência da Informação.

[95] "Os métodos são normalização, pesquisa, bibliografia, catalogação, ordenação, classificação, disseminação e exposição. Os instrumentos, ou meios da documentação, são representados pelas fichas e fichários, pastas de arquivos, recortes de jornais, máquinas de escrever, de calcular, classificadoras de cartões perfurados, fotografias, microfilmes, aparelhos de telecomunicações" (Briet, 1951/2016, pp. 15-16).

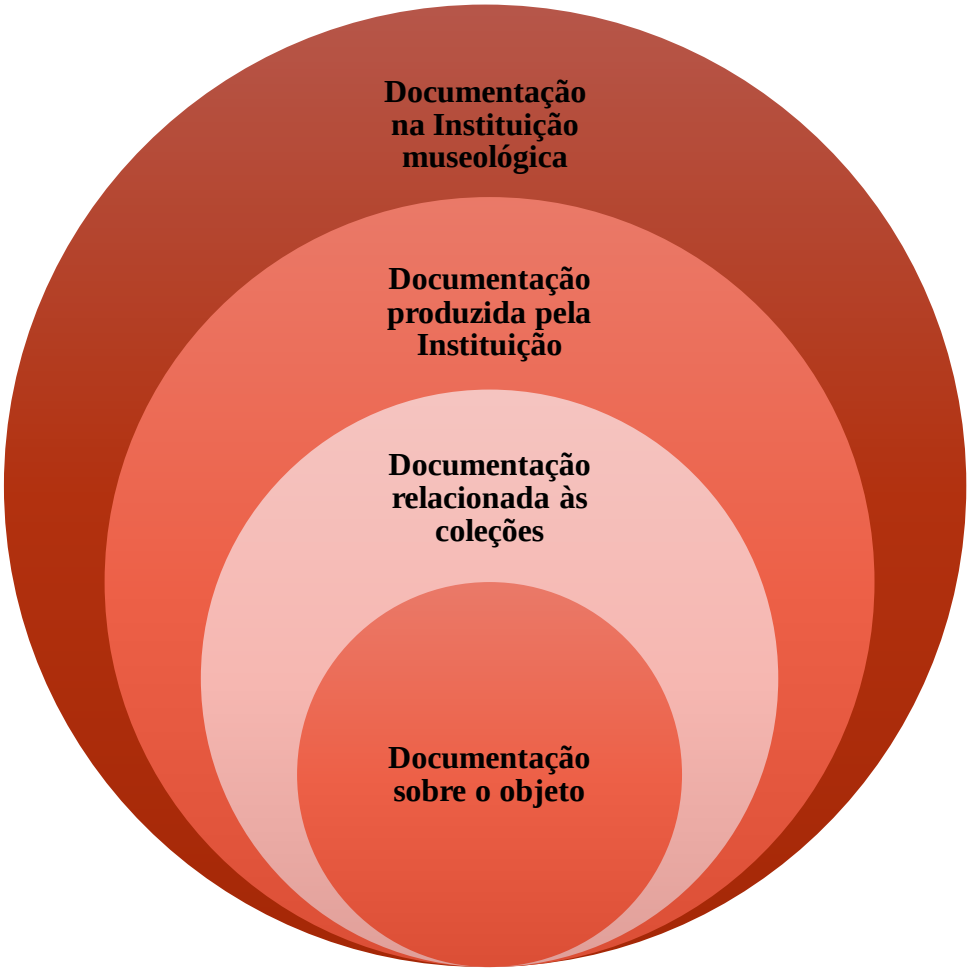


Figura 9: Escopo da documentação em museus. Adaptado do módulo 112, do curso do CIDOC realizado em 2014 em São Paulo. ©CIDOC 2011

A documentação é o registo e a transferência de informações no contexto do museu (Harrison & McKenna, 2008, p. 2), que tradicionalmente começou com as coleções do museu e era restrita ao ato de documentar o objeto nos inventários e catálogos[96], para abranger também todo o escopo das atividades do museu (figura acima). Nesse sentido, a documentação em museus supera o escopo da gestão de coleções ou processos, para o qual geralmente estava sendo aplicado, alcançando a consideração de um modelo de gestão de informações (Usillos, 2010, p. 19).

Na figura acima, no âmbito mais restrito dos dois núcleos internos, a documentação sobre o objeto e a documentação relacionada às coleções, são o que tradicionalmente era considerado como o fazer documental museológico, e no qual o objeto museológico é

[96] O fazer documental do objeto passa por transformações na década de 1980, e a documentação passa a ter um valor agregado, pela informação produzida, em seu contexto institucional: "não podemos nos esquecer que o museu é o local último no longo processo de perda de funções originais - ou processo de museificação - pelo qual o objeto atravessa" (Suano, 1986, p. 88), e fora de seu contexto.

visto como uma fonte de informação, a partir da qual se retiram informações intrínsecas e extrínsecas (Mensch, 1994, p. 66). Ainda hoje, esta visão é partilhada em alguns museus, ou por exemplo é reproduzida em cursos, como no curso de Documentação Museológica produzido pelo Instituto Brasileiro de Museus (Instituto Brasileiro de Museus, 2020a).

A documentação do museu, no escopo mais amplo, preocupa-se com o desenvolvimento e usa as informações sobre quaisquer atividades dos departamentos do museu, incluindo conservação, exposição, intercâmbio, educação, pesquisa, envolvimento da comunidade cultural e gestão do museu. Essa documentação deve levar em consideração o desenvolvimento e o uso das informações sobre os objetos numa coleção do museu, assim como com os procedimentos que suportam a gestão das coleções (CIDOC Board, 2019).

O conhecimento que pode ser produzido a partir destas informações no museu é um recurso valioso dentro e fora da instituição (Usillos, 2010, p. 32), que também pode ser convertido para um autoconhecimento que permita criar ações de aperfeiçoamento, como quando utilizado para uma autoavaliação.

Mas, para se criar melhorias, o fazer documental implica em ter controlo de qualidade das informações através de normas (Marín Torres, 2002, pp. 315-316). Por causa da imensa quantidade de dados, da diversidade do património nos museus, e também pelo diferente perfil das pessoas que fazem o registo, a normalização é fundamental (Matos, 2012, pp. 34-35)[97], sobretudo face à procura de informação da sociedade atual (Marín Torres, 2002, p. 298). É preciso normalizar para garantir a comunicação entre as pessoas (profissionais e público de diferentes formações), e também para que, no futuro, a informação registada ao longo do tempo no museu seja acessível em diferentes épocas e contextos.

[97] "A normalização dos procedimentos usados na documentação de museus torna-se absolutamente necessária por diversos motivos. Mencionamos apenas alguns que nos parecem indiscutíveis:
- o aumento do número de museus;
- o crescimento das coleções à guarda dos museus;
- a exigência de políticas de coleções;
- a segurança e salvaguarda das coleções e da sua documentação;
- a quantidade de informação disponível;
- a qualidade de informação pretendida;
- a complexidade dos sistemas de informação e a sua disseminação por todos os setores do museu;
- a gestão de direitos associados às coleções;
- a garantia de propriedade das coleções;
- a gestão de empréstimos;
- a divulgação das coleções e criação de conhecimento" (Matos, 2012, p. 9).

A preocupação com a normalização já ocorria na sistematização dos inventários e catálogos dos museus europeus do século XIX, que tinham necessidade de uma classificação positivista, através de uma lógica taxonómica, de homogeneização e hierarquia racional (Marín Torres, 2002, p. 27). Na época atual, de uma sociedade da informação, a necessidade tem outra abrangência, que vai além de uma classificação taxonómica do objeto.

Como referido na figura anterior, a documentação e o registo da informação, abrange não só o objeto, mas também a documentação relacionada com as coleções, assim como a documentação produzida pelo museu e sobre o museu. Nesse sentido, para promover a preservação da informação são necessárias normalizações que contemplem todos estes âmbitos.

O CIDOC agrupa em quatro tipos de normas que influenciam o fazer documental:

- "Normas de sistemas de informação (Information system standards)
- Normas de dados (Data standards)
- Normas de procedimentos (Procedural standards)
- Normas de intercâmbio de informação (Information interchange standards)" (Matos, 2012, p. 35).

Entre estas quatro normas, a de procedimentos é aplicada em museus para a documentação e a gestão de coleções, e "nesse tipo de normas define-se as regras e os passos a dar para uma correta documentação e gestão do património" (Matos, 2012, p. 37). E foi este tipo de norma selecionada para ser utilizada como referência para a construção da avaliação. A norma SPECTRUM, selecionada nesta investigação para ser a base para a criação da avaliação, é uma norma de procedimentos criada num contexto anglo-saxónico, e uma tradução para a língua portuguesa, num primeiro momento na tese de Matos (2012), que fez um estudo sobre a aplicação desta norma em instituições portuguesas. Desde então, foi publicada uma versão em livro em 2014 (Collections Trust, 2014), onde foi feita a localização junto com uma equipa brasileira (Matos et al., 2014), e a aplicação da norma, como uma diretriz orientadora e já tem sido aplicada em alguns museus no Brasil (Alves & Matos, 2017). O trabalho já realizado por Matos, a publicação em língua portuguesa (mesmo que numa versão anterior, 4.0), a aplicação em alguns museus brasileiros, e o conhecimento da referida norma por ações realizadas a partir do estudo de Matos, levou a escolha desta referência, que será discutida mais amplamente no capítulo 4.

Sintetizando, no âmbito da investigação, tomando a definição da Ciência da Informação, conforme discussão apresentada, considera-se documentação a informação registada no contexto do museu ("Documentação ", 2008)[98], que será a fonte primária dos utilizadores para avaliarem seus museus, através da proposta de avaliação. Os museus têm responsabilidades que tornam importante a documentação das coleções: controlo, interpretação e comunicação da informação, além de permitir o acesso e produção de conhecimento. O controle responsável da coleção requer a identificação, a gestão e a preservação das coleções. A interpretação e a comunicação do conhecimento requerem acesso às informações e acesso aos objetos de coleção.

Nesse contexto, será discutida a seguir a gestão da informação, mais especificamente a gestão da informação sobre a gestão de coleções em museus e seus procedimentos que são da área do museu e o objeto do estudo desta investigação.

2.2.2 Gestão da informação

> "Museums are essencially about the distribution of information" (Lord & Lord, 2009, p. 94).

Para fazer uma boa gestão de coleções é fundamental fazer a gestão da informação de sua coleção e da sua instituição. Saber o significado dos objetos, onde se localizam, em que estado de conservação estão, como estão a ser feitos os procedimentos de preventivos para conservação, possibilitar acesso à coleção num *website* com imagens, entre outras ações que dependem de informações não apenas para garantir uma boa gestão, mas também porque é responsabilidade do museu enquanto uma instituição a "serviço da sociedade e de seu público"[99].

Na sociedade da informação, com a revolução tecnológica, com a abrangência e o rápido acesso à informação, é fundamental ter uma política do fazer documental e uma gestão de informação para garantir a "responsabilidade pública de proteção e salvaguarda

[98] "Conjunto de documentos. Perante o impacto crescente das Tecnologias da Informação e Documentação é patente a tendência para adaptar o seu uso aos novos termos nestes novos tempos, tomando-o como sinónimo de INFORMAÇÃO registada. Este exercício semântico está correto, ao contrário da conceção artificiosa que associa documentação a informação documental (!), que consiste apenas nos conteúdos produzidos por uma entidade e preparados (ordenados, classificados, catalogados e indexados) para serem usados. A informação não tratada, não documental, não é objeto de estudo da CIÊNCIA DA DOCUMENTAÇÃO (posição defendida claramente por LÓPEZ-YEPES, 2004: 1, 453-455), o que reduz substancialmente a latitude e a densidade epistémicas desta suposta Ciência." ("Documentação ", 2008).

[99] Citação retirada da atual definição de museus: "O museu é uma instituição permanente sem fins lucrativos, a serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e expõe o patrimônio material e imaterial da humanidade e do seu meio com fins de educação, estudo e deleite" (ICOM, 2007).

de um patrimônio [*sic*] coletivo" (CIDOC, 2012/2014, p. 11). As organizações, incluindo os museus, dependem do uso eficiente e eficaz da informação para suas funções de "armazenar e recordar" (Pinto & Silva, 2005, pp. 1-2).

A prática de gerir a informação é de uma perspetiva interdisciplinar da Museologia, Ciência da Informação e também da Gestão. Em conceito a ser abordado adiante, no ponto 2.3.1, a "gestão da qualidade considera a gestão da informação um processo estratégico nas organizações" (Pinto & Silva, 2005, p. 5), pois a qualidade dos processos ocorre por uma gestão da informação/documentos, normalizada, aplicada e revista temporariamente.

Os autores Pinto e Silva definem que para se fazer a gestão da informação de um processo é preciso:

> "Analisar o processo, as necessidades dos clientes e o valor de cada tarefa do processo, reformulá-lo, determinar os seus componentes (agentes, tarefas, regras, tempos, sequências, diagramas de fluxo, tipos de transacções, tipos de documentos utilizados, normas e acessos), implementá-lo (workflow) e integrá-lo com outros processos, controlá-lo, auditá-lo e avaliar o grau de satisfação dos clientes, corrigindo as não conformidades e melhorando ou reformulando o próprio processo" (Pinto & Silva, 2005, p. 5).

Num museu é preciso conhecer quais são seus processos, seus procedimentos no quotidiano, quem faz a tarefa, qual a sequência de atividades para que cada procedimento seja realizado, quais os documentos a serem recolhidos ou produzidos, como armazená-los, qual informação a ser registada, quem deve ter acesso e qual o próximo passo. Ou seja, é preciso o museu se autoconhecer, é preciso saber que informação é necessária em suas atividades, quem é o responsável por fazer a atividade e quem é o responsável por fazer o registo da informação e como registar de maneira que outros profissionais consigam perceber o conteúdo da informação.

Da Ciência da Informação, Silva (2006, p. 149) apresenta uma definição para gestão da informação: "significa lidar, administrar, encontrar soluções práticas e compreende um conjunto diversificado de actividades [*sic*], a saber: produção, tratamento, registo e guarda, comunicação e uso da informação" (Silva, 2009, p.241).

A partir do diagrama, Silva (2009, p. 249) propõe como deve ser o fluxo, os agentes e a estrutura de uma organização na gestão da informação:

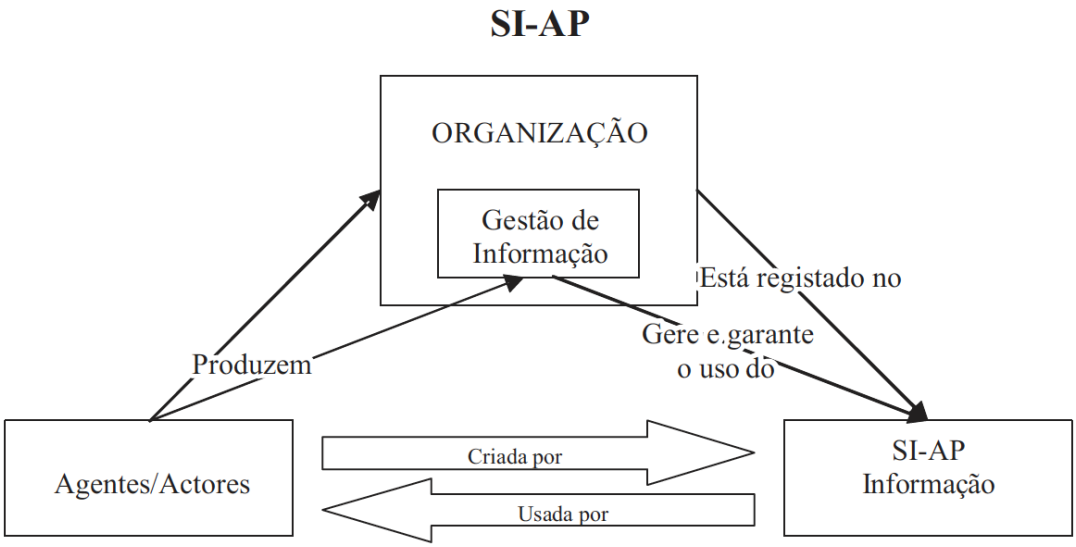


Figura 10: Gestão da informação numa organização a partir de uma perspetiva da Ciência da Informação (Silva, 2009, p. 249).

A preocupação e a discussão sobre a importância da documentação no museu têm crescido e sido explicitadas em diretrizes, leis, normas e manuais que surgiram primeiramente no âmbito internacional e, posteriormente em Portugal e Brasil, conforme exemplificado na linha do tempo abaixo.

O CIDOC adotou em 2012 a Declaração de Princípios de Documentação em Museus do CIDOC (2012/2014), que foi articulada em coerência com o Código de Deontológico (ICOM, 2004/2008), como uma diretriz mais específica que explica o porquê da necessidade da atividade da documentação e gestão da informação no museu, descrevendo seu papel e quais as condições mínimas a serem garantidas na instituição.

Exemplos de partes dessa diretriz:

- "O museu deverá implementar sistema de documentação que inclua informações sobre os objetos e ofereça suporte a procedimentos práticos de gestão de acervo" (CIDOC, 2012/2014, p. 19, ponto 1.2.2);
- "O sistema de documentação e as informações contidas deverão estar de acordo com as normas específicas desenvolvidas por organizações nacionais e internacionais e, ao mesmo tempo, consideradas as necessidades locais" (CIDOC, 2012/2014, p. 19, ponto 1.2.3);
- "Oferecer recursos de busca *on-line* com acesso a registros catalográficos, imagens, informações contextuais e outros recursos" (CIDOC, 2012/2014, p. 20, ponto 1.2.4);

- "Se a documentação do acervo mostrar-se inadequada, o museu deverá implementar um programa de melhoria do sistema dentro de um prazo acordado" (CIDOC, 2012/2014, p. 21, ponto 1.2.5), o que implicitamente inclui uma gestão da informação para melhoria.

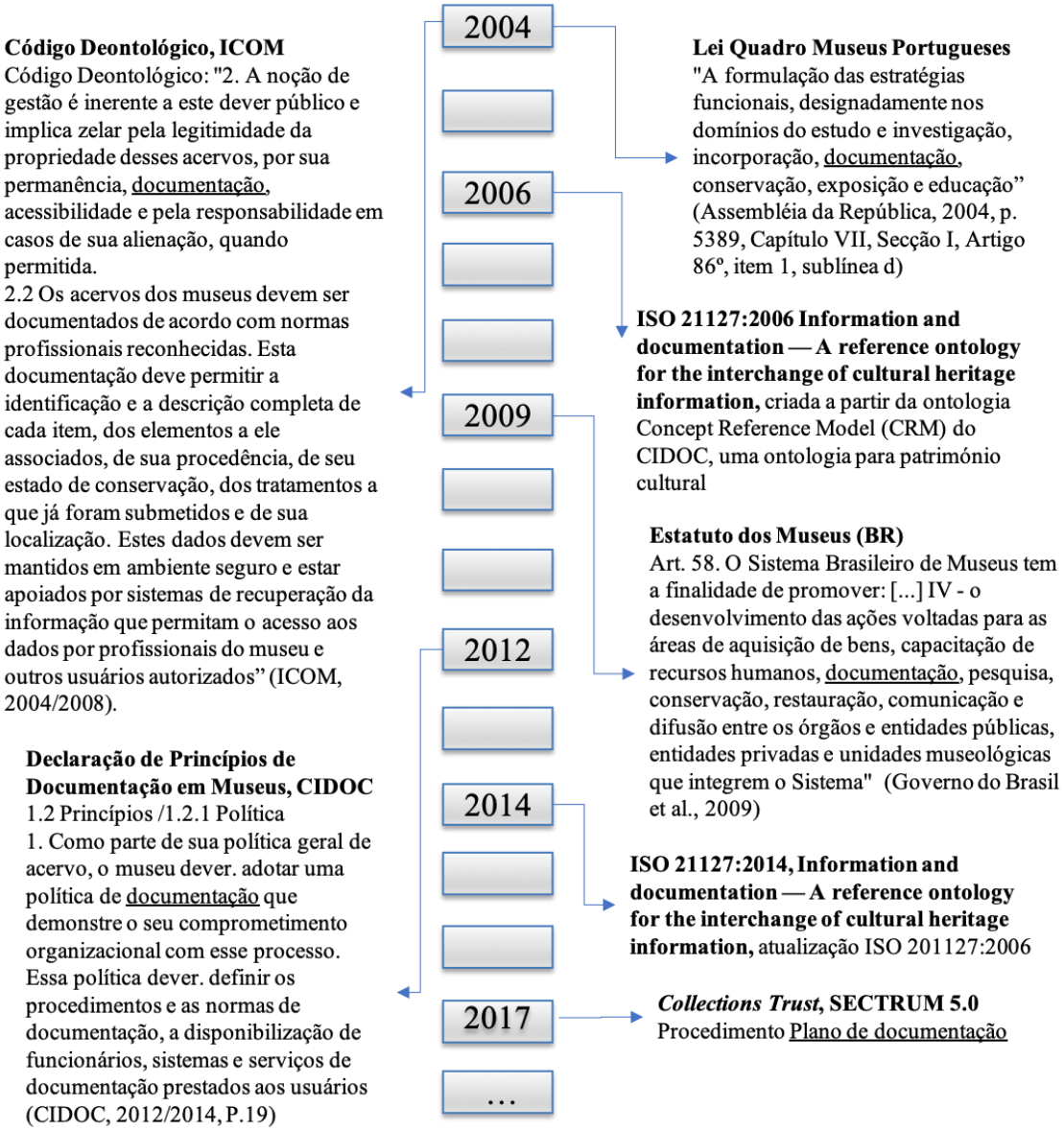


Figura 11: Linha do tempo com exemplos legislação, normas e diretrizes sobre documentação e gestão da informação, dos últimos 16 anos. © Juliana Alves.

Outra norma de âmbito internacional, o SPECTRUM (Collections Trust, 2017c), em sua versão atual 5.0, de 2017, adicionou um procedimento específico para o plano de documentação que inclui a gestão da informação[100].

Essas normas e diretrizes ocorrem num momento em que a integração da informação produzida num museu é a chave para uma gestão com qualidade. Num exemplo quotidiano em um museu não necessariamente de grande porte, há ações que dependem de profissionais diferentes áreas, com diferentes formações e conhecimento, que podem fazer o registo da informação de maneira distintas, gerando duplicação ou falha na informação.

Por exemplo, ao fazer uma exposição com objetos de sua coleção, algumas das ações que são recolhidas do registo (de catalogação) ou produzidas durante o evento são:

- informação sobre o objeto a partir da documentação das coleções;
- informação dos relatórios de estado de conservação dos objetos antes e após a exposição;
- informação sobre o controlo ambiental de onde os objetos estão expostos (e.g., temperatura, humidade, *lux*);
- informação sobre a movimentação e alteração de local do objeto exposto;
- informação produzida sobre o objeto no contexto da exposição, como a publicação de catálogo ou em legendas da exposição;
- informação sobre o objeto (e imagem) no *website* do museu;
- informação atualizada sobre os direitos autorais e seguro;
- informação sobre o objeto na ação educativa de mediação com o público, seja em visita ou em oficina.

Nem todas estas ações são feitas pelos mesmos profissionais, então, como garantir que elas ocorram de maneira integrada? Que as informações sejam percebíveis e acessíveis no quotidiano de maneira integrada e que estejam disponíveis no futuro? As normas auxiliam na resposta a estas questões, pois no âmbito nacional de Portugal e Brasil, a legislação ainda é muito ampla e não oferece o passo a passo, para se construir uma gestão da informação. Contudo, é preciso criar uma política de informação para definir os objetivos para o uso da informação no museu, descrever a tecnologia e os procedimentos a serem utilizados para gerir informações, definir a responsabilidade de

[100] Além de já ter sido criado, o procedimento *Documentation plan* foi eleito como um dos procedimentos mínimos necessários para serem acreditados no Reino Unido.

cada um dos profissionais da equipa, os recursos disponíveis e os critérios para gerenciar as informações. As políticas de informação devem estar de acordo com a missão e as atividades do museu, e com sua política de gestão de coleções (Zorich, 2008/2009, pp. 103-104).

As políticas de informação apoiam os museus a cumprir suas missões, portanto, tornaram-se vitais e necessárias para os museus. No entanto, a maioria dos museus portugueses e brasileiros ainda não possui políticas de informação (Zorich, 2008/2009).

A política de informação de um museu deve:

- Abordar questões de propriedade intelectual de todos os tipos de informações: orais, publicadas, digitais e transmitidas, dentro da instituição e entre sua equipa;
- Indicar a orientação para o uso do sistema de gestão de coleções, e para a disseminação de informações do museu, incluindo imagens;
- Ter o compromisso do museu de documentar sua coleção de maneira precisa e abrangente, mantendo todas as informações pertinentes num formato acessível por tempo indeterminado e fornecendo acesso público ao que for apropriado;
- Estar adequada às alterações da tecnologia, legislação nacional e internacional sempre que necessário (Lord & Lord, 2009, p. 97);
- Ter um plano de preservação digital.

Uma política de informação deve ter uma revisão, tal como uma norma ISO, pelo menos a cada cinco anos, deve ser complementada com um plano para o Sistema de Gestão de Coleções, que integre toda a informação produzida na instituição, e treinar sua equipa para utilizá-lo. Esta equipa precisa de um manual de procedimentos que oriente como registar, quais normas utilizar, quem o deve fazer e quando ocorre o registo da informação. Um sistema de gestão de coleções integrado ainda é utópico hoje para grande parte dos museus em Portugal e no Brasil, porém, ele é necessário e vital para que a salvaguarda e acesso às coleções sejam garantidos. Muitos museus que estão a ser criados não chegam sequer a pensar nesta questão. É preciso, na visão de Lord e Lord (2009, p. 102) que o futuro de uma boa gestão de um museu esteja vinculado com a um sistema de gestão de informação e documentação.

A gestão da informação eficiente é primordial para a recuperação eficaz da informação. É com a informação que o profissional do museu irá fazer a avaliação da gestão da coleção de seu museu, por isso o trabalho com a documentação e com a gestão da informação produzida é um fator determinante para que seja possível avaliar, seja a gestão de coleções do museu, conforme proposto nesta investigação, seja para conhecer a gestão do seu museu.

2.3 Museologia & Gestão

Qual a necessidade e relevância desta investigação precisar de conceitos da disciplina de Gestão[101]? A Gestão, como área disciplinar, tem entre suas funções clássicas as ações de como planear, organizar, dirigir, decidir e controlar, além da intervenção do gestor (administrador) no sentido de dar eficiência[102] e eficácia[103] à organização (Pinto, 2015, p. 339). Contudo, os museus passaram por muitas transformações nos últimos 40 anos, e esta visão clássica de Gestão não consegue abranger as atuais necessidades de um museu, que tem seu foco na função social e cujo profissional não pode mais ser avaliado com base no volume de conhecimento que ele possui, dado ao enorme fluxo de informações disponíveis, mas sim pelo modo que as utiliza (Gainon-Court & Vuillaume, 2016, p. 83). Atualmente a Gestão é uma área que "procura ensinar o futuro profissional a pensar e, sobretudo, a raciocinar a partir de uma bagagem de conceitos e idéias [*sic*] que traz como ferramentas de trabalho" (Chiavenato, 2003, pp. vii-viii). A proposta desta investigação é criar uma ferramenta para que os profissionais de museus possam a partir de uma autorreflexão, propor melhorias para seu trabalho.

Em Gestão, a "teoria administrativa" começou no início do século XX, e passou por diversas transformações e, a partir da década de 1990, teve influência da atual Era da Informação, em que o "capital financeiro" perde espaço para o "capital intelectual", e a ênfase passa a ser colocada na produtividade, na qualidade, na competitividade, no cliente e na globalização (Chiavenato, 2003, p. 576). A tecnologia de informação - o computador, a internet e as telecomunicações, - permite a integração de vários processos e procedimentos em tempo real, desde que o documento, o registo da informação e a comunicação sejam realizados com qualidade[104]. Um sistema de gestão de informação permite a integração de informações de profissionais de uma mesma equipa, como por

[101] O termo equivalente em português no Brasil é Administração. Exceto em citações, este termo será preterido ao uso do termo Gestão, pelo motivo desta investigação ter sido desenvolvida no âmbito da Faculdade de Letras da Universidade do Porto (Portugal).

[102] Eficiência é uma relação entre custos e benefícios, ou seja, uma relação entre os recursos aplicados e o produto final obtido: é a razão entre o esforço e o resultado, entre a despesa e a receita, entre o custo e o benefício resultante" (Chiavenato, 2003, p. 155), é a mensuração da utilização dos recursos conforme os objetivos (ISO, 2019, p. 4, 3.19 efficiency).

[103] Eficácia é uma medida do alcance de resultados, enquanto a eficiência é uma medida da utilização dos recursos nesse processo. Em termos econômicos, a eficácia de uma empresa refere-se à sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens ou serviços), enquanto a eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas" (Chiavenato, 2003, p. 155), é a mensuração o quanto do objetivo foi conquistado (ISO, 2019, p. 4, 3.18 effectiveness).

[104] Conforme discutido nos pontos 2.2.1 e 2.2.2, a documentação/registo da informação e seu contexto devem passar por normalizações de diferentes âmbitos para que aconteça esta integração. Isto é o que se denomina nesta investigação como informação de qualidade.

exemplo, a ficha de um objeto num museu pode reunir ações realizadas no setor de conservação, no setor de documentação e textos produzidos por curadores, e uma reunião de grupo de trabalho de um museu polinucleado pode ser feita não presencialmente, mas por Skype ou outra aplicação semelhante, aproximando equipas e permitindo trabalhos conjuntos num tempo real.

Para Chiavenato, a Era da Informação trouxe um novo contexto que também afetou os museus. O diferencial entre o que as instituições (incluindo os museus) deveriam estar a fazer na área da gestão e o que realmente estão a fazer "tornou-se enorme e inultrapassável. A solução? Recorrer a medidas extremas e rápidas para a busca da sobrevivência", como a (a) melhoria contínua, a (b) qualidade total, a (c) reengenharia e o (d) *benchmarking* (Chiavenato, 2003, p. 579).

(a) A melhoria contínua é uma técnica de mudança institucional de maneira suave e contínua, com foco em atividades em grupo. Tem como objetivo a qualidade de produtos, melhoria gradual, através de uma abordagem participativa. Derivada da filosofia japonesa, *kaizen*, que significa melhoria "aprimoramento contínuo e gradual", na qual a melhoria não precisa ser grande, mas "contínua e constante", em que o trabalho é realizado em equipa (Chiavenato, 2003, p. 580).

(b) A qualidade total é um resultado da aplicação da melhoria contínua, sendo a melhoria contínua "a qualidade aplicada ao nível operacional, enquanto a qualidade total estende o nível do conceito de qualidade para toda a organização". São abordagens complementares para a obtenção de excelência nos produtos e processos (Chiavenato, 2003, pp. 581-582). Deve seguir as etapas:

1. Escolher (priorizar) uma área a ser melhorada;
2. Definir a equipa que tratará da melhoria;
3. Identificar *benchmark* (padrão de excelência);
4. Analisar o método atual e verificar como pode ser melhorado;
5. Estudo piloto da melhoria;
6. Implementação da melhoria (Chiavenato, 2003, p. 582).

A qualidade total está amparada no empoderamento dos profissionais da equipa, que significa proporcionar aos funcionários "as habilidades e a autoridade para tomar decisões que tradicionalmente eram dadas aos gerentes" (Chiavenato, 2003, p. 582).

(c) A reengenharia é a reorganização estrutural da organização, e não implica em melhorar os processos existentes, mas substituí-los por novos processos, baseados na

tecnologia da informação. O foco deixa de ser os serviços, departamentos, atividades e pessoas, e passa a ser os processos (Chiavenato, 2003, p. 586).

(d) O *benchmarking* é um processo de avaliação contínuo e sistemático dos serviços, procedimentos/processos e produtos visando à melhoria da instituição. Esta metodologia pode ser uma ferramenta para que os profissionais possam ter parâmetros de melhores práticas, que podem ser consideradas como de excelência, que são os *benchmarks,* uma ferramenta de avaliação por meio da comparação. A forma é definir os objetivos de gestão e legitimá-los por meio de comparações. (Chiavenato, 2003, p. 588). Para se realizar um *benchmarking*, a instituição deve:

1. Conhecer seus procedimentos e avaliar seus os pontos fortes e fracos;
2. Conhecer comparações (*benchmarks*) de excelência;
3. Adotar o melhor padrão de excelência.

As equipas têm um papel fundamental: (1) todos os profissionais devem estar comprometidos com o empoderamento e (2) todos os membros são responsáveis (*accountability*) pelo desempenho da instituição.

A proposta de avaliação para gestão de coleções em museus escolhida nesta investigação é o padrão de excelência *benchmark* (uma forma de avaliar) que se insere no processo de qualidade total, como aplicação da melhoria contínua. A discussão sobre a escolha no formato *benchmark* será descrita no capítulo 4, e a construção desta ferramenta está descrita no capítulo 6,

Em sequência, será discutida, numa perspetiva interdisciplinar, o que é a gestão no museu (ponto 2.3.1) e a avaliação (ponto 2.3.2), para, a partir destes conceitos e com a discussão apresentada acima, compor a proposta de avaliação desta investigação.

2.3.1 Gestão de museu

> "A gestão museológica, ou administração de museus, é definida, atualmente, como a ação de conduzir as tarefas administrativas do museu ou, de forma mais geral, o conjunto de atividades que não estão diretamente ligadas às especificidades do museu (preservação, pesquisa e comunicação). Nesse sentido, a gestão museológica compreende essencialmente as tarefas ligadas aos aspectos [*sic*] financeiros (contabilidade, controle de gestão, finanças) e jurídicos do museu, à segurança e manutenção da instituição, à organização da equipe de profissionais do museu, ao marketing, mas também aos processos estratégicos e de planejamento [*sic*] gerais das atividades do museu" (ICOM, 2010/2013, p. 47).

A palavra *management* em inglês tem sido usada para definir genericamente todas as atividades executadas no museu (Desvallées & Mairesse, 2011, pp. 175-176). Em Portugal, o termo preferido é gestão, do latim *gerere*, e no Brasil, também do latim *administratio*, o termo preferido é administração. Nesta investigação, a definição escolhida é a proposta pelo ICOM (2010/2013, p. 47) às atividades relacionadas aos "aspectos financeiros (contabilidade, controle de gestão, finanças) e jurídicos do museu, à segurança e manutenção da instituição, à organização da equipe de profissionais do museu, ao marketing, mas também aos processos estratégicos e de planejamento [*sic*] gerais das atividades do museu". Passando adiante, como é feita a gestão nos museus hoje?

Moore descreve que a área de gestão de museus no Reino Unido demorou a se desenvolver, e o curador/conservador exercia todas as funções relacionadas à gestão. Para o autor, isso reflete uma aversão cultural à gestão e à teoria da gestão, refletindo um empirismo mais amplo, gerenciados muitas vezes de maneira mais prática e pelo senso comum, sendo a gestão algo a lidar de forma empírica. Mas isso também reflete uma desconfiança internacional mais ampla da aplicação da teoria da gestão em museus (1994/2005, p. 2). A preocupação com a gestão também é vista como "heresia" por muitos diretores de museus sob o argumento de que a aproximação de estratégias de mercado poderia desvirtuar a missão original do museu (Araújo, 2014, p.41). Uma discussão interdisciplinar com a teoria da gestão, com aplicação na gestão do museu na prática é algo que ocorre a partir da década de 1990 (e.g., Edson, 2004; Lord & Lord, 2009; Moore, 1994/2005). Em 1992, a Declaração de Caracas, feita por representantes de 11 países latino-americanos do ICOM, elege como um dos aspetos prioritários do museu a sua relação com a gestão. Para eles o "desenvolvimento da potencialidade do Museu está em relação directa [*sic*] com a sua capacidade de gerar e administrar eficientemente seus recursos e de sua eficácia na materialização de seus objectivos [*sic*]" (ICOM, 1992/1999, p. 258).

A gestão do museu começou a se definir como um conjunto de práticas vinculadas à gestão financeira e dos recursos humanos das instituições em meados do século XVIII, e começou a se profissionalizar no fim do século XIX (Mairesse, 2010/2013, pp. 41-46). Os responsáveis pelo financiamento e pela gestão financeira dos museus nos países latinos são, predominantemente, órgão do Estado, e nos países anglo-saxónicos são os *boards of trustees* (Conselhos). A partir da legislação vigente na época sobre a instituição de museus como o *British Museum* e o *Musée du Louvre*, e de autores do século XIX

como Edward Edwards e George Brown Goodle, de publicações das associações como *Museum Association*, e revistas sobre museu, Mairesse (2010/2013) faz um percurso sobre o papel do museu no mercado, discute a delicada questão que inquieta muitos curadores: a linha tênue de transformar o museu em mercadoria (produto) e, ao mesmo tempo, que se precisa fazê-lo ser parte do mercado. Principalmente nos países latinos, em que é grande a dependência financeira do Estado e da política cultural governamental, há um receio da mercantilização do museu.

Nos últimos 25 anos, o museu transformou-se consideravelmente e passou a utilizar, no quotidiano, conceitos como de marketing de museus, e a desenvolver ferramentas para museus de organizações comerciais, com a finalidade de conhecer seu público, desenvolver recursos, etc. Assim, pontos conflituantes em termos de organização das políticas dos museus estão diretamente condicionados pela oposição, dentro do museu, entre uma certa lógica de mercado e uma lógica tradicionalmente governada pelas autoridades públicas. Tal resulta principalmente no desenvolvimento de novas formas de financiamento (diversidade de lojas, aluguel de espaços, parcerias financeiras) e, em particular, em questões relacionadas à introdução de uma taxa de entrada, à promoções de exposições temporárias populares (*blockbusters*), e até à venda de coleções (o que seria considerado heresia em um país latino). Cada vez mais, essas tarefas inicialmente consideradas auxiliares têm um impacto real na condução de outras tarefas do museu, a ponto de se desenvolver, às vezes, em detrimento de suas atividades relacionadas à preservação, pesquisa e até a sua comunicação (Desvallées & Mairesse, 2011, pp. 175-176).

O que os gestores e profissionais de museu podem aprender com a teoria de gestão? As técnicas de gestão desenvolvidas no mundo dos negócios, podem ser úteis para os museus?

Para responder estas questões, volta-se à discussão brevemente descrita no ponto anterior (2.3) Museologia e Gestão, que teve como referência a pesquisa de Chiavenato (2003). Principalmente após a revolução provocada pelo desenvolvimento tecnológico e pela tecnologia da informação, na década de 1990[105], começam a ser incorporados nos museus alguns conceitos e ideias da teoria da gestão da "Era da Informação", em que a ênfase é no profissional da instituição, é criar ferramentas de trabalho para este

[105] Antes disso, nas décadas de 1970 e 1980, os gestores de museus, quando seguiam uma teoria da gestão, aplicavam abordagens de estilo científico, ignorando a ênfase nas relações humanas (Moore, 1994/2005, p. 6).

profissional. A partir de então surgem as primeiras discussões nos museus com esta mudança de paradigma, incorporando conceitos como melhoria contínua, qualidade total, foco no cliente (no público), planeamento, responsabilização (*accountalibity*) e avaliações por desempenho que passaram a ser discutidas e aplicadas nos museus.

A *University of Leicester* criou um departamento para a gestão de museus e lançou a série *Leicester Readers in Museum Studies*, na década de 1990, com uma publicação exclusiva sobre gestão de museus (Moore, 1994/2005) com textos sobre planeamento/planeamento estratégico, missão, avaliação, indicadores, economia no museu, e outros. Também desta época são as publicações, guias de orientações para gestão de museus, da *Museums & Galleries Commission*[106], traduzidas para o português na década de 2000, com apoio do *British Council*, como *Museologia: Roteiros Práticos* em nove volumes.

É também na década de 2000 que surgem as normas *International Standartization Organization* (ISO) para os museus. Os ISOs são padrões internacionais de qualidade, que podem ser adotados como referência nas organizações para implementar melhorias e obter uma "certificação" da qualidade. Os ISO 9000 possibilitam certificações se a instituição adotar a norma e for validada. No entanto, Chiavenato (2003, p. 466) ressalta que a "certificação garante consistência de que a organização adota padrões reconhecidos mundialmente, mas não significa que a organização produza realmente produtos de qualidade". Atualmente existem ISOs especificamente para o trabalho nos museus como:

- ISO 21127:2014, *Information and documentation — A reference ontology for the interchange of cultural heritage information* (ISO, 2014) é uma norma para troca de informação sobre património cultural. É uma versão atualizada do ISO 21127:2006, que foi criado a partir da ontologia Concept Reference Model (CRM) (ICOM/CIDOC Documentation Standards Group, 2019), e que também foi adaptada posteriormente para ser compatível com esta norma (Matos, 2012, p. 12);
- ISO 18461:2016 *International museum statistics* (ISO, 2016) é uma norma para a comunidade de museus na recolha e relatório de estatísticas;

[106] Posteriormente, *The Museums, Libraries and Archives Council* (MLA), organização que tinha a missão de promover a melhoria e a inovação na área de museus, bibliotecas e arquivos no Reino Unido. Esta organização foi abolida e, em 2011, uma parte de suas funções foi para a atual *Arts Council England* e outra parte para o *National Archive*.

- ISO 5127:2017 *Information and documentation — Foundation and vocabulary* (ISO, 2017) é uma norma para controlo de vocabulário em instituições de património cultural, incluindo museus;
- ISO 21246:2019 *Information and documentation — Key indicators for museums* (ISO, 2019) é uma norma com proposta de indicadores para avaliar a qualidade nos museus[107].

Os ISOs refletem em trabalhos na comunidade académica, em que profissionais de museus discutiram qualidade, gestão de qualidade, sistema de gestão de qualidade e a aplicação destes conceitos de ISO em museus (e.g., Ferreira, 2009; Fopp, 1997/2003, pp. 179-184; Pires, 2009; Victor, 2005, 2006b, 2009; Victor & Melo, 2009).

Victor (2005, pp. 93-94), ao discutir a gestão de qualidade nos museus, propõe a ideia de que as bibliotecas e arquivos de museus pratiquem ações de *benchmarking*, ou seja, um processo contínuo destas instituições se compararem para criar parâmetros de excelência e, com isso, criar um ciclo, um processo de avaliação contínuo, em que se pode se detetar melhorias, escolher área a ser melhorada, planear, executar e (re)avaliar novamente, escolher e adotar novas melhorias, continuamente.

No âmbito da qualidade nos museus, surgem *benchmarks* e *benchmarking*, principalmente em países anglo-saxónicos como Estados Unidos, Reino Unido e Austrália. Alguns exemplos:

- Benchmarks in Collections Care for Museums, Archives and Libraries: A Self-assessment Checklist, no Reino Unido (Collections Trust, 2018; The Council for Museums Archives and Libraries, 2002; The Museums Libraries and Archives Council, 2011); a versão 1.0 foi criada em 2002 por um grupo de profissionais de museus, assim como sua atualização atual, versão 2.1, em 2018; são parâmetros para a gestão de coleções, divididos em três níveis (básico, bom e melhor), para a instituição que a aplicar, poder qualificar sua infraestrutura e serviços, fazer uma autoavaliação e promover um processo de melhoria contínua;
- National Standards for National Museums and Galleries (Arts Tasmania et al., 2016), na Austrália, realizada por um grupo de profissionais de museus tem a primeira versão em 2008, e atualmente na versão 1.5, em 2016,

[107] Particularmente este último ISO (21246:2019) vem de encontro com a proposta desta investigação, e também foi utilizado como referência para a proposta de avaliação, disponível no apêndice A.

apresenta parâmetros para a gestão de museus e galerias, com foco na sua função social com a comunidade;

- Museum Benchmarking Online, da *American Alliance of Museums* (American Alliance of Museums, 2013b), nos Estados Unidos, tem realizado, desde 2013, um *benchmarking* dinâmico com seus membros, uma discussão anual que auxilia a qualificação e a gestão de seus museus membros na qualificação.

É importante observar que as publicações de *benchmark*, no Reino Unido e Austrália, são parâmetros de qualidade elaborados por um grupo de profissionais para que os museus tenham uma ferramenta com parâmetros para a melhoria e se qualificarem para solicitar acreditação[108]. E o *benchmarking*, nos Estados Unidos, é um processo metodológico em que é criado um procedimento de melhoria contínua, a partir de parâmetros estabelecidos a por comparação com outros museus[109].

Sejam a qualidade, os parâmetros, ou outras abordagens da teoria de gestão atual que tenham o foco no profissional aplicadas num museu, esta era uma mudança de perspetiva tradicional em que a gestão de museu não era pensada no sentido de administrar, e sim no sentido de conservar e de investigar. Duarte Cândido ressalta a necessidade de planeamento e de gestão de qualidade nos museus (2013, p. 70) particularmente no Brasil[110], numa lógica que primeiro alterasse a gestão pública, que incorpora ferramentas da gestão privada e da teoria da gestão, para depois ser discutida e começar a ser implementada nos museus (Mairesse, 2010/2013, p. 127).

Mairesse discute a especificidade da gestão de museus, que precisa que se articular por lógicas por vezes contraditórias. Por um lado, na lógica do serviço público, a ação de

[108] "Em língua portuguesa, credenciação, acreditação e certificação têm sentidos muito próximos. Fora da órbita dos museus, as diferenças entre acreditação e certificação são explicitadas no domínio da gestão da qualidade. “Acreditação (reconhecimento da competência de uma entidade para efetuar uma determinada função) e a certificação (avalizar com credibilidade a conformidade de uma entidade, face a documentos de referência precisos)” (Fonseca, 2005, p. 24). Nesta perspetiva, da certificação resulta que, de acordo com normas reconhecidas e com base em metodologias internacionalmente aceites, comprova-se a conformidade de um sistema de qualidade. Já a acreditação detém atributos suplementares de autoridade para avaliar o exercício de funções por uma entidade ou por um profissional. No mundo dos sistemas de qualidade, um outro sentido ainda é conferido à acreditação: "A certificação não pode ser confundida com a acreditação, a qual consiste numa operação de validação técnica e de reconhecimento da capacidade global da entidade a acreditar, tornando-a competente para avaliar outras entidades" (Lopes & Capricho, 2007, p. 34). Na prática, as entidades acreditadoras regulam a atividade das entidades certificadoras" (Camacho, 2014, pp. 14-15).

[109] Conforme descrito na introdução desta investigação.

[110] Duarte Cândido (2013) fez um estudo sobre a gestão atual dos museus a partir de estudos de caso em museus de Goiás, participação em cursos, eventos e visitas técnicas. A autora propõe o uso do diagnóstico museológico como instrumento para identificar problemas, planear, criar melhorias e fortalecer o museu.

gerir significa garantir seu funcionamento, assumindo o controlo de todas as suas atividades e, por outro lado, na lógica de mercado, que circula através da doação de objetos, dinheiro ou ação voluntária ou de uma sociedade de amigos do museu (Desvallées & Mairesse, 2011, pp. 175-176), uma gestão de museu com uma lógica híbrida, entre a lógica do Estado e do mercado (Mairesse, 2010/2013, p. 228).

Lord e Lord descreve que o objetivo da gestão de museus é de facilitar as decisões que levam à realização das suas missões, realização das suas metas e propostas para todas as suas funções (2009, p. 1). É necessário para a sobrevivência de um museu, em longo prazo, ter clara a sua missão, as suas metas, os seus objetivos, as suas funções, conhecer-se, planear e fazer uso de abordagens, metodologias e ferramentas da gestão.

E, apesar dos serviços prestados por um museu ao seu público serem, em quase todos os sentidos, intangíveis e qualitativos, para fins de uma boa gestão, há benefícios para um museu em quantificar, tanto quanto possível, o alcance e a escala de suas funções (Cossons, 1994/2005, p. 231). Nesse sentido, a avaliação faz parte do processo para criar uma mensuração e uma quantificação.

2.3.2 Avaliação

O termo avaliação, derivado do termo *valer*, originário do latim *valere*, passou a ser utilizado no começo do século XIX no sentido de atribuição de valor (Cunha, 2010, p. 667). O uso do termo avaliação em museus é polissêmico e, por isso, o seu uso tem que ser pensado de acordo com o contexto. Há linhas de investigação que usam a avaliação no contexto de mensurar a relação do museu com a sociedade, de medir a contribuição do museu para a sociedade. Nesse caso, avaliação pode ser vista como "uma disposição de busca, uma atitude crítica e autocrítica, o que desencadeia um processo de revisão e superação persistente" (Duarte Cândido, 2013, p. 85), ou ainda, a avaliação pode ser vista como "um olhar para si próprio, uma oportunidade para melhorar" (Victor & Melo, 2009, p. 166), dessa forma, o museu deve responder à sociedade por suas ações e suas funções.

A avaliação também funciona como perspetiva para as respostas do museu às necessidades atuais da sociedade e o que está sendo feito para atender as necessidades no futuro (Hernández, 2006, p. 208; Šola, 2003, pp. 21-24). O termo avaliação também é usado em contextos mais pragmáticos, como no sentido de valorização monetária, ou como o relato de estado de conservação e da mensuração de riscos. Por exemplo, a avaliação como valor financeiro (monetário) atribuído a um bem patrimonial, como descrito no glossário do Código Deontológico é "autenticação e avaliação financeira de

um objeto ou espécime. Em alguns países, a palavra é usada para avaliações independentes de bens oferecidos em doação, que utilizem benefícios fiscais" (ICOM, 2004/2008, p. 18).

Outro contexto da palavra avaliação, mais atual e vinculado com teoria da gestão, é a mensuração qualitativa e quantitativa dos procedimentos museológicos em relação aos seus objetivos (Ames, 1994/2005; Lord & Lord, 2009, p. 304). É nesta perspetiva que esta investigação define avaliação[111], uma mensuração quantitativa e qualitativa da gestão de coleções.

O método quantitativo dimensiona de forma efetiva, uma determinada vertente num determinado período. Avalia questões como produtividade ou mensuração de valores. Este método implica a criação de indicadores de desempenho a serem compartilhados por diversos museus. É um método limitado a avaliar objetivos com enfoque operacional. Um exemplo de avaliação quantitativa a partir da atividade de restauro seria o número de objetos restaurados dividido pelo número de objetos que foram colocados como meta para restauro num determinado período. Contudo, isso não mensura se o tratamento foi adequado ou não como no qualitativo.

A utilização de um método qualitativo permite mapear questões que envolvem a qualidade das ações em procedimentos de gestão. Por exemplo, uma das ações de conservação nas coleções é o restauro de objetos, envolvendo as etapas do antes, durante e após a intervenção. É importante saber se houve um diagnóstico e um tratamento adequado do objeto, ou se foram tomadas medidas referentes à segurança, manuseio, armazenamento, entre outras ações.

Em geral, verifica-se hoje uma procura pela avaliação com indicadores de desempenho mais qualitativos que quantitativos, porém, há uma grande dificuldade das instituições em criá-los, pois dependem de uma prática normalizada, que possa ser mapeada e de um sistema de gestão de coleções que permita a organização, pesquisa e acesso à informação. Os museus portugueses e brasileiros, por exemplo, utilizam muito mais um modelo quantitativo para avaliação de gestão do que um modelo qualitativo, com avaliações por metas, como:

- Número de objetos que passaram por processo de conservação preventiva;
- Número de objetos adquiridos; e

[111] Nesse contexto estão as publicações nos países anglo-saxónicos, com avaliação de processos como os *benchmark* e *benchmarking*, que usam de indicadores como parâmetros qualidade dos serviços na gestão ser autoavaliada.

- Número de objetos emprestados.

A avaliação também pode ser compreendida como a creditação de museus, no sentido de reconhecer uma qualidade técnica, como ocorre no caso de Portugal, em que a Rede Portuguesa de museus qualifica os museus a partir de critérios de qualidade (Assembleia da República, 2004, Capítulo IX, secção I, Artigo 110º.; Ministério da Cultura, 2006, p. 603). Contudo, essa é uma avaliação pontual do processo, além do fato de que "não se encontram definidas normas de referência, principalmente normas de estrutura de dados e normas de procedimentos, que os museus possam seguir e que a RPM possa utilizar na avaliação do inventário e documentação das coleções" (Matos, 2012, p. 7).

Há ainda outras perspetivas da avaliação, muito estudadas e com diversos modelos descritos no âmbito dos estudos da teria da Gestão: a eficácia, a efetividade, a eficiência, a economia, entre outros. A maioria das ferramentas de avaliação, como o *Balanced Scorecard, benchmarking* e outras, propõe uma avaliação que compreenda mais de uma perspetiva.

Para Lord e Lord (2009, pp. 11-12), a avaliação no museu envolve seis funções museológicas: coleção, documentação, preservação, investigação, exibição e interpretação, e deve ser feita nas perspetivas da eficiência, no que tange o quanto foi atingido o propósito do plano de trabalho no museu e da eficácia, em como a tarefa foi executada da melhor maneira possível, em relação ao uso da infraestrutura, da equipa, do espaço e tempo.

O diagrama abaixo é uma adaptação do diagrama criado pelos autores da relação da gestão com a avaliação e as funções do museu (Lord & Lord, 2009, p. 12). Este diagrama apresenta a preocupação de uma gestão alinhada com a missão, com a política de gestão de coleções, em criar planeamento, ter objetivos e metas, ter comunicação interna e externa sobre suas ações, e principalmente ter uma avaliação que permita ajustar as ações e criar um processo de melhoria contínua na gestão dos museus.

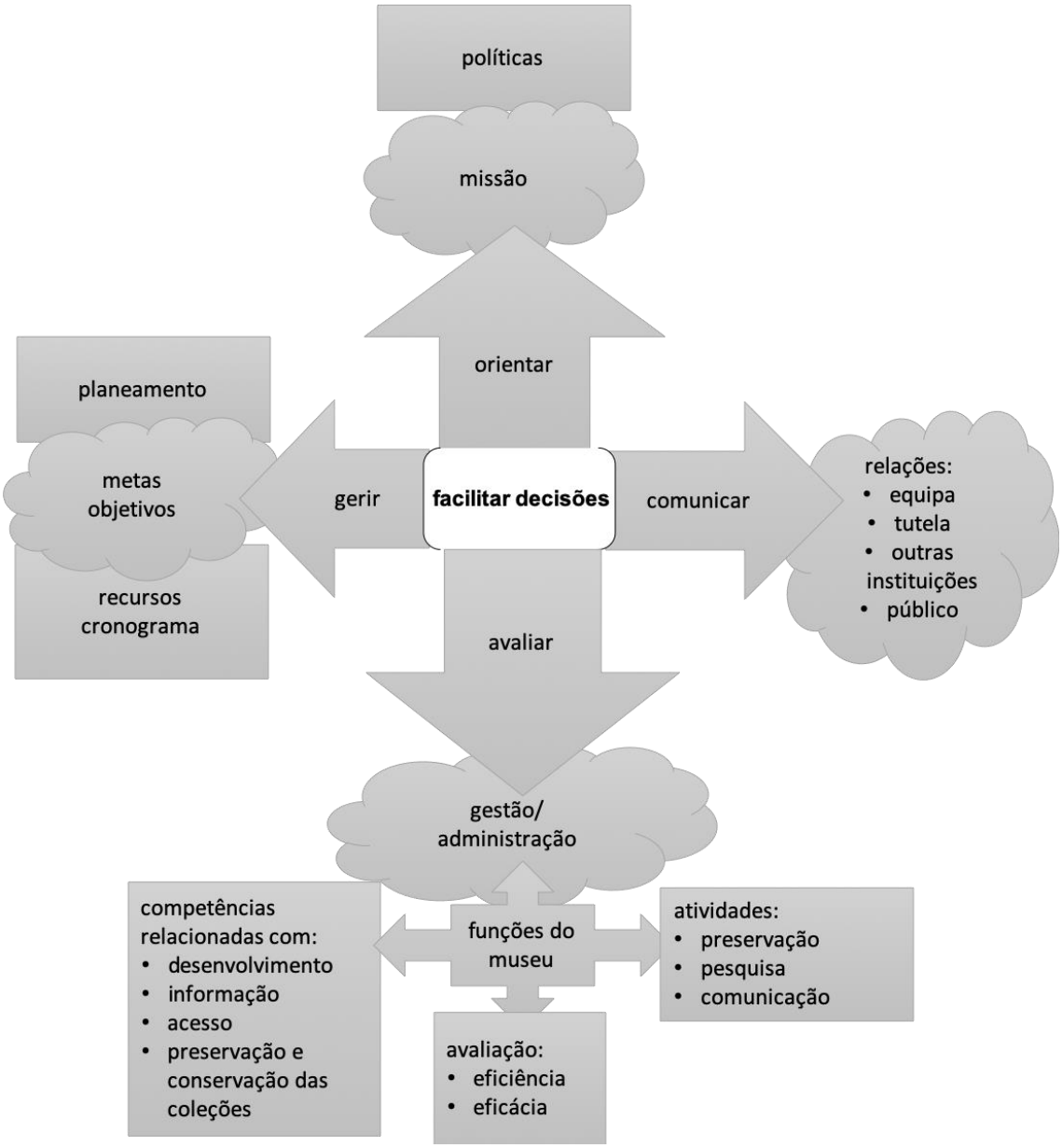


Figura 12: Gestão do museu e o papel da avaliação, adaptação de Lord e Lord (2009, p. 12).

A preocupação com o uso de avaliação como ferramenta cresceu concomitante com a mudança no cenário da gestão dos museus. As alterações económicas no mercado internacional e o redirecionamento da distribuição de verba de instituições museológicas para outros fins levaram a uma mudança na gestão de museus que possibilitasse a sua viabilidade económica. O início desse ciclo ocorreu na década de 1980, primeiro no Reino Unido (Moore, 1994/2005, p. 1) e, mais recentemente, a partir de 2005, houve este mesmo processo em São Paulo (Brasil), com os museus da Secretaria da Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo, em tiveram sua gestão subcontratada para Organizações Sociais, com o Estado a controlar e avaliar as atividades da gestão de maneira a

monitorizar o seu desempenho. Em ambos os casos, foram encontradas dificuldades no que deve ser mensurado.

Outro exemplo de país que passou por este processo é a Austrália, nas décadas de 1980 e 1990. Os museus tiveram que diversificar a sua base de financiamento, por causa da crise económica e consequente redução de gastos, tal como ocorreu na mesma época na Europa. Com isso, os museus passam a fazer uso de uma gestão por resultados, em que o uso eficiente dos recursos é o principal critério de desempenho. Neste caso, a eficiência é determinada pelo fato do resultado de um programa justificar a quantidade de esforço investido e se o mesmo resultado poderia ter sido alcançado por outro programa empreendido por um custo menor (Scott, 2007, pp. 182-183).

Hoje em dia, muitos museus recebem recursos de diversas fontes e podem ter rendimentos adicionais através dos ingressos de entrada, da loja, de doações ou mesmo do serviço de alimentação. Porém, em muitos museus, ainda não é permitido reter e manter as suas receitas a partir das fontes de rendimentos dos ingressos de entrada ou qualquer outra forma de rendimento. As receitas geradas são revertidas em favor da tutela que é responsável pela maior fatia das despesas. Com isso, muitos museus enfrentam dificuldades económicas, particularmente com a redução dos subsídios governamentais e com o constante aumento dos custos operacionais (Edson 2004, p. 154–155), o que ocorre em Portugal e no Brasil.

Ambos os países são exemplos em que a maioria dos museus dependem do financiamento e de políticas públicas para sua sobrevivência. Nesse caso, quando estes países são atingidos pelas crises económicas, as mais recentes de escala global, os museus estão entre as primeiras instituições a sofrer grandes cortes, causando impacto negativo na sua gestão. Ou seja, quando o financiamento dos museus é maioritariamente público, as mudanças na economia, sejam no cenário externo ou interno, acabam por afetar estas instituições que estão incluídas num setor não prioritário na definição dos orçamentos de Estado.[112]

[112] Por exemplo, um dos principais museus brasileiros, a Pinacoteca do Estado de São Paulo, que é considerado um caso de sucesso na gestão por uma Organização Social, anunciou, em março de 2015, a demissão de 29 dos 254 funcionários em decorrência de cortes orçamentais. Este museu tem como sua principal fonte de financiamento a renda do Governo do Estado de São Paulo, que decresceu significativamente com a crise económica sentida em 2014 (Molina, 2015). Somente alterar o modelo de gestão de museus, no caso dos museus regionais de São Paulo, não foi o suficiente para que não houvesse cortes de gastos nos recursos humanos. Outro exemplo, é em 2020, com a crise económica decorrente do fechamento dos mercados, assim como o fechamento temporário de museus em São Paulo, resultou em grande corte financeiro nos museus regionais, em torno de 50% nos meses de maio, junho e julho de 2020, que gerou demissões de profissionais e redução de atividades ("Com R$ 68 mi a menos, entidades de cultura

A preocupação com a sustentabilidade económica em relação às formas de angariação de fundos para a manutenção dos museus faz com que, cada vez mais, a área da gestão ganhe espaço para discussão, principalmente a partir da década de 1990. Quase trinta anos depois, em 2019, foi lançada uma norma, o ISO 21246:2019, com indicadores para a gestão de museus. Questões como normalização, qualidade na gestão, acreditação/certificação, entre outras, fazem parte do rol de objetivos dos museus para atender demandas e programas estratégicos. Volta-se aqui à discussão apresentada por Mairesse (2010/2013, pp. 228-230) em que apesar do museu ter seus rendimentos provenientes em grande parte dos recursos públicos, principalmente em países como Portugal e Brasil, ele precisa atender também à lógica do mercado, concorrendo a projetos, fazendo parcerias e procurar outras fontes que garantam a preservação e o acesso à coleção.

Uma boa avaliação na gestão de coleções pode auxiliar o museu a melhorar os processos utilizados. Ao identificar as falhas e corrigi-las, investir nas áreas que mais precisam de apoio, e consolidar os pontos mais fortes, cria-se um ciclo de melhoria contínua, permitindo consolidar a cultura de *accountability*: a responsabilidade dos profissionais da museologia em gerar conhecimento, promover a segurança e o acesso às coleções e também procurar recursos financeiros para a preservação e disponibilização do património. Matos (2012, p. 102) define que *accountability* é o "desenvolvimento de uma cultura de avaliação e responsabilização sobre todos os aspetos relevantes para a gestão das coleções e património cultural", conceito que tem se consolidado nos países anglo-saxónicos e que começou a ser usado mais recentemente em países como Brasil e Portugal no sentido de monitorizar, melhorar e aprimorar a gestão das coleções através dos recursos disponíveis.

Além disso, as avaliações justificam e motivam terceiros (mecenas, patrocinadores, parceiros financeiros ou conselhos) a subsidiarem ou aprovarem recursos (financeiros e humanos) para o exercício destas atividades no museu (Mairesse, 2004, pp. 11-12)[113].

Para a construção da proposta de avaliação foram utilizados os conceitos das áreas da seguinte forma:

- na Museologia: o museu para definir a que tipo de instituição a avaliação será feita; gestão de coleções, para definir a parte do museu, quais as funções farão

de SP preveem demissões e cortes," 2020), assim como no Rio de Janeiro ("MAM do Rio demite dez empregados em meio à pandemia do coronavírus," 2020) e no Porto (Davim, 2020).

[113] O uso de recursos privados não é sinónimo de mercantilização do museu, e deve ser usado respeitando o código deontológico do ICOM, visando auxiliar na sustentabilidade financeira e autonomia da instituição.

parte da avaliação; o profissional de museu, para definir quem será o utilizador; a ética para definir o que deve nortear a investigação;

- na Ciência da Informação: a documentação do museu é a fonte primária que os profissionais dos museus utilizarão para fazer a avaliação; e a gestão da informação é como a documentação estará organizada para permitir uma melhor recuperação da informação necessária para a avaliação;
- na Gestão: a gestão do museu é o corpo administrativo e operacional no qual se insere a gestão de coleções e para o qual deverá ser acrescentada a ação da avaliação; e a avaliação é a ferramenta construída, com os indicadores de desempenho que auxiliem numa perceção qualitativa e quantitativa da coleção do museu.

É nesta interseção dos conceitos da Museologia, da Ciência da Informação e da Gestão que foram retirados contributos para construir uma ferramenta de avaliação que agregue valor aos museus com foco na gestão de coleções.

Capítulo 3. O contexto da gestão de coleções em museus

Com as mudanças dos últimos 40 anos nos museus e as transformações económicas mundiais, os recursos financeiros e humanos provenientes do setor público já não conseguem sustentar em sua plenitude o funcionamento e o quotidiano de um museu. Muitas destas instituições têm procurado cada vez mais modelos de gestão empresarial (Cummins, 2013, p. 11)[114] no esforço por melhorar seus serviços e também atender a lógica de mercado para conseguir recursos complementares, como em candidaturas para projetos.

A problemática da melhoria da gestão das coleções de museus envolve os elementos:

- o que os museus fazem em seu quotidiano para gerir suas coleções e quais são os apoios que recebem das instituições que orientam, auxiliam, qualificam e estimulam o desenvolvimento dos museus;
- como são seus recursos financeiros e;
- como são os recursos humanos que os museus têm disponíveis para fazer a gestão de coleções.

Nesse sentido, em torno dos elementos que compõem uma gestão de coleções nos museus procurou-se perceber: como é a gestão de coleções em Portugal e no Brasil (ponto 3.1)? Como são os recursos financeiros (ponto 3.2) e os recursos humanos (ponto 3.3)?

Para responder estas questões e perceber o contexto da gestão de coleções nestes países, foram consultadas pesquisas, inquéritos nacionais e dados estatísticos dos institutos nacionais de estatística dos dois países (e.g., Instituto Brasileiro de Museu, 2011a, 2011b, 2014a, 2018a; Neves et al., 2013; Santos et al., 2017; Instituto de Estatística, 2019 [referência 2018]).

No capítulo 2, foram identificados os conceitos que auxiliaram a construção da proposta de avaliação, e no presente capítulo, procurou-se perceber o contexto pelo qual a gestão de coleções é realizada. Para tal, pesquisou-se como são os recursos financeiros e humanos e quais desafios dos museus em ambos os países.

[114] "O papel, o desenvolvimento e a gestão dos museus modificaram-se enormemente nas últimas décadas. As instituições museais centraram-se cada vez mais nos visitantes, e alguns dos grandes museus estão se voltando, com mais frequência, para os modelos de gestão empresarial em suas operações cotidianas" (Cummins, 2013, p. 11).

3.1 Gestão de coleções nos museus

O primeiro grande manual sobre os procedimentos básicos para gestão de coleções foi publicado, em 1958, pela *American Association of Museums*, nos Estados Unidos, como um guia para o profissional *registrar* (American Association of Museums, 1998, p. xi). Conforme discutido no ponto 2.1.3, o perfil de profissional *registrar* não existe em Portugal e no Brasil[115]. Esta publicação hoje encontra-se na 5ª edição (2010), e tem diversas variações para tipos diferentes de museus, como para pequenos museus, casas-museus, etc. No mesmo sentido, outras publicações práticas e funcionais sobre gestão de coleções foram publicadas por associações de países anglo-saxónicos, como a referida *American Alliance of Museums*[116], o CIDOC ou a *Collections Trust*[117] (American Association of Museums, 1998, 2010; Grant, 1994; Grant & Project, 1994; *Running a museum: a practical handbook*, 2004).

Os *registrars* e o aprimoramento sobre documentação de gestão de coleções, e consequentemente, de melhorias na gestão de coleções, começam após a Segunda Guerra Mundial, com a reformulação dos museus a partir de uma nova economia e a consciência da necessidade de salvaguardar o património (Matos, 2012, pp. 23-24). A criação do ICOM em 1946, e do CIDOC, em 1950, contribuem para discussão entre profissionais de diversas nações e para a construção de um conhecimento compartilhado. Contudo, este conhecimento ainda estaria restrito aos grandes museus e às nações mais ricas.

Na mesma época, cresce a promoção do conhecimento e a profissionalização em museus que normalmente é realizada por estudos em universidades internacionais, como em França.

Em Portugal e no Brasil, a formação com o perfil técnico para profissionais em museus começou através de criação de cursos/estágios realizados no Museu Nacional de Arte Antiga, em Portugal, e no Museu Histórico Nacional, no Brasil. Ambos ocorreram entre as décadas de 1930 e 1970[118], com a formação de um profissional para a função

[115] Exceto se alguma instituição faça seu organigrama seguindo o formato dos Estados Unidos ou Reino Unido.
[116] Antiga *American Association of Museums*, nos Estados Unidos.
[117] Em 1889, foi criado no Reino Unido a *Museum Association*, que posteriormente foi denominada *Museum Documentation*, uma "associação centrada no estudo e criação de normas para o setor" (Matos, 2012, p. 22).
[118] Em Portugal, em 1932, foi criado um estágio profissionalizante, para o perfil de conservador, que em 1965, alterou-se para curso, e foi extinto em 1974, após o 25 de abril (Antunes, 2002, pp. 65-78). No Brasil, no mesmo ano de 1932, foi criado o curso de museus, a partir de modelo proposto por Gustavo Barroso, que permaneceu muitos anos na direção do referido curso e do museu. Em 1977, o curso foi reformulado e passou a integrar a Universidade do Rio de Janeiro (UNIRIO) (Siqueira, 2009).

principalmente de conservador, muito centrado na conservação, inventário e estudo das coleções (estudo histórico das artes e das temáticas da coleção de ambos os museus).

A discussão relativa à adoção de normalizações na gestão de coleções começou a chegar em Portugal e no Brasil, na década de 1980[119], mas com maior ênfase após a década de 2000, quando as diretrizes internacionais sobre museus começam a refletir nas legislações nacionais, como o Código Deontológico e a definição de museus do ICOM. A discussão sobre gestão de coleções nos dois países foi fortalecida com publicações orientadoras promovidas pelas instituições de tutela (e.g., Instituto dos Museus e da Conservação & Camacho, 2007; Museums Libraries and Archives Council, 2005; Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo, 2010) e, paralelamente, com estudos de mestrados e doutorados (e.g., Matos, 2007; Loureiro, 2008; Remelgado, 2008; Teixeira, 2011; Panisset, 2017).

Não há uma normalização portuguesa ou brasileira, em âmbito nacional, para procedimentos de gestão de coleções, há apenas orientações gerais e informações mínimas para qualificação da gestão de coleções. Atualmente, há em Língua Portuguesa a tradução da norma SPECTRUM (Collections Trust, 2014), conforme citado anteriormente nesta investigação, assim como traduções de Código Deontológico, diretrizes e orientações (e.g., CIDOC, 1995/2014, 2012/2014; ICOM, 2004/2008), o que facilita o acesso, mas não resolve[120], pois é preciso apoio e treinamentos para que os profissionais que atuam em gestão de coleções possam compreender e aplicar adequadamente estas normas e demais traduções sobre o assunto.

[119] Nesse contexto, Antunes descreve "no caso português, a importância atribuída à documentação pelo ensino e pelas instituições museais era mínima e não merecera, até aos finais da década de oitenta, grande atenção por parte dos especialistas da museologia e dos conservadores, apesar da valência da documentação como área essencial, diremos mesmo função básica, no planeamento e gestão dos museus." (2002, p. 15). "O conjunto de iniciativas protagonizadas quer pelo então IPPC com a criação, em 1981, de um grupo de trabalho no Departamento de Museus, Palácios e Fundações com o objectivo de criar uma ficha de inventário normalizada para ser informatizada e respectiva elaboração de glossários, quer pela introdução do tema «A informática ao serviço dos museus», no Colóquio da APOM realizado nesse ano em Lamego, quer, ainda, pela edição, em 1989, das Actas do encontro sobre Informática e Museus, realizado no Museu de Etnologia, marcaram essa viragem ao procurarem informatizar as fichas de inventário e ao apontarem para novos caminhos resultantes da aplicação do computador ao "trabalho" de inventário" (2002, p. 19).

[120] Em uma pesquisa realizada no Brasil, pelo *British Council* em conjunto com o Instituto de Pesquisa Data Popular, fez a estimativa que apenas 5,1% da população, acima de 16 anos tem algum conhecimento na Língua Inglesa (British Council, 2014, p. 7).

3.1.1 Gestão de coleções em Portugal

Apresentar um quadro geral sobre a gestão de coleções em Portugal é um desafio[121], principalmente porque a importância dada à gestão das coleções nos museus durante muito tempo se resumiu ao que se chama inventário, que muitas vezes reunia os procedimentos de inventário e catalogação, além das atividades de numeração e classificação. Estes procedimentos e atividades eram considerados "em teoria e na prática, como actividades [*sic*] inerentes ao tratamento dos objectos/colecções [*sic*] e não como função básica e essencial ao planeamento e gestão dos acervos museológicos" (Antunes, 2002, pp. 15-17)[122], razão pela qual muitos dos procedimentos eram realizados de diferentes maneiras por profissionais de um mesmo museu, seja por trabalharem num tipo de coleção diferente ou por trabalharem numa outra época. A maioria não deixa(va) descrito um passo a passo das suas ações e critérios (um manual de procedimentos). O resultado é muito falho na documentação sobre a gestão de coleções e sobre o conhecimento que aí se deveria gerar.

Em Portugal, foi criada, em 2004, a Lei Quadro dos Museus, que determina as funções primárias de um museu:

"a) Estudo e investigação;

b) Incorporação;

c) Inventário e documentação;

d) Conservação;

e) Segurança;

---

[121] Apesar de Portugal ter um território de 92.212 km^2, com o número de habitantes, em 2018, de 10.276.617 (Instituto Nacional de Estatística), a diversidade entre os municípios é grande e generalizar o que ocorre é um erro. Procurou-se, por meio de leitura em investigações em nível nacional, tentar traçar uma perspetiva, sabendo que é apenas uma leitura geral e, portanto, haverá situações que os museus não se enquadram na discussão apresentada.
Em 2010, data da última publicação da pesquisa do OAC, Portugal teria 683 museus. O universo a inquirir pelo INE é delimitado pelos seguintes parâmetros: "todas as entidades autodenominadas museu, com funcionamento permanente ou sazonal, com pelo menos uma sala ou espaço de exposição e com pelo menos uma pessoa ao serviço" (Neves et al., 2013, p. 32).
Em 2018, apesar do inquérito de museus apontar 680 entidades, a partir dos parâmetros atuais do INE, foram considerados para dados estatístico apenas 431 sendo, neste caso, considerados museus: "que, no ano de referência, cumpriam os seguintes critérios: existência de, pelo menos, uma sala ou espaço de exposição; abertura ao público, permanente ou sazonal; existência de, pelo menos, um conservador ou técnico superior (incluindo pessoal dirigente); existência de um orçamento e de um inventário" (Instituto Nacional de Estatística, 2019, p. 90; 2019 [referência 2018]).

[122] "Segundo porque a leitura da legislação e dos títulos disponíveis apontava, na generalidade dos museus portugueses, para um tratamento da documentação como estando reduzida ao processo de inventário, por imperativo legislativo, incontornável, à classificação, por exigência disciplinar, e à edição de catálogos resultantes de exposições ou decorrentes do estudo de uma colecção [*sic*], sem que houvesse uma noção de conjunto ou de interligação entre aqueles passos, característica de qualquer sistema de documentação" (Antunes, 2002, p. 16).

f) Interpretação e exposição;

g) Educação" (Assembleia da República, 2004, Capítulo II, secção I, Artigo 7.º).

Ao publicar as funções mínimas de um museu, o Estado propõe um padrão mínimo, que desde então auxilia a melhorar a gestão de coleções. Em 2006, no mesmo sentido de incentivar, é criada a Rede Portuguesa de Museus, pelo Despacho Normativo nº. 3 (Ministério da Cultura, 2006), que tem o poder de credenciar os museus na rede, a partir de um padrão mínimo para a certificação (Matos, 2007, pp. 31-32)[123]. O foco da referida lei e da normativa são normas mínimas, para o inventário, a incorporação (que auxilia o museu a definir o que deve ser sua coleção), a conservação, a segurança e a exposição, ou seja, para um grupo de atividades fazem parte da gestão de coleções, mas ainda sem muitas especificações e não abrangendo toda a complexidade inerente.

O papel da Rede Portuguesa de Museus foi e é importante para criar diretrizes e incentivar melhorias nos museus, seja fazer a certificação ou por organizar formações com os profissionais e publicações, como foi observado durante as entrevistas e visitas técnicas[124] realizadas nesta investigação. Mas ainda há um longo caminho a percorrer que precisa de mais diretrizes e normas, pois os parâmetros atuais são mínimos e precisa também da avaliação contínua da aplicação destas normas básicas, ou seja, um museu pode obter a certificação e depois de algum tempo já não conseguir apresentar o padrão solicitado na certificação.

É uma mais valia a lei e o despacho normativo terem criado normas mínimas e, principalmente, exigirem uma política de incorporações, pois é uma necessidade vital os museus saberem o que colecionar, o que não colecionar e como colecionar (Antunes, 2002, p. 7). No entanto, não é ainda comum o museu ter definida sua missão em documento escrito e publicado e, apesar desta necessidade estar vertida no Código Deontológico dos museus (ICOM, 2004/2008, p. 6, pontos 1.1 e 1.2), não é a realidade no quotidiano português. Alguns exemplos obtidos a partir das entrevistas: há museus que foram criados há muito tempo e a sua missão não condiz com a atual situação, não que não foram revistos; há museus que foram criados sem mesmo pensar a missão; há

[123] "Para alcançar com sucesso estes objectivos a RPM foi dotada de um instrumento muito útil que permitirá certificar qualitativamente os museus em Portugal que é a credenciação dos museus, prevista no Despacho Normativo n.º3/2006, de a 25 de Janeiro de 2006, onde é exigido (aos museus que queiram ser certificados) o cumprimento de todas as funções museológicas estabelecidas pela Lei Quadro dos Museus Portugueses, bem como a existência de meios humanos, financeiros e físicos para que o museu possa cumprir a sua missão. Estes instrumentos legais, bem como todas as iniciativas da RPM em relação ao inventário e gestão das colecções nos museus têm sido importantes contributos para a percepção da importância desta função nos museus " (Matos, 2007, p. 31).

[124] Este assunto será discutido com mais detalhes na análise dos dados, descrita no capítulo 5.

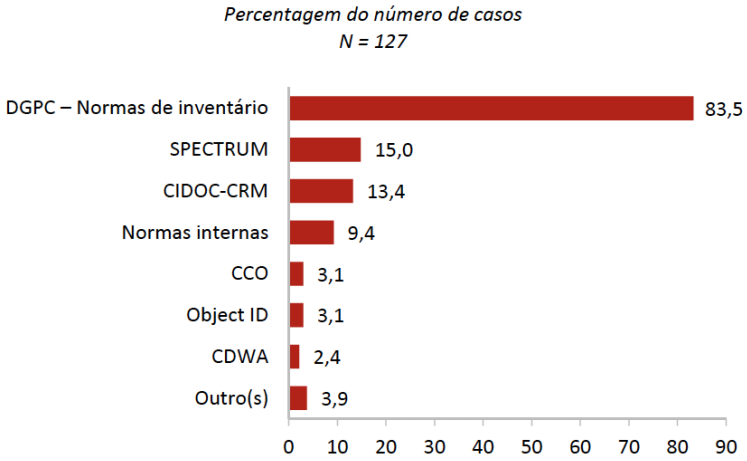
museus que, apesar de terem estudo e quererem ter uma missão atualizada e definida, dependem de aprovação da instituição de tutela ou de conselho consultivo, e estão há anos a aguardar parecer. A missão de um museu é algo essencial, pois define que a incorporação é feita em "consonância com o seu programa científico ou temático, pois só deste modo se evitará o ingresso de objectos [*sic*] sem interesse para o museu e, por isso, de pouca ou nenhuma utilidade" (Antunes, 2002, p. 7), contudo na prática, ainda existe muita dificuldade e muitos museus estão sem uma missão definida.

No diagnóstico realizado em museus em 2016 (e publicado em 2017), pelo Grupo de Trabalho de Sistemas de Informação em Museus (GT-SIM) da Associação de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas (BAD), num universo de 222 museus portugueses[125], 27% destes não tinham nenhum documento orientador como missão, regulamento interno de museus, normas de conservação preventiva ou política de incorporação (Santos et al., 2017, p.56). Dos que tinham algum tipo de documento orientador, menos da metade deixava disponível ao público.

Esta mesma pesquisa indica que, num universo de 127 museus, 57% utiliza normas para orientar seus procedimentos (Santos et al., 2017, pp. 56-57), conforme as referências descritas no gráfico abaixo. Ainda neste universo, o diagnóstico aponta que "tendo em conta a quantidade de normas utilizadas, 81% refere orientar-se apenas por uma, 10% por duas e 9% por mais de três documentos normativos" (Santos et al., 2017, p. 57). É importante ressaltar que o uso de uma norma de uma instituição de tutela não é o suficiente para garantir uma boa gestão de coleções em um museu. São necessários diferentes tipos de normas, pois gerir uma coleção e a informação desta coleção "exige planeamento a longo prazo e a produção de documentos normativos (estrutura de dados,

[125] O perfil da amostra de museus desta pesquisa é "o conjunto dos 222 museus apresentam as seguintes particularidades: no que diz respeito à dependência institucional, os museus são maioritariamente de tutela Pública (75%), com maior incidência nos dependentes dos municípios (55%), enquanto os Privados representam 23% na amostra. Pela tipologia, os principais tipos de museus são Arte e Mistos e Pluridisciplinares, que representam cerca de 41% dos que responderam. No entanto, se juntarmos os tipos Etnografia e de Antropologia e Especializados, constituem mais de 70% dos casos. Relativamente à Região, obtiveram-se respostas de museus localizados em todas, sendo o Norte a que regista a maior percentagem (28%), a que se seguem as regiões Centro e Lisboa (ambas com 19%). As regiões Algarve e Madeira representam menos de 6%. Quanto ao Ano de abertura, constata-se que 43% dos museus abriu ao público a partir do ano 2000. Se ainda se considerar os com abertura na década de noventa, então a percentagem acumulada passa a significar 60% da amostra. É no período 2000-2009 que se concentra a maior percentagem (27%). No que diz respeito a outras caraterísticas da instituição, salienta-se a existência nos museus de serviços de gestão dos acervos, com maior predomínio da área das reservas (78%), mas também da biblioteca e Arquivo (para mais de 43%), no entanto, verifica-se também a reduzida relevância dos mesmos expressos no organograma, documento fundador ou regulamento interno (com aqueles dois últimos serviços referidos por cerca de um terço dos museus e o das reservas por apenas 12%)" (Santos et al., 2017, pp.112-113).

procedimentos, terminologia, etc.) que possibilitem aos profissionais de cada museu o cumprimento eficiente da mais básica das suas obrigações, conhecer a coleção" (Matos, 2012, p. 28).



Fonte: Bd_DSIM.
Notas: Variável múltipla. Número de casos de museus que referiram utilizar normas. Legenda: CIDOC-CRM (Conceptual Reference Model); SPECTRUM (Standard Procedures for Collections Recording Used in Museums); CCO (Cataloging Cultural Objects); CDWA (Categories for the Description of Work of Arts); Object ID (Guidelines for Making Records that Describe Art, Antiques, and Antiquities).

Figura 13: Quadro normativo utilizado por museus (Santos et al., 2017, pp. 56-57).

Outro aspeto nesta pesquisa é que os 222 museus descrevem sobre as práticas de suas ações e atividades de conservação e preservação da seguinte forma: 55% consideram a conservação das instalações como boa, 51% consideram as condições de acondicionamento como boas, 35% consideraram as condições ambientais como boas e 46% as ações de conservação como boas" (Santos et al., 2017, pp.91-92). Ou seja, em média 50% destes museus têm condições entre razoáveis e ruins, ou não sabiam avaliar. Ainda é um número grande hoje em dia, pois as ações e atividades de conservação e preservação permitirão uma vida maior à coleção do museu.

Em uma pesquisa mais recente, realizada pela Rede Portuguesa de Museus e Direção-Geral do Património Cultural, e publicada na Revista do Registro de Museos Iberoamericanos, em 2019, apresentaram-se novas informações sobre a gestão de coleções. O universo desta pesquisa é composto por 146 museus, todos creditados pela referida rede de museus[126], realizada por inquérito em 2017. Em relação à gestão de

[126] Perfil da mostra pesquisada é: " o tipo de entidade da qual dependem, verifica-se que a grande maioria (86,3%) é tutelada por entidades públicas, sendo que 11,6% dos museus são dependentes de entidades privadas e 2,1% de entidades mistas. De entre as entidades públicas e observando as tutelas desagregadas ..., verifica-se o peso maior da administração local (54,0%), a que se seguem, a alguma distância, a administração central (24,6%) e a administração regional (10,3%). No que se refere aos museus de tutela pública e dependentes da Administração Central (gráfico 3), constata-se que 87,1% são tutelados pelo

coleções apenas apresenta dados sobre o inventário: "verifica-se que 87,0% dos museus procedem a inventário em suporte papel e 95,2% utiliza suporte digital ... a percentagem de museus que disponibiliza o inventário das coleções *on-line* é de 40,4%"(Mourão et al., 2019, p. 25), ou seja, ainda o papel é muito utilizado, o que pode causar dificuldade em retrabalho e também em informações desatualizadas e conflituantes caso não exista um manual de procedimentos claro e atualizado, a ser utilizado por todos os membros da equipa que realizam o inventário. Além disso, menos da metade têm objetos *on-line*, e para estes, a pesquisa não dizia a quantidade de objetos. Neste inquérito, a pergunta feita sobre documentos de gestão, resumiu-se a identificar se o museu possuía regulamento ou plano de atividades, mas não havia nenhuma pergunta sobre o museu ter a sua missão definida e atualizada, e se estava coerente com sua política de incorporação[127]. Em uma pesquisa mais antiga, a DGPC indicava que em 2010, num universo de 637 instituições[128], 38,8% tinham política de incorporação (Neves et al., 2013, p. 171).

Vale lembrar que a gestão de coleções nos museus portugueses é herdeira de uma tradição em que as coleções eram os "tesouros" preservados, estudados e apreciados[129], e não na visão da coleção como um bem a ser utilizado para a formação e para a sociedade.

O extinto Observatório das Actividades Culturais[130] (OAC) em colaboração com a Direção-Geral do Património Cultural (DGPC) realizou uma pesquisa a partir de dados

Ministério da Cultura. Destes, 59,3% são dependentes da Direção-Geral do Património Cultural e 40,7% das Direções Regionais de Cultura do Norte, Centro e Alentejo. Quanto aos museus de tutela privada (gráfico 4) sobressaem os dependentes de Fundações (41,2%), de Igrejas e Misericórdias e de associações sem fins lucrativos, ambas com 29,4%. O número de museus com tutela mista, ou seja, dependentes de vários titulares em que pelo menos um é público e o outro é privado, são apenas 3 casos... De referir, ainda, em relação à gestão dos museus que do número total de museus considerados (146), 45,2% são museus polinucleados (gráfico 5)" (Mourão et al., 2019, pp. 16-18).

[127] Parte-se do princípio de que estes museus devem ter política de incorporação por fazer parte da rede de museus, e este ser um critério: "11.1 — Política de incorporações — descrever suma- riamente as principais linhas da política de incorpora- ções adoptada pelo museu, em consonância com a sua vocação e a sua dimensão e as estratégias adoptadas para o enriquecimento coerente do acervo. Nos casos em que não seja prosseguida uma política de incorpo- rações, justificar a situação, com base na vocação do museu" (Ministério da Cultura, 2006, Anexo III, II Cumprimento das funções museológicas, ponto 11.1).

[128] São consideradas instituições nesta pesquisa: "os museus e os jardins zoológicos, botânicos e aquários que cumprem cumulativamente aqueles critérios. Excluem-se, como se referiu já, os monumentos sem vertente museológica, os sítios arqueológicos, os núcleos dos museus polinucleados, os planetários e as reservas naturais" (Neves et al., 2013, p. 43).

[129] Os primeiros museus portugueses, no século XVIII, com um discurso enciclopédico e iluminista e destinados a cientistas e estudantes, recebiam coleções provenientes de reis, nobres e religiosos, (Ramos, 1984, p.21), de história natural ou científica, que eram consideradas como um tesouro. Esse tesouro, colecionado por uma nobreza, era para poucos, dado que a organização e o acesso da coleção não era algo para o público em geral.

[130] O OAC foi uma instituição em Portugal (1996-2013), fundada pelo Ministério da Cultura, Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa e Instituto Nacional de Estatística que se dedicou à pesquisa, deixando publicados diversos estudos na área cultural. No caso dos museus vale destacar o Panorama Museológico em Portugal (2000-2003) e o Panorama Museológico em Portugal (200-2010).

na BdMuseus (uma base de dados com informações sobre museus), recolhida a partir de inquérito[131], entre 2000 e 2010, e a informação relacionada com a gestão de coleções, num universo de 626 museus, é focada no inventário. Em 2009, dividindo o inventário em três categorias: registo, inventário sumário e inventários desenvolvidos[132], 36,9% dos museus fez um dos tipos de inventários, sendo que "verifica-se que em 2009 são 56% os museus que utilizam apenas uma das modalidades de inventário. Com as três modalidades encontram-se 9% dos casos, ao passo que 5% afirma ainda não ter nenhum inventário realizado"(Neves et al., 2013, p. 69). É importante refletir sobre as respostas que apontaram que 5% dos museus não possuíam nenhum tipo de inventário. Sem nenhum tipo de registo/cadastro mínimo, e assim estas instituições não tinham como conhecer e gerir suas coleções e, além disso, apenas 9% dos casos tinham os três tipos, que significam: registo (entrada do objeto), inventário sumário (inventário) e inventário desenvolvido (catalogação). Isso significa que, menos de 60 museus realizam os três procedimentos mínimos e, apesar de ser uma situação de 2009, é um número preocupante, tanto mais que não existem pesquisas atuais para informar o quanto este quadro mudou ou não.

Antunes, em 2002, no seu mestrado sobre o ensino teórico e a prática da documentação nos museus, que são essenciais para uma boa gestão de coleções, refletiu que, em Portugal, há falhas no ensino e de debate sobre documentação, que inclui a documentação da gestão de coleções (Antunes, 2002, p. 174). De acordo com ele, em Portugal:

> "O *modus faciendi* que se foi implementando centrava-se, por ausência de um modelo conceptual, nos aspectos [*sic*] instrumentais relacionados com a noção referida anteriormente. As preocupações em torno da uniformização das fichas de inventário, a constituição de ficheiros de inventário, afim dos diversos catálogos, eram, entre outros aspectos, as questões essenciais do ponto de vista prático. Poder-se-á dizer que no

[131] Perfil dos museus com dados recolhidos: incluem-se nesta definição os museus e os jardins zoológicos, botânicos e aquários que cumprem cumulativamente aqueles critérios. Excluem-se, como se referiu já, os monumentos sem vertente museológica, os sítios arqueológicos, os núcleos dos museus polinucleados, os planetários e as reservas naturais (Neves et al., 2013, p. 43).

[132] "Os bens do acervo podem ser inventariados de acordo com três modalidades: Registo/cadastro - ficha básica onde são colocados os principais elementos de identificação do bem (conceito adotado na BdMuseus); Inventário museológico sumário – registo de identificação básica da peça, incluindo o proprietário, o número, a denominação e dados de incorporação, a autoria, a datação, as dimensões e uma imagem do bem (INE, <http://metaweb.ine.pt>, em vigência desde 27/06/2001); e Inventário museológico desenvolvido - inventário que acrescenta aos dados do inventário sumário outros elementos caracterizadores do bem, designadamente aqueles que estão relacionados com a produção, a interpretação, a descrição, a proveniência remota e o percurso que o mesmo realizou ao longo do tempo, bem como a sua divulgação através de exposições e publicações várias (INE, <http://metaweb.ine.pt>, em vigência desde 04/07/2001" (Neves et al., 2013, p. 69).

> plano prático o ´problema´ não ultrapassava a tentativa de normalização dos ´instrumentos documentais´" (Antunes, 2002, p. 175).

Na mesma pesquisa foram apontadas falhas da documentação de inventário, a falta de política de incorporação coerente com objetivo da instituição e a falta de prioridade, pois "entre uma exposição ou a implementação de um sistema de documentação a opção passava sempre pela primeira" (Antunes, 2002, p. 176).

Contudo, é importante ressaltar que a produção de teses académicas (mestrados e doutoramentos), que propõem estudos na área da gestão de coleções, tem apoiado o desenvolvimento e as melhorias na gestão de coleções de museus, como:

- pesquisas que fazem avaliações sobre a documentação em Portugal, tanto no ensino quanto na aplicação (e.g., Antunes, 2002; Santos, 2005) ;
- a elaboração de um manual de gestão de coleções para os estudos de caso (e.g., Loureiro, 2008; Teixeira, 2011);
- proposta de normalização em procedimentos de gestão de coleções (e.g., Matos 2007, 2012; Remelgado, 2008).

Aqui vale ressaltar a tese de Alexandre Matos, que fez uma primeira tradução da norma SPECTRUM, uma eficiente e acessível norma para a gestão de coleções, que está disponível, na versão anterior 4.0, gratuita para quem desejar aceder e utilizar[133]. Esta norma possui o passo a passo de 21 procedimentos, que vão muito além de inventário, catalogação e conservação. Contudo, é preciso que os profissionais de museus saibam que podem acedê-la e que tenham tempo de ler, assimilar e aplicá-las.

Os desdobramentos das ações produzidas pela Rede Portuguesa de Museus são positivos[134], mas também carecem de reforço. A própria rede de museus viu seus recursos (humanos e financeiros) serem reduzidos com a crise de 2008/2009, e mostra o quão efêmero podem ser se uma política cultural no país não fortalecer os equipamentos de tutela e apoio à gestão dos museus.

A melhoria da gestão de coleções do museu pode e deve ser apoiada por ações governamentais ou de associações da área (por exemplo, como existe no Reino Unido,

[133] SPECTRUM PT. (2020). Disponível em: http://spectrum-pt.org/ .

[134] "Museus com actividade profissional mais estruturada, apesar das conhecidas limitações em recursos humanos especializados nesta função, têm desenvolvido investigação sobre as suas colecções [*sic*] a pretexto da elaboração de sistemas documentais (inventariação e catalogação), e o continuado investimento na organização de exposições temporárias tem motivado a publicação em catálogo de importantes estudos sobre a materialidade e a dimensão histórico-artística ou funcional-simbólica dos objectos [*sic*], incluindo por vezes os resultados das intervenções de conservação e restauro. Justo será referir o papel desempenhado pela Rede Portuguesa de Museus junto de alguns dos museus com projectos de adesão, incentivando e apoiando a pesquisa documental dos acervos" (Brigola, 2016, para. 29) .

Collections Trust, ou nos Estados Unidos, *American Alliance of Museums*). É preciso uma governança que crie diretrizes, apoie na procura de recursos e confie em seus museus; é preciso uma política cultural de ações de longo prazo, que sobrevivam a crises; é preciso recursos para além do financiamento público; é preciso que os profissionais recebam formações, conheçam o porquê do museu existir (a missão), saibam seu papel no museu e, principalmente, tenham recursos para concretizar as ações de gestão que possibilitem uma boa salvaguarda, comunicação e investigação das coleções.

3.1.2 Gestão de coleções no Brasil

Apresentar um quadro sobre a gestão de coleções no Brasil é difícil, assim como foi no caso de Portugal, acrescido de uma complexidade causada por sua imensidão territorial e comunidades heterogéneas, distantes e com acesso a recursos desiguais e limitados. Os contrastes são ainda maiores quando comparamos a realidade de cidades como São Paulo com outras cidades da região norte do país. São realidades tão distintas que muitas vezes, parece tratar-se de cidades de países diferentes[135].

Também à semelhança de Portugal, durante muito tempo no Brasil a discussão sobre gestão de coleções era restrita aos procedimentos de inventário, catalogação e conservação, e nas atividades de numeração e classificação. Muitas vezes, a recolha dos objetos que eram musealizados não era acompanhada do registo de informações mínimas anotadas. Outros exemplos de situações comuns na documentação produzida de inventário ou catalogação, dizem respeito à sua realização por diferentes profissionais com o passar dos anos sem normalizações, sem continuidade, causando registo de objetos duplicados, triplicados, etc., ou registos que eram e são ainda hoje impossíveis de reconhecer a qual objeto a descrição se refere; ou o mesmo ter um número de identificação referente a objetos não localizados há muito tempo. O registo de aquisição feito em livro de tombo, não é só um instrumento do passado, ainda hoje perdura em muitos museus brasileiros, às vezes como único controlo de entrada do objeto.

[135] O Brasil tem um território de 8.511.000 km², e uma população estimada no dia 1.º de Abril de 2020, de 211.326.464 habitantes (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2020). Também existe uma desigualdade imensa entre cidades, por isso novamente faz-se uma ressalva de que a discussão apresentada neste ponto parte de estudos e pesquisas em âmbito nacional, contudo podem não configurar a situação particular de um museu. A partir dos dados mais recentes publicados no Cadastro Nacional de Museus (um cadastro voluntário), existem 3.769 museus no Brasil, em 02/10/2018 (Instituto Brasileiro de Museus, 2018a), ressaltando que "a diversidade museal brasileira reflete matizes históricas, políticas, econômicas, sociais e culturais do País" (Instituto Brasileiro de Museus, 2011a, p. 47), por exemplo, "o Sudeste e o Sul do País – regiões com o maior quantitativo de museus – concentram a população com maior renda e, além disso, são aquelas em que a estrutura administrativa e os investimentos em cultura são mais substanciais" (Instituto Brasileiro de Museus, 2011a, p. 58).

A discussão sobre a gestão de coleções ainda se foca no inventário e catalogação, e, às vezes, traz somente referências nacionais, não havendo muitas contribuições de experiências internacionais. Isso pode ser observado no curso *on-line* produzido e realizado pelo Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) para o público de profissionais de museus, aberto pela primeira vez em março de 2020. Um dos cursos, Documentação Museológica, apresenta no Módulo 2 - Organização - Instrumento de Gestão (Instituto Brasileiro de Museus, 2020b) ensina como fazer as atividades de numeração de um objeto, a marcação do número, um livro de tombo, além de fazer um breve resumo do que é o inventário, catalogação, controlo de movimentação, e definir quais os tipos de incorporação podem ocorrer num museu (Instituto Brasileiro de Museus, 2020a). Apesar de ser um curso atual, em âmbito nacional, gratuito e acessível para todos os profissionais com acesso à internet que desejarem se atualizar, os procedimentos e atividades descritos não ampliaram a discussão ou sequer foi referida alguma norma internacional existente que possa apoiar os procedimentos para a gestão de coleções, mesmo as traduzidas para o idioma português como o SPECTRUM 4.0 (Collections Trust, 2014), as Diretrizes Internacionais de Informação sobre Objetos de Museus (CIDOC, 2012/2014) e o Cataloguing Cultural Object (*CCO - tratamento técnico do património cultural*, 2017).

O IBRAM é o atual órgão governamental do Brasil responsável por museus em âmbito nacional. Este órgão foi criado em 2009 (Governo do Brasil & Casa Civil, 2009) e teve suas responsabilidades descritas no Estatuto dos Museus (Governo do Brasil et al., 2009) que criou diretrizes para os museus brasileiros, instituindo a obrigatoriedade dos museus terem um inventário atualizado de suas coleções[136], e devendo estes reportar os dados dos museus e de seus inventários para o registo centralizado chamado Cadastro Nacional de Museus (CDM). Além disso, o IBRAM é o responsável pela legislação nacional para museus e, desde então, tem desenvolvido ações semelhantes ao modelo português, exceto pela criação de uma rede, que não existe em âmbito nacional ainda. Em 2013, foram definidas em legislação as competências do IBRAM, que é responsável por ter um registo dos museus brasileiros, um inventário nacional de objetos musealizados, além de ações como a obrigatoriedade de criar material orientador para preservação, documentação e segurança dos objetos musealizados[137] (Governo do Brasil et al., 2013).

[136] "Art. 39. É obrigação dos museus manter documentação sistematicamente atualizada sobre os bens culturais que integram seus acervos, na forma de registros e inventários" (Governo do Brasil et al., 2009, Art. 39.º).

[137] Título I, Capítulo I, "Art. 3º Compete ao IBRAM:
IV - regular, coordenar e manter atualizado para consulta:

Em 2014, publicaram-se as categorias de informação mínimas sobre os objetos musealizados.

É do IBRAM a pesquisa mais atual em âmbito nacional, denominada Museus em Números (Instituto Brasileiro de Museus, 2011a, 2011b), uma publicação realizada em 1.500 museus a partir de "respostas auto-declaradas [*sic*] ao questionário do CNM [Cadastro Nacional de Museus]"[138]. Este cadastro foi planeado para ter uma publicação a cada três anos (Instituto Brasileiro de Museus, 2011a, pp. ix, xvi; 2011b), no entanto foi realizada apenas uma vez, em 2011. Desde então o que está disponível são dados recolhidos do questionário do CNM, que contém dados de inquérito autoadministrado sem tratamento, por meio de ficheiros em Excel, sendo o último publicado em 2018 (Instituto Brasileiro de Museus, 2018a).

Apesar de estar descrito na legislação que o inventário de objetos é obrigatório, nesta pesquisa, quando inquiridos sobre o número de objetos nas coleções, 75% dos 1.500 museus informaram um número estimado, apesar de 78,7 % dizerem ter registo de sua coleção, "o que reflete a falta de inventários completos de seus bens culturais" (Instituto Brasileiro de Museus, 2011a, pp. 72, 80). Um dos fatores apontados pela referida pesquisa é que "muitos museus apresentam dificuldades na execução dessa atividade ... por diferentes motivos, entre eles a escassez de recursos humanos e a ausência de capacitação técnica para a realização da atividade e o próprio caráter dinâmico dos acervos" (Instituto Brasileiro de Museus, 2011a, p. 81). A mesma pesquisa, no que diz respeito às coleções, apresenta somente dados sobre: a quantidade de museus que possuem plano museológico; a quantidade e tipologia de objetos, a quantidade de museus com plano de segurança (41,2% possuem) e os tipos de planos; sobre conservação e preservação apresenta a quantidade de museus que possuem equipamentos de conservação e controlo de temperatura e humidade (35,6%) e os tipos de equipamentos utilizados; sobre acesso à coleção, identifica o tipo de exposições e a percentagem de cada tipo (permanente, temporária e itinerante); e a quantidade de museus que tem ação educativa e oficinas

a) o Registro de Museus;
b) o Cadastro Nacional de Museus - CNM;
c) o Inventário Nacional dos Bens Culturais Musealizados; e
d) o Cadastro Nacional de Bens Culturais Musealizados Desaparecidos;
V - elaborar, divulgar e manter atualizado material com recomendações técnicas relacionadas a:
a) preservação, conservação, documentação, restauração e segurança dos bens culturais musealizados e declarados de interesse público" (Governo do Brasil et al., 2013).

[138] O cadastro dos museus brasileiros é realizado através de questionário próprio, acompanhado de manual explicativo (Anexo 2 – Volume 1), veiculado em versões impressa e digital, disponível para download no site12 do Instituto Brasileiro de Museus (Instituto Brasileiro de Museus, 2011a, p. xxv).

(Instituto Brasileiro de Museus, 2011a, pp. 106-124). Não há nenhuma análise sobre quais os procedimentos utilizados na instituição para gerir a coleção, ou se há algum tipo de normalização, algum sistema de gestão de coleções e quais são as dificuldades e fragilidades destas instituições no campo da gestão das coleções.

Em 2014, é publicada a Resolução Normativa nº. 2/2014 (Instituto Brasileiro de Museus, 2014b) que estabelece quais categorias de informações mínimas são necessárias para a catalogação de um objeto numa coleção. Com orientações semelhantes às Diretrizes Internacionais de Informação sobre Objetos do CIDOC (CIDOC, 2012/2014), é uma diretriz que apoia muitos museus, no entanto, apenas orienta a utilização de um vocabulário controlado para a "classificação" de um tesauro voltado para museus históricos. Não há outras referências de normalização para além das categorias descritas ou do tesauro indicado, e as diretrizes do CIDOC não são citadas. Vale ressaltar que há uma grande falha na aprendizagem de outros idiomas no Brasil[139], e que publicações, como a referida publicação do CIDOC, além de outras como o SPECTRUM 4.0 (Collections Trust, 2014), em Língua Portuguesa, começaram a ser publicadas apenas a partir da década de 2000.[140]

A primeira instituição a ter uma coleção documentada, apesar de não ser considerada um museu, foi a Casa Xavier dos Pássaros[141], criada em 1784, que colecionava e armazenava produtos naturais e objetos indígenas para enviar para Lisboa (Soares, 2018, p. 18). O primeiro museu brasileiro, o Museu Nacional[142], fundado em 1818 pela família real portuguesa, teve como legado a coleção desta Casa dos Pássaros e,

[139] Conforme citado anteriormente, numa pesquisa de 2014, o *British Council* em conjunto com o Instituto de Pesquisa Data Popular, apresentaram os seguintes dados: " No Brasil, 5,1% da população de 16 anos ou mais afirma possuir algum conhecimento do idioma inglês" (British Council, 2014, p. 7). Publicações em jornais de notícias mais atuais apontam que esta estatística não mudou (Ribas, 2019; Silva, 2019).

[140] Os Roteiros de Museologia foram publicações sobre gestão de museus com orientações técnicas, realizada pela Museums & Galleries Commission, do Reino Unido e traduzida para português, no Brasil, na década de 2000 (Museums Libraries and Archives Council, 2005).

[141] "Casa de Xavier dos Pássaros no Rio de Janeiro, que preparava exemplares da flora e da fauna brasileiras e artefatos indígenas para serem enviados para Portugal, permanecendo em funcionamento até o início do século XIX. Com a chegada da Família Real portuguesa, em 1808, a Casa dos Pássaros foi demolida para a construção do prédio do Erário. Seu acervo serviu de base para a criação do Museu Real, no ano de 1818, por meio de decreto do então príncipe regente de Portugal, D. João. O Museu Real, hoje Museu Nacional da Quinta da Boa Vista, é a instituição museológica mais antiga do Brasil ainda aberta ao público e também a que concentra o maior número de bens culturais no acervo" (Instituto Brasileiro de Museus, 2011a, p. 61).

[142] Conforme já citado nesta investigação, esse Museu Nacional, em 2 de setembro de 2018 sofreu um incêndio de grande proporção, em que boa parte de sua coleção foi destruída, assim como a arquitetura do edifício foi danificada. Resultado de anos de falta de recursos financeiros, que já havia ocasionado seu fechamento em outras ocasiões.

assim como os outros museus do século XIX criados no Brasil[143], herdaram características dos museus europeus (franceses e portugueses) e tinham uma coleção que era estudada e exposta a partir de um discurso positivista, da formação do "povo brasileiro" aliada à ideia de construção da Nação" (Soares, 2018, p. 20), criando uma narrativa que unia o passado, presente e o futuro, e que "legitimava" a construção de uma nação "recente". Durante a primeira metade do século XX, os museus e suas coleções "funcionavam, para as esferas governamentais, como instrumentos de status, poder e ufanismo de um país que se 'inventava' ao mesmo tempo em que se 'inventariava' um patrimônio nacional aos moldes do patrimônio europeu" (Soares, 2018, p. 22).

Apesar do primeiro curso sobre museus ter sido criado em 1932 (como referido no ponto 3.1), não há uma discussão específica sobre gestão de coleções, além do inventário e catalogação. Duarte Cândido (2018, p. 16) refletiu que, ainda há no século XXI falta de discussão sobre gestão de coleções nos museus brasileiros, e ainda existem museus que aceitam doações sem restrições e critérios, "tornando-se instituições absolutamente acumuladoras e passivas, afastadas da reflexão sobre finalidade dos bens adquiridos e capacidade de gestão de coleções" (2018, p. 16). Outro problema enfrentado pelos museus, de acordo com Duarte Cândido, é a falta de recursos para aquisição coleções sem ser por doações e recolha de campo.

As primeiras publicações existentes no Brasil são da década de 1980[144], com o perfil mais técnico para ações de inventário, conservação, preservação e acesso, mas também discutiam um pouco sobre os tipos de aquisição (Camargo-Moro, 1986; *Manual de Orientação Museológica e Museológrafica*, 1987). Da mesma década é a primeira norma de vocabulário controlado para classificação de objetos numa perspetiva histórica (Ferrez & Bianchini, 1987), que ganhou uma versão atualizada em 2016 (Ferrez, 2016).

No âmbito da América Latina, a Declaração de Caracas faz as seguintes considerações sobre a gestão de coleções na referida região:

> "Não existe uma correcta [*sic*] organização do inventário em muitos de nossos museus, e inclusive algumas vezes as instituições carecem do mais insignificante controle de sua colecções [*sic*]; (ICOM, 1992/1999, p. 255);
> Que as debilidades da instituição se reflectem [*sic*] em pressupostos deficitários, descontinuidade administrativa e programática, falta de

[143] Em 1871, foi criado o Museu Paraense de História Natural e Etnologia, no Pará; em 1894, foi criado o Museu Paulista, em São Paulo.

[144] Antes desta data há publicações como a de Gustavo Barroso (1946, Introdução à técnica de museus. Rio de Janeiro: Gráfica Olímpica, 1946. 2 v), que reúne textos do livro Muséographie. Architecture et aménagement des musées d'art, de 1934, do Escritório Internacional de Museus da Liga das Nações (futuro ICOM).

> reconhecimento social e de estímulos económicos a seus funcionários, além de não dispor de suficientes recursos técnicos e materiais de acordo com sua complexa actividade [*sic*];
> Que a falta de gerência eficiente e autonomia de gestão afectam [*sic*], o desenvolvimento normal do trabalho do museu da América Latina;
> Que o apoio da opinião pública, o reconhecimento do sector político e a existência de legislação e políticas de apoio à instituição são factores [*sic*] que facilitam a gestão do mesmo;
> Que a empresa privada reconheceu o valor estratégico - como imagem corporativa - da inversão no âmbito cultural e em particular nas instituições museológicas" (ICOM, 1992/1999, p. 259).

Nesse contexto, é feita a sugestão de melhoria da reformulação das "políticas de formação de colecções [*sic*], de conservação, de investigação, de educação e de comunicação, em função do estabelecimento de uma relação mais significativa com a comunidade na qual o museu desenvolve suas actividades [*sic*]" (ICOM, 1992/1999, p. 256).

No âmbito do Estado de São Paulo[145], onde se encontram quatro dos 18 estudos de caso desta investigação, houve um investimento na discussão sobre gestão de coleções, a partir de parâmetros internacionais, principalmente a partir da década de 2010, com a publicação de normas internacionais (as já referidas Diretrizes do CIDOC, SPECTRUM da *Collections Trust*, CCO do *Getty Institute*) e também com workshops e formações. Como exemplo, o CIDOC fez seu programa de treinamento em São Paulo em 2013, 2014 e 2015[146], que qualificou muitos profissionais, contudo, foi uma formação restrita a esta região. As publicações de normas em português têm ampliado a qualificação das equipas e chegam até profissionais das regiões do entorno como Rio de Janeiro e Minas Gerais, mas encontram dificuldade na ampliação para outras regiões por causa do tamanho, diversidade e por se tratar de uma política cultural regional. E, apesar de boa parte desses instrumentos atuais estarem disponíveis *on-line*, ainda falta formação e capacitação dos profissionais de outras regiões para conhecer o que está disponível e como utilizar, além de uma ação continuada, que não dependesse somente da governança ou da política cultural, que se alteram em ocasiões como crises económicas e mudanças de governo.

[145] Vale ressaltar que, conforme o cadastro nacional de museus, São Paulo é a cidade que mais tem museus (166 instituições), seguida do Rio de Janeiro (153 instituições) (Instituto Brasileiro de Museus, 2018a). É também nessas cidades que se concentram os recursos financeiros, e as políticas culturais regionais são mais fortes que a nacional.

[146] Programa de Treinamento Documentação em Museus do CIDOC (Pinacoteca do Estado de São Paulo, 2014, 2015) é dividido em módulo (básico, intermediário e avançado) que são ministrados durante uma semana. O curso de 2013 foi realizado entre os dias 3 e 9 de agosto; o curso de 2014 entre os dias 17 e 23 de agosto; e o curso de 2015, entre 24 e 29 de maio; todos no Centro Universitário Belas Artes, na cidade de São Paulo.

A partir desta discussão em ambos os países, em conjunto com relatórios e pesquisas nacionais, será brevemente descrito a seguir um histórico de gestão de coleções em Portugal e Brasil.

3.2 Gestão de recursos financeiros nos museus

> "Anyone who has long observed museums confront a steady parade of governance issues in their efforts to remain afloat could conclude that the nonprofit sector (or at least that part of the sector devoted to cultural organizations) is woefully adrift" (Malaro, 1994/2014, p. 12).

Os museus são governados, geridos e operacionalizados por profissionais que trabalham juntos para alcançar e sustentar a missão, o mandato, as metas e os objetivos (Lord & Lord, 2009, p. 13). A forma como são governados determina como os museus geram seus recursos, como são as relações entre seus profissionais e como respondem à sociedade por sua função como museu.

De acordo com o Business Dictionary governança é:

> "O estabelecimento de políticas e monitoramento contínuo de sua implementação adequada pelos membros dos órgãos do governo de uma organização. Ela inclui os mecanismos necessários para equilibrar os poderes dos membros (com a responsabilidade associada) e seu dever primordial melhorar a prosperidade e a viabilidade da organização"[147] (Brandi & Silva, 2017, p. 10; "Governance," 2020).

A governança precisa garantir que os recursos físicos, humanos e financeiros apoiem a missão do museu, respondam ao pluralismo da sociedade e respeitem a diversidade da riqueza natural e cultural comum, de maneira que:

- todos aqueles que trabalham para ou em nome do museu compreendam e apoiem a sua missão e responsabilidade;
- os seus membros conheçam e cumpram os regulamentos administrativos agindo de forma corporativa, não como indivíduos;
- garantam que as coleções e programas do museu e seus recursos físicos, humanos e financeiros sejam protegidos, mantidos e desenvolvidos em apoio à missão do museu;
- respondam e representem os interesses da sociedade (Kavanagh, 1994/2005, pp. 269-270).

[147] Tradução do original foi realizada por Brandi e Silva, conforme referência na citação (Brandi & Silva, 2017, p. 10). Texto original (inglês): "Establishment of policies, and continuous monitoring of their proper implementation, by the members of the governing body of an organization. It includes the mechanisms required to balance the powers of the members (with the associated accountability), and their primary duty of enhancing the prosperity and viability of the organization" ("Governance," 2020).

A discussão sobre governança é ampla e, nesta investigação optou-se por adotar a descrição dos manuais práticos, que mostram os tipos de governança, sua estrutura e quais seus documentos organizacionais (Dawson, 2011; Lord & Gerson, 2015; Lord & Lord, 2009) tendo como objetivo perceber, denominar e (re)pensar como são as estruturas de governança em Portugal e no Brasil.

Nessa perspetiva, Lord e Lord definem as formas de governança (Lord & Gerson, 2015; Lord & Lord, 2009, pp. 13-20), e que apesar da grande variedade de circunstâncias em que os museus no mundo foram estabelecidos e que se modificam constantemente, os autores agrupam as formas de governança como:

a. *Line Departaments*[148]: são museus governamentais, administrados por um departamento do governo nacional, estadual, regional ou municipal, podendo também incluir a maioria dos museus universitários - como os museus da Universidade do Porto que são administrados por departamentos de sua especialidade na universidade - e museus corporativos, como o Museu da Companhia Carris de Ferro de Lisboa. É forma de governança da maioria dos museus. Em termos de governança, todos esses museus têm em comum serem administrados por uma organização hierarquicamente superior, que normalmente é proprietária de seus edifícios e coleções. Estes museus se reportam a um ministro responsável pela cultura/educação/turismo, reitor ou outros setores de uma estrutura hierárquica. A missão, o mandato, as metas, os objetivos e as políticas desses museus são estabelecidos de acordo com as diretrizes estabelecidas pela organização da qual faz parte. Os funcionários, normalmente, são efetivos dessa organização - funcionários públicos, no caso de departamentos governamentais, universidades, ou empresas corporativas nos outros exemplos -, e a seleção e avaliação destes profissionais são de acordo com política da organização de tutela, que na sua maioria tem resistência à mudança. Poucos desses museus têm programas de afiliação, e os voluntários geralmente são escassos, e se o país está em crise, quando os funcionários se reformam, a vaga não é reposta, como ocorreu há muito tempo em Portugal. O financiamento destes museus normalmente parte do orçamento do governo, universidade ou departamento corporativo do qual fazem parte. Eles também podem se qualificar para projetos ou doações, mas sem regularidade para a sua manutenção (Lord & Gerson, 2015, pp. 28-31).

[148] Manteve se o termo no original, pois não se conseguiu fazer uma tradução coerente a este termo em português, que poderia ser departamentos em linha se for traduzido como é a expressão, o que não faz sentido em português, departamento hierárquicos, que seria mais uma interpretação, por isso optou-se pelo termo original em inglês.

b. *Arm´s length*[149]: são departamentos governamentais com autonomia, que podem ser maiores ou menores, mas em todos os casos se destinam a incentivar maior independência financeira e liberdade do controlo político ou corporativo, mesmo que a organização governamental tenha a autoridade suprema. Esta relação pode ser estabelecida de várias maneiras: a) os conselhos de administração podem receber autoridade e responsabilidade reais; b) os orçamentos geralmente se baseiam em subsídios anuais, com o entendimento de que esses subsídios não cobrirão todos os custos, de modo que o conselho de administração tenha a responsabilidade de elevar o valor, por meio de doações privadas, receitas próprias geradas e doações de outros níveis ou ramos do governo; c) podem se beneficiar diretamente de suas receitas geradas automaticamente - taxas de entrada, aluguel do espaço, serviços de alimentação ou outras fontes de recursos financeiros; d) os funcionários podem ser funcionários públicos ou podem ser empregados diretamente pelo museu; e) podem fazer candidaturas, desenvolver programas de afiliação, recrutar organizações de amigos e recrutar atividades voluntárias sem a burocracia e os limites dos órgãos públicos. São exemplos atuais deste tipo de gestão o *Musée du Louvre* e o *Museo del Prado* (Lord & Gerson, 2015, pp. 31-32) .
c. Organização sem fins lucrativos e de misericórdia[150]: associações independentes sem fins lucrativos, que na maioria das jurisdições, podem se qualificar à isenção de impostos, alegando que estão dedicando seus ganhos para fins beneficentes ou educacionais. Seus conselhos de administração são formados por curadores recrutados e nomeados pelo conselho atual, que assumem a responsabilidade legal e financeira do museu e são responsáveis por várias funções principais: estabelecimento, aprovação e revisão dos documentos de formação do museu - missão, visão, mandato ou plano museológico; garantir que as coleções do museu sejam preservadas, estudadas, documentadas e acessíveis ao público do museu; aprovação de planos de longo prazo para o desenvolvimento do museu; recrutamento, nomeação, avaliação e (se necessário) demissão do diretor do museu, responsável por todas as outras contratações, avaliações e demissões de funcionários; angariação de recursos para o desenvolvimento do museu; aprovação de orçamentos, revisão de auditorias regulares e manutenção da estabilidade fiscal do museu; aprovação de políticas enviadas pela equipa ou instruções para sua revisão; envolvimento da comunidade no museu por meio de um programa de ações (Lord & Gerson, 2015, pp. 32-36).
d. Organização privada: são museus pertencentes e operados por particulares ou empresas. Esses museus podem ser operados como instituições privadas sem fins

[149] Manteve se o termo no original pela tradução não ser possível pois o termo é uma metáfora, *Arm´s length* é a distância entre o pulso e o ombro, e que significa que a instituição pode ter mais espaço independência na relação governamental.
[150] No Brasil o termo misericórdia equivale ao termo caridade.

> lucrativos ou podem ter o objetivo de obter lucro para seus proprietários. No entanto, deve-se observar que os museus com fins lucrativos não seriam classificados como museus sob a definição de museu do ICOM, nem as definições da *Museum Association* (Reino Unido), nem na *American Alliance of Museums* (nos Estados Unidos), nem na Direção-Geral de Património Cultural (Portugal) e também não no Instituto Brasileiro de Museus (Brasil) que definem museus como instituições sem fins lucrativos. Os indivíduos ou as empresas incorporadas que operam museus particulares normalmente possuem as coleções e são proprietários ou arrendam o edifício. O financiamento para museus particulares vem diretamente de seus proprietários e das receitas auferidas. O diretor geralmente é empregado pelo proprietário, que também pode nomear um conselho ou comitê consultivo. Funcionários são funcionários do indivíduo ou da empresa privada. Voluntários são raros (Lord & Lord, 2009, p. 18).

Apesar da grande variedade de tipos de governanças atualmente nos museus do mundo (Lord & Lord, 2009, pp. 13-20), a cada dia surgirem novas formas (Boylan, 2007, p. 421), criando uma quinta tipologia: uma forma mista, ou seja a governança compartilhada por mais de uma organização. Cada dia é mais comum em Portugal e no Brasil ter na governança diferentes tipos de organizações, como por exemplo, a gestão dos museus governamentais regionais (da Secretaria de Economia Criativa e Cultura do Estado de São Paulo), no Brasil, tem uma governança mista com uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), ou seja, uma organização governamental pública (*line departament*) com uma organização privada sem fins lucrativos. Além disso, também é muito comum na história dos museus haver alterações na forma de governança.

Em Portugal e no Brasil, as autoridades de governança, sejam unitárias ou mistas, não conseguem, em sua maioria, garantir que todos os recursos necessários para uma boa gestão de coleções seja bem-sucedida. Para perceber como é a estrutura de governança nesses países, foram consultados os inquéritos e pesquisas nacionais, assim como a bibliografia produzida, e foi elaborado um breve relato sob a ótica que Lord apresentou e refletiu a partir disso.

3.2.1 Uma leitura sobre Portugal

Para tentar perceber o perfil da governança e a gestão dos recursos financeiros dos museus portugueses foram utilizadas quatro pesquisas publicadas nos últimos dez anos: o relatório anual do INE[151] (Instituto Nacional de Estatística, 2019), o relatório da Rede

[151] Vale ressaltar que o "Instituto Nacional de Estatística (INE) disponibiliza dados desde 1961 ... Contudo, deixam em aberto muitas outras questões quanto aos museus incluídos/excluídos das estatísticas oficiais e

Portuguesa de Museus no Registo de Museus Iberoamericanos (Mourão et al., 2019), o Diagnóstico aos Sistemas de Informação nos Museus Portugueses do GT-SIM da BAD (Santos et al. 2017) e O Panorama Museológico em Portugal da DGPC (Neves et al., 2013). Nas pesquisas citadas foram encontradas informações que podem auxiliar a perceber como é a gestão financeira e a governança em relação, por exemplo, ao tipo de tutela, quantidade de museus polinucleados, personalidade jurídica própria e autonomia financeira e orgânica do museu. No sentido de auxiliar uma leitura crítica, segue um quadro comparativo:

Informações de cada pesquisa	**Pesquisas publicadas sobre museus em Portugal entre 2010 e 2020**			
	INE	Rede Portuguesa de Museus	GT-SIM | BAD	DGPC
Ano da recolha de dados	2018	2017	2016	2009
Amostra	431[152] museus	146 museus da RPM	222 museus	626[153] instituições
Método	Questionário autoadministrado	Questionário autoadministrado	Questionário autoadministrado	Questionário autoadministrado
Tutela* * foram mantidos os mesmos termos adotados	• 53,4% administração local. • 14,6% administração central ou regional	• 86,3% públicos; sendo 46,6% administração local; 21,2% administração central; 8,9% administração regional; 4,8%	• Cerca de 77% públicos; destes 54,5% administração local (divididos entre Ministério da Cultura, Defesa Nacional	• 48,6% administração local, divididos em Assembleia Distrital, Câmara Municipal, Junta de Freguesia e

quanto às suas caraterísticas. No termo do século vinte, quando estavam em preparação políticas estruturantes do sector, não era seguro que os dados imanados do INE refletissem adequadamente as dinâmicas de criação de novos museus. Outras fontes, decorrentes de levantamentos e listagens então em curso sugeriam justamente que não refletiam" (J. A. Santos & Neves, 2017, p. 76). Na década de 2000 o IPM, instituição hoje incorporada a DGPC, realizou duas publicações, *O Panorama Museológico em Portugal* (Santos & Neves, 2005) e *O Panorama Museológico em Portugal: os Museus e a Rede Portuguesa de Museus na Primeira Década do Século XXI* (Neves et al., 2013) que se tornaram as publicações com recolha de dados analisados por profissionais da área de museu, com critérios explicitados e a partir dos quais foram alterados os critérios e inquéritos do INE.

[152] Foram considerados os museus que cumprem as condições: "A definição dos critérios considerados é a seguinte: Critério 1: museus que têm pelo menos uma sala de exposição. Critério 2: museus abertos ao público (permanente ou sazonal). Critério 3: museus que têm pelo menos um conservador ou técnico superior (incluindo pessoal dirigente). Critério 4: museus que têm orçamento (ótica mínima: conhecimento do total da despesa). Critério 5: museus que têm inventário (ótica mínima: inventário sumário)" (Instituto Nacional de Estatística, 2019 [referência 2018], p. 121).

[153] Foram considerados nesta pesquisa: "O IMUS é aplicado a todas as entidades autodenominadas museus, com um funcionamento permanente ou sazonal, com pelo menos uma sala ou espaço de exposição e com pelo menos uma pessoa ao serviço. Estes são os critérios utilizados na seleção anual dos museus a inquirir pelo INE a partir dos dados do recenseamento realizado no OAC. Incluem-se nesta definição os museus e os jardins zoológicos, botânicos e aquários que cumprem cumulativamente aqueles critérios. Excluem-se, como se referiu já, os monumentos sem vertente museológica, os sítios arqueológicos, os núcleos dos museus polinucleados, os planetários e as reservas naturais" (Neves et al., 2013, p. 43).

Informações de cada pesquisa	Pesquisas publicadas sobre museus em Portugal entre 2010 e 2020			
	INE	Rede Portuguesa de Museus	GT-SIM | BAD	DGPC
em cada pesquisa	• 12% outra entidade • 8,4% fundação de direito privado. • 3,3% empresa municipal ou intermunicipal. • 2,8% instituição religiosa. • 2,6% empresa privada. • 2% empresa pública. • 0,9% fundação de direito público.	empresas públicas; 3,4% universidades; 1,4% fundações; 0,7% organizações sem fins lucrativos. • 11,6% privados, sendo 4,8% fundações; 3,4% igrejas e misericórdias; 3,4% organizações sem fins lucrativos. • 2,1% mista, sendo 1,4% fundações; 3,4% associações sem fins lucrativos.	e universidades); 18% administração central; 4% administração regional. • Cerca de 23% privados, sendo 37% associações, 21% fundações e 17% misericórdia. Não há nenhuma informação sobre tutelas mistas.	empresa municipal. • 35% privados, sendo 28,8% não lucrativos, divididos em associação, fundação, igreja católica, misericórdia; e 6,2% lucrativos, divididos em empresa privada e particulares. • 13% administração central, divididos em Ministério da Cultura, Ministério da Defesa, universidade pública, empresa pública, sociedade anónima de capitais públicos. • 3,4 % governos regionais.
Polinucleados[154]	• 31,1% são polinucleados. • 68,7% não são polinucleados.	• 45,2% são polinucleados. • 54,8% não são polinucleados.	Não foram considerados nesta pesquisa os núcleos[155].	" O número de Museus polinucleados a funcionar passa de 101, em 2000, para 180, em 2010, o que significa um crescimento de 78%."
Personalidade	• 82,1% não têm. • 17,9% têm.		• 86% não têm. • 14% têm.	

[154] Para esta pesquisa museu polinucleado é" um museu constituído por uma sede e por uma ou mais extensões museológicas correspondentes a núcleos ou pólos estabelecidos em locais fisicamente autónomos da sede, com características patrimoniais, coleções e actividades diversas, mas com uma ligação institucional e orgânica de dependência do núcleo sede. Este tipo de museu corresponde a uma unidade museológica independentemente do número de núcleos que possua" (Mourão et al., 2019, p. 18).

[155] Critério desta pesquisa: "todas as entidades autodesignadas museu com um funcionamento permanente ou sazonal. Não foram considerados como unidades a inquirir os seguintes tipos: centros de ciência viva, jardins zoológicos, botânicos e aquários e núcleos museológicos dependentes de museus polinucleados" (Santos et al., 2017, p. 14).

Informações de cada pesquisa	Pesquisas publicadas sobre museus em Portugal entre 2010 e 2020			
	INE	Rede Portuguesa de Museus	GT-SIM | BAD	DGPC
jurídica própria				
Recursos financeiros			• 68,5% não têm orçamento anual próprio; • 31% têm orçamento anual próprio; • 0,5% não respondeu. 54,1% respondeu ser maior a dificuldade na gestão de coleções	• 58% não têm. • 42% têm. Destes que têm, destaque para os museus regionais (81% têm) e museus centrais (78% têm), e museus privados (47,5% têm).
Orgânica do museu			Neste caso, a amostra válida é de 111 museus (respostas a partir de pergunta aberta) • 80,2% gestão de coleções. • 55% serviço educativo. • 36,9% biblioteca, centro de documentação, arquivo. • 36,9% conservação e restauro. • 30,6% comunicação e divulgação. • 11,7% reservas. • 13,5% não existe.	
Referência	(Instituto Nacional de Estatística, 2019 [referência 2018], pp. 116-119)	(Mourão et al., 2019, pp. 16, 18)	(Santos et al., 2017, pp.27-29, 42, 101)	(Neves et al., 2013, pp. 35, 52-53, 60-61)

Tabela 7: Quadro comparativo das informações referentes à gestão de recursos financeiros e governança nos museus em Portugal (2010-2020). 2020 © Juliana Alves.

Nas pesquisas citadas, apesar de utilizarem métodos semelhantes, nem sempre os critérios para seleção de dados foram os mesmos, no entanto, a partir de pontos em comum é possível fazer uma leitura e observar que:

- É predominante a tutela pública e de administração local. A média das pesquisas indica que cerca de 50% dos museus têm este tipo de tutela, podendo ser museus da Assembleia Distrital, Câmara Municipal, Junta de Freguesia e empresa municipal. A maioria dos museus municipais é de museus pequenos e, exceto pelas grandes cidades, tem orçamento mais baixo e poucos recursos e profissionais na área de património e museologia. Consequentemente, têm dificuldade em obter recursos para manutenção em longo prazo. Muitas vezes são museus que colecionam objetos vinculados à história da cidade, sem política de incorporação ou uma governança efetiva. São maiores em quantidade, com mais dificuldades e os que estão mais a crescer em números[156].
- As duas pesquisas (INE e GT-SIM) que incluíram a personalidade jurídica, indicam que mais de 80% dos museus não as têm. E, na única pesquisa que aborda personalidade jurídica e autonomia financeira (GT-SIM), pode-se perceber que há mais museus que não têm a autonomia financeira. Nesse sentido, corroboram os dados que a maior parte dos museus não tem orçamentos próprio. A partir disso, percebe-se que a maioria não tem autonomia e meios para contratar serviços, e dependem da instituição de tutela para qualquer ação referente aos seus recursos financeiros e humanos.
- Há um aumento de museus polinucleados, ou seja, a administração central está numa sede e os núcleos são locais distintos, mas que possuem uma dependência institucional e orgânica da sede. Observando as duas pesquisas mais recentes, ambas indicam uma média de 40% de museus com núcleos. Este modelo de gestão (sede e núcleos) tem aumentado e é interessante observar que é possível os núcleos terem entidades de tutela distintas, como por exemplo, os museus ferroviários nacionais, em Portugal, que fazem tutela partilhada com os municípios locais. Há muitos museus cadastrados na RPM que são polinucleares. Teriam todos estes núcleos o mesmo padrão exigido para qualificação na rede? Seria preciso ações

[156] "A tendência geral de crescimento que se verifica no número de museus existentes em Portugal mostra diferentes comportamentos segundo, as principais variáveis de caracterização. Assim, confirma-se desde logo o peso crescente da Administração Local. Mas verifica-se uma diminuição percentual (e em números absolutos) acentuada da Administração Central e dos Privados Lucrativos, e a estabilização dos museus dos Governos Regionais e dos Privados Não Lucrativos" (Neves et al., 2013, p. 45).

de normalização e formação para que isto fosse possível e, apesar de não sido possível observar como é a governança nos núcleos com tutelas distintas, é possível perceber que é preciso ter uma boa comunicação entre equipas dos núcleos e da sede, ter um trabalho integrado e ter uma avaliação que permita detetar o que um polo pode melhorar e ajudar o outro.

- Na pesquisa do GT-SIM, numa amostragem menor (apenas 111 museus apresentaram respostas válidas) sobre a orgânica da instituição, feita a partir de uma pergunta aberta sobre como estavam organizados seus serviços no organigrama, é possível observar que 80,2% disseram ter gestão de coleções e 36,9% disseram ter conservação/restauro, pode-se inferir que parte dos museus tem ambos os setores separados (Santos et al., 2017, p.29). Será que nestes museus estes setores trabalharam paralelamente? Possuem as informações integradas sobre as coleções? Não é possível responder a partir desta pesquisa, mas apenas pensar se os departamentos que trabalham com atividades de inventário/incorporação separados das atividades de conservação/restauro não tiverem a descrição dos procedimentos de gestão de coleções nos museus em comum, em que cada um saiba qual seu papel nas atividades, como deve ser feito o registo, ou seja, se a comunicação entre estes serviços feitos por profissionais e setores distintos não for normalizada, haverá graves falhas na documentação destes museus.

A partir destas pesquisas é possível perceber que o modelo de governança (conforme descrito no ponto 3.2) é do tipo *line departament*, o mais conservador, centralizador, em que os museus são muito dependentes da política da organização de tutela e têm resistência à mudança.

3.2.2 Uma leitura sobre o Brasil

Para perceber o perfil da governança dos museus brasileiros, foram consultadas as publicações do IBRAM nos últimos dez anos, e todas elas têm como base o cadastro nacional de museus que é um questionário autoadministrado. São três pesquisas, a primeira é o próprio Cadastro Nacional de Museus (Instituto Brasileiro de Museus, 2018a), e as outras duas pesquisas são, Museus e a Dimensão Económica (2014a) com enfoque na economia da cultura, e Museus em Números (2011a), com um levantamento do perfil dos museus no Brasil.

Nas pesquisas citadas, foram encontradas algumas informações que podem auxiliar a perceber como é a governança e a gestão financeira, como é o tipo de tutela, personalidade jurídica própria, autonomia financeira e fonte orçamentária[157]. No sentido de auxiliar uma leitura crítica, segue um quadro comparativo a partir das informações das referidas pesquisas.

Informações de cada pesquisa	**Pesquisas publicadas sobre museus no Brasil entre 2010 e 2020**		
	IBRAM (CNM)	**IBRAM (Dimensão económica)**	**IBRAM (Museus em números)**
Ano da recolha de dados	2018	2012	2009 e 2010
Amostra	3769 museus	253 (questionário autoadministrado)	1500 museus
Método	Questionário autoadministrado	Estudo exploratório na parte económica (45 museus) e questionário autoadministrado (253 museus)	Questionário autoadministrado
Tutela* * foram mantidos os mesmos termos adotados em cada pesquisa	• 61% públicos; sendo 34,6% são administração municipal; 14,3% são administração regional (estado); 12 % são administração central (federal); 0,1% outros • 24,4% privados; divididos em associações, empresa, fundação, particular, religioso e outros. • 14,6% não informado.		• 67,2% públicos, sendo 41,1% são administração municipal; 14,3% são administração regional (estadual); e 11,8% são administração central (federal). • 22% privados, divididos em empresas, associações, fundações, sociedade e outra. • 10,8% outra.
Personalidade jurídica própria		• 62,8% têm; • 37,2% não têm.	
Recursos financeiros			• 77,7% não têm orçamento próprio; • 22,3% têm.

[157] Em nenhuma das pesquisas referenciadas há informação sobre museus polinucleados (a partir da listagem de museus é possível perceber que é critério do museu definir se cadastra a sede com mais de um museu no questionário autoadministrado, ou se cadastra somente a sede) e sobre a orgânica dos museus. Foram inseridas as informações sobre a fonte orçamentária, o que não foi encontrado em nenhuma pesquisa referenciada de Portugal.

Informações de cada pesquisa	Pesquisas publicadas sobre museus no Brasil entre 2010 e 2020		
	IBRAM (CNM)	**IBRAM (Dimensão económica)**	**IBRAM (Museus em números)**
Captação de recursos		• 41,9% procuram recursos em candidaturas (seja recursos nacionais ou internacionais); • 58,1% não.	
Fonte orçamentária[158]			• 78,2% orçamento anual; • 14,6% receitas próprias; • 3% de leis de incentivo; • 1,6% patrocínio direto • 2,6% doações.
Referência	• (Instituto Brasileiro de Museus, 2018a)	• (Instituto Brasileiro de Museus, 2014a, pp. 50-51)	• (Instituto Brasileiro de Museus, 2011a, pp. 62-63, 142)

Tabela 8: Quadro comparativo das informações referentes à gestão de recursos financeiros e governança nos museus no Brasil (2010-2020). 2020 © Juliana Alves.

Nas pesquisas citadas é possível fazer uma leitura e observar que:

- A maioria dos museus são museus públicos, com administração municipal. A pesquisa mais atual indica que quase 40% têm este tipo de tutela. Estes museus, que são a maioria, tendem a ter menores recursos, menos acesso às formações e ao material de apoio pelo seu caráter municipal. As receitas dos municípios no Brasil são sempre menores que as do estado (regional) e federal (nacional), principalmente fora das capitais, e o museu normalmente é criado para guardar e expor a história da cidade, mas sem um planeamento para gestão e manutenção de médio e longo prazo.
- Apesar da pesquisa da Dimensão Económica mostrar que mais de 60% dos museus têm personalidade jurídica própria, ao fim, há uma análise da ferramenta

[158] Descrição dos termos usados em fonte orçamentária:
- "Orçamento anual: Receita disponível para o exercício financeiro anual, repassada pela entidade mantenedora ou especificada no orçamento anual.
- Receitas próprias: Receitas diretamente geradas pelo museu, por exemplo: ingressos, locação de espaços, venda de publicações, cafeteria, lojas, etc.
- Leis de incentivo: Recursos provenientes de leis de incentivo fiscal, no âmbito federal, estadual ou municipal, para realização de projetos culturais, inclusive aqueles provenientes de fundos para a cultura.
- Patrocínio direto: Transferência definitiva e gratuita de recursos para a realização de projetos culturais, com a publicidade do patrocinador associada.
- Doações: Transferência definitiva e gratuita de recursos em favor de projetos culturais sem publicidade associada à divulgação desse ato.
- Organismos internacionais: Recursos provenientes de organismos internacionais para apoio a realização de projetos culturais"(Instituto Brasileiro de Museus, 2011a, p. 145).

de gestão SWOT[159] sobre a informação apresentada dos museus, e entre as fraquezas dos museus (*weaknesses*) está a "falta de autonomia administrativa/financeira" (Instituto Brasileiro de Museus, 2014a, p. 114), ou seja, para além de ter uma personalidade jurídica é preciso que a governança empodere os gestores e equipas dos museu para que possam gerir seus recursos.

- A pesquisa Museus em Números mostra que quase 80% não têm orçamento próprio. Na parte final da publicação Dimensão Económica, a análise SWOT apresenta como fraquezas dos museus (*weaknesses*): "orçamento reduzido", e entre as ameaças (*threats*), "orçamentos públicos para museus muito reduzidos" (Instituto Brasileiro de Museus, 2014a, p. 114). Ou seja, a falta de recursos é generalizada no país e na parte da pesquisa Museus em Números que se refere à procedência, à fonte, aos recursos, têm 78,1% em orçamento anual, sendo que o que o museu gera de renda, as receitas próprias somam menos que 15%, e patrocínio, candidaturas e doações somadas não passam de 7%. A receita própria, patrocínio, candidaturas e doações deveriam aumentar para compensar o pouco recurso do orçamento anual. Não é possível sustentar um museu só com recurso proveniente de recursos públicos, que são a maioria. É preciso gerar renda e promover a sustentabilidade.

A partir destas pesquisas, informações como a falta de personalidade jurídica, falta de autonomia para gerir os recursos, a falta de maleabilidade para recorrer às outras fontes de recursos para além do orçamento anual, fica demonstrado que o perfil de governança dos museus em Portugal e no Brasil é predominantemente os *line departaments*, com uma estrutura hierárquica, estabelecida conforme a diretriz da organização da qual fazem parte. Faltam autonomia e mobilidade para procurar recursos além do orçamento que lhes é distribuído anualmente. É preciso promover a autonomia, tentar outros perfis como os *Arm´s length*, que são mais comuns no Reino Unido ou nos Estados Unidos, que conseguem mais autonomia para desenhar seus passos e procurar uma sustentabilidade financeira e o apoio através da relação com sua comunidade. Não deve ser só o Estado a garantir a sustentabilidade. A comunidade, sentindo que faz parte, pode também auxiliar e apoiar na gestão e sustento dos museus.

[159] SWOT é um tipo de avaliação de planeamento estratégico que propõem a análise de forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) de um projeto ou de uma pesquisa.

3.3 Gestão de recursos humanos nos museus

> "Os museus são feitos por pessoas para pessoas" (ICTOP et al., 2008, p. 5).

A gestão dos profissionais de um museu, independente da função que ele executa, é fundamental, pois são suas ações que "garantem o desenvolvimento e sucesso de seu objetivo"(Instituto Brasileiro de Museus, 2014a, p. 83) que é a salvaguarda, acesso e pesquisa do museu. Os recursos humanos de um museu dependem muito da gestão e do tipo de governança que define se os profissionais são provenientes de concurso público, se são contratados, se são colaboradores com contrato a termo fixo, se podem existir voluntários e/ou estagiários, ou outras formas de vínculo. Ter uma boa equipa de profissionais, que sabem seu papel, que não sejam sobrecarregados com mais funções e carga horária além do acordado, é essencial para que as ações destes sejam eficientes e eficazes. Contudo, nem sempre isso ocorre, uma vez que ainda que sejam estes profissionais os responsáveis por dar vida ao museu através de suas ações, esta é uma área de pouco investimento no sector.

A falta de profissionais e o fraco investimento em recursos humanos nos museus é problema de longa data. Em 1992, a Declaração de Caracas, feita por representantes de 11 países latino-americanos do ICOM, elegeu como um dos aspetos prioritários do museu os recursos humanos (ICOM, 1992/1999, p. 250). Vale ressaltar algumas orientações:

> "Considerando: Que na América Latina a experiência é um factor [*sic*] importante na capacitação de funcionários de Museus para suprir, em grande parte a dificuldade de aquisição de uma formação académica ... É PRECISO: 7. Lutar pela valorização social do funcionário de museus em termos de reconhecimento, estabilidade e remuneração. 8. Priorizar na instituição museológica a formação profissional integral do funcionário de museus. 9. Estabelecer mecanismos de administração e captação de recursos como base para uma gerência eficaz" (ICOM, 1992/1999, pp. 261, 263).

É uma leitura sobre os museus da América Latina que, no entanto, pode-se aplicar, também, nos museus de Portugal. Perceber como é essa gestão de recursos humanos, quem são os profissionais e quais os seus vínculos com os museus, pode auxiliar a pensar na proposta de avaliação. Dessa maneira, a partir das pesquisas referenciadas no ponto anterior (3.2), procurar-se-á perceber quem são os profissionais que irão utilizar a proposta de avaliação da tese e como são hoje os recursos humanos nos museus em Portugal e no Brasil.

3.3.1 Uma perspetiva sobre Portugal

A partir das referências descritas no ponto 3.2.1[160], acrescentado por dados retirado diretamente do *website* do INE, foram pesquisadas informações para tentar perceber o perfil da gestão dos recursos humanos e dos profissionais dos museus portugueses. Os dados são poucos, mas no sentido de auxiliar uma leitura crítica, foram reunidas informações sobre a média de número de profissionais por museus, áreas de trabalho dos profissionais, quadro de pessoal e outras informações complementares sobre o tema.

Para facilitar a leitura, segue abaixo um quadro comparativo.

Informações de cada pesquisa	**Pesquisas publicadas sobre museus em Portugal entre 2010 e 2020**			
	INE	Rede Portuguesa de Museus	GT-SIM | BAD	DGPC
Ano da recolha de dados	2018	2017	2016	2009
Amostra	431[161]museus, com profissionais	146 museus da RPM	222 museus	626[162] instituições
Método	Questionário autoadministrado	Questionário autoadministrado	Questionário autoadministrado	Questionário autoadministrado
Média de funcionários por museu* * foram mantidos os mesmos termos adotados em cada pesquisa	• Média de 11 profissionais por museus, sendo entre 3 e 4 classificados como conservadores/técnicos superiores.	• Média de 15 profissionais por museu, sendo entre 3 e 4 profissionais que trabalham em áreas relativa à gestão de coleções.	• Média de 11 profissionais por museus	• Média de 10 profissionais por museu, sendo 3 classificados como "conservadores/técnicos superiores".

[160] São as pesquisas: o relatório anual do INE (Instituto Nacional de Estatística, 2019 [referência 2018]), o relatório da Rede Portuguesa de Museus no Registo de Museus Iberoamericanos (Mourão et al., 2019), o Diagnóstico aos Sistemas de Informação nos Museus Portugueses do GT-SIM da BAD (Santos et al., 2017) e O Panorama Museológico em Portugal da DGPC (Neves et al., 2013).

[161] Foram considerados os museus que cumprem as condições: "A definição dos critérios considerados é a seguinte: Critério 1: museus que têm pelo menos uma sala de exposição. Critério 2: museus abertos ao público (permanente ou sazonal). Critério 3: museus que têm pelo menos um conservador ou técnico superior (incluindo pessoal dirigente). Critério 4: museus que têm orçamento (ótica mínima: conhecimento do total da despesa). Critério 5: museus que têm inventário (ótica mínima: inventário sumário)" (Instituto Nacional de Estatística, 2019 [referência 2018], p. 121).

[162] Foram considerados nesta pesquisa: "O IMUS é aplicado a todas as entidades autodenominadas museus, com um funcionamento permanente ou sazonal, com pelo menos uma sala ou espaço de exposição e com pelo menos uma pessoa ao serviço. Estes são os critérios utilizados na seleção anual dos museus a inquirir pelo INE a partir dos dados do recenseamento realizado no OAC. Incluem-se nesta definição os museus e os jardins zoológicos, botânicos e aquários que cumprem cumulativamente aqueles critérios. Excluem-se, como se referiu já, os monumentos sem vertente museológica, os sítios arqueológicos, os núcleos dos museus polinucleados, os planetários e as reservas naturais" (Neves et al., 2013, p. 43).

Informações de cada pesquisa	Pesquisas publicadas sobre museus em Portugal entre 2010 e 2020			
	INE	Rede Portuguesa de Museus	GT-SIM | BAD	DGPC
Pessoal remunerado por áreas de trabalho* * foram mantidos os mesmos termos adotados em cada pesquisa	• 32,2% conservador/técnico superior; • 30,6% outro pessoal técnico; • 12,2% administrativo; • 25% auxiliar e operário.	• 32,9% segurança/pessoal de sala; • 22,7% gestão de coleções; • 18,5% educação e comunicação; • 12,8% manutenção e limpeza; • 11% direção e administração; • 2,1% outras.	• 32,2% assistente técnico; • 30,2% técnico superior; • 20,3% assistente operacional; • 8,8% outro pessoal; • 8,5% dirigente/ administrativo	Nesta pesquisa não são contabilizados quantos profissionais por área, mas se o museu tem pelo menos um profissional de cada categoria: • 81,7% têm pelo menos um "conservador/ técnico superior"; • 69,3% têm pelo menos um profissional como "pessoal auxiliar/operatório"; • 58,7% têm pelo menos um profissional como "pessoal técnico"; • 55% têm pelo menos um profissional como "pessoal administrativo".
Quadro de pessoal				• 83,2% têm; • 16,3% não têm; • 0,5% não responderam.
Outras informações sobre tipo de contrato/ período de trabalho/	• 93,5% remunerados; • 6,5% não remunerados.	• 88% permanentes; • 12% temporários.	• 74,2% tempo completo; • 10,4% tempo parcial • 8,9% estagiário/bolseiro	Nessa pesquisa não são contabilizados quantos profissionais por área[163], e sim se o museu tem pelos um

[163] Conforme descrito esta pesquisa não analisa a totalidade dos profissionais, e sim dos museus, ou seja: 92,4% dos museus têm pelo menos 1 profissional remunerado; 26,4% dos museus têm pelo menos um profissional não remunerado; e 14,5% dos museus têm pelo menos um estagiário (Neves et al., 2013, p. 58).

Informações de cada pesquisa	Pesquisas publicadas sobre museus em Portugal entre 2010 e 2020			
	INE	Rede Portuguesa de Museus	GT-SIM | BAD	DGPC
remuneração			• 6,5% voluntário.	profissional de cada categoria: • 92,4% têm pelo menos um profissional remunerado; • 26,4% têm pelo menos um profissional não remunerado; • 14,5% têm pelo menos um estagiário.
Referência	(Instituto Nacional de Estatística, 2019, p. 111; 2019 [referência 2018])	• (Mourão et al., 2019, p. 19)	(Santos et al., 2017, pp.32-34)	(Neves et al., 2013, pp. 56-59).

Tabela 9: Quadro comparativo das informações referentes à gestão de recursos humanos e governança nos museus em Portugal (2010-2020). 2020 © Juliana Alves.

Nas pesquisas citadas, apesar de utilizarem métodos semelhantes, os termos escolhidos ou a análise dos dados nem sempre foi a mesma, contudo, a partir de pontos em comum é possível fazer uma leitura e observar que:

- Percebe-se que a média de funcionários por museus é de aproximadamente 11, contando todas as funções, desde segurança a gestor, incluindo remunerados e não remunerados, a tempo inteiro e a tempo parcial. Das quatro pesquisas referenciadas, a média[164] é de três de profissionais com ensino superior/conservação - que é o que normalmente trabalha com gestão de coleções - para executar todos os procedimentos relacionados à gestão de coleções. Neste contexto, se considerarmos que a gestão de coleções envolve atividades relacionadas com a conservação, entrada de objeto, incorporação, empréstimo, inventário, catalogação, gestão de direitos, reprodução, e outros procedimentos, são poucos profissionais considerando o tamanho da coleção, da infraestrutura disponível, e isto sem pensar nas restantes atividades para além da gestão de coleções, como o sector educativo e a comunicação, por exemplo. Muitos destes profissionais sobrecarregados com o acúmulo de várias funções, também têm dificuldade em conciliar estudos, ou mesmo abrir espaço na prática para aplicar o que é estudado na academia. E, na academia, "a investigação sobre museus e museologia tem mantido em muitos casos este distanciamento que se reflete quer

[164] Tendo como pressuposto que todos os profissionais com ensino superior trabalhem com gestão de coleções.

no enfoque, quer nas práticas de ensino e investigação que concebem" (Semedo, 2013, pp. 51-52).

- No mesmo sentido dos dados e na leitura acima, na parte que se refere às áreas de trabalho, apesar de terem sido utilizados termos diferentes, é possível por equivalências[165], e a partir das três pesquisas mais recentes (INE, Rede Portuguesa de Museus e GT-SIM), inferir que há uma média entre 23% e 30% de profissionais que atuam na gestão de coleções.
- Em outros dados recolhidos, tentou-se perceber um pouco sobre como é a gestão de recursos humanos nos museus, contudo, não foi possível. Há dados muito diversos que se sobrepõem em significados, por exemplo, na pesquisa mais recente do INE é descrito que 93% dos profissionais são remunerados e 6,5% de trabalho não remunerados, que podem ser voluntários e/ estagiários; na pesquisa no GT-SIM é discriminado o período de trabalho com a informação sobre estagiário (que pode ou não ser remunerado) e voluntário (74,2% está em tempo integral; 10,4% em tempo parcial; 8,9% estagiário/bolseiro e 6,5% voluntários). Mesmo que estes dados possam mostrar um pouco do perfil, faltam contextualizar estas informações, por exemplo, com dados sobre as funções que estes profissionais exercem nos museus, a fim de perceber melhor como é a gestão de recursos humanos nos museus. A pesquisa que mais tem dados sobre recursos humanos é a da DGPC (Neves et al., 2013), publicada em 2013, com dados recolhidos de 2009, no entanto, não é possível ver um panorama, pois os dados apenas indicam se há pelo menos um profissional de cada categoria, impossibilitando ter uma visão geral, e nenhuma publicação do âmbito do Panorama Museológico em Portugal, foi feita posteriormente a esta.

Vale ressaltar que na pesquisa do GT-SIM 61,3% registaram que a maior dificuldade em seus museus são os recursos humanos, e isso é comum a todas as tutelas (Santos et al., 2017, pp. 111-112) . É preciso criar meios para que as equipas sejam ampliadas, recebam a formação que necessitam e é necessário que novos diagnósticos dos recursos humanos nos museus sejam feitos para criar estratégias e planeamento nesta área junto das suas tutelas.

3.3.2 Uma perspetiva sobre o Brasil

Para perceber o perfil da gestão dos recursos humanos nos museus brasileiros, foram consultadas as mesmas publicações do ponto 3.2.2[166], nas quais foram pesquisadas

[165] Utilizou-se como termos equivalentes: 1. termos: conservador/técnico, gestão de coleções e técnico superior; 2. termos: administrativo, direção/administração e dirigente/administrativo.

[166] São todas pesquisas publicadas nos últimos dez anos, e todas elas têm como base o Cadastro Nacional de Museus que é um questionário autoadministrado. São três pesquisas, a primeira é do próprio CNM (Instituto Brasileiro de Museus, 2018a), e outras duas pesquisas, Museus e a Dimensão Económica (2014a),

informações para tentar perceber o perfil da gestão dos recursos humanos dos museus brasileiros. As informações são tão poucas quanto nas pesquisas de Portugal e, no sentido de auxiliar uma leitura crítica, foram reunidos dados sobre a média de número de profissionais por museus, áreas de trabalho dos profissionais, quadro de pessoal e outros dados complementares sobre o tema.

Para facilitar a leitura, segue abaixo um quadro comparativo.

Informações de cada pesquisa	**Pesquisas publicadas sobre museus no Brasil entre 2010 e 2020**		
	IBRAM (CNM)	**IBRAM (Dimensão económica)**	**IBRAM (Museus em números)**
Ano da recolha de dados	2018	2012	2009 e 2010
Amostra	Foram considerados apenas 232 museus, dos 3.769 desta pesquisa, pois foram os que informaram dados sobre seus profissionais de museus.	253 (questionário autoadministrado)	1.500 museus
Método	Questionário autoadministrado	Questionário autoadministrado	Questionário autoadministrado
Média de funcionários por museu* * foram mantidos os mesmos termos adotados em cada pesquisa	• 62% têm entre 1 e 10 profissionais, sendo que 38% têm entre 4 e 10 profissionais e 24% têm entre 1 e 3 profissionais; • 23% têm entre 11 e 30 profissionais; • 6% têm entre 101 e 400; • 4% têm entre 31 e 50 profissionais; • 4% têm entre 51 e 100 profissionais; • 1% não possui nenhum.		• Uma média de 15 profissionais por museus[167], sendo considerados funcionários apenas "os profissionais formados ou em processo de formação, que exerçam atividades regulares na instituição museológica; • A maioria dos museus, 59,4%, têm entre 1 a 10 funcionários, sendo que 38,3% têm entre 4 e 10 profissionais e 21,1% têm entre 1 e 3 profissionais; • 24,8% têm entre 11 e 30 profissionais; • 8,4% não responderam; • 3,7% têm entre 31 e 50 profissionais; • 2,1% têm entre 51 e 100 profissionais;

com enfoque na economia da cultura, e Museus em Números (2011a), com um levantamento do perfil dos museus no Brasil.

[167] Este valor foi calculado pela investigadora a partir dos dados publicados: número de instituições 1500 dividido pelo número de profissionais (3153) que são da área de curadoria, conservação, museologia e outros profissionais do ensino superior mais os profissionais (1706) que são diretores dos museus.

Informações de cada pesquisa	Pesquisas publicadas sobre museus no Brasil entre 2010 e 2020		
	IBRAM (CNM)	**IBRAM (Dimensão económica)**	**IBRAM (Museus em números)**
			• 1,6% têm entre 101 e 1.000.
Pessoal remunerados por áreas de trabalho de* * foram mantidos os mesmos termos adotados em cada pesquisa			• 70,6% dos funcionários são das áreas administrativa, segurança, limpeza e outros trabalhos; • 19,1% são da área de curadoria, conservação, museologia e outros profissionais do ensino superior; • 10,3% são diretores dos museus.
Profissional por tutela		• 45% Entidades sem Fins Lucrativos; • 24,6% Entidade Empresa Privada; • 13,9% Setor Público Federal; • 10,5% Setor Público Municipal; • 5,8% Setor Público Estadual; • 0,2% Pessoa Física e Outras Organizações Legais.	
Outras informações sobre tipo de contrato/período de trabalho/remuneração	• Há dados sobre voluntários, estagiários e terceirizados (subcontratação)[168], mas a média de museus que responderam é de 5%, por isso optou-se por não colocar as percentagens.	• 20% dos gastos dos museus são com recursos humanos; • 38,7% têm um setor no museu para gestão de recursos humanos; destes 35% diz ter funcionários específicos para cada função no organigrama.	Tipos de contrato[169]: • 47,3% efetivo e função gratificada (efetivo que recebe valor adicional pela função exercida); • 21,6% terceirizado (subcontratado); • 11% estagiário/ bolsista; • 6,8% voluntário; • 5,9% contratado por tempo determinado; • 5% cedido (emprestado); • 2,4% outro.
Referência	• (Instituto Brasileiro de Museus, 2018a)	• (Instituto Brasileiro de Museus, 2014a, pp. 46, 89)	• (Instituto Brasileiro de Museus, 2011a, pp. 136-138)

[168] Utilizou-se os termos da publicação e entre parênteses a equivalência para o termo em português europeu.

[169] Utilizou-se os termos da publicação e entre parênteses a equivalência para o termo em português europeu.

Tabela 10: Quadro comparativo das informações referente gestão de recursos humanos e governança nos museus no Brasil (2010-2020). 2020 © Juliana Alves.

Nas pesquisas citadas é possível fazer uma leitura e observar que:

- As pesquisas de 2018 e 2009/2010 têm como fonte o Cadastro Nacional de Museus, realizado pelo IBRAM. Há uma diferença grande entre o número de respostas da publicação mais antiga e da atual. Na mais antiga, de 3.118 respostas no cadastro, 1.500 responderam sobre os recursos humanos (Instituto Brasileiro de Museus, 2011a, p. xvi) e nos dados atuais, retirados diretamente da planilha, dos 3.769 que responderam ao cadastro, apenas 232 museus responderam sobre os recursos humanos. Criar, alterar e melhorar políticas públicas é um desafio que depende "de construir indicadores que auxiliem a aferir os resultados e os impactos das ações produzidas pela cultura e pela preservação do patrimônio cultural para fortalecer, na agenda do poder público, a importância do investimento em ações que são essenciais para a construção identitária das comunidades" (Motta & Rios, 2017, p. 52). O cadastro como ferramenta para criar indicadores é importante e é preciso olhar e melhorar a forma com que os museus são abordados, de maneira a incentivar seu preenchimento, assim como implementar formas de melhorar os dados recolhidos e o acesso para seus utilizadores.
- A pesquisa de 2018 (com a amostra menor), mostra que 62% dos museus têm entre 1 e 10 profissionais. Esta informação é semelhante a da pesquisa de 2009/2010 (que indica 59,4%), por isso pode representar a quantificação, mas não discrimina o perfil dos profissionais, sendo possível apenas perceber que, na maioria dos museus, mantém-se um número reduzido de funcionários. A pesquisa de 2009/2010 do IBRAM alertava para falta de recursos humanos e a necessidade da valorização dos recursos[170].
- Na pesquisa de 2012, Dimensão Econômica, a amostra de museus (253) não é grande, mas é interessante que a maioria dos museus selecionados tenha como tutela Organizações sem Fins Lucrativos (45%), o que não é a maioria conforme descrito nas outras pesquisas. Com esta ressalva, seus dados mostram que 20% dos gastos dos museus são com recursos humanos; para comparar, a pesquisa do

[170] " Em virtude da situação exposta anteriormente e tendo em conta que 38,7% das instituições pesquisadas na amostra possuem setor específico de recursos humanos, podemos dizer que a valorização dos recursos humanos é uma necessidade para parcela relevante dos museus brasileiros. Ao não possuírem setores específicos, o planejamento [*sic*] quanto ao número de colaboradores, ações de capacitação e qualificação podem ficar relegados a um segundo plano dentro das organizações. Tais aspectos [*sic*] dificultariam uma política de expansão da atividade mediante contratação de novos funcionários, fato apurado no levantamento ao se constatar o pequeno número de museus que terceirizaram seus serviços entre os anos de 2009 e 2011. Em tal contexto, políticas voltadas ao planejamento [*sic*] e gestão de pessoal no âmbito dos museus não teriam apenas impacto na qualidade dos serviços prestados por essas instituições, como também sinalizariam para o mercado as necessidades singulares do setor tanto em termos de serviços quanto de mão de obra" (Instituto Brasileiro de Museus, 2014a, p. 87).

> IBRAM, Museus em Número, informa que os gastos dos museus nos Estados Unidos com recursos humanos é em média 51% (Instituto Brasileiro de Museus, 2011a, p. 41). Outro dado da pesquisa Dimensão Económica é que apenas 38,7% dos museus têm um setor no museu para gestão de recursos humanos e, foi apontada como fraqueza em 30,4% dos museus a "falta de formação específica no mercado de trabalho de museus (recursos humanos insuficientes e/ou pouco habilitado)" (Instituto Brasileiro de Museus, 2014a, p. 87 e 116).

Estas informações recolhidas a partir das pesquisas em ambos os países mostram que há pouco investimento dos museus e instituições de tutelas em recursos humanos, e a situação atual pode ser ainda pior, pois os dados quantitativos das pesquisas mais amplas, Panorama museológico em Portugal (2013) e o Museus em Números (2011), foram recolhidos respetivamente, entre 2000 e 2010, em Portugal e no Brasil, e podem não ser representativos em relação à complexidade atual, pois não levam em conta a crise financeira internacional pós-2008, em Portugal (Carvalho & Matos, 2018, p. 40), e pós-2015, no Brasil, e seu impacto nos museus. Vale ressaltar que o acúmulo de funções e atividades nos museus foi confirmado a partir da recolha de dados desta investigação (capítulo 5). É preciso rever as estruturas administrativas dos museus, por meio de avaliação periódica (através de indicadores), fazer um planeamento, criar uma política cultural constante e uma governança que apoie a criação de meios para angariar os recursos humanos que os museus precisam.

3.4 Semelhanças, diferenças e desafios

> "Avaliações sustentadas em comparações planetárias exigem que se leve em conta algumas variáveis semelhantes e muitas diferentes" (Silva, 2020).

Portugal e Brasil apresentam algumas semelhanças culturais, mas têm também muitas variáveis diferentes (como tamanho da população, do território, etc.). Para fazer a avaliação, será necessário levar em conta as semelhanças na gestão das coleções.

A partir do exposto neste capítulo, entre as semelhanças encontradas é possível citar:

- o tipo de governança predominante em Portugal e no Brasil é de *line departament*, com perfil mais conservador, burocrático e mais limitado a mudanças;
- a normalização e a legislação que abordam a gestão de coleções é algo recente (após década de 1980);

- os primeiros cursos sobre museus não tinham ênfase na parte técnica da gestão de coleções;
- a maioria dos museus são de tutela pública e administração municipal;
- falta autonomia nos museus: personalidade jurídica própria e financeira;
- a maior parte do financiamento vem de recursos públicos;
- é necessário procurar recursos financeiros em outras fontes;
- os recursos humanos são frágeis e precisam ter investimento.

Outra semelhança é que Portugal e Brasil não apresentam publicações atuais com panorama de museus realizadas pela instituição responsável pelos museus, respetivamente, DGPC (em 2013) e IBRAM (em 2011). Portugal ainda mantém a publicação anual do INE sobre estatísticas da cultura, e teve o GT-SIM a realizar uma pesquisa ampla, mas ainda falta uma publicação da DGPC, semelhante à realizada em 2013. No Brasil, após a publicação sobre a dimensão económica, também não há mais publicações com análises pelo IBRAM. Seria importante que, a cada cinco anos, como é sugerido na revisão de uma norma ISO, seja realizada com uma publicação do panorama nacional para que as diretrizes da política cultural nacional sejam revistas e melhoradas.

Considera-se que a política cultural é uma visão das relações entre instituição, indivíduos e coleções, e nos museus motiva a tomada de decisões que envolve ações museológicas, discursos, despesas e práticas administrativas. As instituições como DGCP e IBRAM estão sujeitas à instabilidade das políticas culturais, que se alteram conforme o governo ou crises económicas e/ou sociais. Há quase 30 anos, a Declaração de Caracas chamava a atenção:

> "É lamentável a carência de uma política cultural coerente que transcenda a temporalidade e garanta a continuidade das acções [*sic*]. Por outro lado, a tendência que prevalece no momento actual [*sic*], à privatização e a confiar à sociedade civil responsabilidades que normalmente cabiam ao Estado, pode acarretar riscos em relação ao património cultural. O Estado não pode abandonar totalmente seu papel de gerenciador do acervo patrimonial de nossos povos, e deve contribuir para garantir sua conservação e integridade como o organismo mais idóneo" (ICOM, 1992/1999, p. 248).

E recomendava: é preciso "que se promovam políticas culturais coerentes e estáveis que garantam a continuidade da gestão do museu" (ICOM, 1992/1999, p. 260).

A conscientização da responsabilização de um bom serviço perante o público tem aumentado com a criação de diretrizes governamentais (na legislação nacional) que regulamentam as ações em museus, a partir de legislação com parâmetros para a qualificação dos serviços. No entanto, há uma fragilidade destas regulamentações pela

alternância de poder no governo, provocando frequentes alterações das políticas públicas culturais junto às novas pastas ministeriais, e os governantes que, muitas vezes, acabam por alterar e até invalidar trabalhos e projetos realizados anteriormente. Nomeadamente, na política pública para museus, Brasil e Portugal estão a passar por esta situação. Em Portugal, o antigo Instituto Português de Museus, que apesar de dependente do Ministério da Cultura do Governo de Portugal, possuía autonomia de gestão, foi responsável pela implementação da Rede Portuguesa de Museus que estabeleceu parâmetros mínimos para o caso de credenciação, na qual o museu deveria ter regimento interno, Política de incorporação e Plano de conservação. Em 2007, a partir de uma reestruturação, o Instituto Português de Museus uniu-se ao Instituto Português de Conservação e Restauro, alterando para Instituto dos Museus e da Conservação, e, em 2011, foi novamente fundido com outra instituição, o Instituto de Gestão do Património Arquitetónico e Arqueológico, passando a chamar Direção-Geral do Património Cultural, extinguido grande parte da equipa, diminuindo as ações e autonomias dos museus ("Falta de recursos humanos nos museus é um problema gravíssimo," 2016; ICOM Europa & ICOM Portugal, 2018; Portugal, 2009).

No Brasil, em 2009, foi criado o Instituto Brasileiro de Museus, que também estabeleceu diretrizes, ações e equipas especializadas para atuarem junto aos museus brasileiros, como o Estatuto dos Museus. Contudo, com a constante redução de pessoal, este instituto foi perdendo parte de sua autonomia. Além disso, era subordinado ao antigo Ministério da Cultura, que deixou de existir, perdendo muitos recursos e passando a ser subordinado à Secretaria Especial da Cultura.

A sustentabilidade económica do museu é outro fator que tem sido colocado em cheque conforme as flutuações na Economia dos países. Se até a década de 1970, o dinheiro público era investido sem grandes repercussões em museus, a partir da década de 1980, com as crises económicas que oscilaram no Ocidente, as instituições museológicas tiveram que lidar com a prestação de contas públicas, o que resultou em um enxugamento de orçamento e maior dificuldade para melhoria de seus serviços e sua gestão no meio de cortes de equipas e verbas. A sustentabilidade de museus é algo grave tanto no Brasil quanto em Portugal, o que compromete a gestão e a vida dos museus. É preciso criar políticas culturais de incentivo e meios para que os museus possam procurar a sua sustentabilidade.

Há falta de recursos e pouca autonomia na gestão dos recursos financeiros que implicam em dificuldades da manutenção mínima. No Brasil, um exemplo é o caso do

Museu Nacional do Rio de Janeiro[171] que pegou fogo em 2 de setembro de 2018. O mesmo museu já tinha fechado as portas em 2015 e 2016 por falta de recursos. Sob a tutela de uma universidade, tendo sua principal verba proveniente de recurso público central (nacional), anualmente, seu orçamento foi sendo diminuído ao ponto de não conseguir manter as estruturas mínimas. Outro exemplo, em Portugal, é que a falta de autonomia se tornou tão limitante, que o ICOM Portugal e ICOM Europa fizeram um comunicado, em julho 2018 (ICOM Europa & ICOM Portugal, 2018), solicitando maior autonomia para os museus portugueses, dialogando com o projeto de decreto-lei que visa aprovar maior autonomia para os museus. A falta de autonomia para gerir os recursos financeiros e a falta de recursos humanos implica numa equipa reduzida e com muitas atribuições. A legislação nacional é incompleta quando se refere à normalização, a sua alteração é dependente da política nacional e dos gestores de cada mandato.

A gestão de coleções está intrinsecamente ligada à política cultural e à sustentabilidade. Países como Portugal e Brasil têm em suas instituições a gestão de coleções sujeita às diretrizes políticas que provém de fatores externos, como os efeitos económicos e a sua própria produção cultural. A melhoria na gestão pode influenciar novas práticas e políticas culturais a partir do uso de ferramentas de gestão, como a avaliação proposta nesta investigação.

Na primeira parte da tese foram apresentadas a metodologia, os conceitos e contextos para a criação da proposta de avaliação. Na segunda parte, será apresentada a construção da proposta, o que foi utilizado para a sua construção, a análise de dados dos estudos de caso, a validação da proposta de avaliação que se discutiu com o público-alvo, a aplicabilidade e melhorias que foram implementadas.

[171] Exemplo já citado na introdução da tese.

Parte II: Construção de uma proposta de avaliação

Capítulo 4. A complexidade de criar uma avaliação para gestão de coleções

> "Museums have strayed into the red light district out of a fear of irrelevance, but risk consigning their core mission of researching, collecting, preserving, and interpreting to the bottom of the priority list. If the primary measure of relevance is how many people come through the doors, rather than how well museums provide access to art treasures, we risk choosing every program based on its potential consumer demand, and losing sight of the long-term obligations of museums to foster knowledge and appreciation of visual creativity from the past and present" (Anderson, 2007, p. 16).

Usar uma avaliação de desempenho com métricas quantitativas, como o número de objetos inventariados, é relativamente fácil de se aplicar. Essa métrica, quantifica o quanto da informação dos objetos de sua coleção está a ser atualizado, mas não informa se o inventário é realizado de maneira que possibilite o acesso fácil da informação, nem garante que a informação estará acessível, com todos os detalhes recolhidos, no futuro. Se o inventário for realizado, por exemplo, somente no papel, armazenado sem normalização, será, no futuro, apenas um número cujo contexto foi perdido. É comum encontrar este exemplo de métrica em avaliações anuais realizadas nos entre museus de Portugal e no Brasil, que mostra a importância de pensar em ampliar a abordagem.

Para se pensar indicadores de desempenho nos museus é preciso refletir: o quanto desta métrica serve para dimensionar o trabalho realizado nos museus? Há profissionais suficientes para realizar todas as atividades planeadas? Há recursos financeiros para fazer a manutenção da infraestrutura? Os profissionais de seus museus conhecem o objetivo do museu (missão) e sabem seu papel nele? Os profissionais passam por formações constantes? São exemplos descritos no Código Deontológico de museus (ICOM, 2004/2008) que deveriam ser considerados na avaliação de um museu.

E, especificamente para o tema desta investigação, a gestão de coleções, como se dimensiona todo o trabalho necessário para desenvolver, garantir a informação, dar acesso e preservar as coleções? Avaliar e comparar o desempenho na gestão de coleções é um exercício mais subjetivo e não pode se restringir somente a métricas quantitativas. Os museus implementam as métricas das instituições de tutela, normalmente numa perspetiva da gestão pública que, apesar de necessárias para nortear a gestão, têm diversos problemas dada a diversidade de objetivos que os museus perseguem e de objetos que colecionam, não existindo uma métrica quantitativa ou qualitativa única de desempenho

que permita uma avaliação global (Zorloni, 2010, p. 167). É necessário abranger diferentes aspetos e diferentes tipos de avaliações, dependendo do perfil do museu. Para as métricas da gestão de coleções é necessário ter como base normas, legislação e o código de ética, o que não é possível utilizando somente uma métrica quantitativa.

A avaliação qualitativa nos museus é, já de si, difícil, mas é ainda mais difícil na gestão de coleções, uma vez que o "produto" é o acesso, a preservação e a investigação da coleção de cada museu. Isso difere em cada instituição e depende do tipo de coleção, da sua fonte de financiamento, da instituição de tutela e da política cultural nacional e local. Zorloni denominou estas diferenças como "informações assimétricas" que induzem a incerteza sobre a qualidade de um "produto", que pode, por vezes, causar problemas de avaliação (2010, p. 168). Soma-se a esta dificuldade a constatação de que a relação entre o museu e a sua instituição de tutela nem sempre é transparente, com cada parte mantendo informações às quais a outra não tem acesso. Um exemplo é a falta de transparência em relação à eficiência e à eficácia no uso de recursos públicos das instituições de tutela, ao não explicitar os critérios da distribuição futura do financiamento dos museus que estão sob sua responsabilidade. Paradoxalmente, há uma crescente necessidade de se criar mais métricas dos museus para medir e monitorizar seus desempenhos com o público, o acesso às coleções, o desempenho de seus profissionais, como foram gastos seus recursos financeiros. Isso se deve às crescentes demandas de prestação de contas, de transparência face à sociedade, e também por causa da crescente demanda de financiamento proveniente de projetos, de doadores ou patrocinadores corporativos, e o desejo de melhorar a eficiência operacional (Zorloni, 2010, p. 168).

Crowther (1996, pp. 6-7), posteriormente revisitado por Zorloni (2010, p. 168), observa que a medição de desempenho é realizada pelos seguintes motivos:

a. Avaliação para controlo: para determinar se uma instituição está ou não utilizando seus recursos conforme o esperado. Nessa perspetiva a medição indica se é necessário realizar mudanças no controlo para corrigir quaisquer desvios das metas planeadas na visão do gestor.
b. Avaliação para responsabilização: uma forma de prestação de contas com ênfase maior na contabilidade social e ambiental e tendo em vista a responsabilidade institucional para com a sociedade.
c. Avaliação para a formulação da estratégia: este motivo está relacionado com a previsão na qual uma instituição, ao desenvolver sua estratégia, se depara com situações a partir das quais deve criar planos de acordo com as suas atuais circunstâncias e restrições para atingir seus objetivos futuros, numa perspetiva

> interna. Para fazer esse planeamento, a organização deve ter um meio de avaliar as alternativas nos termos que considerar apropriados e relevantes (Zorloni, 2010, p. 168).

É na perspetiva da formulação de uma estratégia interna, que esta investigação irá criar uma a proposta de avaliação direcionada ao campo da gestão de coleções. O foco não são as instituições de tutela, apesar de elas poderem utilizar também o modelo, mas pela complexidade do assunto é necessário ser preenchida por quem faz a gestão de coleções.

Ainda não existe, em Portugal e no Brasil, a cultura de avaliação numa perspetiva interna nos museus. É um desafio complexo propor uma avaliação, mas muito maior criar um novo hábito da avaliação [autoavaliação], como uma ferramenta de reflexão sobre as ações dos museus, autoconhecimento e diagnóstico.

A partir da complexidade[172] apresentada, o caminho percorrido para criar a proposta de avaliação foi pesquisar referências entre diversos tipos de avaliações (ponto 4.1) na teoria da administração e exemplos de avaliações na gestão de coleções de outros países para selecionar qual a ferramenta a ser aplicada. A escolhida foi o *benchmark*, uma ferramenta de avaliação através de indicadores de desempenho, com parâmetros do que é a melhor prática conhecida. Para definir quais são os indicadores foi utilizada uma norma para gestão de coleções (ponto 4.2), o SPECTRUM 5.0, e para definir o que é a melhor prática foram utilizadas a legislação nacional, normas e diretrizes da área de museus e património, bem como outras avaliações e estudos específicos sobre gestão de coleções.

4.1 A Era da Informação, gestão e a avaliação

A década de 1990 marca a Era da Informação decorrente do impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e pela tecnologia da informação. Os computadores e as telecomunicações causam intensa transformação, o valor deixa de ser o material e passa a ser a informação, surgindo um novo paradigma: uma sociedade que muda constantemente, na qual a fluidez e a capacidade de reconfiguração é que garantem uma vivência maior das organizações (Chiavenato, 2003, p. 576).

[172] O termo complexidade é adotado no sentido exposto por Chiavenato: "A complexidade significa a impossibilidade de se chegar ao conhecimento completo a respeito da natureza. A complexidade não pode trazer certeza sobre o que é incerto. Ela pode apenas reconhecer a incerteza e tentar dialogar com ela" (Chiavenato, 2003, p. 567).

E como foram as transformações nos museus na Era da Informação? Nos últimos trinta anos houve múltiplas mudanças nos museus, como:

- Mudança de paradigma: a sacralização, antes tão presente nos museus, principalmente nos países mediterrâneos, abre espaço para a função social do museu, sendo sua principal ambição estar "ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento (ICOM, 2010/2013, p. 64).
- Os recursos públicos já não são suficientes para a manutenção.
- Há uma constante alteração na gestão dos museus. Muitas vezes cada gestor aplica uma gestão com diretrizes diferentes e objetivos que nem sempre continuam a proposta da gestão antecedente. A missão dos museus também muda: o porquê de um museu quando ele é criado pode ser alterado com o passar dos anos com as novas aquisições, alterações na gestão, etc. Há mudança nas instituições de tutela, que se alteram por diversos motivos, mas principalmente por causa da política cultural.
- A necessidade da transparência da gestão dos recursos ou dos serviços prestados para responder às leis nacionais de transparência[173]; ou seja, para responder aos recursos angariados em projetos e, nesse caso, para responder à sociedade.
- A necessidade do acesso à informação produzida e armazenada nos museus; atualmente Portugal e Brasil têm leis que regulamentam o acesso às informações públicas[174] e permitem a qualquer pessoa interessada solicitar documentos; e o Código Deontológico do ICOM, que determina que "os museus têm a responsabilidade de dar pleno acesso às suas coleções e às informações existentes, respeitando restrições decorrentes de razões confidenciais ou de segurança" (ICOM, 2004/2008, p. 11).

Assim como a gestão pública e a cultura corporativa têm sido alteradas por novos requisitos de transparência, da mesma forma, a comunidade das instituições sem fins lucrativos deve ter maior transparência e responsabilidade pública na gestão de museus (Anderson, 2007). Será cada vez maior a tendência de abertura sobre como os recursos são gastos e sobre o acesso às informações. Isso levará a outras questões, antes não pertinentes nos museus, como: o movimento de descolonização das coleções, a cobrança da sociedade quanto à má gestão ou a falta de recursos nos museus, e a integração de uma coleção num repositório virtual.

[173] As leis de transparência têm o foco nos recursos financeiros, de maneira deixar à sociedade as receitas e as despesas das instituições governamentais.

[174] As de leis de acesso à informação têm como foco dar acesso à sociedade a qualquer informação aos documentos públicos. Em Portugal é a Lei n.º 26, de 22 de Agosto de 2016, que prova o regime de acesso à informação administrativa e ambiental e de reutilização dos documentos administrativos; e no Brasil é a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que regula o acesso às informações (dados e documentos) da administração pública.

Especificamente na área de gestão de coleções, surgem novas ferramentas, nomeadamente os Sistemas de Gestão de Coleções que, quando utilizados eficientemente, com o uso adequado da tecnologia e de normas, auxiliam na organização e no acesso rápido à informação. Isso possibilita uma gestão muito mais eficaz, além de permitir que o museu cumpra um dos seus principais deveres perante a sociedade: o de dar acesso à informação. No entanto, isso depende muito de uma infraestrutura adequada (equipamentos, acesso rápido à internet, *softwares*), de normas, de profissionais que saibam como fazer e quem deve fazer (preferencialmente com um manual de procedimentos atualizado), e de um monitoramento contínuo para resolver falhas e implementar melhorias.

A informação, que tem um imenso valor pelas questões apontadas acima, tem também um papel central para uma gestão eficiente e eficaz, seja do museu, seja da coleção. É através das informações recolhidas que são feitas as avaliações[175].

No âmbito da avaliação, há atualmente metodologias, ferramentas e melhores práticas da teoria da gestão, como *benchmarking* (Camp, 1989/1993), *benchmark* (Ketchen & Short, 2012, p. 53), análise SWOT (Ketchen & Short, 2012, pp. 160-162), o guia PMBOK (*Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos: Guia PMBOK®*, 2013), entre outras, que têm sido cada vez mais utilizadas e adaptadas ao campo da Museologia e na área de gestão de coleções, inseridas na realização de estudos transdisciplinares.

Em meados da década de 1990, Ames (1994/2005) chama a atenção para a necessidade de normalização e monitorização das atividades principais de um museu. Ele aponta que a avaliação é um campo pouco desenvolvido na Museologia e propõe que a comunidade se reúna para criar sua própria avaliação, investigando quais atividades são de interesse significativo para que se criem ferramentas e relatórios de performance e se desenvolvam padrões mínimos pré-estabelecidos. Em seu texto, ele exemplifica como pode ser uma proposta de avaliação anual, com indicadores de desempenho e fórmulas, como:

Medição do desempenho/objetivo	**Fórmula/razão**
Utilização das coleções	Número de objetos expostos da coleção
	Número de objetos da coleção

[175] Já foi discutido no ponto 2.2.2 que a Gestão no contexto da era da informação, passa por mudanças de abordagens, na procura por soluções práticas, possíveis de se aplicar, no sentido de qualidade e da melhoria contínua, no qual o uso de avaliação faz parte.

Tabela 11: Exemplo de indicador do desempenho
de uma atividade museológica (Ames, 1994/2005, p. 146).

Este texto foi publicado no âmbito do programa de treinamento sobre gestão do *Departamento Museum Studies da University of Leicester*, no livro editado por Moore (1994/2005), ressaltando que gestão era o aspeto com maior destaque no campo dos museus no Reino Unido, em consequência da necessidade dos museus se adaptarem a um público cada vez mais exigente, às crises económicas e à sustentabilidade. Foi preciso procurar outras fontes de recursos fora das verbas públicas, por causa da crise da década de 1980 e, também, da necessidade de uma gestão mais eficaz e efetiva. Sobre avaliação, Moore defendeu que os museus devem abandonar o critério de avaliação de desempenho por meio de número de visitantes, para uma avaliação que englobe inerentemente quantidade e qualidade, essenciais para a melhoria na gestão e na sobrevivência a longo prazo (Moore, 1994/2005, pp. 1-12).

Em meados da década de 2000, no âmbito do ICOM e da UNESCO foi feito o manual Running a Museum: a Practical Handbook (2004)[176] que reúne profissionais de diversos países para escrever sobre os aspetos fundamentais das atividades realizadas num museu. Neste manual, Edson (2004, p. 157) aborda o tema da avaliação como a parte de um planeamento, para a verificação da eficácia da gestão no museu. Edson não apresenta fórmulas, mas cita como método de avaliação a ferramenta SWOT. Para ele: "sem um programa de planeamento e avaliação contínuo, o esforço do museu pode ser negligenciado, com resultados imprevisíveis. O planeamento deve focar-se em atingir o melhor ´equilíbrio´ entre a organização e o ambiente no qual atua" (Edson, 2004, p. 158). Escrito para um público-alvo de profissionais de museus que não tiveram oportunidade para qualificação na área da Museologia, o texto de Edson apresenta (no pouco espaço dedicado ao assunto) a importância da avaliação e mostra um método qualitativo para avaliação, deixando pistas para aqueles que quiserem aprofundar o tema conseguir encontrar um caminho.

A mesma ferramenta de avaliação é proposta por Ambrose & Paine (2006/2012), em publicação que surgiu no âmbito do ICOM, para a formação e qualificação de profissionais de museus. Para a avaliação dos planos de gestão, os autores também sugerem o SWOT (2006/2012, p. 249) e orientam o uso de indicadores de desempenho para avaliar alguns procedimentos como a documentação. São exemplos:

- Número de itens documentados;

[176] No mesmo ano é feita a versão em português deste livro (*Como gerir um museu: manual prático*, 2004).

> - O número de itens na coleção não documentada; ...
> - Horas de custo do trabalho/pessoal gasto em cada novo objeto adquirido (Ambrose & Paine, 2006/2012, p. 252).

Uma outra ferramenta de avaliação, um *benchmark*[177] (The Council for Museums Archives and Libraries, 2002) foi publicada em 2002 no Reino Unido para museus, bibliotecas e arquivos. Realizada por um grupo de trabalho de profissionais de museus e supervisionada pela instituição responsável pelos museus no Reino Unido, esta publicação continuou ser a atualizada, com uma nova versão 2.0, (The Museums Libraries and Archives Council, 2011), e versão 2.1 (Collections Trust, 2018), em 2011 e 2018, respetivamente. Numa perspetiva interna do museu, de autoavaliação, o *benchmark* estabelece parâmetros para o cuidado das coleções como uma forma de diagnóstico a utilizar para um planeamento de melhoria. Esta avaliação define três níveis de classificação: "met, parcialy met, not met", divididas por áreas, as quais têm questões que definem qual o parâmetro a ser mensurado. Exemplo: o ponto 1.1 é sobre se a instituição tem escrita a missão do museu; o ponto 1.2 é se a instituição tem descrita a política de gestão de coleções. A partir desta autoavaliação, a instituição pode determinar a periodicidade e melhores práticas podem ser implementadas.

A mesma ferramenta (*benchmark*) para avaliação tem sido utilizada em museus e galerias na Austrália. A partir de um trabalho colaborativo, em 2008, foi lançada a primeira versão, que atualmente se encontra na versão 1.5, de 2016 (Arts Tasmania et al., 2016), que foi também realizada por um grupo de trabalho formado por profissionais de museus [178].

Nos Estados Unidos, a *American Alliance of Museusm* (AAM) tem utilizado para avaliação o processo de *benchmarking* entre seus museus. A AAM realiza um processo de comparação das operações entre seus museus para o estabelecimento de metas, avaliação de desempenho e tomada de decisões sobre como mudar para melhor (American Association of Museums & Merritt, 2008, pp. 35, 87). Eles têm diversos materiais de apoio para associados e para quem desejar participar dessa avaliação em conjunto com os seus pares (American Alliance of Museums).

---

[177] "*Benchmark* significa um padrão de excelência que deve ser identificado, conhecido, copiado e ultrapassado. O *benchmark* pode ser interno (de outro departamento, por exemplo) ou externo (uma empresa concorrente ou excelente)" (Chiavenato, 2003).

[178] A versão 1.0, lançada em 2008, foi criada por um trabalho colaborativo de: *ACT Museums and Galleries, Arts Tasmania, Collections Council of Australia Ltd, History Trust of South Australia, Museum and Art Gallery of the Northern Territory, Museum and Gallery Services Queensland Ltd, Museums & Galleries NSW, Museums Australia* (*Victoria*), *Western Australian Museum*.

É importante explicitar a diferença entre *benchmark* e *benchmarking*: o primeiro é uma ferramenta com parâmetros, *standard*, como no caso do Reino Unido e Austrália; o segundo é o processo metodológico que identifica referências em pares/ou normativas que sejam excelentes em algum aspeto, com as quais o museu possa se comparar e diagnosticar o que deve ser melhorado (por meio de uma avaliação), como ocorre entre os museus da AAM nos Estados Unidos.

No âmbito desta investigação não se encontrou nada semelhante para museus em Portugal ou no Brasil. Prevalecem estudos sobre avaliação em outros contextos da gestão da qual a avaliação faz parte, como a gestão da qualidade e melhoria contínua (e.g. Ferreira, 2009, 2010; Victor, 2005; Victor, 2006a); ou em assuntos complementares, como a credenciação (Camacho, 2014); e proposta de matriz para diagnóstico (Duarte Cândido, 2013). No entanto, não há nenhuma proposta de *benchmark* ou *benchmarking*, e a maioria usa avaliação por competências ou a ferramenta SWOT como modelo de avaliação.

A seguir, propõe-se a discussão do porquê da escolha desta investigação de fazer um *benchmark* para gestão de coleções em museus e é proposto um modelo para a construção da proposta avaliação.

4.1.1 Escolha de uma ferramenta para avaliação

Há muitos métodos para avaliação em Gestão, assim como existem alguns métodos aplicados em museus. No caso desta investigação, procurar-se-á um método para avaliar o desempenho da gestão de coleções. Nessa perspetiva, como escolher qual a melhor metodologia para criar uma proposta de avaliação?

A perspetiva da avaliação proposta nesta investigação é a de criar os instrumentos necessários para melhorar a qualidade do trabalho no museu que possam ser implementados parcialmente, por etapas, conforme o museu consiga conquistar recursos e apoio para implementar melhorias.

Para isso partiu-se das questões abaixo:

Qual o tipo de avaliação as instituições de tutela e os museus utilizam?	Museus (e outras instituições com coleções museológicas).
Para que utilizar a avaliação?	Ter uma ferramenta que auxilie o diagnóstico e a identificação de padrões de qualidade para que o museu possa criar um processo de melhoria contínua e qualificação dos serviços e estruturas relacionados à gestão de coleção.
Quem são os atores principais para a melhoria?	Os profissionais de museus e seus gestores.
Qual a aplicabilidade?	• A natureza da avaliação deve conter indicadores quantitativos e qualitativos; deverá ser uma avaliação para um planeamento estratégico que tenha como objetivo a melhoria contínua e a qualidade do museu; • Deverá ser aplicado pelos profissionais que trabalham com a gestão de coleções e seus gestores (utilizadores e público-alvo); • O resultado apresentado deverá ser fácil, preferencialmente com um gráfico que apresente uma perspetiva geral da avaliação feita, revelando os pontos a serem melhorados, assim como os que estão bons; • A tecnologia necessária deverá ser mínima, pois ainda existem muitos museus com pouca infraestrutura e nem todos os profissionais de museus têm familiaridade com o uso de recursos digitais; • A compatibilidade atual com a estrutura organizacional dos museus, mesmo que diversa, para que seja possível a implementação (se são necessários recursos adicionais, como material didático, grupos de trabalho, discussão em rede e outras ações).

Tabela 12: Critérios para escolher o tipo de avaliação para gestão de coleções. 2019 © Juliana Alves.

A partir destas reflexões foi ponderado que: o foco deve ser museus, apesar de poder incluir instituições com coleções museológicas; quem deve aplicar é o museu e não a instituição de tutela; deve ser uma autoavaliação para que seja aplicada pela equipa de profissionais, pares e os gestores; a proposta de melhoria deve vir de baixo da estrutura para cima (*bottom up*); deve ser possível de ser realizada em folhas de Excel e possível de apresentar em forma de gráfico para se adequar ao mínimo de conhecimento e infraestrutura necessária; deve conter indicadores quantitativos e qualitativos; será preciso produzir um material de apoio para a sua aplicação.

A partir destes critérios, foi feito levantamento de alguns modelos de avaliação realizados em museus que incluem gestão de coleções, conforme disposto abaixo.

Quais os tipos de metodologias/ferramentas de avaliação (existentes e aplicadas na área de museus)	**Descrição**	**Utilização**
Por competência	Modelo mais simples que consiste em identificar no museu evidências de desempenho como relatório de conservação (indicador qualitativo) ou número de visitantes (indicador quantitativo). Para isso, é preciso estabelecer metas, objetivo para que os avaliadores percebam se as competências foram conquistadas.	A grande maioria dos museus em Portugal e no Brasil tem, a partir de metas escolhidas em comum com a instituição de tutela, competências a cumprir. Fácil de aplicar, não apresenta uma perspetiva do processo do trabalho desenvolvido e é muito difícil de apresentar uma visão holística. Exemplos de aplicação: a maioria dos museus entrevistados nesta investigação, com relatórios que indicam número de objetos inventariados, número de ações de conservação, restauro e requalificação de património móvel, e outros indicadores.
SWOT	Modelo também simples, mas que permite apenas avaliar um cenário, um diagnóstico de uma situação atual.	Foi indicado por Edson, no manual para gestão de museu realizado pela UNESCO (*Como gerir um museu: manual prático*, 2004, p. 158) e no primeiro livro da Coletânea Museologia Roteiros Práticos (Davies, 2001, pp. 33-35). É também fácil de aplicar uma análise qualitativa, mas serve apenas para uma situação e não permite uma visão maior. Exemplos de aplicação: para relatórios descritos de eventos, exposições e outras atividades pontuais.
Balanced Scorecard (BSC)	Modelo criado na década de 1990, para atender à necessidade de empresas, mas que tem sido muito utilizado na gestão pública, nomeadamente brasileira, incluindo alguns museus. O BSC é uma ferramenta para avaliação, que reúne um conjunto de indicadores, divididos nas perspetivas: Recursos financeiros	O BSC pode ser adequado para museus, pois diferentes entendimentos de sucesso (do museu e da governança) podem ser combinados em um sistema de controle conjunto, além de possibilitar interesses complexos e contraditórios serem tratados por diferentes perspetivas. Também permite medidas não financeiras.

Quais os tipos de metodologias/ferramentas de avaliação (existentes e aplicadas na área de museus)	**Descrição**	**Utilização**
	(eficiência), Sociedade (efetividade), Processos Internos (eficácia) e Aprendizado e Crescimento, que devem ser recolhidos periodicamente para avaliar o desempenho da instituição (Alves, 2012, pp. 56, 57, 114).	(Gstraunthaler & Piber, 2007, p. 369). Permite ter indicadores quantitativos ou qualitativos. No entanto, para criar e aplicar os indicadores de desempenho, conforme as perspetivas propostas, é preciso conhecimento específico. Exemplo de aplicação: é o estudo de Basso, Casarin e Funari (2018) aplicados aos museus municipais de Veneza.
Benchmarking	*Benchmarking* "é um processo contínuo e sistemático de pesquisa para avaliar produtos, serviços, processos de trabalho " de instituições de referência "com o propósito de aprimoramento organizacional." (Chiavenato, 2003, p. 588).	O *benchmarking* é o processo metodológico, que inclui um instrumento de avaliação visando a melhoria contínua e qualificação. É um processo longo, amplo e cuidadoso de comparação que envolve uma logística de diferentes entidades, para a construção dos parâmetros de melhoria. Envolve ações de planeamento, execução e revisão da avaliação constante. Exemplos de aplicação: Museus associados da AAL (EUA).
Benchmark	*Benchmark* "significa um padrão de excelência que deve ser identificado, conhecido, copiado e ultrapassado ... serve como guia de referência" (Chiavenato, 2003, p. 582).	O *benchmark* utiliza de parâmetros do que é considerado o melhor para o museu, pode ser aplicado de maneira ampla, ou por áreas. A utilização é fácil, desde que o museu tenha as informações organizadas, acessíveis e, preferivelmente, normalizadas. Permite ter indicadores quantitativos ou qualitativos. Exemplos de aplicação: Museus creditados na *Collections Trust* (Reino Unido); museu creditados pelo *Museum Acreditation Program* (Australia).

Tabela 13: Tipos de avaliações e aplicabilidade para gestão de coleções. 2019 © Juliana Alves.

Apesar do BSC permitir uma visão ampla, não leva a uma avaliação da qualidade. Depois de produzir metas, números e premissas, é necessário um processo de *benchmarking*, porque os números em si não têm essência comparativa (Gstraunthaler & Piber, 2007, p. 369).

A partir dos critérios e comparações acima, esta investigação escolheu propor uma ferramenta de medição *benchmark*, proposto no apêndice A, pois:

- permite o uso de indicadores de desempenho quantitativos e qualitativos;
- a aplicação é simples, porque é uma lista de parâmetros dos quais o profissional deverá escolher qual melhor se assemelha a sua instituição;
- não exige grande infraestrutura, apenas um computador com um excel ou a avaliação impressa e uma calculadora;
- há exemplos de *benchmarks* aplicados com sucesso no Reino Unido e Austrália.

Para criar este *benchmark* foi utilizada como base a norma para gestão de coleções SPECTRUM 5.0 da *Collections Trust*, porque esta norma trata especificamente de gestão de coleções e é largamente utilizada como referência no Reino Unido e em outros países (Matos, 2012, p. 11)[179]. Além disso, possui uma versão 4.0 em português, feita a partir da tese de Matos (2012)[180], e está disponível gratuitamente[181]. Também foram utilizadas outras referências da área de museus (ponto 4.3) que contêm orientações na área de gestão de coleções, assim como a análise das entrevistas, das observações e dos documentos.

Apesar desta investigação propor uma avaliação no formato *benchmark*, esta avaliação pode integrar um processo mais amplo de *benchmarking*, ou seja, fazer parte de um processo que envolva ações como planeamento, execução de melhorias e revisão. Nesse contexto, o ponto 4.1.2, a seguir, propõe descrever melhor o que é o processo *benchmarking* e o ponto 4.1.3 propõe uma adaptação do processo de *benchmarking* para museus, para servir de referência aos profissionais que desejarem se aprofundar nesta metodologia.

[179] Em 28 de abril de 2020, o SPETRUM está traduzido, mesmo que em diferentes versões, para nove idiomas: árabe, suómi, francês (canadiano), alemão, norueguês, polonês, português (brasileiro) e sueco (Colletions Trust, 2020).
[180] Atualmente há uma proposta de grupo de trabalho, conforme descrito no *website* SPECTRUM PT ("SPECTRUM PT," 2020).
[181] Para isso, é preciso inscrever-se no *website*: SPECTRUM PT ("SPECTRUM PT," 2020).

4.1.2 A avaliação como parte de um contexto maior: o *benchmarking*

As definições para *benchmarking* variam dependendo da referência, sendo que os temas incluem mensuração, comparação, identificação de melhores práticas, implementação e melhoria (Anand & Kodali, 2008, p. 258). Apesar de nascer de uma lógica de mercado, no pós II Guerra Mundial, o *benchmarking* ficou conhecido após a sua aplicação na *Xerox Corporation*, entre o fim da década de 1970 e início de 1980 (Camp, 1989/1993, pp. 4-6). O *benchmarking* transformou-se ao longo dos anos e passou de um "processo contínuo e sistemático de avaliação de produtos, serviços", para um "processo contínuo de identificação, aprendizado e implementação de melhores práticas" (Anand & Kodali, 2008, p. 266)[182]. Nessa perspetiva ampliada, passou a ser aplicado em instituições públicas, em organizações não governamentais e em museus, como se viu nas referências citadas anteriormente.

O *benchmarking* pode oferecer um modelo para a instituição com a estrutura básica de ações, com flexibilidade para modificação de maneira a atender às necessidades individuais (Anand & Kodali, 2008, p. 267) para implementação de melhorias. O objetivo do modelo a seguir é descrever o processo de *benchmarking*, suas etapas, entre as quais inclui a avaliação através de um *benchmark*, que é a formato da ferramenta de avaliação proposta nesta investigação. O *benchmarking* e *benchmark* apoiariam o museu a responder à crescente demanda por prestação de contas, seja por uma gestão pública, seja por uma gestão de instituição sem fins lucrativos, seja por qualquer outro tipo de gestão, além de auxiliar na identificação do que deve ser melhorado para competição em projetos de financiamento (Zorloni, 2010, pp. 177-178).

Para esta investigação, considera-se *benchmarking* como um processo metodológico para aumento da qualidade, com o objetivo de melhoria contínua, que compara o desempenho da sua instituição com os melhores parâmetros para identificar o que tem que ser melhorado na instituição (Andrade, 2019). O *benchmarking* se concentra em como melhorar qualquer processo de uma instituição explorando as "melhores práticas", em vez de apenas medir o melhor desempenho, que é somente uma parte do processo (Zairi & Al-Mashari, 2004, p. 2).

[182] Tradução da autora do texto citado: "The process of benchmarking has passed from a 'continuous and systematic process of evaluation of the products, services' to a 'continuous process of identification, learning and implementation of best practices in order to obtain competitive advantages, whether internal, external or generic'" (Anand & Kodali, 2008, p. 266).

São diversos os modelos de *benchmarking*. Um dos mais conhecidos e aplicados foi descrito por Camp, a partir do caso da *Xerox Corporative* (Camp, 1989/1993, p. 16), conforme figura abaixo.



Figura 14: Passos do processo do *benchmarking* adaptado de Camp (1989/1993, p. 16).

Depois do modelo de *benchmarking* descrito por Camp (1989/1993), outros modelos de *benchmarking* foram publicados posteriormente, agrupados em cinco gerações, sendo a atual denominada "*global benchmarking*", na qual as comparações entre instituições estão além dos limites geográficos e passam a ter como referência padrões internacionais (Anand & Kodali, 2008, p. 261). No caso dos museus, por exemplo, é fácil ter acesso a padrões internacionais na área, pois instituições como o

ICOM, a *Collections Trust*, o *Getty Institute*, o *Canadian Heritage Information Network* e a AAM, têm suas diretrizes, publicações, normas e outros materiais em acesso aberto na internet.

Ao longo do tempo, diversos autores que escrevem sobre *benchmarking* fizeram classificações de maneira a perceber melhor seu conteúdo e sua utilização, classificando conforme as características de sua aplicação e do que se vai comparar. A partir da revisão das classificações de *benchmarking* propostos por Camp (1989/1993, pp. 53-56), Zairi e Al-Machari (2004, p. 7), Anand e Kodali (2008, p. 261, apud Fong et al. 1998) e Araújo (2016, pp. 112-113), segue abaixo um resumo:

- Competitivo: identificando produtos, serviços e operações de trabalho de concorrentes diretos e comparar com os de sua instituição;
- Funcional: aplicação do *benchmarking* de processos que compara funções específicas da instituição com duas ou mais organizações;
- Interno: comparações entre operações ou funções idênticas na própria instituição. Camp (1989/1993, p. 53) visualizava essa via como a mais simples de se realizar, já que os dados existem facilmente e sem problemas de confidencialidade e seria um ponto de partida para realizar um *benchmarking* externo, no entanto, não garante a identificação das melhores práticas do setor;
- Genérico: é semelhante ao *benchmarking* funcional, mas vai além da comparação com instituições semelhantes. Essa é uma abordagem muito mais holística e se concentra em processos de negócios multifuncionais. Permite entender como as empresas com melhores práticas alcançaram um desempenho superior. Ele se concentra nos métodos e práticas que estão no centro dos processos críticos (Zairi & Al-Mashari, 2004, p. 7).

O tipo de *benchmarking* funcional, na perspetiva da quinta geração, pode utilizar em seus passos para melhoria contínua, uma avaliação que pode ser no formato *benchmark*[183].

Para além da geração da classificação, cada modelo tem uma diversidade de passo a passo para a realização do *benchmarking*. Na intenção de uma visão geral sobre os diversos modelos Anand e Kodali (2008) fizeram uma revisão de literatura em *benchmarking* a partir de 35 publicações e encontraram 13 passos comuns descritos na figura a seguir. A partir desta referência e definindo o contexto como funcional de quinta geração, foi realizada uma reflexão e uma proposta de modelo do passo a passo do *benchmarking* descrito no próximo ponto.

[183] Como foi realizado nesta investigação. Esta avaliação, na versão final, está disponível no volume 2, apêndice A.

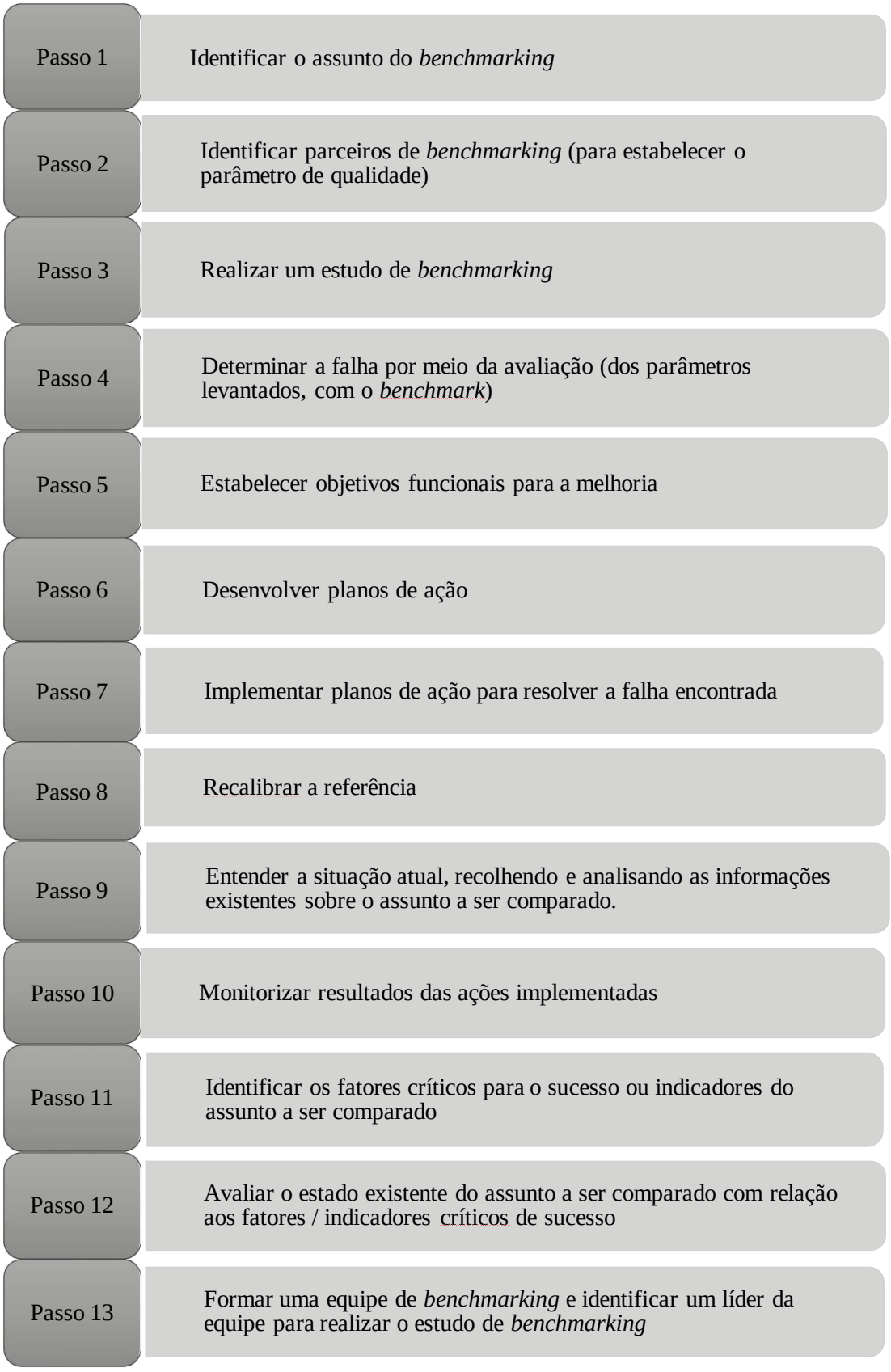


Figura 15: Passos do processo do *benchmarking* adaptado de Anand e Kodali (2008, p. 279).

4.1.3 Uma proposta de esquema para *benchmarking* para gestão de coleções em museus

A partir da reflexão sobre qual é o modelo de *benchmarking* mais adequado para a gestão de coleções em museus, foi criado a partir do modelo resumo de Anand e Kodali (2008, p. 279) da figura anterior, uma proposta para realizar *benchmarking* nos museus. O *benchmark* proposto pela investigadora nesta investigação (apêndice A), poderia integra este processo como a ferramenta para o diagnóstico.

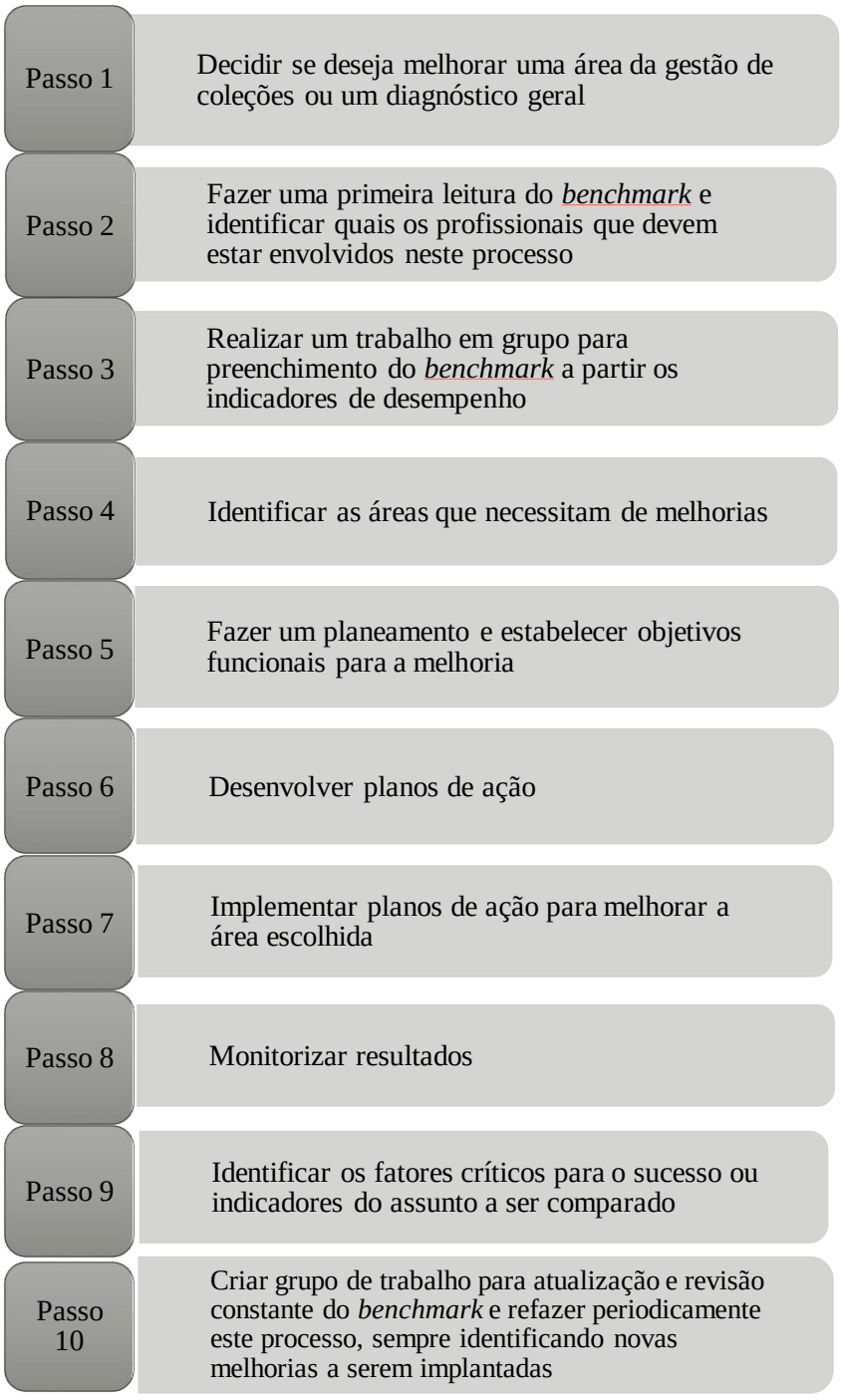


Figura 16: Passos do processo do *benchmarking* utilizando a proposta de avaliação *benchmark*, no apêndice A. 2019. © Juliana Alves.

O passo 1 deve reunir a equipa de profissionais de museus e seu gestor para decidir primeiramente se desejam fazer uma avaliação com o diagnóstico de todos os procedimentos e funções que envolvem a gestão de coleções ou apenas de uma parte.

O passo 2 é necessário para que os profissionais percebam a ferramenta que tem em mãos, e o que precisam para o realizar. Conseguiram perceber como é a avaliação (no formato *benchmark*)? Precisam consultar material de apoio para perceber melhor? Conseguiram perceber como fazer o *benchmark*? Quais devem ser os profissionais envolvidos neste processo? Que informação será preciso levantar? Onde encontro esta informação?

O passo 3 é definir o grupo de trabalho, levantar as informações necessárias e preencher o *benchmark*, definindo, conforme a escala, qual o parâmetro que melhor se adequa à situação na sua instituição.

O passo 4 é verificar por meio da média aritmética resultante de cada seção do *benchmark*, qual são as áreas que precisam de melhorias.

O passo 5 é fazer o planeamento respondendo às questões: o que é preciso para melhorar? Qual(is) o(s) objetivo(s) a ser(em) conquistado(s)? Defina na área com a média mais baixa, quais as ações que podem ser melhoradas. E sugere-se que se defina um objetivo possível de ser cumprido em 12 meses.

O passo 6 é desenvolver planos de ação e as metas a alcançar para atingir os objetivos. Uma forma é começar por pesquisar experiências de museus que já implementaram melhorias no objetivo selecionado. Além disso, pesquisar a referência apresentada no *benchmark* (no apêndice A). Procurar definir quais os recursos que necessitam: é preciso uma equipa maior? Equipamentos? Onde é possível conseguir recursos? É possível pedir à instituição de tutela? Prover reorganização dos recursos internos? É possível fazer parcerias? Quanto tempo preciso para fazer as modificações e melhorar?

O planeamento deve incluir um resumo dos resultados que são desejados e priorizar os que não chegaram ao nível 3 (prática mínima). Sugere-se que este planeamento seja discutido com pares de outras instituições similares. Dialogar com pares permite perceber erros ou omissões, além de criar oportunidade para discutir preocupações mais comuns. Além disso, o olhar de terceiros pode auxiliar a corroborar a avaliação, principalmente se os resultados forem utilizados para subsidiar um pedido de apoio ou a candidatura de um projeto.

O passo 7 é colocar em prática o plano realizado. Esse processo se baseia em melhorias de procedimentos que devem ser convertidos em ações específicas a serem implementadas pelos profissionais de museus.

O passo 8 é o monitorizar, criar uma documentação sobre a ação, em relatórios, de maneira a perceber se as metas colocadas estão a ser alcançadas e se é preciso fazer alguma adaptação ou se é preciso mudar as ações para conseguir o mesmo objetivo.

O passo 9 é identificar se foi conseguido atingir o objetivo proposto. Aprender com o processo, se o objetivo foi conquistado? Se foi parcialmente, o que ocorreu e o que pode mudar para conseguir alcançar a totalidade? Se não foi possível, rever o planeamento e voltar a pensar em novas ações.

O passo 10 é rever o *benchmark* e o processo de *benchmarking*. Será preciso criar um grupo de trabalho entre os museus que forem aplicá-los para rever e para atualizar as normas? E as definições? O intuito é garantir a alteração do que não funcionou na prática da aplicação.

O *benchmarking* é uma metodologia a ser refeita periodicamente e a sugestão é fazer uma revisão a cada 12 meses, período que normalmente os museus fazem seu planeamento de ações e recursos. O *benchmarking* e o *benchmark* só terão funcionalidade se revistos periodicamente[184] e esta investigação segue com uma sugestão para que as instituições que as aplicarem, utilizem o *website* feito durante a investigação[185]. Outro meio seria por meio de fazer reuniões em grupo, trocas de experiências e implementação de melhorias também na metodologia (*benchmarking*) e na ferramenta (*benchmark*).

4.1.4 Uma proposta de uma avaliação *benchmark* para gestão de coleções em museus

Este processo metodológico envolve uma avaliação, a ser realizada pelo *benchmark*, que é o instrumento de avaliação. Para fazê-lo foram levantadas quais as características desejadas na estrutura, de maneira a atender ao seu público-alvo, os profissionais de museus. São elas:

- ser feito em mais de um formato digital, usando *software* de fácil acesso e larga utilização (foram escolhidos Word, PDF e Excel);
- ter no início do documento orientações para preenchimento;

[184] O ciclo de vida de uma ISO é de 5 anos, ou seja, a norma deve ser revista no mínimo a cada 5 anos, e o mesmo sugere-se para o *bechmarking* e *benchmark* propostos nesta investigação.
[185] Alves, J. R. (2019). Gestão de Coleções - um espaço para discussão sobre melhorias em museu. Disponível em: http://gestaodecolecoes.com/.

- indicar onde os profissionais de museus podem encontrar a informação para preencher cada indicador de desempenho para gestão de coleções;
- identificar todas as referências internacionais e nacionais utilizadas para a criação do indicador de desempenho (para além da análise de dados);
- dividir os indicadores de desempenho por seção no documento conforme áreas da gestão de coleções, de maneira a facilitar o preenchimento;
- apresentar na versão em Excel um resultado em gráfico de maneira auxiliar uma visão geral da avaliação, quando ela for preenchida por completo (ver exemplo na figura abaixo);
- criar uma escala para o parâmetro de fácil perceção (*user-friendly)*;
- indicar sempre a versão e a data da última alteração.

Para a estrutura interna do *benchmark* foi criado um modelo que auxilia o preenchimento e fornece as informações de referência. A proposta é que os profissionais dos museus o preencham em grupo, discutindo qual o parâmetro que melhor se adequa ao seu museu a partir do indicador proposto.

Foram consultados diversos modelos para a construção da proposta, e utilizou-se principalmente os *benchmarks* do Reino Unido (Poole, Dawson, & Hillhouse, 2015; Poole & Collections Trust, 2015; Collections Trust, 2017b, 2018) e a norma ISO (ISO, 2019).

Este modelo, apresentado na figura a seguir, foi aplicado para a construção do *benchmark* (apêndice A) após a análise dos dados (apresentada no capítulo 5). Na sequência foram selecionados os critérios para a criação dos indicadores, que são as informações a serem avaliadas pelo parâmetro proposto, ou seja, que descrevem a performance do museu na ação descrita.

Benchmark sobre práticas da Gestão de Coleções em Instituições Museológicas [número da versão e data] [Número da Secção e Nome da Secção]				
Ação/atividade	Indicador	Tipo de indicador	Referências	Informação complementar
[Número do indicador de desempenho] [Nome do indicador de desempenho] [Descrição do indicador de desempenho] As equipas devem escolher numa escala de 1 a 5 abaixo, conforme a melhor descrição que se assemelha ao ponto de situação de sua instituição. A escala foi criada propondo parâmetros para ação/atividade/procedimento, em que o vermelho (1), laranja (2), amarelo (3), verde (4), azul (5), descrevem da pior para a melhor situação possível. Conforme a situação preencha o campo **Valor,** na última linha de cada ponto, na célula com sombreado cinza. Selecione um valor (número de 1 a 5) referente a ação descrita, que melhor define a atual situação de sua instituição. A seguir um exemplo de como poderá ser a escala de parâmetro	documento em que se pode encontrar a informação sobre o indicador de desempenho, por exemplo: política de gestão de coleções; relatório de inventário.	classificação se o indicador é qualitativo ou qualitativo	Citar referência abreviada, formato APA 6ed, que se encontra na última secção do documento	informação que auxilie a compreender a ação e/ou indicador
1				
2				
3				
4				
5				
Indicar entre 1 e 5 qual o desempenho que melhor descreve a sua instituição			Valor:	

Figura 17: Modelo da estrutura interna do *benchmark* proposto nesta investigação. 2019 © Juliana Alves.

4.1.5 Critérios para os indicadores de desempenho

> "The measurement of performance is central to any consideration of performance evaluation and this resolves into two areas for consideration: 1 why measure; 2 what to measure" (Crowther, 1996, p. 5).

A ideia de desempenho, combinada com eficácia e eficiência, surge para compensar a noção de lucro, difícil de ser aplicada aos museus, que têm na sua definição: "uma instituição permanente, sem fins lucrativos" (ICOM, 2010/2013, p. 64). A seleção de indicadores de desempenho é importante, pois eles devem representar, por meio de seus

resultados, a atividade geral do museu. As normas ISO[186] desenvolvidas pelo setor comercial, assim como associações como AAM e a *Collections Trust*, são exemplos de inúmeras pesquisas e publicações realizadas sobre indicadores que auxiliam a refletir sobre as atividades nos museus. Muitos indicadores se relacionam ao aspeto financeiro do museu (contabilidade de custos, fontes de financiamento), outros se concentram na gestão de pessoal ou de coleções. Se o museu pode parecer, à luz dos indicadores, eficiente ou eficaz, permanece o fato de que as autoridades públicas continuam a questionar os motivos que levaram ao financiamento dos museus. Essa lógica de justificar os investimentos realizados está longe de atender a todas as expectativas de retorno econômico num museu (Desvallées & Mairesse, 2011, p. 185). Esta investigação tenta não seguir por essa lógica de mercado e se propõe criar indicadores de desempenho para os serviços relacionados à gestão de coleções, visando a qualificação de seus serviços no sentido de responsabilização do museu "ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e expõe o património material e imaterial da humanidade e do seu meio envolvente com fins de educação, estudo e deleite" (ICOM, 2010/2013, p. 64).

O que é indicador de desempenho? É uma pergunta simples, mas com uma resposta complexa. Apesar de existirem muitos tipos diferentes de indicadores, optou-se nesta investigação utilizar a definição que melhor atende a proposta da investigação[187]: do *benchmark*, publicado no guia de orientações para gestão de desempenho nos museus do Reino Unido da *Collections Trust* (Poole & Collections Trust, 2015) . Nesta publicação, indicadores de desempenho é definido como: um fato mensurável ou um conjunto de informações sobre uma atividade específica da sua organização que pode ser usada para identificar, demonstrar e gerenciar a qualidade dessa atividade ao longo do tempo (Poole & Collections Trust, 2015, p. 2) .

Os indicadores podem ser:

- quantitativos, que mensuram resultados práticos, como número de objetos inventariados no museu;

[186] Um exemplo é a norma 1246:2019 *Information and documentation — Key indicators for museums* feita especificamente sobre indicadores de desempenho para museus (ISO, 2019).

[187] Objetivo geral da investigação: desenvolvimento de indicadores de desempenho para museus, tendo como diretriz a norma SPECTRUM para a sua aplicação, visando promover a melhoria contínua e controlo na gestão de coleções por meio de uma autorregulação que pode ser realizada junto ao modelo de avaliação proposto.

- qualitativos, que medem se os resultados chegaram a um padrão, que não é quantificável, como ter publicada uma política de gestão de coleções, seguindo as normas da instituição de tutela e diretrizes internacionais.

Muitas aspetos qualitativos dos museus não podem ser medidos em grandeza numérica e, por isso, torna-se necessário que sejam usadas em conjunto com indicadores qualitativos, normas ou referências narrativas com a descrição da qualidade. Por exemplo, o número de objetos armazenados no museu não indica se estão acondicionados conforme as diretrizes de preservação nacionais e internacionais. Os indicadores numéricos de desempenho não podem medir facilmente a importância ou a qualidade e indicam um retrato parcial, que pode apenas identificar características de eficiência, mas que precisam ser complementadas (Poole & Collections Trust, 2015, p.3) . Um indicador de desempenho, numa abordagem de qualidade, deve ser acompanhado com referências a normas ou diretrizes (nacionais e internacionais) que definam um padrão mínimo. Analisando o mesmo exemplo acima, ao invés do número de objetos armazenados, pode-se avaliar a percentagem de objetos da coleção acondicionada conforme o padrão descrito em publicações nacionais como Plano de Conservação Preventiva (Instituto dos Museus e da Conservação & Camacho, 2007, pp. 51-82) e Museologia Roteiros Práticos: Parâmetros para a Conservação de Acervos (Resource: The Council for Museums, 2004, pp. 67-83).

Os indicadores devem apresentar uma visão geral de como está o museu, por isso procurar-se-á no *benchmark* desta investigação equilibrar ambas perspetivas de indicadores, de maneira a permitir uma visão mais holística da instituição, mais especificamente na área da gestão de coleções. No sentido de construir bons indicadores de desempenho, é preciso:

- Consistência e comparabilidade: é apenas razoável comparar organizações iguais ou similares;
- Clareza: os indicadores devem ser simples, bem definidos e facilmente compreendidos;
- Controlabilidade: apenas aspetos do desempenho sobre os quais há controlo devem ser medidos;
- Limitado: a organização deve sempre se concentrar em um número limitado de indicadores de desempenho que forneçam as informações mais valiosas sobre gestão de coleções;

- Viabilidade: os indicadores de desempenho devem ser possíveis de serem medidos facilmente (Jackson, 1991/2005, pp. 163-164; Poole & Collections Trust, 20015, p.3).

A norma ISO 21249: 2019 descreve que indicadores de museus devem:

- Medir uma atividade, identificar realizações de maneira a identificar problemas e deficiências no desempenho do museu;
- Ser confiável, ou seja, produzir constantemente o mesmo resultado quando usado repetidamente nas mesmas circunstâncias;
- Medir o que foi criado para medir;
- Ser aplicáveis à instituição e à situação (ambiente do museu) expressando exatamente as características que se destinam a ser medidas (ISO, 2019, pp. 13-14, 5.2 Criteria for museum indicators).

Os indicadores são um meio para uma finalidade (Jackson, 1991/2005, p. 166). Não existem indicadores de desempenhos universais (Gstraunthaler & Piber, 2007, p. 366) e nenhum é definitivo. Esta investigação reconhece que existem diferentes tipos de museus, com diversas configurações e com diferentes coleções e públicos. Os indicadores de desempenho devem ser revistos periodicamente, assim como o *benchmark* e o *benchmarking* (passo 10). O exercício de alterar, criar e eliminar indicadores deve sempre passar pelas razões apresentadas para tais mudanças e a sua medição deverá ser discutida em grupo de trabalho, validada pela maioria, devendo cada vez mais se aproximar da realidade comum (possível) dos museus que o utilizam.

Para a proposta desta investigação serão criados indicadores seguindo a norma para gestão de coleções SPECTRUM 5.0, que será discutida a seguir.

4.2 Normas

O uso de normas e a importância da normalização estão entre as orientações do Código Deontológico do ICOM (2004/2008) e reforçados na Declaração de Princípios de Documentação em Museus (CIDOC, 2012/2014, pp. 19-22), que apresentam o uso de normas como um dos critérios básicos para que o museu tenha a salvaguarda adequada e possa demonstrar sua responsabilidade sobre sua coleção, aumentando a viabilidade de pesquisa e interpretação.

O que são normas? Matos em sua tese que propõe a aplicação da norma SPECTRUM para a gestão de coleções nos museus portugueses, e apresenta a primeira

versão em idioma português da referida norma, procurou a definição de norma no *British Standards Institute* (Matos, 2012, p. 33):

> "A standard is an agreed way of doing something. It could be about making a product, managing a process, delivering a service or supplying materials – standards can cover a huge range of activities undertaken by organizations and used by their customers.
> Standards are the distilled wisdom of people with expertise in their subject matter and who know the needs of the organizations they represent – people such as manufacturers, sellers, buyers, customers, trade associations, users or regulators" (British Standards Institution).

A AAM cita a definição do dicionário de *Oxford* para definir norma: "standard: something used as a measure, norm or model in comparative evaluations; a required or agreed level of quality or attainment" (American Association of Museums & Merritt, 2008, p. 3, apud Compact Oxford English Dictionary). Ambas as definições são bem distintas, mas têm em comum a concordância que a norma é uma medida, um parâmetro de qualidade.

Para que servem as normas? A aplicação da norma significa estabelecer critérios acordados por uma instituição reconhecida por este trabalho, para que seja possível alcançar o nível de qualidade que foi alinhado por profissionais especializados no tema. As normas são parâmetros que, se todas as instituições as utilizassem, além de atingirem um certo grau de qualidade, permitiriam a comparação entre instituições diferentes e também a comunicação entre elas. Por exemplo, se um museu fizer um procedimento de empréstimo de objetos de outra instituição e ambos seguirem a mesma norma, esta poderá auxiliar na comunicação entre eles, o passo a passo será semelhante ou terá equivalência, economizando tempo e possíveis falhas.

Na área de património e museu, há os dois tipos de normas que devem ser escolhidas conforme o tipo de trabalho a ser realizado. Na descrição de Matos, há normas:

> "As *de facto* e *de jure*. As primeiras, embora não reconhecidas formalmente por nenhuma instituição como a ISO ou o BSI, são as usadas e reconhecidas em determinado setor como as mais comuns e abrangentes (veja-se o facto do formato .doc para a criação de documentos, por exemplo). As segundas são as reconhecidas por uma instituição que define normas (ISO ou BSI, por exemplo) e são construídas de acordo com as necessidades comuns de determinados grupos com interesse direto na norma, sem haver sobreposição ou prevalência de determinados interesses em relação a outros por questões sociais, políticas ou económicas" (Matos, 2012, p. 34, apud McKenna & De Loof, 2009).

A norma SPECTRUM é uma norma de *facto*, no entanto, isso não tira o seu valor[188] nem entre as normas *de jure*, como por exemplo a ISO 21246:2019 que cita o SPECTRUM 5.0 como referência quanto descreve o indicador de desempenho "A.1.5 Percentage of the collection in satisfactory preservation" (ISO, 2019, p. 18).

Além disso, as normas podem ser agrupadas por suas especificidades técnicas, como normas para procedimentos, terminologia e estrutura de dados[189]. No caso da presente investigação, a norma para procedimentos SPECTRUM foi a escolhida como referência por se adequar ao recorte pretendido e ser especificamente para gestão de coleções.

Porque utilizar a norma SPECTRUM para construir um *benchmark*? Esta norma descreve os procedimentos para gestão de coleções que possibilitaram a criação de parâmetros para realizar a estrutura de dados a serem recolhidos durante a investigação (entrevista, visitas técnicas e documentos), para a organização dos dados, mapeamento dos procedimentos de gestão de coleções nos museus e para a construção do *benchmark*. Contribui também para esta escolha a *Collections Trust*, instituição atualmente responsável pelo SPECTRUM, ter *benchmarks* publicados *on-line* gratuitos[190]. Colabora o facto de ser uma norma internacionalmente aplicada, com uma versão em português 4.0 e outra 5.0, cujo processo de tradução está em andamento, e por fim, por ser uma norma viva, que periodicamente acrescenta uma nova versão, aberta à discussão com os profissionais da área.

4.2.1 SPECTRUM 5.0 | Uma norma para gestão de coleções

A SPECTRUM é mantida e publicada pela *Collections Trust* (anteriormente *Museum Documentation Association* - MDA) no Reino Unido. Foi desenvolvida e tem sido atualizada em parceria com profissionais de museus nacionais e internacionais (Dawson, 2013, p. 1).

A construção desta norma foi um longo processo que começou na década de 1970 que, com "a introdução de novos métodos de trabalho impostos pela crescente utilização e massificação dos computadores pessoais, decidiu criar o *MDA Data Standard*" (Matos,

[188] "SPECTRUM não é uma norma formal, ou seja, não está, no momento, sujeito à avaliação e controlo por qualquer autoridade, nacional ou internacional, como a *British Standards Institution* (BSI) ou a *International Standards Organization* (ISO), como acontece com o CIDOC CRM que deu origem ao ISO 21127:200615. Porém este facto não diminui as qualidades do SPECTRUM e a sua contínua adoção como regra por diferentes profissionais, museus e países é disso prova" (Matos, 2012, p. 12).
[189] Conforme descrito no ponto 2.2.1, desta tese.
[190] Conforme descrito no ponto 4.1.4, desta tese.

2012, p. 103). A partir dos grupos de trabalhos, seguiu-se a formação da MDA que resultou na publicação do SPECTRUM: the UK Museum Documentation Standard, em 1994 (Matos, 2012, p. 104). " O SPECTRUM teve uma grande aceitação no Reino Unido, e também internacionalmente, pelo que passados apenas três anos, no seguimento do proposto na primeira versão, em 1997 a MDA publica a segunda versão do SPECTRUM" (Matos, 2012, p. 105). Desde então a norma tem sido discutida com profissionais para além do Reino Unido e tem sido traduzida e aplicada internacionalmente. Nesse contexto, foi na versão 4.0, a partir da tradução realizada por Matos (2012), durante o trabalho de revisão para a publicação em língua portuguesa (brasileira) que a investigadora conheceu a norma (Collections Trust, 2014).

A *Collections Trust* participou da criação da norma PAS 197:2009 (British Standards Institute, 2009), "um documento estratégico sobre a gestão de património cultural para o Reino Unido" (Matos, 2012, p. 120). A criação dessa norma teve como proposta um "código de prática" para os museus "obrigando-os a construir um enquadramento para a gestão das coleções que inclua políticas, processos e procedimentos em termos de acesso, documentação, conservação e desenvolvimento das mesmas" (Matos, 2012, p. 121). A primeira figura desta tese, mostra exatamente o esquema proposto pela PAS 197, depois publicado no SPECTRUM 4.0 (British Standards Institute, 2009; Collections Trust, 2014, 2017c), enquanto a figura a seguir é a adaptação para o SPECTRUM 5.0 e o contexto desta investigação.

O SPECTRUM 5.0 é uma norma simplificada que teve como diferencial ter sido aberta à comunidade internacional para discussão, via internet, incorporando sugestões de profissionais de todo o mundo, em 2016. A norma possui 21 procedimentos que são apresentados individualmente no *website* da *Collections Trust* (2017c) da seguinte forma:

- definição simplificada;
- escopo do procedimento que explica quando usá-lo (e, às vezes, quando usar um procedimento diferente);
- questões da política de gestão de coleções para consideração;
- requisitos mínimos para implementar; e
- descrição do procedimento (por texto e fluxograma).



Figura 18: Adaptação do diagrama que mostra os procedimentos conforme enquadramento da norma PAS 197:2009 e SPECTRUM (British Standards Institute, 2009; Collections Trust, 2014, p. 43).

Dos 21 procedimentos, oito são considerados primários (grifados na figura acima), pois são considerados importantes para a gestão das coleções e são exigidos para o programa de credenciação no Reino Unido.

A definição proposta por Hillhouse em publicação da *Collections Trust* para procedimentos, diz respeito à forma de realização de uma atividade e/ou processo (Hillhouse, 2009, p. 8). Conforme enunciado em 2012 por Matos: "os procedimentos do

SPECTRUM podem ainda servir como instrumento de avaliação e melhoria do processo de documentação, tal como definido pelo museu, por meio de verificação da sua compatibilidade com a norma" (Matos, 2012, p. 125). Esta investigação é um desdobramento da tese de Matos, ao utilizar os procedimentos como parâmetro para criar mensurações.

Como é possível observar na figura anterior, os procedimentos - agrupados em desenvolvimento, informação, acesso e preservação, e conservação de coleções - foram replicados na proposta de *benchmark*. Assim, para cada procedimento descrito no SPECTRUM, há um indicador de desempenho.

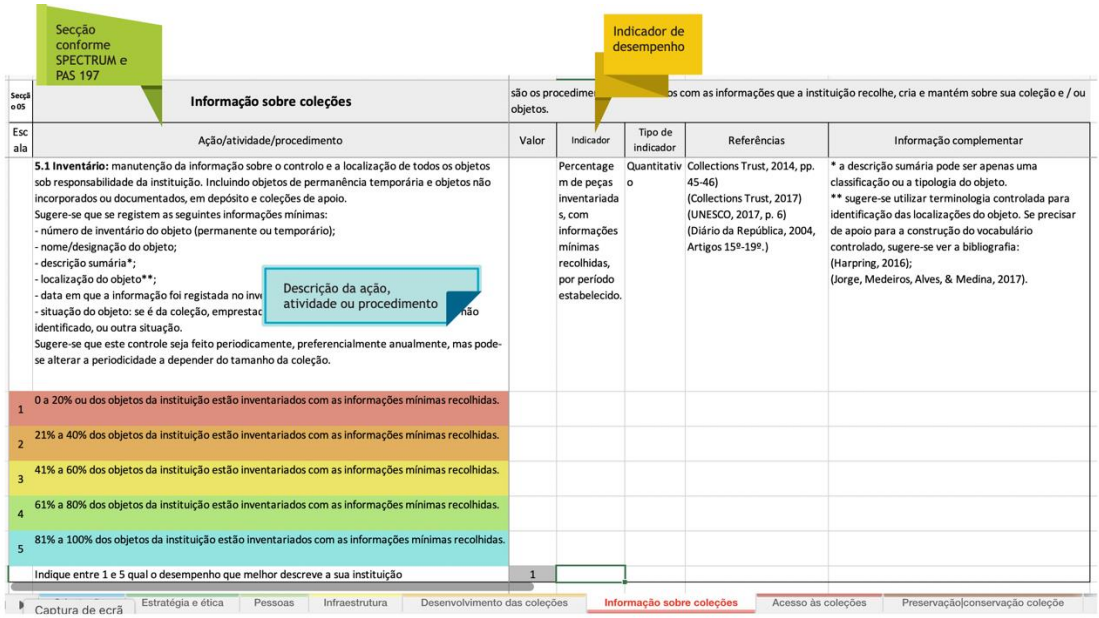


Figura 19: Exemplo da organização do *benchmark*,
que seguirá a norma SPECTRUM 5.0 e PAS 197. 2019 © Juliana Alves.

4.2.2. Outras referências para a construção da avaliação

Apesar da norma SPECTRUM 5.0 e a estrutura disposta do PAS 197 serem o parâmetro principal para a elaboração do *benchmark*, outras referências foram utilizadas.

Num primeiro momento, houve a necessidade de localização desses parâmetros para Portugal e Brasil, por isso, foi necessário considerar parâmetros dispostos na legislação nacional de cada país, como a Lei Quadro dos Museus Portugueses (Assembleia da República, 2004), o Despacho Normativo nº 3/ 2006 (Ministério da Cultura, 2006), Estatuto de Museus do Brasil (Governo do Brasil et al., 2009, 2013), e outras leis ou regulamentações que envolvem procedimentos de gestão de coleções.

Conforme discutido no capítulo 3, o perfil dos museus portugueses e brasileiros são em sua maioria públicos, municipais, com uma equipa pequena (entre 1 e 10 profissionais

para todas as atividades), e de pequeno porte. Boa parte dos museus municipais tem uma restrição maior para acesso a recursos humanos qualificados, menos recursos financeiros e falta de autonomia. Não há nenhuma norma nacional semelhante ao SPECTRUM em ambos os países, por isso pode esperar-se um desconhecimento da norma para gestão de coleções em grande parte dos profissionais de museus, pois a maioria tem múltiplas funções e pouco tempo para algo que não faz parte de uma política pública nos dois países como criar uma norma para gestão de coleções. A maioria dos profissionais de museus quando indagados sobre como é a gestão de coleções em seus museus, mencionam principalmente o procedimento de inventário, que é apenas um dos 21 procedimentos descritos pelo SPECTRUM. Há procedimentos, como o Revisão de Coleções (*Collection review*), em que é necessário ter requisitos mínimos que a maioria dos museus dos dois países não têm, como: uma missão atualizada, política de gestão de coleções publicada com a política de incorporação e descarte.

Num segundo momento, foi preciso também referenciar as diretrizes internacionais, como o Código Deontológico do ICOM (2004/2008) e outras publicações que norteiam milhares de museus, como normas da AAM nos Estados Unidos. Uma parte dos indicadores de desempenho criados para a *benchmark*, reunidos com a denominação Estratégia e ética, são parâmetros que atendam a essas diretrizes.

Outra preocupação foi criar parâmetros específicos que servissem de apoio às equipas, pois os recursos humanos em ambos os países são escassos, conforme anteriormente discutido. Entre as referências consultadas para a regulamentação das equipas, está a *The European Group on Museum Statistics* (EGMUS - The European Group on Museum Statistics) que estabelece claramente a divisão por horas de trabalho. O indicador utilizado para mensurar o profissional é pelo Equivalente a tempo inteiro (*full-time equivalent)* por ano: significa mediar as horas, ou seja, converter a equipa a tempo parcial, em equipa a tempo inteiro. Por exemplo: se três pessoas estiverem trabalhando no museu com contrato de meio período, duas delas a um quarto de tempo e a terceira a meio-tempo, os dados do Equivalente a tempo inteiro serão: 25% + 25% + 50% = 1 funcionário em tempo integral. Essa prática, que não foi encontrada em nenhum dos documentos (relatório anuais) de museus recolhidos durante a investigação, permite uma visão geral de quanto tempo efetivo o museu tem de horas de profissionais trabalhadas e, desta forma, temos melhores condições para calcular a necessidade de mais recursos.

Também a partir da contextualização do capítulo 3, percebeu-se a necessidade de criar parâmetros para a infraestrutura dos museus, que consiste em recursos para acondicionamento, segurança, acessibilidade, preservação digital e sistema de gestão de coleções (e.g., DGLAB, 2019; Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, 2003; Instituto dos Museus e da Conservação & Camacho, 2007; Instituto Português de Museus, 2004).

Num terceiro momento, foram consultados outros *benchmarks* que também foram utilizados como referência (e.g., Poole et al., 2015; Poole & Collections Trust, 2015; Collections Trust, 2017b, 2018) .

Num quarto momento, durante a investigação, em novembro de 2019, foi lançada a ISO 1246:2019 *Information and documentation — Key indicators for museums* que descreve um conjunto de indicadores de desempenho para avaliar a qualidade dos museus, incluindo gestão de coleções. Nesta altura. a proposta de *benchmark* já tinha sido feita e discutida em evento[191]. Foi realizada uma revisão e foram alterados alguns dos indicadores para se adequarem a esta norma internacional.

E, num quinto e último momento, foram incorporadas referências sugeridas pelos profissionais de museus que participaram da validação do *benchmark* em evento público (e.g., DGLAB, 2019; Ministério da Cultura, 2006; Mourão et al., 2019).

A partir das questões discutidas neste capítulo, observa-se que normas e avaliações para gestão de coleções são um campo complexo e carecem de mais investigação, tanto no Brasil quanto em Portugal, a partir das singularidades e práticas que permeiam o quotidiano de seus museus. Principalmente agora, quando a sobrevivência dos museus nos dois países depende da otimização dos recursos, da procura de melhorias e do uso da criatividade e de novas ideias que permitam superar as consequências da atual crise económica[192].

A Declaração de Caracas já recomendava, há quase 30 anos, que os museus devessem ter planos "baseados em um diagnóstico das necessidades do museu ... e que a realização de tais planos e programas leve em conta as necessidades prioritárias do museu e defina objectivos [*sic*] e metas a longo, médio e curto prazo" (ICOM, 1992/1999, pp. 259-260). Esta recomendação ainda é atual.

[191] Descrição da validação da proposta de avaliação encontra-se no capítulo 6.

[192] Esta tese está a ser finalizada em época de crise sanitária (devido a à pandemia da covid-19) que consequentemente gerou uma crise económica.

Capítulo 5. Análise de dados, proposta de avaliação e validação

A escolha do tipo de avaliação foi uma construção que ocorreu durante a investigação. Até o fim da recolha de dados, ainda não se tinha certeza do uso desta ferramenta, e foi após a análise dos dados que se optou pelo *benchmark* e se decidiu pela criação de um evento académico que permitisse validá-la com os profissionais de museus.

O originalmente planeado foi se alterando com o desenvolvimento da investigação, como: as escolhas da metodologia quantitativa (inquérito) para qualitativa (entrevista); o aumento de estudos de caso de 10 entidades para 18 entidades; da alteração do critério da escolha ter passado do tipo de coleções para o tipo de tutelas; entre outras mudanças. Todas as entrevistas foram transcritas, as visitas técnicas descritas em diários e toda a documentação referente a procedimentos de gestão de coleções e avaliação foram recolhidos. Foram 16h25min de entrevistas transcritas, 14 descrições das visitas e 214 documentos[193]. A análise desse volumoso material só foi possível por meio da aplicação MAXQDA 2018.2[194].

Primeiramente foi realizado um mapeamento nos textos[195] que correspondiam aos procedimentos[196] descritos pela norma SPECTRUM, e numa segunda leitura, foram selecionados temas em comum abordados durante as entrevistas. A partir de relatório com esses trechos, as informações foram transformadas em dados quantitativos. Por exemplo, da entrevista: "A gente tem uma missão"[197] (Entrevistado 3.1, Entidade 3, 2016) e da descrição em página de *website* da Entidade 03 "A Pinacoteca de São Paulo se dedica às Artes Visuais brasileiras e ao seu diálogo com as culturas do mundo ao colecionar, estudar, preservar, expor e comunicar seus acervos para promover a experiência do público com a arte, estimular a criatividade e a construção de conhecimento" (Pinacoteca do Estado de São Paulo, 2019)[198], foram transformados na informação de que o referido museu tem missão atualizada. Para todos os museus foram selecionados trechos de entrevistas e documentos que citavam a missão e, assim, chegou-se a esses números: 7 museus têm missão atualizada e publicada (com menos de 5 anos); 5 têm missão, mas o

[193] Todo este material encontra-se no volume 2, da tese. As entrevistas estão transcritas no apêndice D, as visitas estão descritas no apêndice E e os documentos estão listados no anexo A.
[194] A análise deste material está no volume 2, da tese, apêndice F.
[195] Nas transcrições das entrevistas, nas descrições de visita e nos documentos.
[196] Descritos na figura 18, do capítulo 4.
[197] Volume 2, Apêndice D.3.
[198] Documento código Doc067, descrito no volume 2, desta tese, anexo A.

referido documento tem mais de 5 anos e/ou não foi aprovado e publicado; e 2 museus não têm missão definida e publicada.

Vale ressaltar que os dados podem já ter sofrido alterações, uma vez que a recolha de dados começou em 2016 e terminou em 2019, contudo, estas informações recolhidas foram válidas para a construção de parâmetros para *benchmark*.

Sobre o uso da norma SPECTRUM 5.0 como referência, procurou-se perceber se os museus utilizam a norma ou se tinham outras normas. Verificou-se que a maior parte dos entrevistados utilizavam normas nacionais e que as utilizavam em ações como: apoio para elaboração de política de gestão de coleções, processo de credenciação (no caso de Portugal[199]) e, em menor frequência, utilizavam normas internacionais também para normalizar procedimentos. As normas nacionais - em Portugal, a Lei Quadro dos Museus Portugueses e o Decreto Normativo n.º 3, e no Brasil, o Estatuto dos museus - são contributos valiosos para a qualificação dos museus. No entanto, esta investigação está ainda de acordo com a situação descrita por Matos, em 2012, que também é equivalente para o Brasil:

> "Julgamos ser absolutamente necessário um maior cuidado com os requisitos relativos ao inventário e documentação exigidos no processo de candidatura à RPM, que, na nossa opinião, deveriam ter como referência normas de estrutura de dados e de procedimentos que possibilitassem uma aferição quantitativa e qualitativa da informação existente sobre as coleções dos museus candidatos" (Matos, 2012, p. 89).

Nesse sentido, é preciso adoção de normas mais complexas, que detalhem estruturas de dados e procedimentos, e o SPECTRUM é uma norma já escrita e publicada em português. Faltam ações de legitimação desta, junto com formações para que os profissionais a possam adotar. Para esta investigação, optou-se pelo SPECTRUM 5.0.

Num contexto geral dos museus do estudo de caso, a maior parte dos procedimentos dos museus não estão normalizados e a perceção sobre o que é uma avaliação difere, assim como sobre o que é gestão de coleções e norma. O planeamento da investigação foi repensado e o processo de validação do *benchmark* foi feito por meio de abertura para

[199] Atualmente em São Paulo existe o Cadastro Estadual de Museus (CEM-SP), que é um instrumento de política pelo Grupo Técnico de Coordenação do Sistema Estadual de Museus (GTC SISEM-SP) da Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo (SISEM & Paulo, 2020). Este cadastro foi criado em junho, posteriormente às entrevistas e recolha de dados em São Paulo (realizadas entre fevereiro e abril de 2016), por isso não é possível considerar que os entrevistados tivessem o referido cadastro como norma.

uma consulta pública com profissionais de museus, que foi finalizada em um evento onde se discutiu a proposta de avaliação.

Na sequência deste capítulo, apresentar-se-á a análise dos dados recolhidos, a estrutura do *benchmark*, o processo de validação com profissionais de museus, as inferências e os resultados.

A partir dos parâmetros descritos acima, verificou-se nas instituições museológicas selecionadas:

- A existência de políticas e orientações nos museus.
- Se as equipas as utilizam.
- Se estão atualizadas[200].
- Se há procedimentos e parâmetros normalizados (ou pelo menos conhecidos) para o trabalho e a gestão.
- Se estes são avaliados e adaptados à missão da instituição.

Nas instituições de tutela, procurou-se conhecer suas normas, diretrizes, procedimentos e principais ações de apoio aos museus[201].

5.1 Perfil da amostra

Dos 14 museus, 11 são de Portugal e 3 do Brasil. Procurou-se selecionar diferentes tipos de tutelas como pública, privada, eclesiástica, universitária e mista, com tutela única ou partilhada, formadas por um núcleo ou polinucleadas. Destes 14 museus, 12% são tutelados somente por uma instituição e 2 são tutelados por duas ou mais. Nos mesmos museus, 10 tem somente um núcleo, e 4 são polinucleadas. Nas 4 entidades selecionadas que tutelam o património cultural (3 em Portugal e 1 no Brasil), procurou-se abranger âmbitos nacional, regional e local.

[200] Considera-se um documento atualizado quando este tem menos de 5 anos. Considerou-se este prazo a partir de referência da Lei Quadro de Museus (2004), que estipula a revisão da política de incorporação a cada 5 anos, assim como as ISO devem ser revistas a cada 5 anos.

[201] Conforme descrito no capítulo 1, as instituições da amostra desta pesquisa são: em Portugal: Departamento de Museus, Conservação e Credenciação (DGPC), Direção Regional de Cultura do Norte (DRCN), Museu Bernardino Machado, Museu da FEUP, Museu de Alberto Sampaio, Museu de Arte Sacra da Capela da Lapa, Museu de Ciências da Universidade de Coimbra, Museu de Vila do Conde, Museu Ferroviário Núcleo de Lousado, Museu Fundação Cupertino Miranda - Centro Português do Surrealismo, Museu Municipal de Penafiel , Museu Nacional Soares dos Reis , Museu Sporting, Rede de Museus - Divisão de Cultura e Turismo do Município de Vila Nova de Famalicão; no Brasil: Museu da Casa Brasileira, Museu da Imigração, Pinacoteca do Estado de São Paulo, Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico da Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo (atual Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo).

As entrevistas e o diário de visita foram realizados entre 2016, 2017 e 2019, sendo que no último ano optou-se por uma revisão dos documentos recolhidos por meio de uma investigação documental nos *websites*[202] de cada instituição.

5.2 Critérios de análise

A partir do exposto, foram feitas as seguintes análises com base nos temas:

- Missão: procurou-se perceber se a instituição tem uma missão definida, aprovada pela instituição de tutela e publicada.
- Política de gestão de coleções: procurou-se identificar se a instituição tem a referida política, se é atualizada (menos de 5 anos) e se é publicada.
- Política de desenvolvimento das coleções[203]: como são os procedimentos de Entrada do objeto, Aquisição e Incorporação, Desincorporação e alienação (abate) e Revisão de coleções.
- Política de informação sobre coleção: como são os procedimentos de Controlo de inventário, Controlo de localização e de movimentação, Catalogação, Seguro e indemnização, Avaliação, Auditoria, Gestão de direitos, Saída do objeto e Plano de documentação.
- Política de acesso às coleções: como são os procedimentos de Empréstimo – entrada, Uso de coleções e Empréstimo – saída, Reprodução.
- Política de preservação e conservação de coleções: como são os procedimentos de Avaliação técnica do estado de conservação e preservação das coleções, Conservação e preservação das coleções, Planeamento de emergência para coleções e Danos e perdas.
- Avaliação: procurou-se conhecer como era a avaliação, *feedback* e revisão feita em cada uma das instituições.
- SPECTRUM: procurou-se saber quem e como a conhecia, e se a norma foi utilizada como referência.

Procurar estes temas nos dados recolhidos, é tentar perceber o padrão de qualidade nos museus usando como base no modelo da figura 18, que é o mesmo utilizado no

[202] Encontrou-se atualizações em documentos como política de gestão de coleções que não estarem prontas e disponíveis em fevereiro de 2016, no entanto, em julho de 2019 estavam publicadas, e o contrário também, uma política de gestão de coleções que estava disponível em dezembro de 2016, e em julho de 2019 já não estavam mais. Mesmo com esta revisão, ressalta-se que pode ocorrer de alguma informação ou procedimento descrito no ano de 2016 ou 2017, pode ter sido alterado e não ter sido ainda publicado, e por isso não foi utilizado nesta investigação.

[203] Para as áreas de desenvolvimento, informação, acesso, preservação e conservação de coleções procurou-se encontrar o planeamento de quem, onde, quando e o como é feito (ou não) cada um dos procedimentos descritos na listagem.

SPECTRUM. Este é o começo da construção da proposta de avaliação, pois procurar perceber se o procedimento é normalizado é tentar saber se há padrão mínimo de qualidade e o que contribuiu para melhoria dos procedimentos nos museus.

5.3 Sobre missão do museu

Um dos melhores desenvolvimentos na gestão de museus nos últimos anos foi o reconhecimento de que os museus precisam definir uma política de gestão. Os museus precisam de um senso de propósito e um senso de direção. As políticas precisam de direção e planeamento para se concretizarem, e a missão é um ponto de partida (Moore, 1994/2005, p. 6).

A missão é colocada pelo ICOM como uma das informações que devem constar no documento constitutivo do museu (ICOM, 2004/2008, p. 6). Nesse sentido, procurou-se conhecer se os museus têm a sua missão atualizada e publicada, se a missão está desatualizada[204], ou se não tem missão.

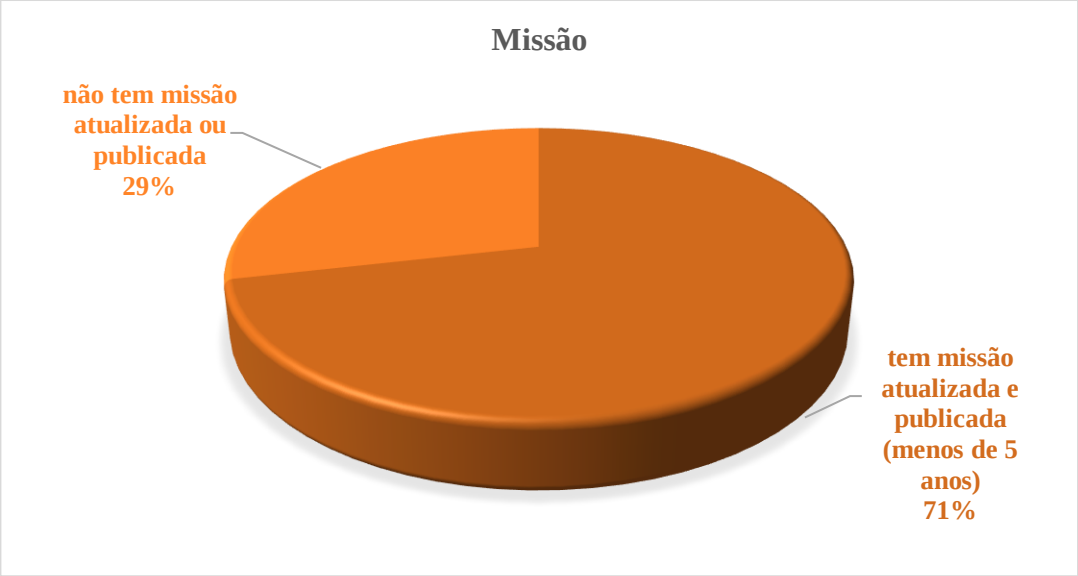


Figura 20: Museus com missão atualizada e publicada[205]. 2019 © Juliana Alves.

Num universo de 14 museus, foi possível identificar que cerca de 70% têm uma missão atualizada e disponível ao público, seja via *website*, seja em publicação em diário governamental ou noutro tipo de publicação. É importante ressaltar que este resultado foi se alterando ao longo da investigação, pois desde 2016 até fim de 2019, seis entidades

[204] Conforme exposto anteriormente considera-se desatualizada mais de 5 anos, sem revisão.
[205] O processo de análise de dados e transformação dos dados qualitativos para quantitativos deste ponto estão descritos no apêndice F.1, no volume 2, desta tese.

que não tinham missão, ou estavam desatualizadas, (re)definiram e publicaram a missão. Houve uma alteração significativa nesta recolha de dados. São aproximadamente 43% das entidades que tiveram uma atualização positiva, o que mostra que os museus estão preocupados em seguir as diretrizes colocadas pelo ICOM e melhorar sua gestão, motivados pelas metas colocadas pela rede de museus a que pretendem pertencer e pela instituição de tutela.

Em todas as instituições museológicas que têm a missão atualizada foi possível identificar grandes alterações das missões institucionais em comparação com a época da origem da criação do museu, ou seja, há transformações como mudança de área de incorporação, mudança no perfil de tipologias e cronologia das coleções e até no enfoque do tipo de património (do material para o imaterial). Cerca de 30% dos museus não têm missão ou não foram explícitas ao indicar quando seria realizada uma nova versão.

5.4 Sobre política de gestão de coleções

A política de gestão de coleções é o eixo de um museu, e sua implementação em museus tem ganho força com as diretrizes do ICOM, legislação nacional e publicações sobre o tema. No Código Deontológico, a política de gestão de coleções é "um texto legal que defina a missão, os objetivos e as políticas do museu, assim como seu próprio papel e composição" (ICOM, 2004/2008, p. 6) que orienta os procedimentos do museus e os regulariza com requisitos. As legislações de âmbito nacional também refletem parcialmente esta orientação do ICOM. Em Portugal, em 2004, a Lei Quadro dos Museus Portugueses (Assembleia da República, 2004, p. 5380, Capítulo II, Seção II, Artigo 8º.), define que os museus devem ter política de incorporações, que é uma parte da política de gestão de coleções, assim como o Despacho normativo n.º3 é citado como obrigatório para a credenciação (Ministério da Cultura, 2006, p. 606, Anexo II, II, 11). A mesma parcialidade ocorre no Brasil que, no Estatuto de Museus, cita que os museus devem ter política de incorporação e abate [206] (Governo do Brasil et al., 2009, Capítulo II, Subsecção IV, Artigo 38º.; 2013, Capítulo II, Artigo 4º., item VI). Já no Cadastro Estadual de Museus de São Paulo é a política de gestão de coleções a ser colocada como condição para a validação do nível 3[207] .

[206] Em português do Brasil os termos utilizados são: aquisição e descarte.
[207] Cadastro criado posteriormente a recolha de dados no Brasil, que estabelece o registro em três níveis de qualificação do museu, sendo o 3 o melhor, que é o caso da política de gestão de coleções. Além desse

Em âmbito internacional, a norma PAS 197 (British Standards Institute, 2009) do Reino Unido, traz recomendações para a implementação de uma política de gestão de coleções e outras publicações diversas citam a política como referência para uma boa gestão e prática num museu (e.g., American Association of Museums, 2010; CIDOC, 2012/2014, p. 19; Hillhouse, 2009; Lord & Lord, 2009).

No contexto das referências descritas acima, procurou-se perceber: os museus têm política de gestão de coleções? As equipas as conhecem? As entidades de tutela têm realizado ações de apoio com legislações e normas?

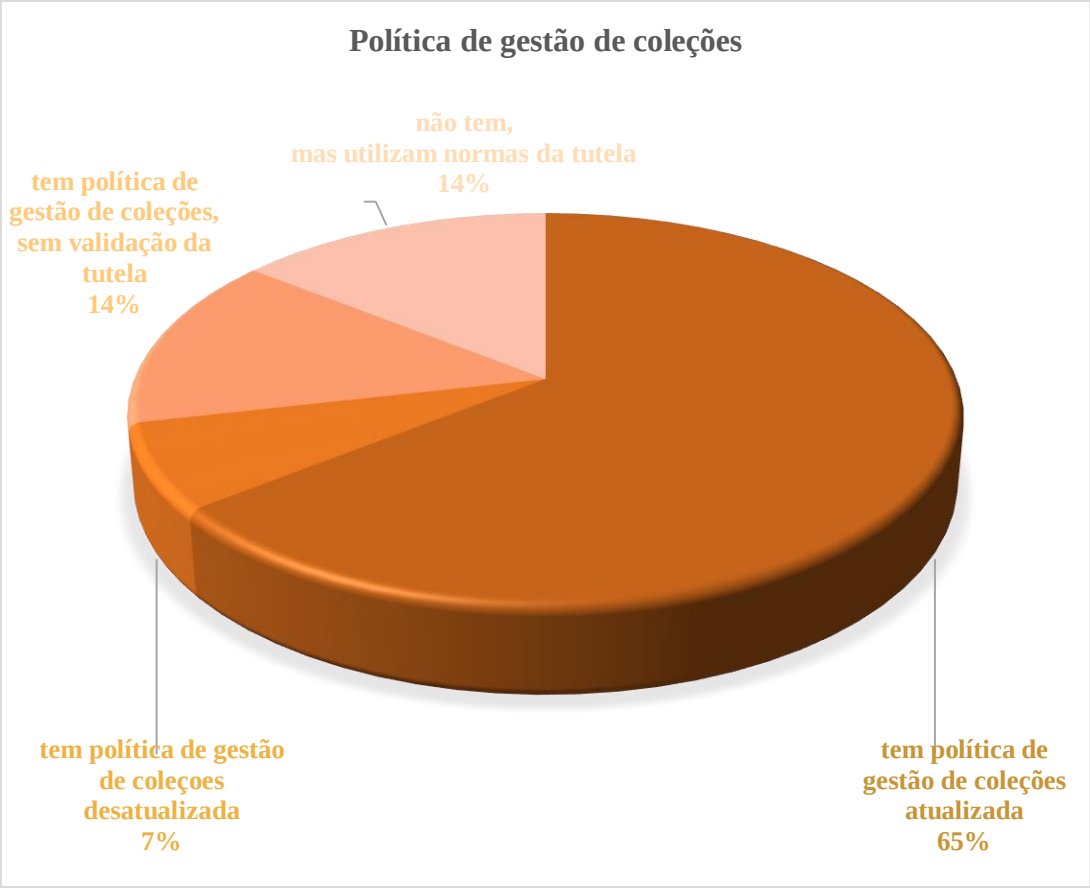


Figura 21: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem política de gestão de coleções[208]. 2019 © Juliana Alves.

Uma significativa parcela das instituições (65%) possui política de gestão de coleções, porém, foi encontrada uma variação ampla do sentido do que se considera como política de gestão de coleções. A maioria dos museus portugueses tem como referência a legislação portuguesa, que cita a política de incorporação, e no restante, como nos

cadastro, não foi encontrado nenhum outro sistema com qualificação para cadastro em redes de museus brasileiros.

[208] O processo de análise de dados e transformação dos dados qualitativos para quantitativos deste ponto estão descritos no apêndice F.2, no volume 2, desta tese.

procedimentos de inventário e conservação, que é mais genérico, não especifica normas para estrutura de dados e procedimentos. No Despacho normativo n.º 3 é descrita apenas a política de incorporação, de conservação e de segurança para obtenção de credenciação (Ministério da Cultura, 2006). O mesmo ocorre no Brasil, em que os museus tendem a ter somente política de aquisição (incorporação) e de desincorporação (abate), pois são procedimentos citados no Estatuto dos Museus. Isso gera uma diversidade grande entre museus semelhantes e são poucas as instituições com uma política de gestão de coleções que inclui outros procedimentos como empréstimo (entrada e saída), entrada de objeto, uso das coleções e outros, que são atividades comuns no quotidiano de um museu. A partir dos documentos recolhidos durante a investigação[209] foi possível perceber que são realizados muitos outros procedimentos que não são citados na política de gestão de coleções nos museus.

Percebeu-se também que o papel da instituição de tutela ou de credenciação é fundamental como motivação para criação ou atualização da política de gestão de coleções, uma vez que a maioria dos profissionais só conseguiu encontrar tempo em seu quotidiano para desenvolver o referido documento para cumprir meta junto à tutela ou para obter a credenciação. Se a instituição de tutela ou de credenciação definir mais especificamente o que deve conter na política de gestão de coleções, os museus terão diretrizes mais apuradas e mais apoio para realizar. Um dos motivos citados nos depoimentos, pela falta de atualização ou dificuldade de fazer este documento, é a falta de tempo e equipa, pois o número de atividades a serem realizadas sempre ultrapassa o planeado, ou as ações do quotidiano num museu, priorizam atividades como exposições e serviço educativo, em detrimento de ações de normalização ou reflexões sobre diretrizes do museu.

Conforme apresentado no gráfico acima, no universo de 14 museus: 65% dos museus têm política de gestão de coleções; 14% dos museus não tem política de gestão de coleções, mas usam as diretrizes publicadas pela tutela; outros 14% têm, mas não publicam, pois não conseguiram validação com a tutela; e 7% têm uma política de gestão de coleções, porém encontra-se desatualizada (a atualização a cada 5 anos poderia ser incentivada pela tutela).

Outra informação importante é que 57% das equipas têm conhecimento da política de gestão de coleções e/ou participaram da escrita, 31% consultam o texto do documento

[209] Ver listagem dos documentos no volume 2 da tese, anexo A.

quando necessário, 6% estão em processo de criação da política com a equipa e 6% não têm equipa própria e sim profissionais emprestados[210]. Percebeu-se que o resultado foi mais acurado quando os profissionais de diferentes equipas dos museus participaram do processo de construção da política, pois permitiu a eles conhecerem procedimentos que muitas vezes eram repetitivos ou até outras perspetivas de trabalho que não imaginavam ter em seu museu. Quando os profissionais não conhecem bem a política, informaram que nesses casos orientam-se por consulta.

Procurou-se identificar se a instituição de tutela publicou alguma legislação, norma, diretrizes ou outro documento que apoiasse a criação de política de gestão de coleções nos últimos cinco anos. Num universo de quatro instituições de tutela, três instituições de tutela têm publicações (75%), sendo que duas (50%) têm publicações a menos de cinco anos[211]. Como observado, o perfil das legislações tem ênfase na incorporação, abate, inventário, conservação e segurança, e não especifica normas para estrutura de dados e procedimentos, deixando espaço para muita variação na aplicação e na diferença de qualidade, que depende dos esforços e recursos individuais de cada museu e sua equipa.

É preciso destacar que em todas as quatro instituições de tutela entrevistadas, houve alterações nos últimos cinco anos nas equipas e nas ações de apoio à aplicabilidade da política de gestão de coleções, devido às alternâncias políticas governamentais e crises económicas, com alteração das prioridades, financiamentos e apoios. Um exemplo é a situação descrita em 2017 sobre a Rede Portuguesa de Museus:

> "Os recursos do organismo da Administração Pública [de Portugal] ... em 2012, se assiste a esta fusão, também há uma diminuição de recursos. Houve, inclusivamente, um aspeto muito pernicioso, que foi a extinção da equipa técnica que tratava da Rede Portuguesa de Museus, eram cerca de oito técnicos que foram demitidos, eram trabalhadores precários, não foram integrados nos quadros e, portanto, a Administração ficou sem oito pessoas que eram altamente especializadas na matéria da Rede e da credenciação. Isso foi terrível, teve consequências muito nefastas e, atualmente, nunca se conseguiu repor uma equipa, nem em número, nem em competências" (Entrevistado E9.1, Entidade 9, 2017)[212].

As equipas das instituições museológicas, seja da instituição de tutela, seja dos museus, têm em sua maioria consciência da importância de instrumentos que regulam as ações de gestão de coleções que apoiam a profissionalização e normalização por meio da

[210] O processo de análise de dados e transformação dos dados qualitativos para quantitativos deste ponto estão descritos no apêndice F.2, no volume 2 desta tese.
[211] Idem.
[212] Volume 2 desta tese, apêndice D.9.

adoção de diretrizes, parâmetros e procedimentos controlados, para garantir o cumprimento da função de preservação e de difusão do património. Em um dos museus brasileiros, a consciência desta responsabilização foi descrita no documento de gestão de coleções feito pelos profissionais de museus: "Os gestores e as autoridades de tutela têm o compromisso ético de redigir e tornar públicos os documentos legais que definem a missão, os objetivos e as intenções da instituição com relação a seu acervo." (Museu da Casa Brasileira, 2017, p. 5).

A dificuldade é vencer as alterações com gestores administrativos sem formação ou conhecimento na área de museu, que (re)definem as políticas públicas e os recursos sem olhar para o trabalho realizado. Uma sugestão seria criar um conselho consultivo nacional para a política cultural com representantes de instituições como os profissionais de comitês nacionais do ICOM que têm apoiado os museus com pareceres, críticas as políticas nacionais, e mesmo com profissionais de museus e académicos, que usariam como referência o Código Deontológico do ICOM e outras normas. É preciso mudar a forma como é feita política cultural nacional em ambos os países e criar estruturas que sobrevivam a períodos de má gestão e de crises económicas.

5.5 Sobre procedimentos relacionados ao Desenvolvimento das coleções

Utilizando a lógica e a referência à terminologia proposta da figura 18[213], considerou-se que o desenvolvimento das coleções corresponde a procedimentos para adquirir novos objetos, pesquisar e revisar a coleção existente e remover ou eliminar objetos da coleção. Estes procedimentos devem ser realizados de acordo com a legislação nacional e normas sobre o tema elegidas como prioridade na instituição, sempre se apoiando na sua missão e política de gestão de coleções (British Standards Institute, 2009, p.3). Os procedimentos são:

- Entrada do objeto
- Aquisição e incorporação

[213] Conforme descrito no capítulo 1 e 4 desta tese, para fazer um mapeamento dos procedimentos de gestão de coleções nesta investigação. É a mesma lógica e terminologia proposta pelo *British Standards Institution* (British Standards Institute, 2009), e adotada pela *Collections Trust*, que reúne em quatro áreas os procedimentos:
1. Desenvolvimento das coleções
2. Informação sobre coleções
3. Acesso às coleções
4. Conservação e Preservação de coleções
Neste ponto estão os procedimentos relacionados ao desenvolvimento das coleções: Entrada do objeto, Aquisição e incorporação, Desincorporação e alienação (abate) e Revisão das coleções.

- Desincorporação e alienação
- Revisão das coleções

Nessa perspetiva, procurou-se perceber se os museus executam essas atividades, se seguem alguma lei, norma, diretriz ou orientação, e qual o papel da tutela para a qualificação destes procedimentos nos museus.

5.5.1 Sobre procedimentos de Entrada do objeto

A definição do procedimento de Entrada do objeto usada nesta investigação é: o registo de todos os objetos sob a responsabilidade da instituição por qualquer motivo, incluindo empréstimos, consultas e possíveis aquisições (Collections Trust, 2014, p. 31; 2017c).

No sentido de perceber se os museus estudados têm este procedimento normalizado, segue o gráfico abaixo[214].

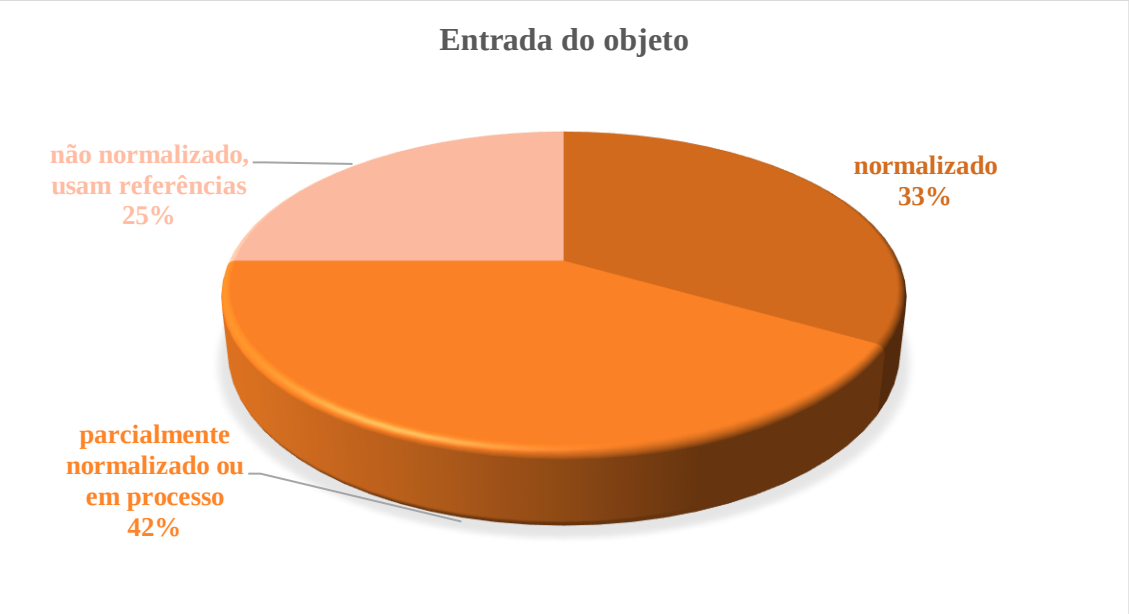


Figura 22: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Entrada de objeto normalizado. 2019 © Juliana Alves.

Apenas 33% dos museus têm este procedimento que envolve o recebimento de um objeto que fica sob a responsabilidade do museu normalizado, o restante ou têm um formulário, ou um estudo em processo, ou utiliza referência da instituição de tutela. É interessante observar que este procedimento, que envolve a chegada do objeto quando este passa a integrar a coleção seja em curto, médio ou longo prazo, não receba uma

[214] O processo de análise de dados e transformação dos dados qualitativos para quantitativos deste ponto estão descritos no apêndice F.3.1 e F.3.5, no volume 2 desta tese.

atenção maior dos museus em criar padrões de ações, pois uma falha no início pode causar falhas documentais não recuperáveis na vida do objeto no museu. Por exemplo, um dos profissionais de museus entrevistados relatou que seu museu recebe muitas propostas de doação nos fins de semana (quando estão somente a equipa de segurança, receção e educativo), ou recebe ligações de doadores querendo saber onde estão os objetos doados, e para eles é importante ter um padrão mínimo definido:

> "Então, temos que ter uma estrutura mínima para dar uma resposta minimamente rápida para as pessoas que nos procuram, porque é muito ruim quando um ex-doador liga para a gente e fala: "onde foi parar tal peça"? Ou "eu quero doar alguma coisa para o museu" e o museu não sabe dar a resposta .... Então, acho que tem algumas coisas básicas que estão acontecendo, a gente sabe que em termos de gestão de coleção tem um mundo ainda a ser explorado, mas a gente preferiu tomar esse caminho de fazer algumas coisas básicas primeiro, e fazê-las bem, fazer todo mundo entender o que é o procedimento, porque eu acho que isso é essencial. Não adianta você ter o procedimento que ninguém faz, que só fale: "ótimo a gente tem um procedimento" (Entrevistado 2.2, Entidade 2, 2016)[215].

Conforme exposto no depoimento, é preciso ter um procedimento descrito para esta situação comum, pois envolve ações de toda a equipa. A Entrada do objeto é um procedimento simples, mas que a maioria dos museus se restringe a fazer um formulário que é aplicado por um ou dois profissionais específicos e não considera a importância de toda a equipa saber o que fazer no caso de uma oferta de objeto. O que um profissional de receção deverá fazer caso uma proposta de doação ocorra num fim de semana?

As instituições de tutela estudadas não têm nenhuma publicação em que especificam a descrição para este tipo de procedimento.

5.5.2 Sobre procedimentos de Aquisição e incorporação

A definição do procedimento de Aquisição e incorporação usada nesta investigação é: as ações e atividades da instituição em assumir a propriedade legal de objetos, principalmente (mas nem sempre), para adicionar às suas coleções de longo prazo por meio de um processo de incorporação. O compromisso formal do seu corpo diretivo de cuidar de objetos a longo prazo (Collections Trust, 2014, p. 40; 2017c).

No sentido de perceber se os museus estudados têm este procedimento normalizado, segue o gráfico abaixo[216].

[215] Volume 2 desta tese, apêndice D.2.
[216] O processo de análise de dados e transformação dos dados qualitativos para quantitativos deste ponto estão descritos no apêndice F.3.2 e F.3.5, no volume 2 desta tese.

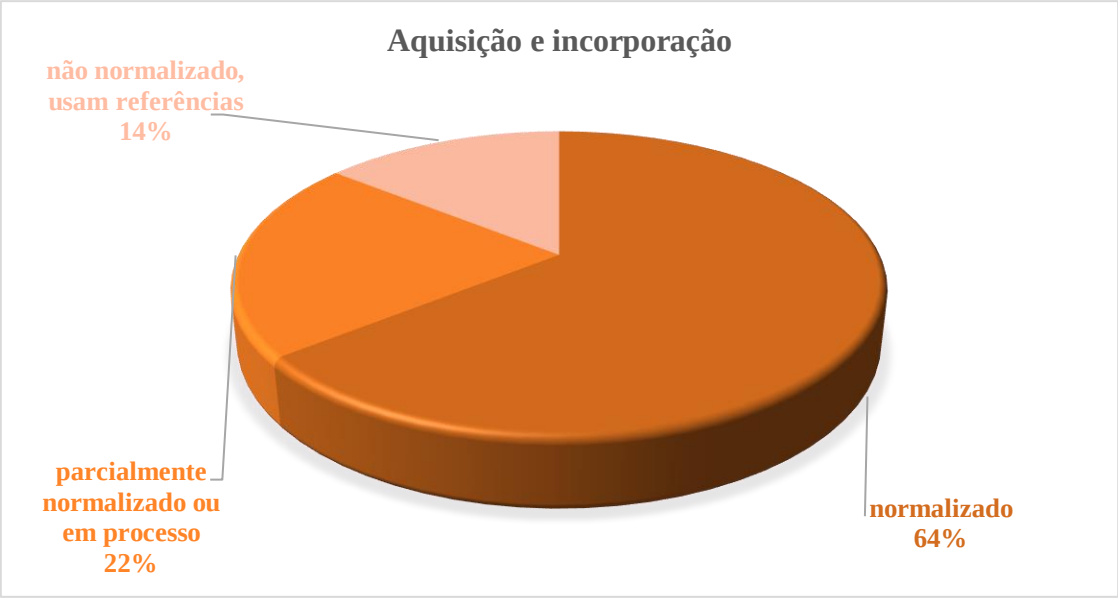


Figura 23: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Aquisição e incorporação normalizado. 2019 © Juliana Alves.

A maioria dos museus possui este procedimento normalizado. Isso pode ser um reflexo das legislações que normalizam e orientam este procedimento, pois 75% das instituições de tutela publicaram normas e diretrizes para o procedimento de Aquisição e incorporação, o que foi citado pela maioria dos entrevistados como referência. Exemplo: "O procedimento de aquisição segue as orientações da Resolução SC-105/2014" (Diário de visita técnica n.º 3, 2015 e 2016)[217].

Este procedimento é citado em leis nacionais como a Lei Quadro dos Museus Portugueses (Assembleia da República, 2004, pp. 5380-5381, Capítulo II, Secção III, Artigo 13º.), no Despacho Normativo n.º 3 (Ministério da Cultura, 2006, p. 606, Anexo III, III, 11) e no Estatuto dos Museus (Governo do Brasil et al., 2009, Capítulo II, Subseção IV, Artigo 38º.; 2013, Capítulo III, Artigo 25º.), o que é um grande incentivo para os museus realizarem a normalização.

Outro motivo importante é ter a normalização como meta acordada com a instituição de tutela, como "o procedimento de aquisição, respondendo à ação n.º2 do Plano de Trabalho 2015 que demanda o desenvolvimento de procedimentos de Gestão de Acervo (de ações não diretamente ligadas à Documentação, ou seja, Desenvolvimento, Acesso e Conservação)" (Documento Procedimentos de Controle de Localização e Movimentação e Aquisição, Entidade 1, 2015-2016)[218].

[217] Volume 2 desta tese, apêndice E.3.
[218] Documento Doc021, descrito no volume 2, desta tese, anexo A.

Foram citadas também como apoio para normalização desse procedimento ações de formações como o Programa de Treinamento Documentação em Museus (CIDOC *Summer School*) (Pinacoteca do Estado de São Paulo, 2014) realizado em São Paulo em 2013, 2014 e 2015 que, entre diversos temas, teve um módulo, o 112 - Definindo e mantendo um manual de procedimentos (CIDOC, Ladkin, Carneiro, Monteiro, & Martins, 2013), que orientava como normalizar o procedimento de aquisição.

5.5.3 Sobre procedimentos de Desincorporação e alienação

O procedimento de desincorporação e alienação é a decisão formal do museu, em acordo com sua instituição de tutela, de retirar objetos de suas coleções de longo prazo (desincorporação) e gerenciar a alienação desses objetos por através de um método acordado (Collections Trust, 2014, p. 103; 2017c). No sentido de perceber se os museus estudados têm este procedimento normalizado, segue o gráfico abaixo[219].



Figura 24: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Desincorporação e alienação normalizado. 2019 © Juliana Alves.

A maioria dos museus têm esse procedimento normalizado. A referência da legislação nacional é citada como referência e apoio para a normalização deste procedimento, por exemplo, em âmbito nacional de Portugal, a Lei Quadro de Museus Portugueses (Assembleia da República, 2004, pp. 5386-5387, Capítulo V, Seção II,

[219] O processo de análise de dados e transformação dos dados qualitativos para quantitativos deste ponto estão descritos no apêndice F.3.3 e F.3.5, no volume 2 desta tese.

Artigo 66º) e, em âmbito municipal, o Código Regulamentar Sobre os Bens e Equipamentos do Domínio Municipal de Vila Nova de Famalicão (Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão, 2016, pp. 209-210, Livro VII, Capítulo I, Artigos 260º-262º). Apesar de não descreverem minuciosamente o procedimento, ambas as legislações foram citadas como essenciais para alguns dos museus investigados, assim como foi mencionado também o Código Deontológico do ICOM, que diz ser um direito legal o museu alienar os seus objetos[220], o que deve contribuir como incentivo para os museus normalizarem este procedimento.

5.5.4 Sobre procedimentos de Revisão de coleções

O procedimento Revisão de coleções é a gestão e a documentação de qualquer avaliação formal das coleções do museu através de uma metodologia explicitada (Collections Trust, 2017c).

A partir de toda a recolha de dados (entrevistas, visita técnica e documentos)[221] foi encontrada apenas uma citação sobre este procedimento, em uma política de gestão de coleções[222]:

> "A avaliação sistemática do acervo deve ser entendida como o processo utilizado para se determinar o valor e a adequação deste, em função dos objetivos do ..., possibilitando traçar diretrizes quanto à aquisição, à acessibilidade e a descarte. O ... deverá proceder à avaliação do seu acervo constantemente até atingir a quantidade ideal de exemplares para cada item e também realizar os descartes e desbastamentos necessários para seu constante desenvolvimento. Serão empregados métodos quantitativos e qualitativos, cujos resultados serão comparados e analisados, assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos"[223] (Museu da Casa Brasileira, 2017, p. 45).

Apesar de ser um procedimento atualmente discutido em âmbito internacional, foi um dos procedimentos recentemente inseridos no SPECTRUM da versão 4 para a 5, mencionando publicações sobre a sua forma de realização no Reino Unido e na Austrália (e.g., Dunn & Das; Reed, 2018), a revisão da coleção não é uma discussão atual nos museus portugueses e brasileiros. Este procedimento requer que o museu tenha muito

220 "2.12 Direito legal de alienação ou outros: Se um museu tem direito de alienar acervo ou no caso de ter adquirido objetos sujeitos a condições especiais de alienação, deve atender rigorosamente às exigências e aos procedimentos previstos em lei ou outras disposições. Se a aquisição estava originalmente submetida a outras restrições, estas condições devem ser observadas, salvo se ficar demonstrado que é impossível respeitá-las ou que são significativamente prejudiciais à instituição; se for o caso, uma autorização especial deve ser obtida a partir de procedimentos legais" (ICOM, 2004/2008, p. 9).

221 O processo de análise de dados e transformação dos dados qualitativos para quantitativos deste ponto estão descritos no apêndice F.3.4 e F.3.5, no volume 2 desta tese.

222 Apesar do termo utilizado na política de gestão de coleções ser avaliação sistemática do acervo, foi considerado o contexto e a definição descrita neste ponto e, partir disto, foi considerado sobre o procedimento Revisão de Coleções.

223 Documento código Doc032, descrito no volume 2, desta tese, anexo A.

bem definida a sua missão e a vontade de rever se os objetos da coleção devem continuar como pertencentes ou serem alienados. Um conceito ainda novo para Portugal e Brasil, onde a alienação, mesmo que por motivos de segurança ou porque o objeto não pode ser recuperado, por exemplo, ainda não tem uma legislação específica e clara que facilite o procedimento.

A revisão das coleções seria um passo seguinte e seria um recurso valioso nos dias de hoje, principalmente porque os museus mudam o foco de suas coleções e a manutenção de partes da coleção que não fazem parte de sua missão atual, constituem recursos que poderiam ser direcionados para melhorar outras áreas. Ainda a desenvolver-se em ambos os países, a sua discussão poderia ser incentivada pelas instituições de tutela e realizada nos museus e também nas formações em Museologia e Património. Os museus devem (re)pensar o que têm e se precisam manter.

5.5.5 Reflexões sobre procedimentos de Desenvolvimento das coleções

Todas as instituições estudadas na investigação, e que tiveram seus procedimentos normalizados, citaram que ter acesso a referências (publicações e legislação) e fazer formações foi essencial para o processo de normalização. Além das publicações citadas nos pontos 5.5.1 a 5.5.4, foram citados também o Código Deontológico do ICOM (ICOM, 2004/2008), os documentos normativos do antigo Instituto Português de Museus[224], a publicação de orientação da Secretaria de Cultura de São Paulo[225] (Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo, 2010), assim como resolução normativa sobre aquisição da mesma secretaria (Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo, 2014).

As formações citadas foram o Programa de Treinamento em Documentação em museus do CIDOC (Pinacoteca do Estado de São Paulo, 2014, 2015), as ações de formação da Rede Portuguesa de Museus (Direção-Geral do Património Cultural), as ações da Rede de Museus da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão e as ações de formação específicas sobre SPECTRUM, seja no âmbito académico, como palestra em aula do mestrado na Universidade do Porto, ou em curso no âmbito de uma formação promovida pela entidade local. Nos depoimentos, as formações foram descritas como importantes para a qualificação das equipas na criação desta normalização.

[224] Instituto extinto, atualmente a DGPC exerce as funções deste instituto.
[225] Atual Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Governo do Estado de São Paulo.

É possível notar que há muitas normas e diretrizes sobre os procedimentos Aquisição e incorporação e Desincorporação e alienação, e isto reflete-se na prática[226], pois há muito mais normalização nos museus para estes procedimentos. Por exemplo, há diretrizes para Aquisição e incorporação em 75% das instituições de tutela entrevistadas para esta investigação. No caso dos procedimentos Entrada de objeto e Revisão de coleções, ambos têm menos referências e isso se reflete nos museus. Os profissionais entrevistados disseram que, quando estes procedimentos não estão normalizados, utilizam como primeira referência os formulários e normas nacionais e, em seguida, procuram por referências internacionais.

Desta forma, pode-se novamente perceber a importância das ações das instituições de tutela em promover legislação de apoio com descritivos mais detalhados, ações de formação e material de apoio.

5.6 Sobre procedimentos de Informação sobre coleções

Na sequência da lógica apresentada no ponto 5.2 e na figura 18, considerou-se que Informação sobre coleções são os procedimentos relacionados com as informações que a instituição recolhe, cria, armazena e mantém sobre sua coleção e/ou objetos sob sua responsabilidade (British Standards Institute, 2009, p. 3). São os procedimentos:

- Controlo de inventário
- Controlo de localização e de movimentação
- Catalogação
- Seguro e indemnização
- Avaliação
- Auditoria
- Gestão de direitos
- Saída do objeto
- Plano de documentação

Nessa perspetiva, procurou-se novamente perceber se os museus têm estes procedimentos normalizados e qual o papel da entidade de tutela em cada caso, conforme os pontos a seguir.

[226] As referências sobre Aquisição e incorporação da maioria dos entrevistados são em Portugal, como a Lei Quadro de Museus Portugueses (Assembleia da República, 2004), e em São Paulo, com a Resolução SC 105/2014 (Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo, 2014), ambas as legislações descrevem este procedimento detalhadamente.

5.6.1 Procedimentos de Controlo de inventário

O procedimento Controlo de inventário é a manutenção de informação básica atualizada de todos os objetos pelos quais a instituição tem uma responsabilidade legal. Nesse caso, deve-se atualizar a informação se estiver obsoleta (Collections Trust, 2014, p. 45; 2017c). No sentido de perceber se os museus estudados têm este procedimento normalizado, segue o gráfico abaixo[227].

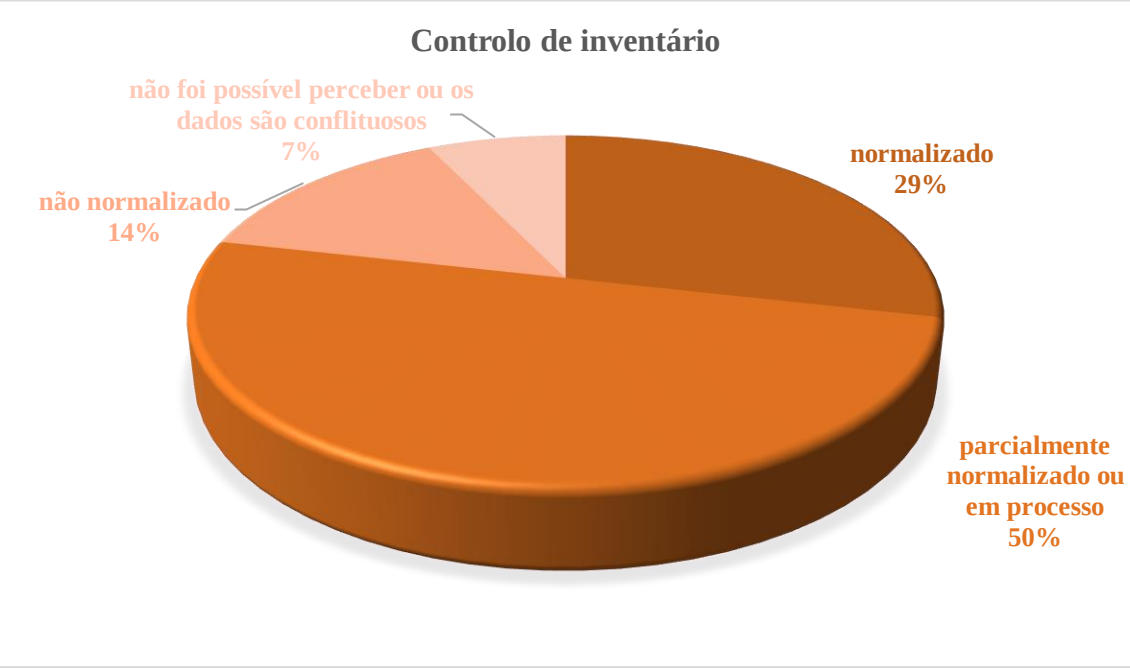


Figura 25: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Controlo de inventário normalizado. 2019 © Juliana Alves.

Ter somente 29% de museus com este procedimento normalizado é pouco se for considerar que o inventário é um dos procedimentos para gestão de coleções mais referenciados na legislação nacional de Portugal e do Brasil, sendo também um elemento condicional para a creditação em Portugal. No entanto, nenhuma legislação ou processo de creditação colocam parâmetros para a normalização necessária de um bom inventário como: indicação do uso de vocabulário controlado ou descrição dos passos do procedimento.

Os museus considerados como parcialmente normalizados, nesse caso, 50% dos investigados, têm como desafios a falta de normalização (descrita abaixo):

> "E depois, eu própria, inventariar, aí, como é que eu faço agora e tal? E essa norma dava-me jeito. Mas quando somos três pessoas, não é? Se eu, às vezes, faço o inventário numa ficha, passado um mês ou um ano

[227] O processo de análise de dados e transformação dos dados qualitativos para quantitativos deste ponto estão descritos no apêndice F.4.1 e F.4.10, no volume 2 desta tese.

> já não procederia da mesma forma, não é?" (Entrevistado 5.1, Entidade 5, 2016)[228].

Normalizar o inventário é garantir que a informação seja utilizada no futuro, que a equipa consiga perceber o que foi feito e não (re)começar o trabalho. Para os 14% dos museus investigados que não têm o controlo de inventário normalizado, excetuando 7% em que não foi possível perceber se tem ou não normalização, as ações de apoio das instituições de tutela, credenciação e publicações não foram suficientes. É preciso identificar que tipo de apoio falta a estes museus.

O inventário é um procedimento que varia muito de um museu para outro, pois depende do tipo de coleção, da quantidade de equipa, do uso de normas, de ter um bom Sistema de Gestão de Coleções e, principalmente, de ter gestores que consigam que as suas equipas dediquem tempo para formação nesta área.

5.6.2 Procedimentos de Controlo de localização e de movimentação

O procedimento de Controlo de localização e de movimentação é a manutenção de um registo atualizado do local onde estão acondicionados/guardados todos os objetos sob a responsabilidade da instituição, de maneira que seja possível localizar a qualquer momento um objeto, atualizando a localização sempre que este for movimentado (Collections Trust, 2014, p. 48; 2017c). No sentido de perceber se os museus estudados têm este procedimento normalizado, segue o gráfico abaixo[229].

[228] Volume 2 desta tese, apêndice D.5.

[229] O processo de análise de dados e transformação dos dados qualitativos para quantitativos deste ponto estão descritos no apêndice F.4.2 e F.4.10, no volume 2 desta tese.



Figura 26: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Controlo de localização e movimentação normalizado. 2019 © Juliana Alves.

Fazer um controlo da movimentação e saber onde o objeto está são ações essenciais para outros procedimentos como o inventário (que tem como objetivo identificar o estado atual e a localização de cada objeto) ou a auditoria (que verifica sistematicamente onde está cada objeto). Apesar de ser essencial para essas ações, a normalização que implica em descrever quem são os profissionais envolvidos, quando fazer, como fazer e o que registar, nem sempre é simples de se realizar. Por exemplo, há museus que fazem parte de uma instituição maior, como faculdades, ou outros que integram instituições que albergam objetos que não têm função museológica, como casas-museus ou gabinetes em órgãos governamentais. Muitos profissionais de museus têm que trabalhar com equipas de outros departamentos, que nem sempre têm a consciência do trabalho museológico e que precisam ser sensibilizados.

Pode-se refletir que 21% das instituições com este procedimento normalizado é pouco. Em princípio, pode parecer simples normalizar esse procedimento, mas não é. Uma normalização abrange a complexidade de: envolver todos os profissionais que atuam no museu ou na instituição em que o museu se situa, pois precisam saber a quem solicitar a movimentação de um objeto musealizado; usar terminologia controlada para a identificação dos locais onde estão os objetos, ter um controlo atualizado da situação, o que é complexo, e a depender, por exemplo, da quantidade de objetos que o museu tem; de onde estão os objetos; e até dos critérios de catalogação/inventário (se o objeto tem diversas partes e se cada parte se situa num local diferente). Caso a ficha do objeto não identifique essas informações, o profissional não saberá fazer o controlo corretamente,

podendo anotar somente uma parte da informação necessária, criando uma falha na documentação.

Há ainda também a obsolescência contínua do registo em papel, que dificulta o acesso rápido à informação, além de criar possibilidade para falhas na documentação quando transferido o registo para um Sistema de Gestão de Coleções de maneira não normalizada. Por exemplo, apesar de um dos museus investigados ter um Sistema de Gestão de Coleções, o responsável pelo controlo de movimentação na época da entrevista (2016) fazia o controlo em folhas de Excel.

5.6.3 Sobre procedimentos de Catalogação

O procedimento de Catalogação diz respeito às informações que identificam e descrevem formalmente o objeto e que atribuem significado às suas coleções, e serve para registo e recuperação da informação do que é conhecido sobre a coleção (Collections Trust, 2014, p. 55; 2017c).

Os termos catalogação e inventário são utilizados, muitas vezes, nos museus para descrever ações semelhantes, em alguns casos, e completamente distintas em outros. Não há muita clareza na distinção sobre o que significada cada procedimento na maioria dos museus. Por causa dessa falta de consenso sobre o significado dos termos inventário e catalogação, optou-se nesta investigação por utilizar a definição de inventário que consta no ponto 5.6.1[230] e a de catalogação descrita acima, independentemente do termo utilizado nas entrevistas e documentos.

Nesse sentido, foi procurado o contexto a partir do material recolhido para definir o que representa catalogação na descrição dos museus e fazer a análise descrita a seguir de maneira a tentar perceber se os museus estudados têm este procedimento normalizado, segue o gráfico abaixo[231].

[230] "Controlo de inventário é a manutenção de informação básica atualizada de todos os objetos pelos os quais a instituição tem uma responsabilidade legal; deve-se atualizar a informação se estiver obsoleta" (Collections Trust 2004, p. 45; Collections Trust, 2017c).

[231] O processo de análise de dados e transformação dos dados qualitativos para quantitativos deste ponto estão descritos no apêndice F.4.3 e F.4.10, no volume 2 desta tese.

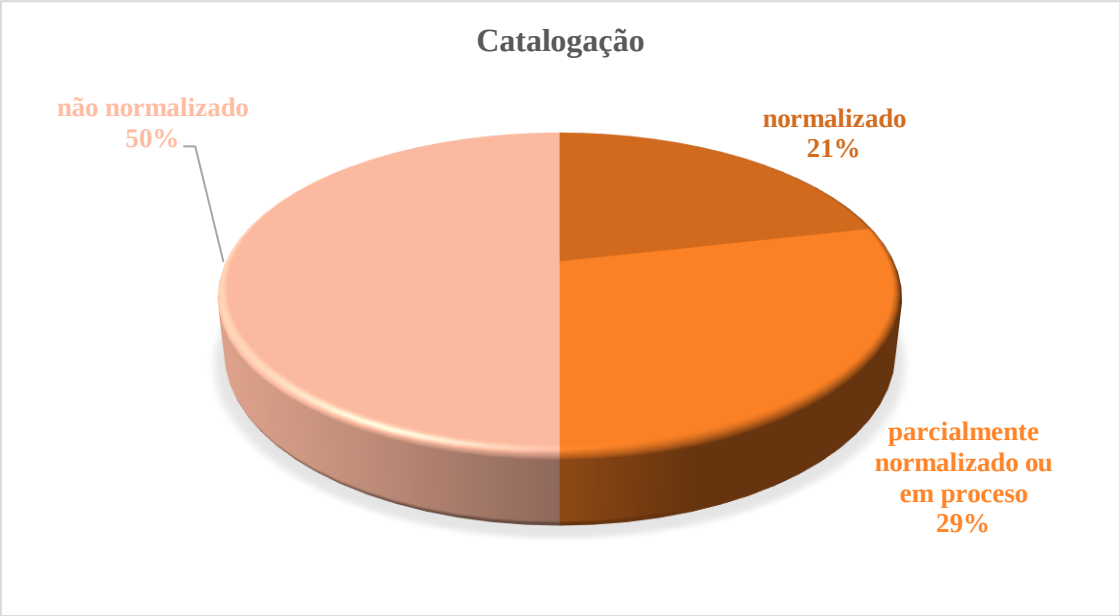


Figura 27: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Catalogação normalizado. 2019 © Juliana Alves.

A Catalogação é um procedimento muito discutido até por envolver o Estudo das coleções nos museus, que é bastante valorizado nos museus de Portugal e no Brasil. O tema de estudo das coleções é um dos critérios para a escolha de gestores de museus, ou de seus conservadores[232], muito mais relevante do que a especialização na área museológica. Apesar desta valorização e da sistematização do conhecimento produzido nos museus a partir de suas coleções, que vem sendo realizada nos museus dos dois países desde a implementação dos cursos de museus[233], há uma alteração no perfil do utilizador e do acesso à informação. A catalogação não é só pensada em função do estudo da coleção, mas também a partir de critérios como: auxiliar na gestão, permitir o acesso rápido às informações e integrar as ações das equipas do museu, mudando o foco da ação de documentar uma coleção.

A percentagem de 50% dos museus com este procedimento não normalizado, 29% parcialmente e apenas 21% normalizado, pode ser um reflexo da mudança da forma de documentar que tem sido aplicada nos objetos de museus e na gestão das coleções.

Para normalizar este procedimento, é preciso aplicar um conjunto de diferentes tipos de normas[234]. Alguns dos museus investigados usam a diretriz e normas para inventário como norma mínima para a catalogação, conforme o exemplo abaixo, a partir de uma política de incorporação:

[232] No Brasil o termo utilizado é curadores.
[233] Ver discussão no capítulo 2, ponto 2.2.3.
[234] Conforme discutido no capítulo 4, ponto 4.2.

> "a) A catalogação segue o estipulado nas Normas de Inventário definidas pelo Instituto Português de Museus; b) Cada peça é catalogada quer em ficha de inventário museológico manual quer em inventário museológico informatizado, utilizando-se para o efeito o programa MATRIZ. Os dados contidos na ficha de inventário são (tal como estipulado no artigo 19.º da Lei-Quadro dos Museus Portugueses, nº 47/ 2004 de 19 de agosto): número geral de inventário; código individual de coleção; nome da instituição; denominação ou título; autoria, quando aplicável; datação; material, meio e suporte, quando aplicável; dimensões; descrição; localização; historial; modalidade de incorporação; data de incorporação"[235] (Entidade 6, Política de incorporações, [s.d.]).

O trecho abaixo da Lei Quadro dos Museus Portugueses é uma das principais referências para inventário em Portugal:

> "Artigo 19.º
> Ficha de inventário
> 1 — O museu elabora uma ficha de inventário museológico de cada bem cultural incorporado, acompanhado da respectiva imagem e de acordo com as regras técnicas adequadas à sua natureza.
> 2 — A ficha de inventário museológico integra necessariamente os seguintes elementos: a) Número de inventário; b) Nome da instituição; c) Denominação ou título; d) Autoria, quando aplicável; e) Datação; f) Material, meio e suporte, quando aplicável; g) Dimensões; h) Descrição; i) Localização; j) Historial; l) Modalidade de incorporação; m) Data de incorporação" (Assembleia da República, 2004, p. 5381).

Apesar de a Lei Quadro ser uma referência válida, se aplicada de forma isolada é insuficiente para o trabalho de catalogação. Num "universo normativo", para melhorar a qualidade por meio da normalização, deve-se considerar a complexidade de outros tipos de normas, que abordam a estrutura de dados, procedimentos, terminologia, intercâmbio de informação, além de considerar escolhas sobre "plataformas tecnológicas" para que possam ter uma estrutura qualitativa da informação e acesso aos registos dos objetos e da gestão de coleções no museu. Conforme exposto por Matos, este é um trabalho complexo e exigente, pois a escolha de normas muitas vezes depende de um "conhecimento profundo, normalmente incompatível com o tempo e recursos disponíveis de cada museu" (Matos, 2012, p. 93). Além deste exemplo português, o mesmo pode ser reproduzido ao caso brasileiro.

A normalização da catalogação envolve recursos (infraestrutura como *software*, local de armazenamento dos dados, computadores, etc.), tempo de trabalho com profissionais que deve ser contabilizado nos museus, o que na maioria dos casos

[235] Documento código Doc127, descrito no volume 2, desta tese, anexo A.

estudados não ocorre. É preciso se investir em mais infraestrutura e profissionais de museus, conforme descrito anteriormente nesta investigação[236].

5.6.4 Sobre procedimentos de Seguro e indemnização

O procedimento Seguro e indemnização tem como função garantir que a totalidade dos objetos sob responsabilidade da instituição, estejam devidamente segurados contra danos ou perdas (Collections Trust, 2014, p. 70; 2017c). A partir disso, e no sentido de perceber se os museus estudados têm este procedimento normalizado, segue o gráfico abaixo[237].

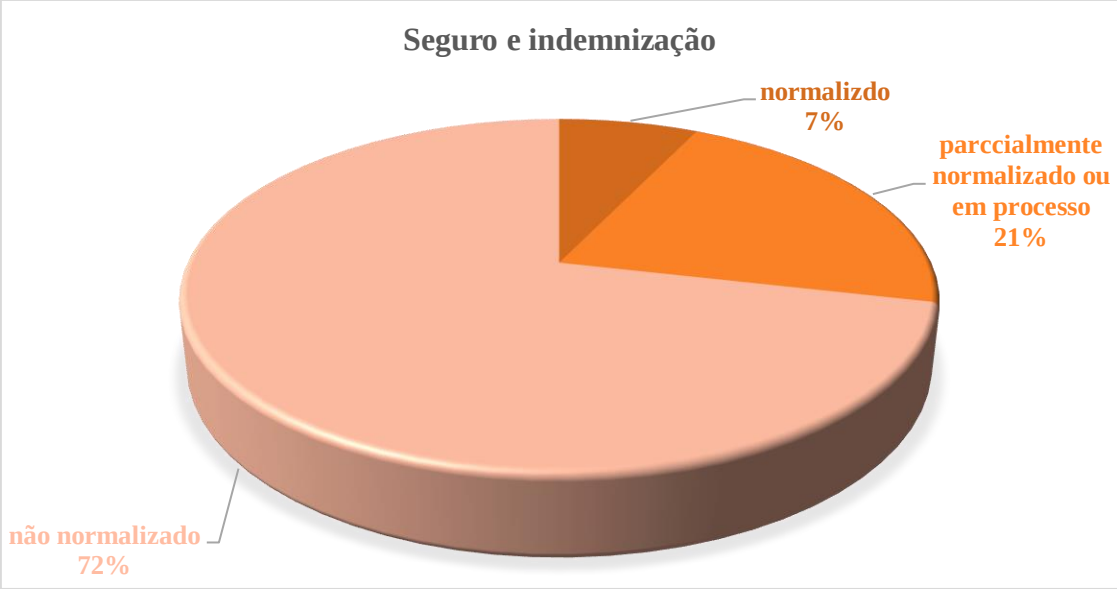


Figura 28: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Seguro e indemnização normalizado. 2019 © Juliana Alves.

Foram encontradas muitas citações em documentos sobre esse procedimento, sem o descritivo acerca do processo ou mesmo qualquer diretriz. Os documentos que citam o seguro e/ou indemnização são: *facility report*, política de gestão de coleções, contrato de gestão, relatório de atividades, relatório financeiro, documento modelo de cedência temporária de bens culturais móveis, manual de procedimentos, política de segurança e documento de normas de conservação preventiva. Também foi encontrada citação em legislação municipal, regional e nacional, sem descrever informações sobre o processo.

[236] Discussão realizada no capítulo 3, ponto 3.3.
[237] O processo de análise de dados e transformação dos dados qualitativos para quantitativos deste ponto estão descritos no apêndice F.4.4 e F.4.10, no volume 2 desta tese.

Apenas em um museu foi encontrada uma normalização, o que representa 7% da amostragem. O restante possui diretrizes ou estudos (21% considerados como parcialmente ou em processo) e 72% não tem este procedimento normalizado.

> "Um inventário mais do que básico, para além de… medidas, técnica, quem doou, quando doou, por que valor, através de quem, todos os valores de seguro, valores contabilísticos e de aquisição, precisamos disto tudo por sermos uma fundação" (Entrevistado 16.1, Entidade 16, 2019)[238].

Possuir seguro e indemnização é um dos recursos que o Código Deontológico preceitua que o museu deve ter:

> "1.8. Seguro e indemnização
> Se a segurança dos acervos é confiada a uma empresa privada, a autoridade de tutela deve garantir que a cobertura dos riscos seja adequada, considerando os objetos em trânsito, emprestados ou confiados à responsabilidade do museu. Quando um sistema de indemnização é estabelecido, é necessário assegurar que mesmo aqueles objetos que não pertencem ao museu fiquem cobertos de forma adequada" (ICOM, 2004/2008, p. 6).

Porém, mesmo com a diretriz do ICOM, a maioria dos museus não tem este procedimento normalizado. Houve dois museus que citaram utilizar o SPECTRUM como referência no processo, como descrito abaixo:

> "A equipa tem diretrizes e executa diversas práticas de gestão de coleção, como inventário, catalogação. avaliação técnica do estado de conservação, conservação e preservação das coleções, entrada e saída, empréstimo, uso de coleções, transporte, seguro e indemnização, gestão de direitos, controlo de movimentação e, documentação retrospetiva. Nem tudo está normalizado e a equipa tenta dentro do possível fazer com o cuidado museológico adequado. Para alguns procedimentos, a SPECTRUM foi consultada para apoio para auxiliar na execução. (Diário de visita técnica n.º 13, Entidade 16, 2019)[239].

Garantir que os objetos sob responsabilidade do museu sejam assegurados, saber o tipo de apólice a ser feita, saber o que deve ser garantido pelas seguradoras, revisar e renovar contratos e, por fim, garantir valor mínimo de indemnização, são alguns dos passos desse procedimento. Apesar de ser muito citada, a maioria dos museus não investiu recursos para esta normalização, talvez por ser uma atividade administrativa que envolve a necessidade de conhecimentos para além da museologia, ou implicar em um aumento de custos, ou ainda por não ser uma prática tão usual nos museus de Portugal e Brasil. Neste caso, não é comum possuir toda sua coleção segurada, pois a maioria dos museus

[238] Volume 2 desta tese, apêndice D.16.
[239] Volume 2 desta tese, apêndice E.13.

em ambos os países utilizam normalmente o seguro apenas nos casos de empréstimos e não para a guarda das coleções em sua edificação.

5.6.5 Sobre procedimentos de Avaliação (valor monetário do objeto)

O procedimento Avaliação é a documentação do valor financeiro dos objetos, sejam eles próprios ou emprestados (Collections Trust, 2014, p. 73; 2017c). A partir disso, e no sentido de perceber se os museus estudados têm este procedimento normalizado, segue o gráfico abaixo[240].

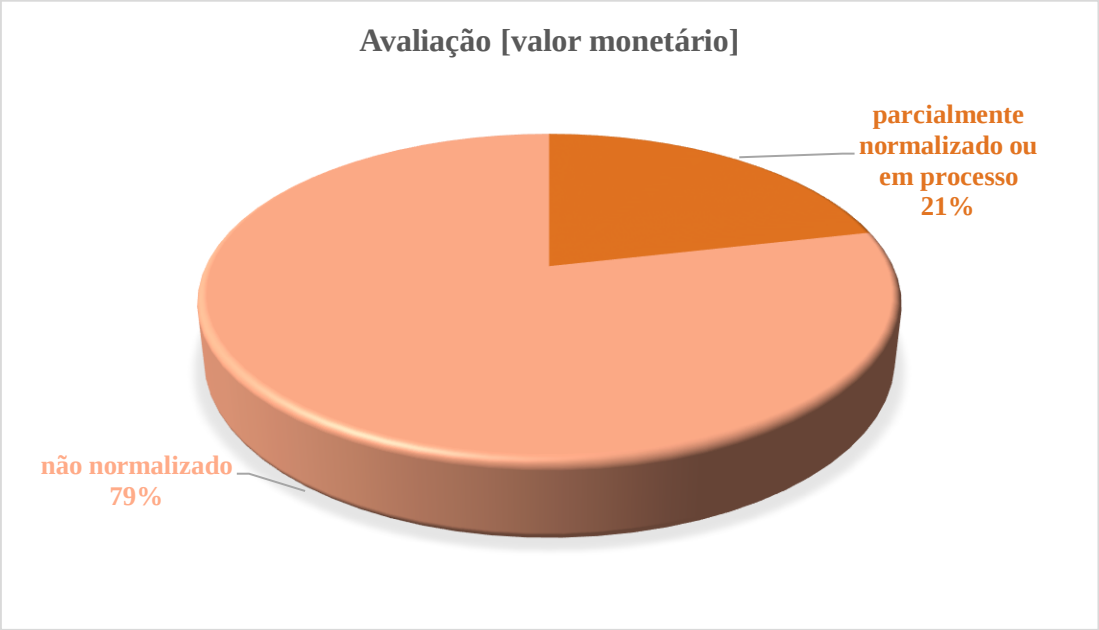


Figura 29: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Avaliação (valor monetário do objeto) normalizado. 2019 © Juliana Alves.

Não foi encontrado em nenhum museu este procedimento normalizado, sendo que apenas 21% (ou seja, em 3 instituições) há este procedimento parcialmente ou em processo de normalização.

Na recolha de dados foram encontradas diversas citações em documentos sobre a avaliação (monetária) do objeto, como registo de aquisição, termo de recebimento de objeto, relatório de avaliação técnica, procedimento para pré-entrada e doações, manual de catalogação e política de incorporação além da avaliação monetária ter sido citada na legislação nacional. Contudo, sempre aparece junto a outro procedimento como, por exemplo, de aquisição e empréstimo - saída.

[240] O processo de análise de dados e transformação dos dados qualitativos para quantitativos deste ponto estão descritos no apêndice F.4.5 e F.4.10, no volume 2 desta tese.

Apesar de parecer ser um procedimento simples e importante para outros procedimentos relacionados, na prática, a valoração monetária de um objeto não é simples e requer conhecimento específico, o que pode implicar custos extraordinários, como a avaliação por um especialista fora do museu. Alguns museus usam como apoio *websites* de casas de leilão, por exemplo: "quando uma obra é emprestada, é feita a avaliação monetária para o valor de seguro, conforme referências de casas de leilão" Diário de visita técnica n.º 6, entidade 7, 2017)[241].

No entanto, o Código Deontológico diz que "quando o próprio museu for o beneficiário de um objeto ou espécime, deve recorrer a serviços de avaliação independentes" (ICOM, 2004/2008, p. 13), o que seria o ideal, mas nem sempre possível em museus com restrições de recursos. É importante criar um descritivo em conjunto com especialistas, mesmo que seja executado na própria instituição, definindo os critérios para valoração e, desta forma, o registo do valor deverá ser atualizado periodicamente.

A descrição do SPECTRUM 5.0 (e a versão 4.0) é simples, por isso seria uma boa referência a ser adotada pelos museus e instituições de tutela.

5.6.6 Sobre procedimentos de Auditoria

O procedimento Auditoria é a verificação sistemática da precisão e da integridade das informações sobre as coleções (Collections Trust, 2014, p. 75; 2017c). Na publicação Diretrizes Internacionais de Informação sobre Objetos de Museus: categorias de informação, descreve que auditoria é o:

> "Procedimento por meio do qual a presença física dos objetos do museu é comparada com a sua presença documentada nos registros [*sic*] da instituição, a qual deverá prestar contas por cada um deles a qualquer momento" (CIDOC, 2012/2014, p. 41).

Apesar da auditoria ser serviço prioritário, pois é uma prestação de contas do museu, que indica que se a instituição sabe o que possui e onde, dos museus estudados[242] (num universo de 14 museus), 93% não têm este procedimento normalizados e 7% têm parcialmente normalizados.

Foram encontradas referências em documentação como relatório de atividades e contrato de gestão, sendo o procedimento de auditoria no museu realizado por empresas subcontratadas, não tendo o museu o descritivo deste procedimento. Por isso, foram

[241] Volume 2 desta tese, apêndice E.6.
[242] O processo de análise de dados e transformação dos dados qualitativos para quantitativos deste ponto estão descritos no apêndice F.4.6 e F.4.10, no volume 2 desta tese.

considerados estes casos como falta deste procedimento, pois não foi possível identificar o que a auditoria externa verifica sobre a gestão de coleções e o que o museu incorpora. Independentemente disso, é preciso que o museu faça uma auditoria de sua gestão de coleções, e o SPECTRUM é novamente uma referência simplificada que a equipa poderia usar como orientação.

5.6.7 Sobre procedimentos de Gestão de direitos

O procedimento Gestão de direitos é a gerência dos direitos de propriedade intelectual e de proteção de dados associados aos objetos, reproduções e informações (Collections Trust, 2014, p. 79; 2017c). A partir disso, e no sentido de perceber se os museus estudados têm este procedimento normalizado, segue o gráfico abaixo[243].

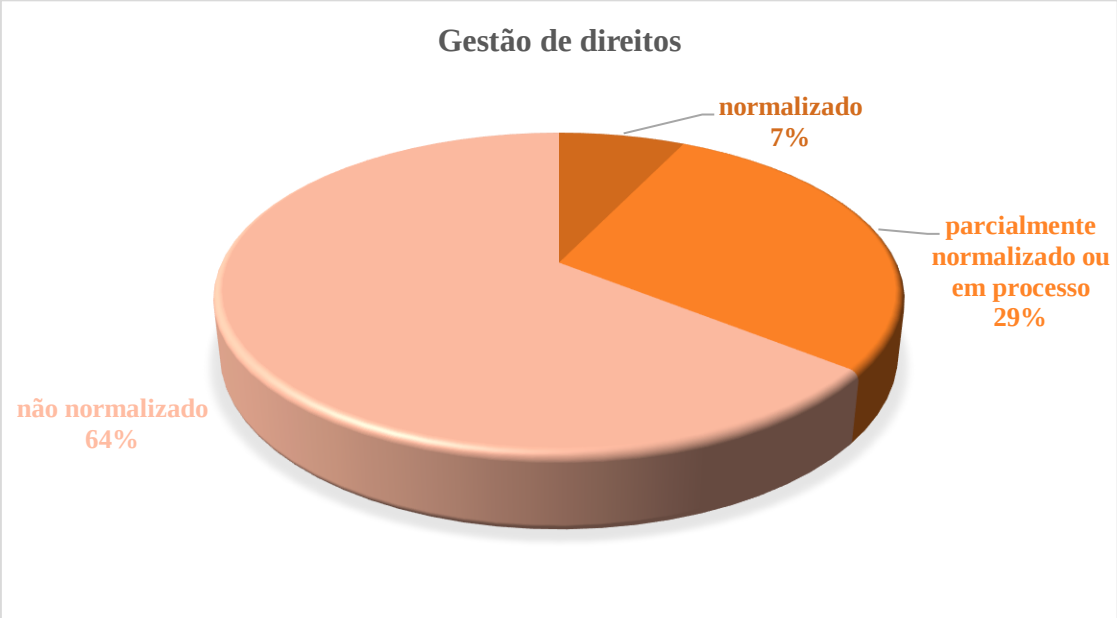


Figura 30: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Gestão de direitos normalizado. 2019 © Juliana Alves.

A gestão de direitos é um problema atual do museu, intensificado na era da informação, com o uso das redes sociais que os museus terão de lidar cada vez mais. A percentagem de museus que tem o procedimento normalizado de apenas 7%, sendo 29% em processo de normalização ou estudo, e a maioria 64% não têm.

A baixa percentagem pode se dever ao fato de que o conhecimento específico necessário para esta área, como legislação sobre direito autoral, propriedade intelectual

[243] O processo de análise de dados e transformação dos dados qualitativos para quantitativos deste ponto estão descritos no apêndice F.4.7 e F.4.10, no volume 2 desta tese.

ou direito à privacidade de dados, entre outros, são discussões que estão atualmente em pauta e o conhecimento ainda está em desenvolvimento, sofrendo alterações constantes. Numa época em que cada vez mais o acesso via internet será um dos principais meios de comunicação entre o público e os museus, estes devem procurar normalizar seu procedimento, buscando especialistas que colaborem com a discussão sobre o tema e a formação de seus profissionais. Um exemplo é o caso do profissional de museu entrevistado da entidade 16[244] que participou de uma formação em 2018, para complementar seus conhecimentos sobre este assunto. A instituição de tutela também deveria ter um papel de apoio, inclusive na construção de diálogo junto aos grupos que estão a debater este tipo de legislação.

Uma das instituições de tutela decidiu trazer para si a gestão de direito de imagem dos objetos fotografados do museu, o que tem a vantagem de possibilitar que os museus sob sua responsabilidade tenham este serviço, mas tem como desvantagens não abranger os outros tipos de direitos, além de restringir a autonomia dos museus, assim como suas especificidades. É preciso discutir gestão de direitos nos museus e normalizar para que os museus possam utilizar e usufruir com plenitude da atual forma de comunicação digital, como as redes sociais *Europeana* e o *Google Arts & Culture*.

5.6.8 Sobre procedimentos de Saída do objeto

O procedimento Saída do objeto é o registo da saída de todos os objetos que estão sob responsabilidade da instituição, assim que saem de suas instalações e ficam fora do seu cuidado direto (Collections Trust, 2014, p. 90; 2017c). A partir disso, e no sentido de perceber se os museus estudados têm este procedimento normalizado, segue o gráfico abaixo[245].

[244] "Ação de Formação subordinada ao tema 'Direito de Autor e Domínio Público', promovida pela Associação Acesso à Cultura, a qual decorreu na Galeria da Biodiversidade – Centro Ciência Viva, do Museu de História Natural e da Ciência da Universidade do Porto, no Porto, no dia 4 de novembro, durante todo o dia." (Entidade 16, Relatório de Atividades e Contas 2018, p.88). Documento descrito no volume 2 desta tese, anexo A.

[245] O processo de análise de dados e transformação dos dados qualitativos para quantitativos deste ponto estão descritos no apêndice F.4.8 e F.4.10, no volume 2 desta tese.

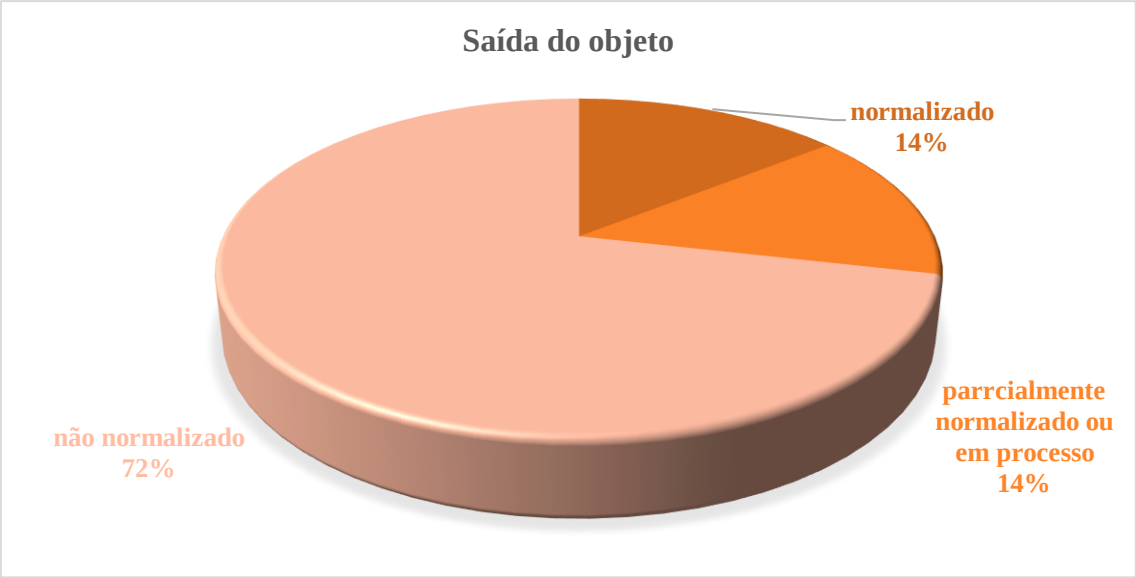


Figura 31: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Saída do objeto normalizado. 2019 © Juliana Alves.

A maior parte dos museus não tem este procedimento normalizado (72%), sendo que 14% possuem parcialmente ou em processo de normalização e 14% têm normalizado. Destaca-se como exemplo uma observação sobre o procedimento normalizado em um dos museus:

> "É feito um rígido controlo da conservação de acervo em ambos, na avaliação do estado de conservação e no acompanhamento de saída. Há uma rotina constantes de higienização e desinfestações, quando necessárias.
> Para saídas de obras, sempre é exigido o acompanhamento de um *courier* da equipa. A equipa tem voz dentro da instituição para vetar empréstimo de obras que não estejam em condições de saída, conforme os critérios de preservação da equipa" (Diário de visita técnica n.º 3, Entidade 3, 2016)[246].

Apesar de ser um procedimento essencial para garantir a segurança e preservação do objeto na coleção, não é um procedimento que a maioria dos museus implemente. É um dos procedimentos mínimos para acreditação da *Collections Trust*, mas em Portugal e no Brasil só foi encontrado nas instituições de tutela como breve citação de registos pontuais em documentos como manual de preenchimento de sistema de gestão de coleções, formulário de avaliação técnica do estado de conservação e ficha de inventário.

Uma diretriz das instituições de tutela seria importante para incentivar sua implementação, mesmo que fosse indicando outras normas como o SPECTRUM. Vale

[246] Volume 2 desta tese, apêndice E.3.

ressaltar que os dois museus que têm o procedimento normalizado utilizaram esta norma como referência, assim como um dos museus que está em processo de normalização.

5.6.9 Sobre procedimentos de Plano de documentação

O procedimento Plano de documentação[247] é a melhoria do nível de informação sobre seus objetos, suas coleções e seus sistemas de documentação, aprimorando as informações que eles contêm num processo de melhoria contínua (Collections Trust, 2014, p. 108; 2017c). A partir disso, e no sentido de perceber se os museus estudados têm este procedimento normalizado, segue o gráfico abaixo[248].

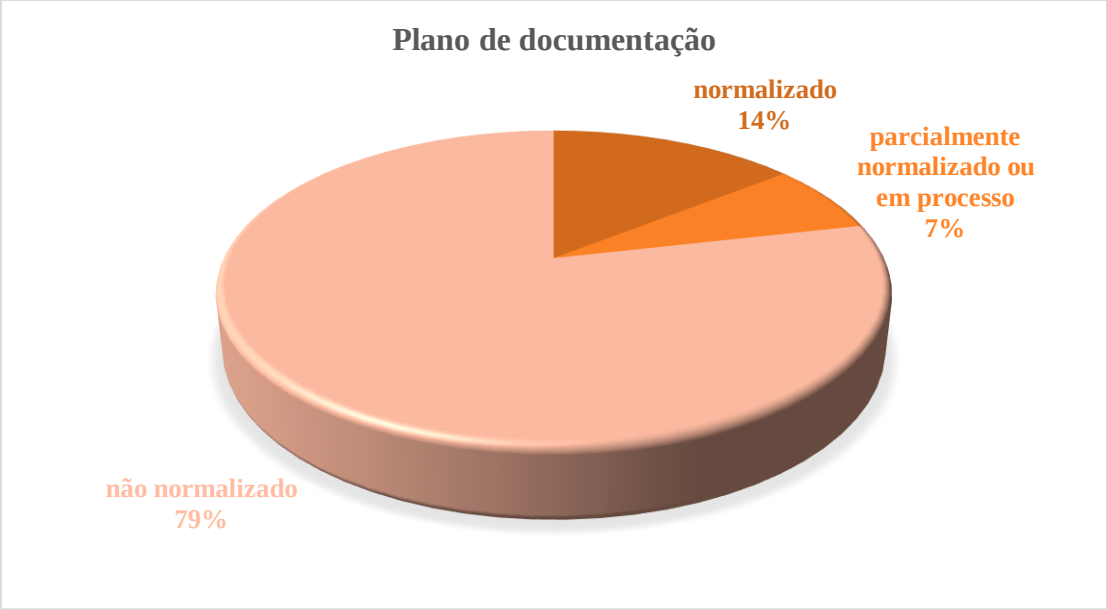


Figura 32: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Plano de documentação normalizado. 2019 © Juliana Alves.

A maioria dos museus não tem este procedimento normalizado (79%), sendo que 14% têm normalizado e 7% parcialmente ou em processo.

Este procedimento é um dos trabalhos que se percebeu, durante as entrevistas, ser invisível à maioria dos gestores. É um procedimento moroso, que envolve uma revisão grande de registos e um trabalho documental minucioso, que precisa ser normalizado para ter resultados. Infelizmente não é um trabalho que está nos planos anuais de atividades ou nos relatórios, apesar de ser feito no quotidiano, sempre que possível, pelas equipas que têm conhecimento e viés documentalista.

[247] Este procedimento no SPECTRUM na versão 4.0 era designado Documentação retrospetiva, e por isso foi considerada esta expressão nas entrevistas como relato de Plano de Documentação.
[248] O processo de análise de dados e transformação dos dados qualitativos para quantitativos deste ponto estão descritos no apêndice F.4.9 e F.4.10, no volume 2 desta tese.

Outra dificuldade desse procedimento é que a não definição da missão, a inexistência de uma política de gestão de coleções e de um inventário minimamente normalizado, tornará difícil para os profissionais da equipa do museu acharem um rumo, um foco por onde começar a revisar a documentação. Um exemplo é o depoimento em entrevista abaixo:

> "A gente tentou incorporar o procedimento de Documentação retrospectiva [*sic*], mas as orientações que o SPECTRUM trás sobre este procedimento em particular são muito vagas, então e como tem um universo ainda de coisas que não sabemos desta coleção, a gente não sabe ainda o que atacaremos primeiro, se a gente vai definir por tipo de acervo que dá mais problema, como fotografia que envolve muitos direitos envolvidos, ou se vamos atacar por um rastreamento do que tem ou não de documentação de doação para o museu, coisa do tipo. Então a gente começou e parou este procedimento" (Entrevistado 2.1, Entidade 2, 2016)[249].

Em outro museu, há o Plano de documentação normalizado e tem em seu planeamento anual a realização deste procedimento, que descreve:

> "Então esse processo de revisão começou em 2011 ... [estamos] no ano de 2016, a gente já atingiu um pouco mais de 30% do acervo, tem 70% que é um universo enorme ainda. Eu queria hoje no dia de hoje, em 2016, falar que já estava nos 70% e não o contrário, mas vão acontecendo coisas no meio do caminho" (Entrevistado 3.1, Entidade 3, 2016)[250].

A dificuldade de realizar esse procedimento na velocidade planeada é muitas vezes resultante das outras atividades do quotidiano do museu, como empréstimos (entrada e saída), aquisições e incorporações, uso das coleções (em exposições, publicações e outros), que acabam sempre por serem priorizadas. Iniciativas como criar candidaturas de projetos específicos para fazer esse trabalho é uma solução possível, desde que exista uma normalização, para não correr o risco de fazer o trabalho sem continuidade, que não poderá ser utilizado pelo museu, o que já ocorreu no passado em diversas instituições.

5.6.10 Reflexões sobre procedimentos de Informação sobre coleções

Nenhuma das entidades investigadas possui a normalização com todos os procedimentos de Informação sobre coleções. A maioria utiliza como referência as diretrizes e normas que existem nas instituições de tutela.

O procedimento mais normalizado é o Controlo de inventário, que é também o que possui mais referências nas publicações já citadas no ponto 5.5.5. Este procedimento tem

[249] Volume 2 desta tese, apêndice D.2.
[250] Volume 2 desta tese, apêndice D.3.

legislação mais específica e descritiva. Foram realizadas mais formações sobre este tema e há materiais de apoio (já citados anteriormente). Além disso, o número de objetos inventariados é uma das métricas para avaliar em parte a gestão de coleções destes museus, o que nem sempre é uma boa forma de avaliar, pois o tempo investido num inventário depende do tipo de objeto e da documentação disponível. Por exemplo, dependendo de como foram realizados os procedimentos de Entrada do objeto e Aquisição e incorporação, se houve falha no registo de informações, como a procedência ou o registo de informações descritivas mínimas, a equipa levará muito mais tempo a inventariar do que no caso de um objeto que entrou na coleção com procedimentos de Entrada de objeto e Aquisição e incorporação normalizados.

Sobre as dificuldades encontradas para os procedimentos de Informação sobre as coleções, vale ressaltar:

- Nos procedimentos de Controlo de inventário e Catalogação, a pesquisa sobre objetos em aplicações de sistema de gestão de coleções é falha por falta de utilização de vocabulários controlados.
- No procedimento Plano de documentação, as equipas têm dificuldade em encontrar as procedências de muitos objetos ou documentos, principalmente pela falta de normalização que havia na época da aquisição, durante as gestões anteriores. Em algumas instituições, houve casos de documentações de certos períodos da história das instituições que não foram possíveis de encontrar.
- Gestão de direitos é um procedimento que as equipas identificam como importante, mas encontram dificuldade em como proceder, mesmo com diretrizes das entidades de tutela.
- A utilização de um Sistema de Gestão de Coleções sem manual de procedimentos implica em dados registados sem um padrão, o que dificulta a recuperação da informação de inventário e catalogação.
- A utilização ainda de fichas de papéis como forma de controlo de movimentação e localização de objetos impede uma rápida recuperação da informação.

Todas estas dificuldades apontadas podem ser ultrapassadas por meio de uma normalização dos procedimentos, no entanto, as equipas carecem de tempo e mais profissionais para as realizar.

É necessário que a instituição de tutela coloque como prioridade ações de reflexão sobre os procedimentos de Informação sobre coleções e atenda às demandas por melhorias das equipas, para além de criar um cronograma de ações que apoie a normalização destes procedimentos. Algumas equipas apontaram como uma melhoria para suas coleções a possibilidade de rever o inventário dos objetos de maneira a conseguir organizar e ter melhor acesso às informações.

5.7 Sobre procedimentos relacionados ao Acesso às coleções

Na sequência da lógica apresentada no ponto 5.2 e na figura 18, considerou-se que Acesso às coleções são os procedimentos relacionados com as informações que a instituição recolhe, cria, armazena e mantém sobre sua coleção e/ou objetos sob sua responsabilidade (British Standards Institute, 2009, p. 3). São os procedimentos:

- Empréstimo - entrada
- Uso das coleções
- Empréstimo - saída
- Reprodução

Nessa perspetiva, procurou-se novamente perceber se os museus têm estes procedimentos normalizados e qual o papel da entidade de tutela.

5.7.1 Sobre procedimentos de Empréstimo – entrada

O procedimento Empréstimo - entrada é a gestão e a documentação dos objetos emprestados por um período de tempo específico e para uma finalidade específica contínua (Collections Trust, 2014, p. 34; 2017c). No sentido de perceber se os museus estudados têm este procedimento normalizado, segue o gráfico abaixo[251].

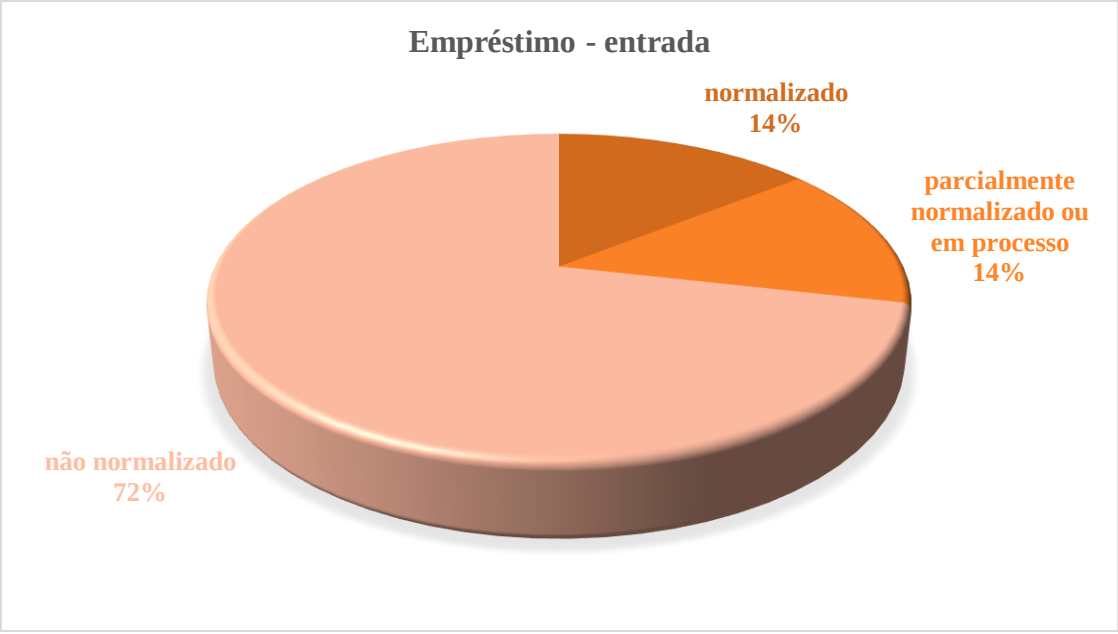


Figura 33: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Empréstimo - entrada normalizado. 2019 © Juliana Alves.

[251] O processo de análise de dados e transformação dos dados qualitativos para quantitativos deste ponto estão descritos no apêndice F.5.1 e F.5.5, no volume 2 desta tese.

A maioria dos museus realiza exposições temporárias, em que o Empréstimo - entrada de objetos é realizado diversas vezes durante o ano. Por que nesse caso somente 14% dos museus têm este procedimento normalizado, 14% em processo ou estudo e a maioria, 72% não possuem uma normalização? A partir das entrevistas, foram observados dois fatores que podem contribuir para esses números. Em primeiro lugar, a equipa de profissionais do museu responsável pela conservação, preservação, inventário, ou seja, pela maioria das atividades da gestão de coleções não é responsável pelas exposições temporárias. Nos museus foram observadas situações como:

- o museu tinha profissionais específicos para as exposições temporárias (que não atuam na gestão de coleções do museu) e o procedimento de Empréstimo - entrada ficava sob responsabilidade destes profissionais e as ações não eram integradas com a gestão de coleções do museu, conforme descrito durante a entrevista: "A parte de empréstimos de terceiros para a P. é completamente fora do Núcleo de Acervo Museológico, ela é decidida entre a curadoria e a produção da P" (Entrevistado 3.1, Entidade 3, 2016)[252].
- o museu deixava as exposições temporárias sob responsabilidade de profissionais das artes, externos ao museus, que desejavam expor seus objetos enquanto o museu "não se responsabiliza pelos danos ou furto de obras expostas, devendo os artistas/promotores assumir os encargos com o respectivo [*sic*] seguro" (Entidade 16, Regulamento interno, 2005, Artigo 14.º, p.5)[253].

Nestes casos, nem sempre a informação é compartilhada entre equipas de profissionais do mesmo museu, o que pode ocorrer pela falta de normalização, de tempo ou de conhecimento. A falta de integração das ações realizadas no museu por profissionais de uma mesma equipa ou a isenção de responsabilidade por cedência do espaço para exposições, são possíveis causas da falta de normalização deste procedimento.

5.7.2 Sobre procedimentos de Uso de coleções

O procedimento Uso de coleções é a gestão, o armazenamento e o. registo de todas as formas de uso e serviços das coleções da instituição, incluindo imagens e outras reproduções, seja pela equipa do museu ou por qualquer outra pessoa (Collections Trust, 2014, p. 83; 2017c).

[252] Volume 2 desta tese, apêndice D.3.
[253] Doc207 descrito no volume 2 desta tese, anexo A.

O Uso de coleções[254] faz parte do quotidiano do museu, pois os objetos são expostos, publicados em impressos e *websites*, fazem parte de pesquisa externa, são utilizados pelos educadores em oficinas e outras atividades. Contudo, a normalização não foi uma prioridade nos museus investigados, pois chegou-se a percentagem de 93% não normalizados e 7% parcialmente.

Foram encontradas muitas citações sobre o uso de coleções em documentos como política de gestão de coleções, relatório de atividades e formulário para cedência de imagens e foi possível perceber como é o uso de coleções por estes documentos. Mas não foi encontrada nenhuma referência que descrevesse os passos para o uso das coleções, e sim apenas um estudo num dos museus investigados.

5.7.3 Sobre procedimentos de Empréstimo - saída

O procedimento Empréstimo - saída é a avaliação das solicitações de empréstimos de objetos das coleções de uma instituição e gestão do processo de concessão de empréstimos dos objetos até ao seu regresso (Collections Trust, 2014, p. 93; 2017c). No sentido de perceber se os museus estudados têm este procedimento normalizado, segue o gráfico abaixo[255].

[254] O processo de análise de dados e transformação dos dados qualitativos para quantitativos deste ponto estão descritos no apêndice F.5.2 e F.5.5, no volume 2 desta tese.
[255] O processo de análise de dados e transformação dos dados qualitativos para quantitativos deste ponto estão descritos no apêndice F.5.3 e F.5.5, no volume 2 desta tese.

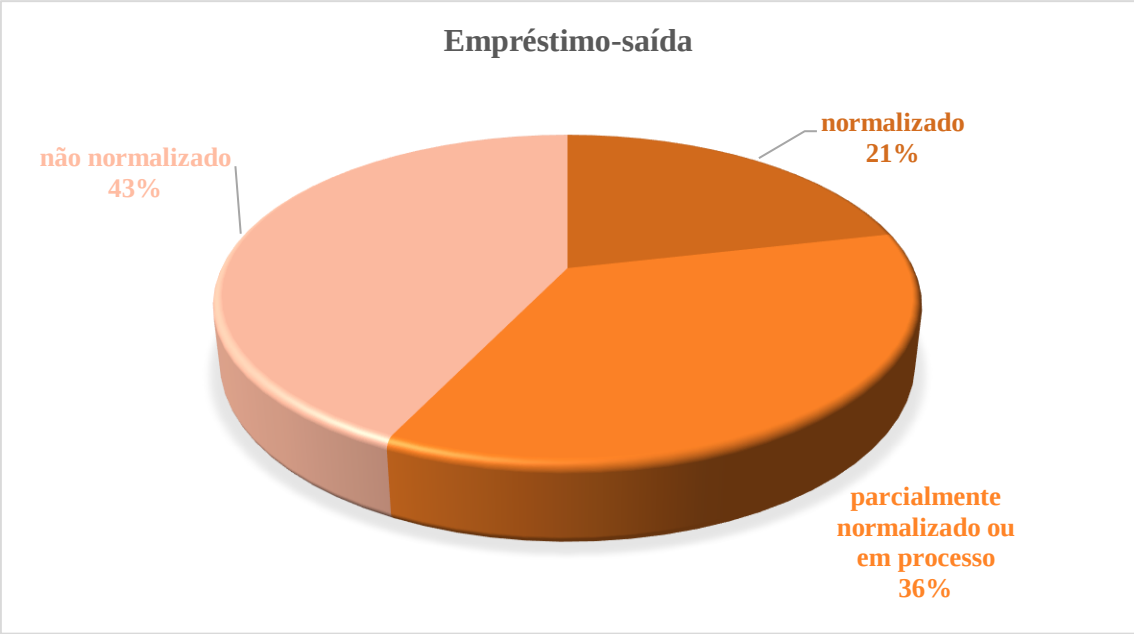


Figura 34: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Empréstimo - saída normalizado. 2019 © Juliana Alves.

Em resumo, os percentuais em ordem crescente são: 21% de normalizados, seguidos pelos parcialmente normalizados ou em estudos, com 36%[256], e a maioria é de 43% não normalizados[257].

O empréstimo de objetos, ou seja, delegar a responsabilidade a outra entidade do património do museu é uma prática que normalmente envolve exposições (de curto ou médio prazo) em outras instituições. Foram encontrados diversos documentos de referências como *facility report*, contrato de Cedência temporária de bens culturais móveis, documento sobre condições de empréstimo de exposições, entre outros descritos no anexo A. Apesar de ser importante e norteador, esse procedimento normalmente tem um grau de complexidade vinculado à estrutura de governança no museu. Questões como: quem deve aprovar o empréstimo? Quais os critérios para aprovação? Quanto tempo leva para o pedido ser aprovado ou negado? Há algum órgão a ser notificado para solicitar a permissão do empréstimo?[258] Haverá publicação e será preciso cessão de direitos? É

[256] Foram considerados parcialmente normalizados os museus que seguem os documentos orientadores das instituições de tutela ou a legislação: Resolução de Empréstimo de obra da Secretaria de Estado de Cultura (2004), o Artigo 83.º da Lei Quadro de Museus Portugueses (Assembleia da República, 2004, p. 5388), o Artigo 288.º do Código Regulamentar Sobre Bens e Equipamentos do Domínio Municipal Regulamento Municipal da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão (Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão, 2016, p. 214).

[257] O processo de análise de dados e transformação dos dados qualitativos para quantitativos deste ponto estão descritos no apêndice F.5.3, no volume 2 desta tese.

[258] No Brasil, obras denominadas como "tombadas", ou seja, são bens patrimoniais (móveis e imóveis) protegidos por uma legislação específica e regulamentados pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (do Brasil), desde 1937, que regula o uso colocando-os sob vigilância do referido

preciso que tipo de seguro? O objeto a ser emprestado está em condições de conservação para sair? Estes são exemplos da complexidade que é emprestar um objeto, e a normalização contribui para que cada museu saiba os passos a seguir.

5.7.4 Sobre procedimentos de Reprodução

A Reprodução é a gestão, armazenamento e registo da criação de imagens e outros tipos de reprodução de objetos, incluindo cópias digitais (Collections Trust, 2017c). No sentido de perceber se os museus estudados têm este procedimento normalizado, segue o gráfico abaixo[259].

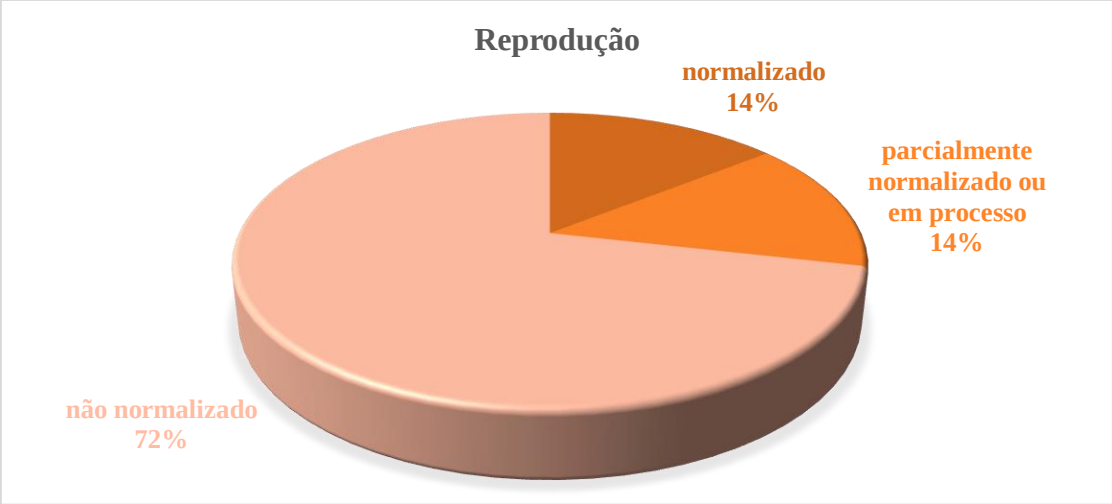


Figura 35: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Reprodução normalizado. 2019 © Juliana Alves.

Apesar de 72% não possuir normalização, 14% sim e 14% parcial ou em estudo, foram encontradas referências a este processo em diversos documentos, mas sem a normalização, como: contrato de doação, manual de catalogação, política de gestão de coleções, entre outros.

A maioria das entidades não tem uma normalização específica para este procedimento, no entanto, citaram a preocupação em aprender sobre o tema e melhorar o procedimento no quotidiano. Para algumas das instituições, este procedimento é feito pela entidade de tutela e, para outras, há apenas orientações que partem de diretrizes da tutela. Percebeu-se que, para além da preocupação em ter banco de imagens organizado e

instituto. Este é um exemplo da administração central, no entanto, há também o mesmo recurso para legislação local, nos municípios.

[259] O processo de análise de dados e transformação dos dados qualitativos para quantitativos deste ponto estão descritos no apêndice F.5.4 e F.5.5, no volume 2 desta tese.

acessível, há uma necessidade de aprofundamento no conhecimento e investimento em preservação digital, como pode ser percebido na entrevista abaixo.

> "Há um aspeto que nos preocupa muito, que é exatamente a preservação digital, não é? Tem sido muito rico e muito interessante, muito boa a participação deste grupo da gestão documental da BAD [Associação Portuguesa de Bibliotecários Arquivistas e Documentalistas], exatamente porque temos ido buscar a este grupo… o pensamento, o know-how, a discussão sobre um dos aspetos que nós achamos que é fundamental para também progredir neste trabalho, para ter a documentação, ferramentas, organização, para… precisamos destas ferramentas, até para a proteção destes materiais que são tão valiosos" (Entrevistado 13.1, Entidade 13, 2019)[260].

A reprodução é um dos procedimentos novos da versão 5.0 do SPECTRUM, que surge numa época em que a coleção reproduzida no formato digital passa a ganhar uma importância maior e até essencial para o acesso às coleções. Ainda não há uma norma ou diretriz específica para a Reprodução de objetos em museus na legislação nacional, o que existem são normas de arquivos[261], no entanto, é um assunto relevante a ser colocado em discussão nas instituições de tutela para regulamentar e criar ações de apoio para que as reproduções dos objetos nos museus tenham uma vida longa.

5.7.5 Reflexões sobre procedimentos de Acesso às coleções

Nenhuma das instituições investigadas possuía, em sua totalidade, normalização dos procedimentos de Acesso às coleções, mas utilizam como diretrizes e referências material de apoio da entidade de tutela.

Vale ressaltar que procedimentos como o Empréstimo - saída e Uso de coleções envolvem a maior parte das atividades realizadas no quotidiano das instituições. Apesar de não ter sido possível mensurar quantitativamente o tempo que é investido nestes procedimentos, pode-se perceber pelo relato dos entrevistados e pelas ações descritas nos relatórios recolhidos no levantamento documental da investigação, que a maior parte das atividades realizadas nas instituições estudadas são exposições, publicações e oficinas.

[260] Volume 2 desta tese, apêndice D.13.
[261] Sobre este assunto o Repositório de Objetos Digitais Autênticos (RODA) da Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas (DGLAB), de Portugal, é uma boa referência sobre as normas para preservação digital (Direção-Geral do Livro).

5.8 Sobre procedimentos relacionados à Preservação e conservação de coleções

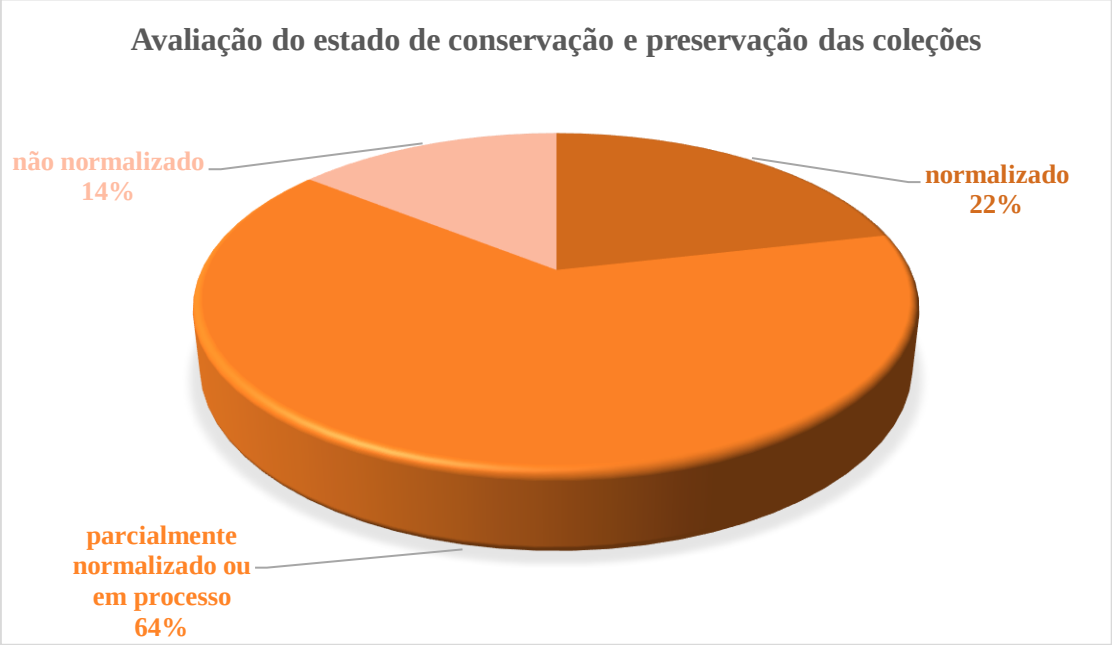
Na sequência da lógica apresentada no ponto 5.2 e na figura 18, considerou-se que Preservação e conservação de coleções são os procedimentos relacionados para salvaguarda da coleção (British Standards Institute, 2009, p. 3). São os procedimentos:

- Avaliação técnica do estado de conservação e preservação das coleções
- Conservação e preservação das coleções
- Planeamento de emergência para coleções
- Danos e perdas

Procurou-se perceber se os museus têm estes procedimentos normalizados e qual o papel da entidade de tutela.

5.8.1 Sobre procedimentos de Avaliação técnica do estado de conservação e preservação das coleções

O procedimento Avaliação técnica do estado de conservação e preservação das coleções é a gestão e a documentação de informações sobre a composição e o estado de conservação de um objeto, observando as recomendações para seu uso, tratamento e meio-ambiente envolvente instituição (Collections Trust, 2014, p. 58; 2017c). No sentido de perceber se os museus estudados têm este procedimento normalizado, segue o gráfico abaixo[262].



[262] O processo de análise de dados e transformação dos dados qualitativos para quantitativos deste ponto estão descritos no apêndice F.6.1, no volume 2 desta tese.

Figura 36: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades)
que possuem o procedimento Avaliação técnica do estado de conservação
e preservação das coleções normalizado. 2019 © Juliana Alves.

Este procedimento não necessita de muita infraestrutura por parte dos museus, mas sim de conhecimento específico que os conservadores com formação em Conservação e Preservação ou Museologia e Património possuem. Há também publicações orientadoras realizadas pelas instituições de tutela (e.g., Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão, 2016; Instituto dos Museus e da Conservação & Camacho, 2007; Resource: The Council for Museums, 2004; Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo, 2010) que foram citadas durante as entrevistas. Foram considerados parcialmente normalizados os museus que utilizavam as diretrizes e formulários das instituições de tutela, o que mostra a importância de ações de apoio para a melhoria na qualidade da gestão de coleções em museus.

Este é um procedimento simples que está associado às ações em muitos outros procedimentos, como Entrada do objeto, Aquisição e incorporação, Empréstimo (entrada e saída), e outros. A normalização tem como vantagem definir os responsáveis e como o registo dessa avaliação do estado de conservação deve ser realizado, pois possuir um histórico desse registo é uma mais valia para a preservação em longo prazo.

5.8.2 Sobre procedimentos de Conservação e preservação das coleções

O procedimento Conservação e preservação das coleções é a gestão e a documentação da informação sobre qualquer trabalho de conservação preventiva e corretiva (Collections Trust, 2014, p. 64; 2017c). No sentido de perceber se os museus estudados têm este procedimento normalizado, segue o gráfico abaixo[263].

[263] O processo de análise de dados e transformação dos dados qualitativos para quantitativos deste ponto estão descritos no apêndice F.6.2, no volume 2 desta tese.

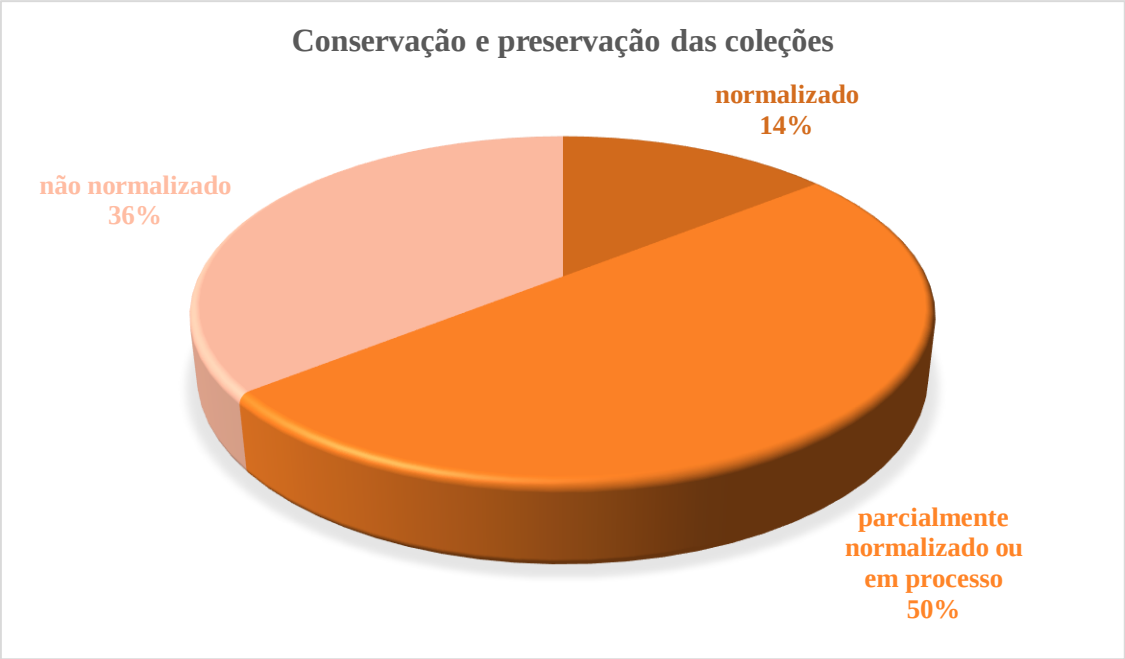


Figura 37: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Conservação e preservação das coleções normalizado. 2019 © Juliana Alves.

Este procedimento representa um dos objetivos primordiais de um museu, a salvaguarda de sua coleção, conforme é descrito no Código Deontológico:

> "2.23 Conservação preventiva
> A conservação preventiva é um elemento importante na política dos museus e da proteção de acervos. É responsabilidade básica dos profissionais de museus criar e manter ambientes adequados para a proteção dos acervos e sua guarda, tanto em reserva, como em exposição ou em trânsito.
> 2.24 Conservação e restauro de acervos
> O museu deve acompanhar com atenção o estado de conservação dos acervos para determinar quando um objeto ou espécime necessita de intervenções de conservação e restauro ou de serviços de um conservador-restaurador qualificado. O principal objetivo deve ser a estabilização do objeto ou espécime. Todo procedimento de conservação deve ser documentado e, na medida do possível, reversível; toda alteração do objeto ou espécime original deve ser claramente identificável" (ICOM, 2004/2008, p. 10).

Apesar de ser uma "responsabilidade básica" é um dos procedimentos mais desafiantes para um museu normalizar[264], por causa da magnitude dos recursos necessários, como também em relação às reservas técnicas adequadas, espaço expositivo

[264] A problemática para normalizar, o que seria um "ambiente adequado para proteção e guarda, tanto em reserva quanto em exposição ou em trânsito" envolve conhecimentos mais específicos sobre materiais, vulnerabilidades e resposta aos agentes de deterioração. Neste contexto a maioria dos museus tem que procurar profissionais especializados ou empresas para além de sua equipa o que pode envolver custos e/ou parcerias, o que nem sempre é simples de se resolver, principalmente para museus sem autonomia jurídica e/ou financeira.

com controlo ambiental, acondicionamento adequado, uso de materiais reversíveis e um registo documental que permita sempre aceder ao histórico.

Apenas 14% dos museus conseguiram normalização desse procedimento, 50% em processo ou estudo e 36% não o têm.

Existem museus que não possuem profissionais com conhecimento para realizar ações de conservação e restauro e, entre as soluções encontradas nos museus investigados, estão a subcontratação de serviços, a criação de projetos de candidaturas para serviços pontuais, a realização de parcerias com universidades que oferecem curso de conservação e restauro, e a receção de investigadores com bolsa.

Nas entrevistas foram citadas como apoio as mesmas publicações descritas no ponto anterior, 5.8.1, mostrando que o papel das instituições de tutela é importante para os aperfeiçoamentos necessários.

5.8.3 Sobre procedimentos de Planeamento de emergência para coleções

O procedimento Planeamento de emergência para coleções é a gestão e registo das informações relativas a potenciais ameaças às coleções e objetos sob responsabilidade da instituição, e documentação de apoio para as ações a serem tomadas em situações de emergência (Collections Trust, 2014, p. 67; 2017c).

Em alguns dos museus estudados, o plano de emergência foi realizado em conjunto com o plano de segurança[265] e é pelo nome plano de segurança que é citado na maioria dos documentos e nas entrevistas. Por isso, avaliou-se o contexto para melhor perceber o que os museus têm realizado em seus planos de segurança, e se incluem ou não o plano de emergência. No sentido de perceber se os museus estudados têm este procedimento normalizado, segue o gráfico abaixo[266].

[265] Exemplo do uso desta expressão em publicação portuguesa: "ocorrência de catástrofes, pois estas devem ser consideradas como factores de risco específicos no plano de segurança do museu." (Instituto dos Museus e da Conservação & Camacho, 2007, p. 37).

[266] O processo de análise de dados e transformação dos dados qualitativos para quantitativos deste ponto estão descritos no apêndice F.6.3, no volume 2 desta tese.

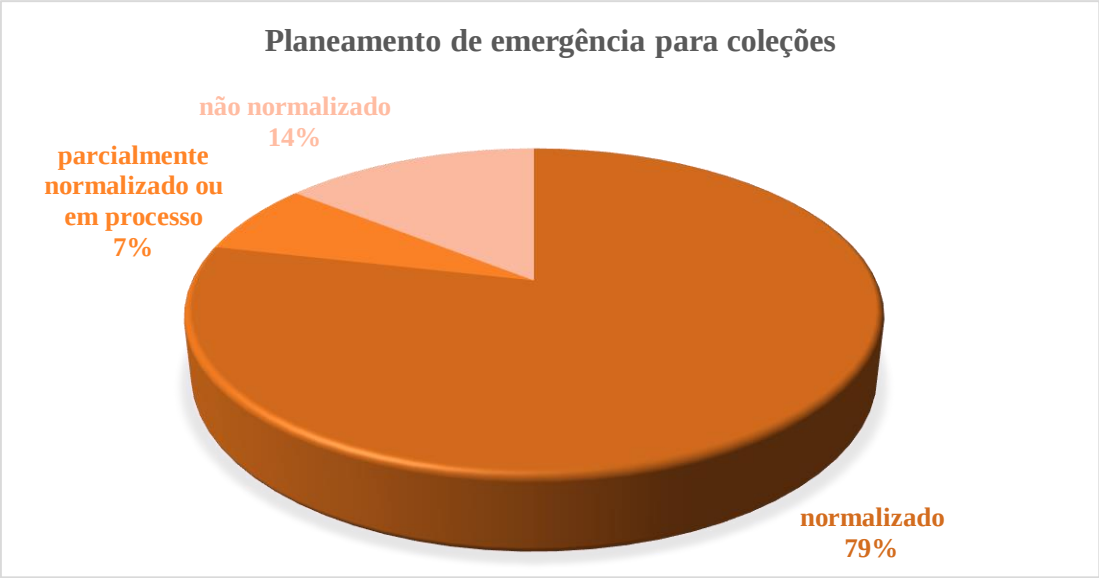


Figura 38: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem o procedimento Planeamento de emergência para coleções normalizado. 2019 © Juliana Alves.

Este é um dos procedimentos que mais tem normalização nos museus investigados, sendo que uma das razões pode ser a obrigatoriedade legal em se possuir um plano de segurança (que inclui o planeamento de emergência) das coleções. Ações como as da Rede de Museus de Portugal, que estabelece como critério para credenciação ter o referido plano (Ministério da Cultura, 2006, p. 604, Anexo I, II, 14.1 Plano de Segurança) e a rede de museus do município de Vila Nova de Famalicão, que o coloca como obrigatório para os museus de sua rede (Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão, 2016, p. 211) foram citadas nas entrevistas, como no exemplo "E7.1: Sim. Tem regulamento Interno e tem o plano de segurança, que são os… os documentos que são exigidos [...] para haver certificação dos museus" (Entrevistado 7.1, Entidade 7, 2017)[267][268]. A partir do exposto, pode se refletir o quanto incentivos são importantes para a qualificação nos museus.

5.8.4 Sobre procedimentos de Danos e perdas

O procedimento Danos e perdas é a gestão e a documentação de uma resposta à deteção de danos ou perdas de objetos sob responsabilidade da instituição (Collections Trust, 2014, p. 99; 2017c). No sentido de perceber se os museus estudados têm esse

[267] Volume 2 desta tese, apêndice D.7.

[268] Desde junho de 2016 (depois das entrevistas realizadas no Brasil) o Cadastro Estadual de Museus também coloca como parâmetro Nível 1 ter "um Plano de Segurança que contempla o gerenciamento de salvaguarda, riscos e contingências da edificação, do acervo e das instalações, bem como dos usuários e funcionário" (SISEM & Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo, 2016), o que provavelmente incentivou a investir em ter um plano, qualificando mais os museus.

procedimento normalizado, chegou-se a percentagem[269] de 93% não normalizados e 7% em processo de normalização. Não há normalização deste procedimento, sendo que uma possível análise para este facto é a inexistência de referência a este tipo de procedimento na legislação sobre património museológico que oriente a realização de um procedimento de Danos e perdas.

No Brasil, existe o cadastro de bens musealizados desaparecidos, mas que tem somente a função de "divulgar informações que favoreçam a localização e recuperação de bens musealizados e os declarados de interesse público desaparecidos" (Governo do Brasil et al., 2013, Capítulo V, Artigo 13º.), e não há orientações adicionais. Os museus carecem de diretrizes e apoio para se desenvolver e qualificar nas ações necessárias em caso de perda ou dano de um objeto.

5.8.5 Reflexões sobre a análise dos procedimentos sobre Preservação e conservação de coleções

Ter equipa suficiente, equipamentos e espaços adequados para os procedimentos de Preservação e conservação de coleções foram preocupações e dificuldades encontradas por parte das instituições investigadas. Pelos altos custos do espaço e dos equipamentos adequados para as coleções, poucas instituições manifestaram acreditar possuir essas condições necessárias de maneira satisfatória[270]. Além disso, apenas metade dos museus investigados têm profissionais específicos para a área da conservação, sendo que metade dos museus que possuem esses profissionais (ou seja, 25% do total) considerava necessário ter mais profissionais da área para a conservação de sua coleção.

Uma solução apresentada pelas instituições foi recorrer a parcerias com universidades e/ou a subcontratação de serviços. O trabalho de acondicionamento, conservação preventiva e verificação do estado de conservação é feito pelos técnicos da área da museologia, entre as outras tarefas do quotidiano, conforme orientações e diretrizes descritas nas publicações e legislações nacionais portuguesas e brasileiras citadas neste capítulo 5. Também foram referenciadas publicações internacionais como os procedimentos de conservação do Instituto de Conservação do Canadá (Canadian

[269] O processo de análise de dados e transformação dos dados qualitativos para quantitativos deste ponto estão descritos no apêndice F.6.4, no volume 2 desta tese.

[270] Esta é uma problemática complexa pois envolve as condições ambientais, como ter equipamentos e espaços adequados para procedimentos, que normalmente exigem muito recurso financeiro, além de ser necessário um conhecimento específico sobre as coleções, sobre o clima local do edifício do museu, a tipologia da edificação, etc.

Conservation Institute, 2018), a publicação Museum Registration Methods (American Association of Museums, 2010), a versão 4.0 SPECTRUM em língua portuguesa (Collections Trust, 2014), o Código Deontológico (ICOM, 2004/2008).

Os trabalhos mais específicos como restauro são em sua maioria subcontratados, e quando não há recursos, fazem parcerias com universidades, e/ou submetem projetos em editais específicos para conservação.

Os trabalhos mais específicos como restauro, por exemplo, são subcontratados em sua maioria, e quando não há recursos, são feitas parcerias com universidades e/ou submetidos projetos em editais específicos para conservação.

A atuação das instituições de tutela na criação de diretrizes para conservação e preservação, assim como a qualificação promovida pelas ações de rede de museus, mostra que são importantes incentivadores para a melhoria da gestão de coleções no museu. Os procedimentos de Conservação e preservação (5.8.2) e Planeamento para emergência (5.8.3) para coleções são os mais normalizados em museus.

É preciso criar uma rede de apoio aos museus, pois sem apoio, a vida dessas instituições estará sempre ameaçada.

5.9 Sobre a norma SPECTRUM

Pelo facto desta investigação utilizar a estrutura do SPECTRUM no mapeamento dos procedimentos de gestão de coleções, durante a recolha de dados da investigação (descrita na figura 1 e figura 18) e, posteriormente, para a construção da proposta de avaliação, foram realizadas duas perguntas nas entrevistas a fim de perceber o grau de conhecimento dos profissionais em relação a esta norma [271]:

"8. Conhece a norma SPECTRUM da *Collections Trust*?

9. Se conhece, chegou a utilizá-la como apoio para a normalização de procedimentos? Como?" (Conforme volume 2, Apêndice C.4.1).

[271] O processo de análise de dados e transformação dos dados qualitativos para quantitativos deste ponto estão descritos no apêndice F.7, no volume 2 desta tese.

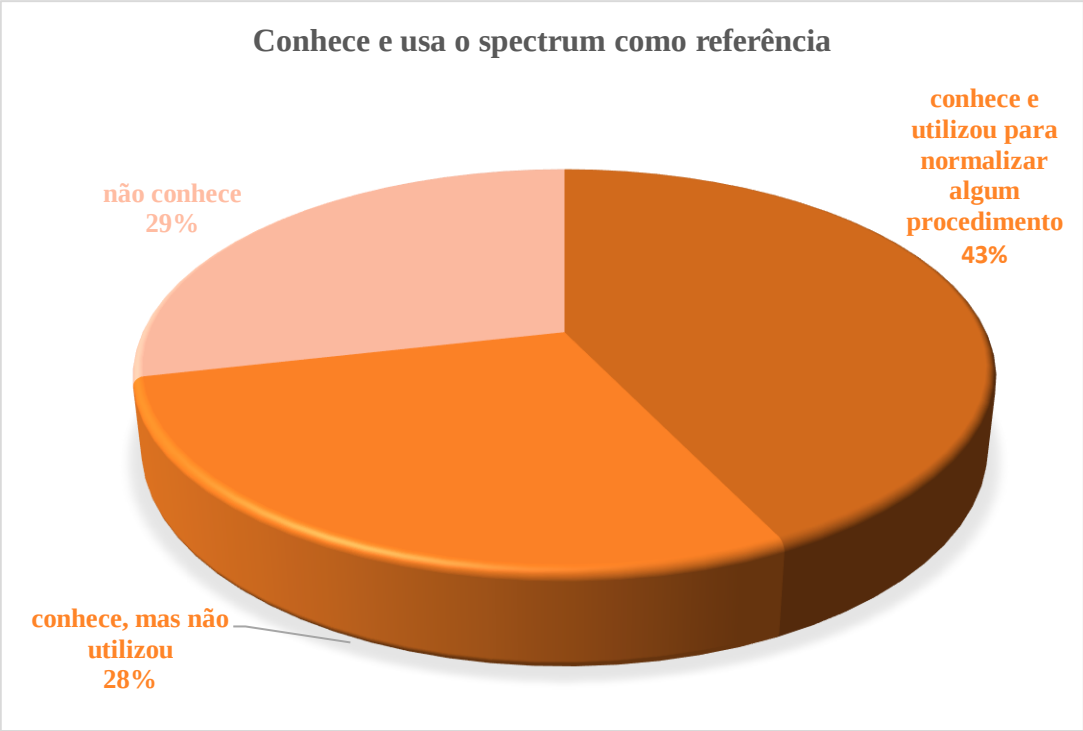


Figura 39: Percentagem dos museus (num universo de 14 entidades) que possuem conhecimento sobre a norma SPECTRUM. 2019 © Juliana Alves.

Nas respostas afirmativas, foi possível perceber diferentes graus de conhecimento da norma. Os que responderam positivamente e utilizaram a norma para adaptar em algum procedimento haviam participado de alguma formação ou investigação: os entrevistados das entidades 5 e 16 tiveram aulas no mestrado da Universidade do Porto; os entrevistados das entidades 1, 2 e 3 fizeram *workshop* realizado pela Secretaria de Estado da Cultura[272] na ocasião do lançamento da norma SPECTRUM 4.0 e depois continuaram a estudar a norma por causa da implementação do *software In patrimonium*; o entrevistado 10 teve um aluno do mestrado na Universidade do Porto a adaptar a norma para os procedimentos do museu; já o entrevistado 14 participou de formação RVCC Profissional de nível IV[273] na área da Museografia e Gestão de Património, no Município de Vila Nova de Famalicão.

Em relação aos profissionais que conhecem, mas não utilizaram a norma, também não participaram de nenhum tipo de formação nesta área. Percebeu-se que não é possível normalizar sem nenhum tipo de formação e, em concordância com Matos, "não é possível aprofundar o conhecimento de uma norma num semestre" (Matos, 2012, p. 93). Neste

[272] Atual Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Governo do Estado de São Paulo.
[273] O Sistema Nacional de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências Profissionais (RVCC), em Portugal, é um programa de qualificação profissional que emite uma certificação profissionalizante (Cidade das Profissões).

aspeto, a importância de ações da instituição de tutela e rede de museus cresce, pois sozinhos os museus têm menor chance de aplicar uma norma, o que é essencial para a sua qualificação, seja utilizando o SPECTRUM como referência ou outra norma. No caso do SPECTRUM, e da maioria das normas, é preciso conhecimento específico que pode ser adquirido através de formação, podendo ser em aulas da universidade, *workshops*, seminários ou de grupos de trabalhos, como o Grupo de Trabalho Sistemas de Informação em Museu, que terá um subgrupo a traduzir a versão 5.0[274].

Dos quatro profissionais de instituição de tutela entrevistados, três conhecem a norma (independente do grau de conhecimento) e um não tem conhecimento. Dos três que conhecem, dois utilizaram ou pretendem adotar como referência para normalização de procedimentos nos museus sob a sua tutela.

A partir dos depoimentos de como conheceram e utilizaram a norma, foi pensada a estratégia de se criar um fórum e uma página em rede social para se promover a discussão e validação[275]. Chegou-se à perceção de que o uso da norma SPECTRUM na proposta de avaliação é válida, mas é preciso material de apoio e discutir, em grupo, dúvidas e estratégias para ampliar o conhecimento dos profissionais.

5.10 Sobre avaliação de gestão de coleções

Procurou-se perceber se é feita uma avaliação das entidades de tutela sobre a gestão de coleções realizadas pelos museus. Num universo de 14 museus, pode-se perceber a partir das entrevistas confrontadas com a recolha documental, que[276]:

- 36% têm relatórios periódicos que descrevem se a meta numérica proposta foi atingida ou não, além de uma breve descrição das atividades realizadas. Exemplos: números de objetos inventariados, número de objetos emprestados, número de objetos conservados, número de objetos que têm a informação da procedência preenchida, artigo de estudo das coleções publicado (com envio do artigo para verificação de qualidade) e visitas técnicas para validar o descritivo dos relatórios.
- 29% têm avaliação de desempenho a partir de metas proposta aos funcionários, com métricas acordadas com a tutela para ações de gestão de coleções. Exemplos: número de objetos inventariados por funcionário A, número de objetos

[274] SPECTRUM PT. (2020). Disponível em: http://spectrum-pt.org/.
[275] Processo descrito no capítulo 6.
[276] O processo de análise de dados e transformação dos dados qualitativos para quantitativos deste ponto estão descritos no apêndice F.8, no volume 2 desta tese.

conservadas por funcionário B, número de exposições produzidas pelo funcionário C e número de objetos fotografados pelo funcionário D.

- 21% não têm qualquer tipo de avaliação de desempenho.
- 14% fazem uma autoavaliação por meio de relatórios anuais e discussão entre pares.

A medição qualitativa acontece por meio de relatórios, visitas técnicas e discussão com pares. Para os museus investigados no estudo de caso, a mensuração qualitativa é ainda um desafio a ser vencido, conforme descrito no depoimento a seguir:

> "A mensuração, não a avaliação disso, ainda se dá muito para a Secretaria, em termos de rotina, quase numericamente, o número de registros que você atualizou, o número de fichas que você criou, o número de imagens que você revisou. Então, ainda está no nível numérico e da rotina, e que não mede de fato e não avalia a qualidade dessa ação como um todo "(Entrevistado 2.1, Entidade 2, 2016)[277].

Em outro depoimento, abaixo, relata-se que apesar de ter realizado normalização de parte dos procedimentos no museu, não houve mensuração do que foi melhorado e a avaliação realizada pela instituição de tutela, apesar de ter dados quantitativos sobre gestão de coleções, não auxiliou a perceber as melhorias que se implementaram realmente.

> "- É. A gente ainda não criou nenhum instrumento de avaliação de como esses procedimentos incrementaram a gestão do acervo. Não pensamos nestes indicadores.
> - Tem diagnóstico e sabe que avançou, mas se o que a gente fez, o quanto avançou e se isso, de fato, é o caminho correto, a gente ainda não teve tempo e não parou para pensar.
> - O que fazemos é muito uma coisa informal mesmo, acabamos de executar uma ação e pensamos “isso não funcionou, isso tem que tirar ou por”. Não criamos uma estrutura, nem uma metodologia para podermos avaliar como é que isso, o que é que isso implicou de melhora aqui.
> ...
> - Acho que a gente entende a importância da avaliação dentro desta estrutura de gestão de acervo e de como a avaliação retroalimenta esses instrumentos de política, de procedimentos, instrumentos e tal. Mas a gente realmente nunca sentou para pensar em como avaliar, em como quantificar, o quanto a gente consegue quantificar a eficiência dos procedimentos, por exemplo. Do quanto que a gente consegue deixar palpável essa melhora ou a piora da execução das ações.
> ...
> - Normalmente nos relatórios nós pontuamos as ações, não as avaliações sobre as ações.
> - Entendi.
> - Por exemplo, o que a gente pode entender como avaliação no relatório do último trimestre, do quarto de cada ano, a gente coloca o que foi feito

[277] Volume 2 desta tese, apêndice D.2.

> e emite um parecer mínimo com isso. Nós avançamos neste sentido, agora tem um controle de localização mais efetivo, mas não de fato uma metodologia que garanta que a gente consiga ir mapeando o quanto isso melhorou. Na verdade, nunca nem paramos muito para pensar e não deu tempo ainda mesmo" (Entrevistados E.1, E.2, Entrevistadora, Entidade 1, 2016)[278].

Em concordância com o depoimento acima, parte dos entrevistados reconhecem a necessidade de realizar uma avaliação para gestão de coleções, no entanto, relatam que há falta de tempo tanto para planear quanto para avaliar as atividades de gestão de coleções.

Nas instituições de tutela, procurou-se perceber se estas faziam avaliações. Em quatro destas instituições: 25% solicitam relatório periódico das ações a partir de metas acordadas com o museu; 25% fazem avaliação de desempenho a partir de metas feitas aos funcionários, com métricas acordadas com a tutela para ações; e o 50% restante não faz nenhum tipo de avaliação.

Há metas para ações nos museus, em sua maioria quantitativas, há indicadores de desempenho, mas para avaliação dos profissionais e não para o museu. Não foi encontrada nenhuma abordagem como o *benchmark*, que o modelo encontrado em museus no Reino Unido e Austrália[279]. A quantidade de 14 museus e 4 entidades de tutela num universo de museus em Portugal e no Brasil é apenas uma amostragem, mas serviu para perceber que a avaliação, principalmente do ponto de vista de diagnóstico, como uma ferramenta para melhoria de qualidade, é uma área ainda a se desenvolver. Há vontade dos profissionais em melhorar a qualidade da gestão de coleções e consciência do que precisa ser implementado, porém, faltam apoio e recursos.

5.11 Outras questões

Nas entrevistas foram colocadas questões sobre quais eram as dificuldades e quais eram as melhorias sugeridas na gestão de coleções e na avaliação. O objetivo era perceber quais áreas deveriam ser consideradas, a partir das dificuldades e necessidades que os profissionais de museus mencionaram. Além das respostas diretas a estas perguntas, foram consideradas também dificuldades e melhorias desejadas pelos profissionais, mas descritas ao longo das entrevistas quando estavam a responder outras questões[280]. As

[278] Volume 2 desta tese, apêndice D.1.
[279] Conforme descrito no ponto 4.1.4 desta tese.
[280] O processo de análise de dados e transformação dos dados qualitativos para quantitativos deste ponto estão descritos no apêndice F.9 e F.10, no volume 2 desta tese.

respostas foram agrupadas em temas, e posteriormente calculou-se a percentagem de quantas entidades (representadas pelos seus profissionais) abordaram cada tema.

Entre as dificuldades na gestão de coleções e na avaliação de gestão de coleções que os profissionais dos 14 museus descreveram, as principais foram:

- 64,3% têm falta de recursos humanos ou a equipa não é suficiente para a quantidade de ações realizadas na gestão de coleções.
- 50% têm falhas no histórico da documentação da instituição provenientes de falta de documentos de procedência dos objetos, informação imprecisa, falta de inventário, falta de normalização e ocultação de informação.
- 50% relatam como dificuldade da instituição o fato de ser considerada um edifício histórico, não adaptado para a conservação e acondicionamento adequado dos objetos, e impossibilidade ou dificuldade de conseguir realizar as reformas necessárias para a melhoria nesse sentido.
- 35,7% têm falta de tempo para realizar atividades de planeamento, como criar ou revisar política de gestão de coleçõ, missão e normalizar procedimentos, devido às imensas e numerosas atividades relacionadas aos procedimentos de Acesso às coleções.
- 28,6% sentem falta de integração, comunicação e compartilhamento de informações; um dos entrevistados sugeriu como uma melhoria desejada para o seu museu a criação de um procedimento específico para sanar essas deficiências.
- 21,4% relataram falta de normalização.
- 14,3% relataram dificuldade em mensurar todo o trabalho realizado.
- 14,3% tiveram ou têm dificuldade em adaptar o trabalho à normalização proposta.
- 14,3% têm falta ou má distribuição de recursos financeiros.
- 7,1% sentem falta de autonomia das equipas para decidir as prioridades das ações necessárias para a gestão de coleções.

Nas quatro instituições de tutela, as dificuldades no apoio à gestão de coleções nos museus e na avaliação de gestão de coleções encontradas foram:

- 100% falta de avaliação que mensure a qualidade do trabalho realizado no museu.
- 50% falhas no histórico da documentação do museu.
- 50% falta de recursos humanos (a equipa não é suficiente para a quantidade de ações realizadas).
- 25% falta de normalização.

Entre as melhorias na avaliação e na gestão de coleções, os profissionais dos 14 museus descreveram:

- 64,3% apontaram aumento da equipa.
- 42,9% ter mais tempo para fazer inventário, plano de documentação e conservação.
- 35,7% desejam normalizar os procedimentos.

- 21,4% melhorar a infraestrutura predial e equipamentos da Reserva Técnica.
- 21,4% avaliar gestão de coleções como um processo contínuo e não ações pontuais.
- 14,3% aumentar a sensibilidade dos gestores para as necessidades das equipas técnicas.
- 14,3% partilhar conhecimento e realização de ações integradas com outras equipas.
- 14,3% mensurar as horas de trabalho conforme as atividades realizadas.
- 7,1% valorizar procedimentos relacionados à gestão de coleções que não são mensurados.
- 7,1% criar rede colaborativa.

Nas quatro instituições de tutela, as melhorias desejadas foram:

- 75% normalizar procedimentos.
- 50% aumentar as equipas.
- 25% menor ocorrência de mudanças nas políticas públicas que geram retrocessos nas ações de qualificação já conquistadas.
- 25% ter uma avaliação *bottom-up.*
- 25% melhorar a avaliação qualitativa.
- 25% realizar plano de documentação, nomeadamente revisão de inventário.
- 25% apoiar a criação de política de gestão de coleções nos museus.

5.12 Inferências sobre a análise de dados

As instituições museológicas têm nas entidades de tutela uma referência de apoio importante para a qualificação e melhoria de seus trabalhos. Contudo, essas entidades dependem muito de políticas públicas, que são instáveis em países como Brasil e Portugal.

O Programa de Treinamento Documentação em Museus do CIDOC (Pinacoteca do Estado de São Paulo, 2014, 2015)[281], é um exemplo, no Brasil, de um apoio essencial para a qualificação de equipas e melhorias nos serviços de gestão de coleções, além das traduções realizadas em documentos normativos, como realizadas do SPECTRUM 4.0 (Collections Trust, 2014), a Declaração de Princípios de Documentação em Museus e

[281] Conforme citado no capítulo 3, ponto 3.1.2.

Diretrizes Internacionais de Informação sobre Objetos de Museus (CIDOC, 2012/2014), o Código Deontológico (ICOM, 2004/2008), entre outros[282]. Ações como estas foram impulsionadas mais por iniciativas de profissionais engajados em melhorar a qualidade nos museus em Portugal e em São Paulo (Brasil)[283], do que por políticas públicas.

O papel dos comitês internacionais como o ICOM-PT e ICOM-BR, e de grupos de trabalho como GT-SIM da BAD (Portugal) e Grupo de Pesquisa em Arquivos de Museus (Brasil), são exemplos de entidades não governamentais que têm um papel ativo nas ações de formação na área de museus e na discussão sobre melhorias.

Vale lembrar que esses trabalhos são realizados por profissionais de museus de forma voluntária, sem remuneração, e que as atividades são realizadas, em sua maioria, em horário pós-laboral.

É preciso corroborar com as instituições de tutela, de maneira a não depender apenas de ações pontuais voluntárias de profissionais, mas também a partir de uma política pública sólida estabelecida e mantida de maneira contínua pelos governos, com planeamento de médio e longo prazo, para criação de um plano de ações para épocas de crise, bem como redes de apoio.

Outra questão abordada pelos profissionais de museus como solução para a falta de profissionais em áreas de conhecimento específico, nomeadamente conservação e restauro, foi a realização de parcerias com universidades ou subcontratação de serviços. Para ações de infraestrutura de conservação de alto custo, a maior parte dos recursos são obtidos a partir de projetos (angariados através de candidaturas) para submissão de projetos pontuais de restauro. São ações válidas, mas são soluções imediatistas e não resolvem os problemas e necessidades de longo prazo. É preciso (re)pensar também como criar formas estáveis de auxiliar os museus na área da conservação e preservação[284].

[282] Outros exemplos: Introdução aos vocabulários controlados (Harpring, 2016), Roteiros de Museologia (Museums Libraries and Archives Council, 2005), Como Gerir um Museu (*Como gerir um museu: manual prático*, 2004) e Roteiros do CIDOC (CIDOC, 2015).

[283] Vale ressaltar que as ações de formação, com palestrantes internacionais, que possibilitam um diálogo com o que será a ser realizado fora do Brasil, concentram-se na região sudeste do país. Há uma desigualdade de oportunidades em locais fora desta região que cresce na medida em que a cidade é pequena e afastada das cidades com comércio e indústrias. Este cenário pode ser alterado com os novos formatos de formação online e com parcerias com outras instituições, entretanto é preciso de uma política pública, da organização federal do Brasil, que apoio e crie condições para ampliar o diálogo e capacitar os profissionais de museus também com outras perspetivas para além do nacional.

[284] É necessária auxiliar os museus na área da conservação e preservação, como com parceria com os cursos e profissionais de conservação e preservação, assim como ampliar formação mais ampla dos demais profissionais que atual no museu.

Nesse contexto, fica uma indagação: e se fossem criadas entidades de governança, no perfil *Arm´s length*[285], semelhantes à *Collections Trust*, a *American Alliance of Museums* ou *a Canadian Heritage*? Esta organização poderia criar um programa de ações para a gestão de coleções que apoiasse as entidades de tutela e redes de museus já existentes com atividades de formação, criação de normas, editais de apoio (constantes), desenvolvendo uma rede colaborativa com o apoio do governo, mas sem depender dele[286].

A partir dos dados recolhidos, pode-se inferir que o perfil organizacional das instituições de tutela são *line departaments*[287] em que edifícios e coleções dos museus são propriedade público (nacional, regional ou município)[288]. Neste caso há uma hierarquia maior em relação às entidades privadas e os museus reportam a um ministro responsável pela cultura/educação/turismo, reitor ou outros setores numa estrutura hierárquica. A missão, o mandato, as metas, os objetivos e as políticas desses museus são definidos de acordo com as diretrizes estabelecidas pela instituição da qual faz parte.

Ainda há uma parte dos museus que não possuem autonomia financeira (exemplos: museus nacionais e universitários em Portugal) e a maior parte do orçamento é proveniente de recursos públicos, nestas instituições, as ações de alto custo demoram para ocorrer ou não acontecem, como reformas para adequação de reservas técnicas ou outras ações de conservação que são essenciais para prolongar a vida das coleções nos museus.

Faltam recursos, sobretudo humanos. Ações como parcerias e candidaturas aos projetos não podem ser o único caminho para aumentar a mão de obra especializada ou fazer uma reserva técnica nos museus. Nesse caso, como fazer com que ações, projetos e apoios aconteçam e não retrocedam? A resposta está em não depender apenas do recurso financeiro, mas principalmente em valorizar e ampliar os recursos humanos, fornecer a formação e qualificação das equipas das instituições museológicas e criar ferramentas de apoio para essas ações.

Se os visitantes são a razão da existência do museu, as equipas da instituição são responsáveis por manter o museu vivo e operacional. As equipas precisam de apoio, precisam de formação, de maior autonomia, de documentos orientadores, e não podem estar assoberbadas na execução das atividades do quotidiano. Vale ressaltar que os

[285] Conforme descrito no capítulo 3, ponto 3.2.
[286] Ressalta-se que ter instituições no perfil *Arm´s length* a apoiar os museus, não significa a mercantilização do museu. E sim, ampliar a outras formas de governar que auxiliem o museu na sua autonomia, aquisição de recursos e qualificação de seus serviços.
[287] Conforme descrito no capítulo 3, ponto 3.2.
[288] Há exceções Entidade 13, 15, 16 e 17.

diretores e gestores não podem ter voz única, e o gestor tem que saber bem quais são as ações museológicas do museu e as suas necessidades de preservação. O conhecimento específico na área da tipologia do museu não faz um bom gestor e, pelo que foi observado nas instituições do estudo de caso, os gestores que promovem maior autonomia e confiam em suas equipas têm tido melhores resultados.

Sugere-se que os museus dediquem tempo para planear, avaliar e criar cronogramas de atividades que não somente priorizem as ações relacionadas ao acesso às coleções, mas também que ouçam suas equipas, integrem-nas e as sensibilizem para um trabalho coordenado. No caso das instituições de tutela, estas possuem um papel para auxiliar na qualificação das equipas dos museus, na criação de legislação e nos mecanismos de avaliação que contribuem para a identificação de deficiências e oportunidade de melhorias, e que não sirvam somente para quantificar as métricas do que os museus têm realizado[289].

Um dos papéis da política cultural governamental é garantir a continuidade de projetos de qualificação e de melhorias de seus museus, enquanto a sociedade tem a responsabilidade de cobrar que os Governos cumpram e realizem as ações necessárias nesse contexto. O público do museu deve ter consciência da importância das instituições museológicas na prestação de um bom serviço ao conservar e divulgar coleções que preservam as histórias e constroem identidades.

Um exemplo que aborda a importância do papel do gestor e das entidades de tutela é descrito no trecho da entrevista a seguir:

> "E na verdade, JA, é isso que garante sabia? Porque o órgão sozinho depende muito de a equipe técnica entender que isso é importante ou de a direção entender que é importante. Isso normalmente não é o que acontece, eu acho que na hora que você coloca que a única coisa que os gestores, na maioria, entendem como sendo necessária é quando está no plano de trabalho. E ainda acho que o plano de trabalho das OSs [Organizações Sociais que têm a gestão temporária das obras da Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo por meio de contrato] é muito flexível. Por que assim, a OS, a Secretaria passa ela pontua o que ela acha que deve ser o plano de trabalho e existe a flexibilidade de ser discutido, de falar "isso eu não vou poder cumprir, isso eu cumpro", então, dependendo a instituição, ela pode falar, "olha não dá para fazer isso, eu não vou conseguir implantar a norma SPECTRUM esse ano, nem um procedimento que seja, porque eu não tenho equipe" e, eventualmente, a Secretaria pode falar "ok por enquanto". Então, existe uma flexibilidade que garante que essas coisas aconteçam é isso é o plano de trabalho. Porque se dependesse dos museus implantarem isso por entenderem que isso é fundamental para a gestão das coleções, dos

> dezoito museus da SEC talvez dois ou três, no máximo, fariam, e eu tenho minhas dúvidas ainda. Porque é isso, a primeira demanda é se a equipe não conhece, passar a conhecer a norma; que, com o CIDOC, todos os museus tenham funcionários que participaram das oficinas, senão o cara vai ter que conhecer, demanda tempo, demanda equipe. E mais do que isso, é entender que isso é necessário. Será que todos os dias todos entendem que isso é necessário? Se ele tem o Anexo 4 [relatório anual com o número de objetos inventariado] controlado, as peças higienizadas como manda a rotina do plano de trabalho, está garantido bonitinho que está tudo em pé, está tudo arrumadinho, não sei. Eu acho que o plano de trabalho, na verdade, às vezes é a única garantia que as equipes sérias têm de conseguir implantar aquilo que vai garantir para ela o trabalho mais qualificado" (Entrevistado E1.1, Entidade 1, 2016)[290].

Conforme descrito na entrevista, será um planeamento do trabalho que irá garantir a qualificação do serviço, assim como o apoio da instituição de tutela com as equipas dos museus, criando obrigatoriedade o planeamento, proporcionando formações, criando formas de melhorar os recursos e incentivando instrumentos de avaliação.

A primeira questão proposta na tese, sobre como são utilizados os modelos de avaliação para a gestão de coleções das instituições, teve resultados que podem ser reunidos em dois tipos:

- relatórios periódicos de ações a partir de metas acordadas com a instituição de tutela; e
- avaliação de desempenho dos profissionais do museu.

Ambas não auxiliam no diagnóstico da qualidade do serviço ou da infraestrutura necessária para a gestão de coleções. Percebeu-se que a avaliação da qualidade é um dos requisitos que os profissionais de museus e das instituições de tutela desejam ter.

A partir da análise de dados apresentada neste capítulo, pode-se pensar em algumas soluções a partir de ideias apresentadas pelos profissionais entrevistados[291]. Nesse caso, a avaliação deve:

- ser *bottom-up,* ou seja, a partir do ponto de vista dos profissionais que trabalham nos museus, o que pode ser solucionado com uma autoavaliação realizada pela equipa;
- ser uma ferramenta que auxilie o diagnóstico da qualidade, o que pode ser realizado com um *benchmark* que mostra os parâmetros de excelência. Encontrou-se na referência Digital Benchmarking Tool for the Culture Sector (Collections Trust, 2017a) um modelo no formato Excel, no qual os assuntos são divididos por

[290] Volume 2 desta tese, apêndice D.1.
[291] A análise sobre avaliação está descrita no ponto 5.10 deste capítulo, e a demonstração de como foi feita a análise de dados sobre este assunto, a partir do material recolhido, está no volume 2 desta tese, apêndice. F.11.

temas (nas folhas) e é possível quantificar de 1 a 6 o nível de qualidade que, ao fim, é apresentado num gráfico formato aranha, que permite uma visualização do diagnóstico que auxilia na qualidade;

- auxiliar na normalização de procedimentos, que pode ser resolvido se o *benchmark* utilizar uma norma como referência para o parâmetro de qualidade;
- ser *user-friendly*, ou seja, ser simples, acessível e intuitivo. Encontrou-se na referência Benchmarks in Collection Care for Museums, Archives and Libraries (Collections Trust, 2018) um modelo que permite ser feito em documento Word, Excel ou PDF, *softwares* de fácil acesso, com o esquema de múltiplas escolhas. As opções "met, partly met, not met" permitem mensurar três níveis de qualidade e o uso de cores para dividir as seções (assuntos) a serem diagnosticados auxiliam o uso e visualização;
- mensurar a hora de trabalho, criando um indicador de desempenho no *benchmark* que auxilie os museus a contabilizar o quadro de horas de um profissional. O objetivo é garantir que o profissional trabalhe somente as horas acordadas no contrato de trabalho para cumprir todas as atividades de sua competência e responsabilidade, não se tornando comum horas a mais para cumprir as suas atividades diárias; deve ser visto como um incentivo para que se crie a valorização dos recursos humanos, e que se contrate mais profissionais sempre que necessário, subcontrate ou faça parcerias quando possível, mas que não se exija de um profissional que trabalhe sempre horas a mais. Encontrou-se para essa situação um modelo de indicador de desempenho no *website* do *The European Group on Museum Statistics* (The European Group on Museum Statistics) e no ISO 21246:2019 (ISO, 2019, pp. 64-65)[292];
- ter rede colaborativa de apoio. Para verificar a melhor maneira de proceder com esta questão, foram feitos dois inquéritos com profissionais de museus: primeiro foi criado um inquérito convidando os profissionais a disponibilizarem seus contatos; a partir disso, foi realizado o convite para a validação do *benchmark* e um inquérito sobre qual seria a melhor forma digital para se criar uma rede colaborativa para discussão[293].

Em resumo, desta análise dos dados, percebeu-se que a avaliação deve ser dirigida e pensada para os profissionais, autoaplicável, acessível, ter material de apoio e rede colaborativa para auxiliar na sua aplicação.

Além disso, propõe-se que a avaliação esteja inserida em um processo maior, que auxilie a implementação de melhorias, conforme foi apresentado na figura 8[294]. A partir

[292] Conforme discutido no capítulo 4, ponto 4.1.5.
[293] O processo de validação do *benchmark* e a pesquisa sobre qual a melhor forma de criar uma rede colaborativa está descrito no capítulo 6.
[294] Capítulo 2, ponto 2.1.2.

da discussão apresentada acima, foi realizada uma releitura deste no ciclo de melhoria para gestão de coleções proposto na figura a seguir:

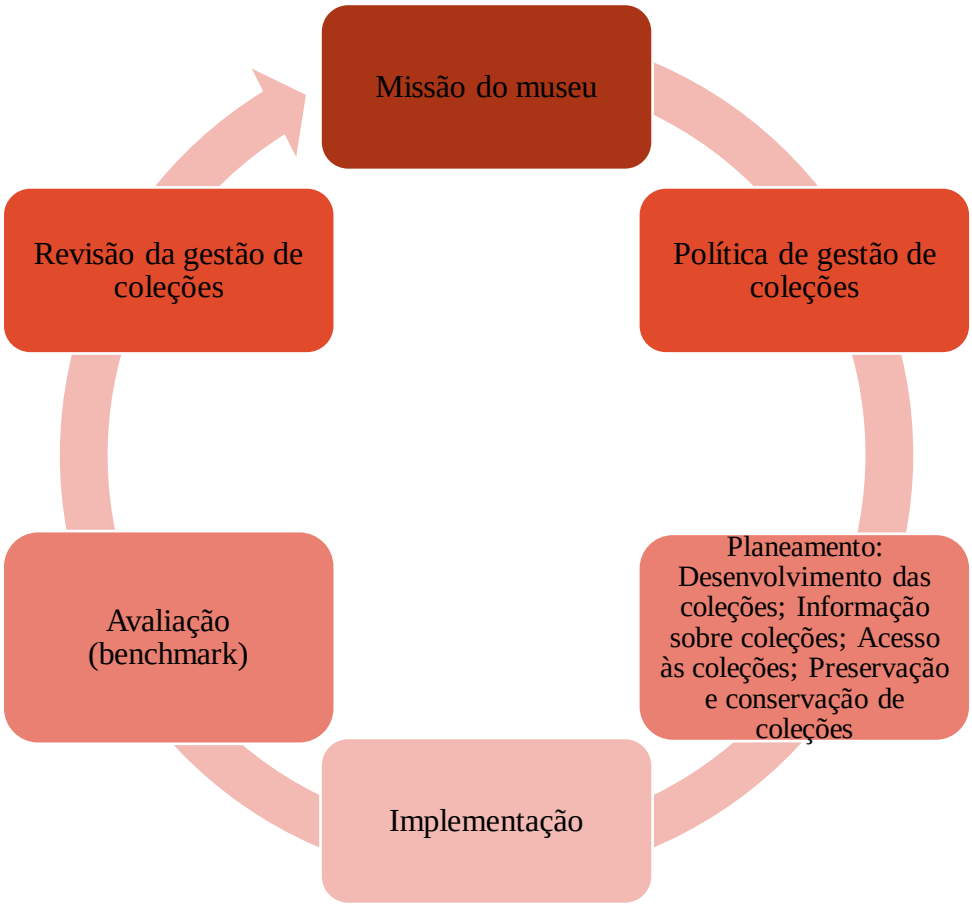


Figura 40: Releitura do quadro de ciclo de melhorias para gestão de coleções, retirado da PAS197 (British Standards Institute, 2009, p. 8).

É neste contexto que se faz a proposta da avaliação, no formato o *benchmark*, para os museus de implementarem-no ou adaptarem à sua realidade.

A partir desta escolha, o capítulo 6 descreverá a finalização deste processo de criação e validação da avaliação, proposta nesta investigação.

Capítulo 6. A construção de uma de avaliação para gestão de Coleções

No capítulo 1, foi levantada a questão sobre **a utilização dos modelos de avaliação para a gestão de coleções,** que se procurou responder no capítulo anterior. A partir da resposta encontrada, da bibliografia consultada e do material recolhido, procurou-se compreender e responder às seguintes indagações:

Como é realizada a gestão de coleções? Na maior parte das vezes é realizada sem planeamento; em ambos os países os museus são predominantemente pequenos, municipais, com poucos funcionários e recursos[295]. Os exemplos observados na avaliação estabelecem metas limitadas (seja para o museu, seja para o profissional), predominantemente relacionadas com o acesso às coleções, com o número de visitantes, e com o inventário, de que é exemplo o número de objetos inventariados, que não chegam a ser um apoio para uma visão ampla da coleção ou para implementar uma melhoria contínua. Mesmo com os esforços importantes trazidos pelas redes de museus, os museus carecem de apoio, pois é visível a dificuldade em utilizar e implementar normas por falta de tempo das equipas ou desconhecimento sobre este assunto específico.

Quais os procedimentos realizados no quotidiano das instituições? A maioria das atividades são relacionadas com o acesso às coleções[296], conforme descrito no trecho transcrito da entrevista abaixo:

> "Há um problema que nós, que todos, e que não é segredo para ninguém e que todos os museus sentem, que é uma carência enorme de recursos humanos e, portanto, esta carência enorme de recursos humanos faz com quê? Faz com que estes procedimentos técnicos acabem muitas vezes para ser… por serem relegados para segundo plano face à necessidade de pessoas na receção, no acolhimento, nos serviços educativos, que são os serviços de frente de casa" (Entrevistado 8.1, Entidade 8, 2017)[297].

Nesse contexto, são realizados principalmente os procedimentos de Entrada de objeto Empréstimo (entrada e saída), Uso das coleções e as atividades relacionadas com estes procedimentos como exposições, publicações, serviços educativos, oficinas e receção. Quantidades menores de horas são investidas em procedimentos relacionados à Informação sobre coleções[298] que exigem mais tempo, mais recursos e que são menos

[295] Conforme apresentado no capítulo 3.
[296] Conforme apresentado na figura 18, no capítulo 4, ponto 4.2.1, os procedimentos de Acesso às Coleções são: Empréstimo – entrada, Uso de coleções, Empréstimo - saída e Reprodução.
[297] Volume 2 desta tese, apêndice D.8.
[298] Conforme apresentado na figura 18, no capítulo 4, ponto 4.2.1, os procedimentos de Acesso às Coleções são: Controlo de inventário; Controlo de localização e de movimentação; Catalogação; Seguro e indemnização; Avaliação; Auditoria; Gestão de direitos; Saída do objeto e; Plano de documentação.

visíveis ao público ficando em segundo ou terceiro plano, assim como a normalização, que depende de um maior investimento de recursos.

A expressão "arrumando/organizando a casa" foi utilizada por dois entrevistados de museus distintos no Brasil para definir o que está a ser feito com a gestão de coleções: "é que tudo o que estamos fazendo até hoje aqui, JA, é tentar arrumar a casa" (Entrevistado 1.1, Entidade 1, 20016)[299] e "o trabalho era ainda muito um trabalho de organização da casa" (Entrevistado 2.1, Entidade 2, 20016)[300]. Normalmente, no contexto dos museus brasileiros, esta expressão significa um trabalho mais reativo do que proativo, conforme o cronograma de atividades relacionadas com o acesso às coleções que são consideradas prioridade, sendo a "arrumação/organização da casa" um dos procedimentos que exigem planeamento em segundo plano e feitos quando há tempo ou quando é colocado como meta pela instituição de tutela. Por exemplo, sete museus dos 14 estudados desenvolveram e publicaram a política de gestão por ser uma meta acordada com a instituição de tutela ou rede de museus, durante o período entre 2014 e 2019.

Quais os modelos de avaliação da gestão de coleções que são utilizados? Não há modelos ou avaliações específicas para gestão de coleções que auxilie em diagnosticar o ponto de situação da gestão de coleções em nenhum dos museus estudados. Conforme discutido no capítulo anterior[301] há relatórios periódicos de ações a partir de metas acordadas com a instituição de tutela, que podem apresentar uma meta como número de objetos inventariados; e há avaliação de desempenho dos profissionais do museu, que pode ter um indicador de desempenho como número de objetos inventariado pelo profissional A, pelo período de tempo B[302]. Contundo apesar de abordarem um aspeto da gestão de coleções, não oferecem nenhum diagnóstico sobre a gestão das coleções que auxilie criar um ciclo de ações para aperfeiçoamento desta área.

Como é feita a divisão de atividades das equipas? Quando a equipa é pequena o profissional realiza múltiplas funções, com predominância para as atividades do sector educativo, mesmo que o profissional tenha sido contratado para a gestão de coleções. Um exemplo descrito por um dos profissionais entrevistados:

> "- Um sonho que nós temos há muito tempo, podermo-nos dedicar a fundo…
> - A uma só atividade…

[299] Volume 2 desta tese, apêndice D.1.
[300] Volume 2 desta tese, apêndice D.2.
[301] Conforme discutido no capítulo 5, ponto 5.12.
[302] Conforme discutido no capítulo 5, ponto 5.10, e a demonstração de como foi feita a análise de dados sobre este assunto, a partir do material recolhido, está no volume 2 desta tese, apêndice. F.11.

> - Só a uma atividade, não é?
> - Não é?
> - Ainda que, pronto, às vezes, até sabe bem colaborar…
> - Sim.
> …
> - Com atividades do serviço educativo. Mas, por norma…
> - É complicado, não é? Mas… porque até sabe bem… planear as atividades, os objetos do mês do ano seguinte, isso tudo, até são coisas que nos dão muito prazer fazer também, mas estarmos a fazer inventário e termos que parar porque agora vamos a uma visita e depois chamam-nos: "Olha, é preciso ajudar a desmontar a exposição, tem que ser com muita urgência" ou "É preciso entregar isto a alguém", "Olha este…", estas coisas retiram concentração" (Entrevistados 5.1 e 5.2, Entidade 5, 2016)[303].

Quando a equipa é maior, há uma divisão de tarefas e funções mais claras e, normalmente, o profissional não realiza atividades muito distintas da função original para o que foi contratado.

Nas equipas maiores há uma dificuldade diferente: a comunicação entre os profissionais com diferentes funções em áreas distintas do museu. Não é comum equipas de setores diferentes façam e compartilhem um planeamento em conjunto para realizar um procedimento que envolve mais de uma área, principalmente em áreas que os profissionais não têm um conhecimento mínimo sobre museologia. Um exemplo num museu com uma grande equipa:

> "É bastante né. Eu acho que a dificuldade é esta. Quando os procedimentos passam para além da nossa área, é a hora que encontramos algumas barreiras, e nem sempre conseguimos fazer da forma correta, fazemos da forma que é possível ser feita. Eu entendo que estamos bem e com o tempo, com as pessoas conseguindo entender qual é a necessidade deste tipo de procedimento, a coisa vai se estabelecendo. Na verdade é isso, é uma cultura, o museu não tem uma cultura museológica. E a cultura museológica que tem aqui, ela se restringe a este espaço. No restante do museu, não tem esta cultura. Então, como não tem como filosofia institucional, a gestão não tem isso como prática, isso se restringe aqui, então isso gera dificuldades de trabalho e sempre respinga na gente, quebrou um objeto lá, a gente não tem área de conservação, não tem nada, a gente não teve nenhum contato com o produtor da exposição, mas é a nossa área que vai ter que ir lá resolver o pepino" (Entrevistado 1.1, Entidade 1, 20016)[304].

Há conhecimento e utilização da norma SPECTRUM? A maioria dos profissionais entrevistados conhecem, principalmente a geração mais jovem, com idade inferior a 40 anos, mas não aprofundaram o suficiente para aplicar, por falta de tempo ou oportunidade de formações para qualificação.

[303] Volume 2 desta tese, apêndice D.5.
[304] Volume 2 desta tese, apêndice D.1.

As instituições realizaram alguma normalização? Sim, principalmente as normalizações que são colocadas como meta pela instituição de tutela ou que são critérios para credenciamento em redes de museus.

Utilizam algum manual de procedimentos? A maioria não utiliza um manual. Alguns museus possuem um manual, mas não fazem revisão há mais de cinco anos. Poucos museus têm um manual de procedimentos atualizado[305]. Ter um manual de procedimentos não é uma prática no quotidiano da maioria dos museus estudados, e os que passaram pelo processo de fazer um manual encontraram dificuldade para que fosse utilizado na equipa.

Este panorama pode parecer uma perspetiva negativa dos museus, mas na prática, os museus nunca tiveram antes tanto acesso às publicações (principalmente por meios digitais e maioritariamente gratuitos)[306], formações presenciais e digitais e associações como o ICOM e a UNESCO que escrevem diretrizes para museus e património. O que falta é o empoderamento dos museus que necessitam de mais autonomia, de instituições de apoio mais estáveis e caminhos para conseguirem recursos financeiros e humanos, sem terem que depender somente de orçamento público. Estas iniciativas possibilitarão um melhor planeamento, além de ações e atividades que respeitem as diretrizes do Código Deontológico dos museus.

A partir dessas considerações, foi criado o *benchmark*, uma estratégia para validar com os profissionais e um inquérito simples para pensar em como fazer uma rede colaborativa com estes profissionais em longo prazo, de maneira a criar um espaço para continuidade da discussão sobre a proposta de avaliação.

6.1 Caracterização e construção de uma nova avaliação de coleções

A partir da análise descrita no capítulo 5, o *benchmark* foi criado para ser um autodiagnóstico, a ser realizado pelos profissionais do museu que trabalham com gestão de coleções, feito nos formatos Word, Excel ou PDF.

O modelo de estrutura interna do *benchmark* é o apresentado na figura 18[307]. Para ser organizado em temas, utilizou-se como referência a estrutura da figura 19[308], com

[305] Dos museus estudados apenas dois museus enviaram manual de catalogação com menos de 5 anos nos documentos solicitados, conforme descritos no volume 2, anexo A.
[306] Exemplos de publicações podem ser vistas no *benchmark*, no apêndice A.
[307] Capítulo 4, ponto 4.2.1.
[308] Capítulo 4, ponto 4.2.1.

base no SPECTRUM 5.0 e, posteriormente, foram acrescentados outros assuntos levantados da bibliografia e da análise, respetivamente discutidos nos capítulos 3 e 5.

No total, foram realizadas sete secções, nomeadamente:

- Secção 1 - Estrutura e Ética: reúne os indicadores de desempenho sobre estrutura organizacional, sustentabilidade e governança. Temas como missão do museu, política de gestão de coleções, estatuto, regimento interno e sustentabilidade foram criados para incentivar o museu a definir quem ele é, como deve ser a sua coleção, qual sua estrutura organizacional (sua lei orgânica) e mensurar se os seus recursos são adequados para a manutenção e melhoria.
- Secção 2 - Profissional: foi criada especificamente para auxiliar a mensurar se os recursos humanos são adequados para a totalidade das atividades realizadas e planeadas no museu.
- Secção 3 – Infraestrutura: foi criada para auxiliar a mensurar se o museu tem infraestrutura adequada nos seus prédios e equipamentos para preservar a coleção, se tem acessibilidade, segurança, preservação digital e sistema de gestão de coleções.

As secções seguintes foram criadas a partir da norma SPECTRUM 5.0 e 4.0 (Collections Trust, 2014, 2017c) para mensurar os procedimentos, conforme a estrutura descrita na figura 19[309]:

- Secção 4 - Desenvolvimento das coleções: foi criada para mensurar os procedimentos relacionados ao desenvolvimento das coleções, se estão apoiados na missão e na política de gestão de coleções do museu. São procedimentos de aquisição/incorporação, pesquisa e revisão da coleção existente, e remoção/baixa/abate de objetos de acordo com os documentos referidos acima e as prioridades da instituição.
- Secção 5 - Informação sobre coleções: foi criada para mensurar os procedimentos relacionados com as informações que a instituição recolhe, cria e mantém sobre sua coleção e/ou objetos.
- Secção 6 - Acesso às coleções: foi criada para mensurar os procedimentos relacionados ao direito, à oportunidade ou à forma de aceder, utilizar ou interpretar as coleções da instituição.
- Secção 7 - Preservação e conservação de coleções: foi criada para mensurar os procedimentos relacionados com a salvaguarda das coleções da instituição.

Em cada secção foram selecionados ações/atividades/procedimentos que seriam mensurados por meio de indicadores, criados a partir das referências citadas ao longo desta investigação. Por exemplo:

[309] Capítulo 4, ponto 4.2.1.

- Numeração 4.1
- Nome: Entrada do objeto
- Ação/atividade/procedimento: procedimento relacionado com a gestão e documentação de objetos que atualmente não fazem parte das coleções ou estão temporariamente sob a guarda de outra instituição, assim como as informações respetivas associadas. Este procedimento deve ter as seguintes práticas mínimas: estabelecer e acordar claramente as condições para recebimento do depósito; criar identificação, uma numeração única (provisória ou permanente) para cada objeto; registar todos os objetos; descrever porque os objetos foram deixados em depósito e a quem pertencem; registar quem é o responsável em caso de perda ou dano; determinar um prazo final para o depósito ou programar a revisão; e fornecer um recibo ao proprietário ou ao depositante.
- Indicador: Relatório de objetos em depósito, com informações mínimas e/ou recibos de entrada;
- Referências: SPECTRUM 5.0 e 4.0
- Informação complementar: as informações mínimas são definidas pelo SPECTRUM 5.0 (Collections Trust, 2017c), ver também no SPECTRUM 4.0. Anexo 1 Requisitos de informação (Collections Trust, 2014) a descrição dos grupos de informação de identificação do objeto e de entrada do objeto.
- Mensuração (os níveis descritos da pior situação no nível 1 para a melhor no nível 5).

    1. O procedimento de entrada de objeto não é normalizado, e é realizado pela equipa sem documentos normalizados para orientação e/ou são executados precariamente. Há falha na recuperação de informações anteriores.
    2. O procedimento de entrada de objeto está em processo de normalização e é realizado a partir de diretrizes nacionais e internacionais, no entanto não há documento normalizado criado para a própria instituição.
    3. O procedimento de entrada de objeto é normalizado, com práticas mínimas para uma boa gestão, a partir de legislação nacional e diretrizes internacionais, foi aprovado pela tutela e está disponível para acesso num documento oficial.
    4. O procedimento de entrada de objeto é normalizado, com práticas mínimas para uma boa gestão, a partir de legislação nacional e diretrizes internacionais, foi aprovado pela tutela, está disponível para acesso num documento oficial e parte da equipa conhece o documento e sabe onde encontrá-lo.
    5. O procedimento de entrada de objeto é normalizado, com práticas mínimas para uma boa gestão, a partir de legislação nacional e diretrizes internacionais, e foi aprovado pela tutela. A descrição e orientações estão disponíveis em

documento de acesso para toda a equipa; é realizada formação periódica para dar a conhecer o procedimento do recebimento de um objeto. Este documento é revisto pelo menos a cada 5 anos e adaptado, quando necessário.

- Valor: espaço para preenchimento da equipa do museu sobre qual a descrição que define a situação em seu museu.

Ao fim de cada secção, encontra-se a média dos valores preenchidos para cada ação/atividade/procedimento, apresentada automaticamente no ficheiro no formato Excel, e que poderá ser feita pelos utilizadores que optarem por usar a versão Word ou Pdf. Por exemplo, no caso da secção 4, há sete ações/atividades/procedimentos descritos, sendo que a média aritmética destes valores dos pontos 4.1 até 4.7 deverá ser o resultado que permite ao museu perceber como está a qualificação na referida área[310].

Para além das seções de diagnóstico, para auxiliar o uso desta ferramenta, foram acrescentadas secções para apoio à utilização, nomeadamente:

- Orientações: esta secção apresenta informações primárias que os profissionais devem saber para utilizar o *benchmark*, como por exemplo: o que é *benchmark;* o que é gestão de coleção; o que é a proposta de avaliação (*benchmark*); qual o conteúdo; porque fazer; como utilizar; quem deve fazer; quanto tempo leva para fazer e; como implementar.
- Resultados: página em que devem ser colocadas as médias de cada secção 1 a 7; na versão no formato Excel, o resumo é apresentado no formato de um gráfico tipo aranha; a proposta é que a média de 1 (mau) a 5 (excelente) seja utilizada para o museu nortear seu planeamento e criar um processo de aperfeiçoamento de seus procedimentos; a média de cada secção também permite perceber falhas no preenchimento do diagnóstico, por exemplo, na figura abaixo, a secção Infraestrutura tem uma média abaixo de 2, e a secção Preservação e conservação de coleções está acima de 4,5, o que é incoerente com uma boa gestão, pois a preservação e conservação dependem de uma boa infraestrutura, mostrando que há uma falta de compreensão ou uma má avaliação do estado atual do museu.

[310] No volume 2 desta tese, apêndice B, o *toolkit* ensina como fazer a média aritmética.



Figura 41: Exemplo de gráfico com resultados que mostram inconsistência no preenchimento. 2019 © Juliana Alves.

- Glossário: as principais expressões e palavras foram definidas para auxiliar na compreensão do sentido utilizado nesta proposta de avaliação, por exemplo, o termo política de gestão de coleções não é comum no Brasil, normalmente o termo usual é política de acervo; no glossário, há a definição e a equivalência dos termos, com a referência utilizada para justificação da escolha.
- Referências: a bibliografia das referências citadas no *benchmark*.

A primeira versão 1.0 do *benchmark* foi realizada a partir da análise de dados e do processo exposto até o momento nesta investigação. Uma segunda versão, 1.1, foi realizada com a revisão do coorientador Alexandre Matos, e uma terceira versão, 1.2, resultado final desta investigação[311], foi realizada a partir das sugestões de alterações feitas com pares da área, os potenciais utilizadores.

Este processo de validação da proposta reuniu diversas atividades: primeiramente foi criado um cadastro voluntário para identificar os pares (ponto 6.2); em segundo, foi realizado um *website* e fórum para disponibilizar o *benchmark v.1.1* (ponto 6.3); em terceiro, foi criado um evento para discutir em público a proposta de avaliação (ponto 6.4), Cada etapa do processo é descrita a seguir.

[311] Disponível no volume 2, apêndice A.

6.2 A procura de pares para validação do *benchmark*

Foi escolhido o inquérito como ferramenta para identificar pares, para constituir um grupo voluntário de profissionais de museus que pudessem participar da discussão e validação do *benchmark*.[312]

Foram selecionadas informações que seriam importantes para a investigação[313] e criado um protocolo de consentimento. O inquérito[314] foi enviado por e-*mail*, através das redes sociais e do portal Pporto[315]. Durante o período entre 11 de outubro e 2 de novembro de 2019[316], 139 profissionais preencheram o formulário.

Inquérito	Portugal	Brasil
Num universo de 139 profissionais que responderam o inquérito	89 trabalham em Portugal (As regiões destes profissionais são: 42 no Norte; 18 no Centro; 25 em Lisboa; 2 no Alentejo; 1 no Algarve; 1 na Madeira)	50 trabalham no Brasil (As regiões destes profissionais são: 41 no Sudeste; 5 no Sul; 3 no Nordeste; 1 no Centro-oeste).
Participaram profissionais de 113 instituições Participaram 4 trabalhadores independente	71 instituições em Portugal 3 trabalhadores independentes]	42 instituições no Brasil 1 trabalhador independente
Tipos de instituições de tutela[317] dos museus que os 139 profissionais que participaram do cadastro trabalham	37 Câmara | Municipal 11 Universitário | público 3 Regional 7 Empresa 6 Nacional | Federal 3 Associação 5 Fundação 4 Eclesiástico 3 Nacional | Federal, Militar	9 Regional | Governo do Estado 9 Universitário | público 8 Câmara | Municipal 7 Nacional | Federal 6 Misto | público e privado 4 Associação 3 Empresa 2 Fundação 2 Nacional | Federal, Militar

[312] Posteriormente o mesmo grupo poderá para colaborar numa rede de gestão de coleções, foi a ferramenta escolhida por permitir atingir um maior número de profissionais, usando como meio a internet para encontrá-los.
[313] Descrito no volume 2, Apêndice G.4.
[314] Conforme descrito no capítulo 1, e apresentado na figura 5, aplicação Formulários *Google* https://forms.gle/fSG6BbFQFiWHhMyXA .
[315] *Website* Pporto. https://www.pportodosmuseus.pt/2019/10/20/gestao-de-colecoes-de-museus-evento-de-partilha-e-reflexao-na-flup/
[316] Após o dia do evento o cadastro continuou a ser preenchido, no entanto considerou-se para apenas os profissionais que receberam o convite para o evento a tempo de se inscreverem e participar.
[317] Foram definidos os tipos de tutela conforme os gráficos apresentados no capítulo 3, pontos 3.2.1 e 3.2.2.

Inquérito	Portugal	Brasil
	3 Misto | público e privado 2 Misto| privado (associação e empresa) 1 Misto | público (Câmara | Municipal, Regional) 2 Outro: Trabalhador independente 1 Outro: Ensino médio 1 Universitário | privado	

Tabela 14: Quadro resumo dos profissionais que participaram do cadastro voluntário de profissionais que trabalham com gestão de coleções em museus. 2020 © Juliana Alves.

Cerca de 64% dos profissionais trabalham em Portugal, e 36% no Brasil, e maioritariamente em museus portugueses. Além disso, apesar de ter sido enviado um *e-mail* para todos os entrevistados e para instituições como o ICOM-BR para pedir apoio na divulgação, foi em Portugal que se conseguiu uma divulgação maior, seja através de *e-mail* por colegas que enviaram para outros profissionais, seja por divulgação num portal de notícias sobre museus e património cultural referido anteriormente. É equivalente a proporção de instituições[318](museus) que tiveram seus profissionais representados no cadastro, cerca de 62,8% em Portugal e 37,2% no Brasil. A razão da maioria dos profissionais serem do Norte de Portugal, assim como no Brasil predominar a região Sudeste, pode justificar-se por aí se concentrarem os locais onde foram realizadas a maior parte das entrevistas [319], da mesma forma que foi mais fácil sensibilizar os profissionais para se cadastrarem, dado que já conheciam a investigação por terem participado das entrevistas, por conhecerem o projeto[320] de investigação ou por serem colegas no estudo e trabalho em museus em que a investigadora possui rede de contatos.

A abrangência da tutela foi solicitada comparar com o resultado apresentado a partir de pesquisas nacionais realizadas em Portugal e no Brasil, discutidas anteriormente desta tese. Em Portugal, conseguiu-se um número maior de profissionais de instituição pública e municipal, que é proporcional as pesquisas nacionais apresentadas no capítulo 3, mostrando que se conseguiu uma amostra coerente. No Brasil, apesar de existirem

[318] Considerou-se nesta contagem todas as instituições citadas como uma unidade, mesmo que mais de um profissional tenha preenchido o inquérito.
[319] Em Portugal, 11 das 14 entrevistas foram na região Norte, e no Brasil as 4 entrevistas foram todas na região Sudeste.
[320] A vida da investigadora é no Norte de Portugal, e parte de sua vida profissional (15 anos de trabalho) foi na região Sudeste do Brasil.

profissionais de instituições diversificados, o resultado não é semelhante. Neste caso, a maioria dos profissionais de museus foi de instituições públicas e regionais, o que não representa a maioria de instituições no Brasil, e a amostragem desses profissionais não representa o perfil brasileiro atrás descrito. Contudo, como este cadastro foi realizado para a finalidade de constituir um grupo de profissionais para a validação da proposta de avaliação e havia diferentes tipos de tutela, assume-se a intenção de contar com todos para validar a proposta de avaliação.

Todos estes profissionais receberam uma carta convite[321] para participar na discussão. A partir do documento *on-line* foram convidados a enviar sugestões por *e-mail*, por fórum *on-line* ou participando da discussão presencialmente no evento Gestão de Coleções em Museus: reflexões sobre procedimentos e discussão sobre uma proposta de avaliação[322].

Para além destes profissionais foi enviada a carta convite para todos os profissionais que participaram nas entrevistas e também para os palestrantes[323]. A fim de ampliar esta divulgação procedeu-se a publicação do evento em páginas sobre Museologia e Documentação em Museus em redes sociais[324].

Como ferramenta de apoio para explicar o que os profissionais precisavam fazer no processo de validação, foi criado um *e-mail*, um *website* e um fórum, descritos a seguir.

6.3 *Website* e fórum

No contexto da validação da ferramenta, foi criado um *e-mail* específico para correspondência: gestaocolecoesmuseus@gmail.com. Com esta conta, foram criados formulários da conta *Google* utilizados no inquérito, enviou-se as cartas convite e foram realizadas todas as comunicações referentes ao evento presencial para validação da proposta de avaliação.

O *website*[325] foi criado com o objetivo de ser um meio de comunicação e apoio para a proposta de avaliação com os profissionais. O *website* estava organizado em oito

[321] Volume 2 desta tese, apêndice G.4.1.
[322] Para os que estavam no Brasil foi enviada uma carta convite apenas citando a validação por *e-mail* e fórum.
[323] As informações sobre os palestrantes e o planeamento do evento será descrito no ponto 6.4.
[324] Texto desta carta convite específica para redes sociais no Apêndice G.7.3.
[325] Alves, J. R. (2020). *Gestão de Coleções: um espaço para discussão de melhorias em museus.* Disponível em: http://gestaodecolecoes.com/.

páginas, com orientações sobre a investigação e como proceder para a validação da avaliação:

- Página Sobre Gestão de Coleções: explica o foco desta investigação, qual é a proposta de avaliação e como os profissionais podem colaborar;
- Página Proposta de Avaliação: permite o acesso à proposta de avaliação;
- Página Evento GCM[326]: página sobre a dinâmica da atividade; antes do evento, reunia informações sobre o programa e permitia o acesso à inscrição; após o evento, disponibiliza o resumo e os vídeos das apresentações dos palestrantes que autorizaram divulgação;
- Página Fórum: antes do evento e até uma semana após, tinha espaço para discussão da proposta de avaliação; após esse período, quando se finalizou o prazo para a recolha das sugestões de alteração da proposta de avaliação, criou-se um fórum para discutir questões sobre gestão de coleções em museus;
- Página *Blog*: contém textos curtos sobre congressos, eventos científicos e publicações sobre gestão de coleções em museus;
- Página Inquérito: permite acesso ao formulário para cadastro de profissionais de gestão de coleções em museus, descrito no ponto anterior (6.2);
- Página Quem sou: informações sobre a investigadora;
- Página Referências: links de portais com conteúdo sobre gestão de coleções em museus.

Neste *website*, foi disponibilizada a proposta de avaliação para consulta pública em 16 de outubro 2019.

[326] GMC são as siglas do título principal do evento: Gestão de Coleções em Museus - reflexões sobre procedimentos e discussão sobre uma proposta de avaliação.

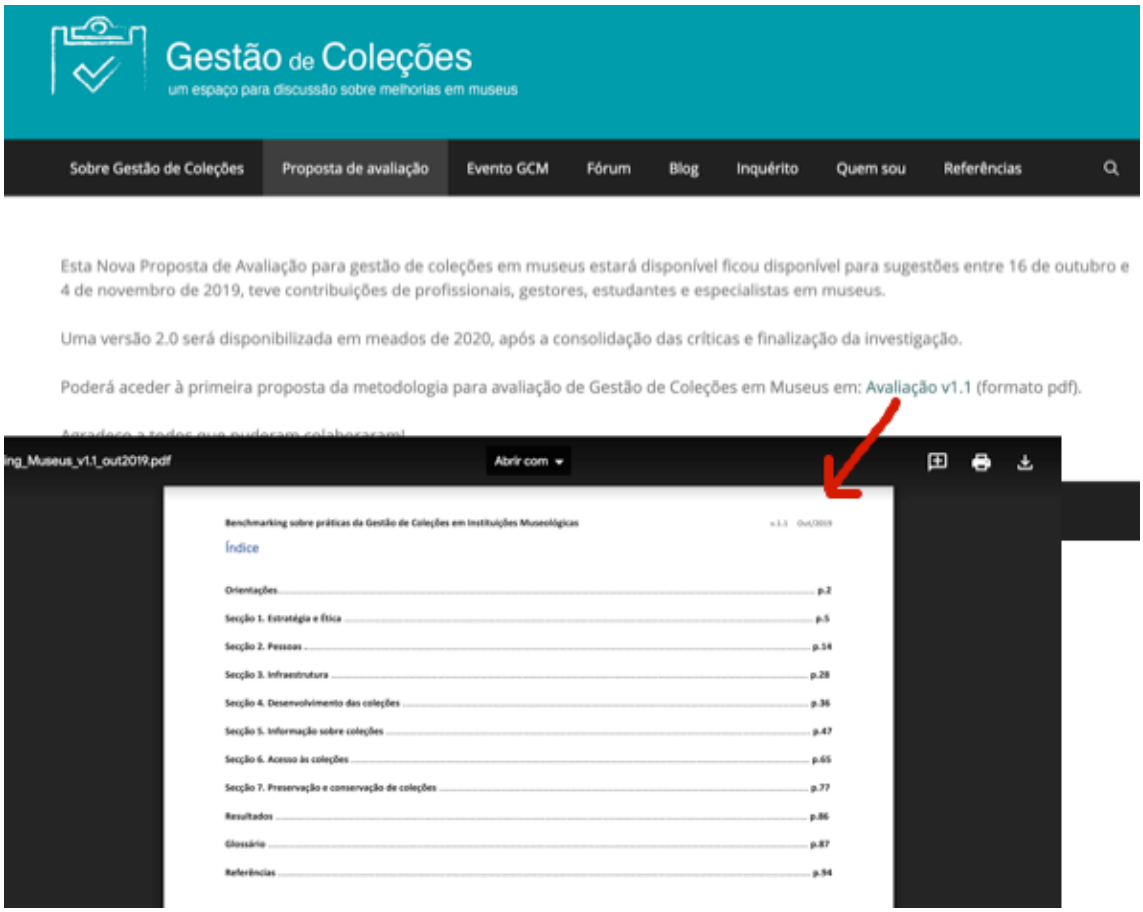


Figura 42: Página com o acesso para a proposta de avaliação. 2019 © Juliana Alves.



Figura 43: Página do Fórum usada para espaço de discussão sobre a proposta de avaliação. 2020 © Juliana Alves.

Através destas ferramentas: *e-mail*, *website* e fórum, foram contatados os profissionais e chamados para participar na discussão, descrita a seguir, nos pontos 6.4 e 6.5.

6.4 Evento científico

O evento científico Gestão de Coleções em Museus: reflexões sobre procedimentos e discussão sobre uma proposta de avaliação foi criado com o objetivo de auxiliar a validação da proposta de avaliação e promover a discussão sobre o tema gestão de coleções em museus. O evento[327] foi composto por duas mesas redondas, sendo a primeira formada por palestrantes que apresentaram uma perspetiva sobre a gestão de coleções em instituições museológicas portuguesas, e a segunda por profissionais da área de Sistemas de Informação e Museologia que discutiram a proposta de avaliação para gestão de coleções em museus[328].

O evento foi divulgado para o cadastro de profissionais[329], realizado na etapa anterior, para os participantes das entrevistas desta investigação, e foi divulgado na *newsletter* do Centro de Investigação Transdisciplinar «Cultura, Espaço e Memória» (CITCEM)[330] e portais de notícias sobre museus[331].

No *website*, foi publicado um formulário para inscrição no evento que informava a programação, assim como reforçava o objetivo do evento: validar a proposta de avaliação. A inscrição foi encerrada dois dias antes do evento, pois atingiu o número máximo de participantes na sala, 50 lugares. O evento decorreu na Faculdade de Letras da Universidade do Porto, na sala de reuniões 2, com todos os lugares ocupados, o que pode ter ocorrido por se ter encontrado o público-alvo nas divulgações ou porque o assunto é de interesse dos profissionais de museus. A primeira mesa teve três palestrantes que

[327] O resumo do evento com as discussões nas mesas, assim como todo o material produzido, está no volume 2 desta tese, Apêndice G.

[328] Os vídeos das apresentações que foram autorizadas podem ser acedidos na página do *website*: Alves, J. R. (2020). *Evento Gestão de Coleções em Museus: reflexões sobre procedimentos e discussão sobre uma proposta de avaliação.* Disponível em: http://gestaodecolecoes.com/evento-gestao-de-colecoes-em-museus/

[329] Descrito no ponto 6.2.

[330] Newsletter CITCEM Outubro 2019. (2019, Outubro). CITCEM. Disponível em: https://www.citcem.org/documents/newsletters/Newsletter_de_Outubro_2019_-_CITCEM.pdf

[331] O evento foi divulgado nos portais:

- Pporto, Gestão de Coleções de Museus: evento de partilha e reflexão na FLUP. (2019, Outubro 20). Pporto. Disponível em: https://www.pportodosmuseus.pt/2019/10/20/gestao-de-colecoes-de-museus-evento-de-partilha-e-reflexao-na-flup/e;
- Cultura Portugal, Gestão de Coleções em Museus no Porto (2019, Outubro 19). *Cultura Portugal*. Disponível em: https://culturaportugal.gov.pt/saber/2019/10/gestão-de-coleções-de-museus-no-porto/ .

apresentaram suas visões sobre gestão de coleções em museus. Na perspetiva nacional, com palestrante representante da Direção-Geral de Património Cultural, na regional, com palestrante representante da Direção Regional de Cultura da Norte, e perspetiva local, com palestrantes da Divisão Municipal de Museus da Câmara Municipal do Porto. A segunda mesa foi especificamente para a discussão da proposta de avaliação que foi debatida por um profissional que trabalha com Sistemas de Gestão de Informação em Museus, um profissional na área de Sistemas de Informação em Museu, um profissional na área de Documentação em Museu /Preservação Digital em Documentação e um profissional na área de Gestão de Coleções em Museus em rede.[332].

Todas as sugestões recebidas durante o evento, e também por *e-mail* e fórum, foram consolidadas em uma tabela[333], que serviu de guia para a alteração do *benchmark*.

Foram sugeridas 40 alterações, por nove profissionais[334], que fizeram uma leitura crítica da proposta de avaliação. Resumindo, dos nove profissionais que fizeram sugestões de alteração, quatro deles participaram da mesa redonda do evento Gestão de Coleções em Museu, e cinco profissionais de museu colaboraram enviando sugestões por *e-mail* e pelo fórum[335].

A partir das sugestões recebidas, foram feitas as seguintes melhorias:

- Referências: foram sugeridas inserções, alterações e uma exclusão de referências. Exemplos: inserir o Decreto Normativo n.º 3, de 2006 (Ministério da Cultura, 2006, p. 606, ponto 12.3); e inserir a autoavaliação Re-Org acondicionamento adequado dos objetos (Guichen, Lambert, ICCROM, & Canadian Conservation Institute, 2018a, 2018b, 2018c; ICCROM & Canadian Conservation Institute, 2017).
- Descrição da ação/atividade/procedimento: foram sugeridas melhorias nos textos que descrevem o que será mensurado. Por exemplo, descrever o regulamento (ponto 1.4 Regulamento/ regimento) como um documento interno;
- Controlo de vocabulário maior: sugestões de normalização de termos, inserção e alteração de glossário. Por exemplo, foi sugerida a desambiguação dos termos

[332] Um resumo do que foi discutido no evento, assim como a descrição das discussões das mesas redonda, está disponível no volume 2 desta tese, apêndice G.1.

[333] Descrição no volume 2, apêndice G.16.

[334] Sete profissionais que atuam em Portugal e dois no Brasil.

[335] A versão 1.1 da avaliação que foi disponibilizada para o público tinha 97 páginas e reunia 55 indicadores de desempenho. A referida avaliação ficou disponível para sugestão de alterações entre 16 de outubro e 4 de novembro de 2019. O tamanho e o tempo pode ter sito um fator limitante, pois a maioria dos profissionais trabalhava em tempo integral, e teria que o fazer a leitura em horário pós-laboral devido a quantidade de atividades que existem em seus quotidianos, conforme discutido anteriormente no capítulo 3, pontos 3.3.1 e 3.3.2, e no capítulo 5, pontos 5.11 e 5.12.

acervo e coleção; optou-se por coleção, todo o texto foi normalizado para coleção e, no glossário, foi inserido o termo preferido com a descrição e referências;

- Alteração do indicador de desempenho: por exemplo, no ponto 2.2 Equipa - conservação-restauro foi acrescentado o organigrama;
- Alteração do texto da mensuração: por exemplo, no ponto 1.5 Sustentabilidade financeira, foi acrescentada a condição de que o documento deve estar disponível ao público nos níveis 4 e 5;
- Revisão de texto e inserção de termos equivalentes em língua portuguesa (do Brasil), que foi realizada em todo o documento e numa coluna para o idioma português do Brasil, inserida no Glossário.

Todas as críticas foram construtivas, contudo, algumas das alterações não foram possíveis de incorporar no documento, pelos motivos descritos abaixo.

O que foi sugerido alterar, mas não foi possível e porquê:

- Alteração dos indicadores que contabilizavam o número de horas trabalhadas por profissionais da equipa, dos antigos pontos 2.2, 2.4 e 2.6[336] da versão 1.1. Quatro dos profissionais (do universo de nove) fizeram a sugestão para alterar este indicador de desempenho por ser difícil de se executar na prática, seja porque os museus não separam os profissionais por atividades de trabalho, seja porque não contabilizam as horas excedentes. Como não foi possível encontrar outra fórmula para a este tipo de mensuração, os itens foram eliminados na versão 1.2;
- Foi sugerido nos pontos 2.8, 2.9, 2.10 e 2.11, da versão 1.1, que se referem aos atuais itens 2.5, 2.6, 2.7 e 2.8 da versão 1.2, que a monitorização da eficácia e reformulação das ações em conformidade (critério qualitativo) deveriam ser separadas da avaliação quantitativa da frequência de ações / parcerias, no entanto, não se conseguiu encontrar uma fórmula mais adequada e, por isso, não foram realizadas as alterações;
- Foi sugerida a criação de um novo ponto sobre o procedimento Uso de coleções - acesso dos objetos *on-line*, que avaliasse o uso de *Linked Open Data* (LOD), no entanto, não se conseguiu criar uma mensuração que fosse adequada.

O que mudou na estrutura dos pontos da versão 1.1 para a versão 1.2:

- Foram eliminados os pontos: 2.2 Tamanho da equipa nas ações de desenvolvimento, na informação e no acesso à gestão de coleções; 2.4 Tamanho da equipa nas ações de conservação-restauro; 2.6 Tamanho da equipa nas ações de acesso às coleções (nas atividades de mediação, como serviço educativo e

[336] Itens da versão 1.1 do *benchmark* eliminados: 2.2 Tamanho da equipa nas ações de desenvolvimento, na informação e no acesso à gestão de coleções; 2.4 Tamanho da equipa nas ações de conservação-restauro; 2.6 Tamanho da equipa nas ações de acesso às coleções (nas atividades de mediação, como serviço educativo e oficina).

oficina, que tinham em comum o indicador Relatório dos recursos humanos que contabiliza o número de horas trabalhadas por semana pela equipa.

- O ponto 3.5 Preservação digital foi alterado para 3.6, e o ponto 3.6 Edifício - serviços foi alterado para 3.5.
- A Secção 2 cuja denominação era "Pessoal" e foi alterada para "Profissional".

Foi proposta a reflexão:

- Quem serão os utilizadores da proposta de avaliação? Os profissionais conseguirão utilizar a proposta no quotidiano dos museus?

A validação com o público-alvo de utilizadores era essencial principalmente para perceber se a proposta de avaliação era exequível. A maioria das sugestões foi incorporada e a reflexão citada gerou alterações na investigação no sentido de pensar em meios de comunicação com os profissionais, de maneira a criar uma rede de apoio na utilização da avaliação, que será debatida a seguir.

6.5 Desafios para a validação

A participação representativa de pares da área de museologia no evento e as contribuições e sugestões de alterações são indícios de que a proposta de avaliação é válida, sendo uma mais-valia com espaço para aplicação nos museus. Isso responde à terceira questão proposta para a investigação: "A partir dos modelos de avaliação investigados, é possível criar, aplicar e adequar uma nova metodologia através de uma ferramenta para as instituições museológicas no contexto português e brasileiro?"[337] A resposta é sim. Contudo, é preciso conhecer as limitações desta proposta e criar um planeamento para que a avaliação seja aplicável.

A primeira limitação foi apontada no evento: como os profissionais conseguirão utilizar em seu quotidiano? Conforme discutido nesta investigação, a limitação de recursos humanos e a falta de tempo para a realização das atividades de gestão de coleções no museu são desafios para a maioria dos museus portugueses e brasileiros. Como tornar a avaliação prática e exequível sem prejudicar o tempo de trabalho das equipas para realizar a avaliação?

A versão 1.2 do *benchmark* contém 52 itens e, fazendo uma previsão de que cada ponto leve 10 minutos entre leitura, discussão com os pares e localização dos relatórios, o preenchimento completo deverá durar entre 8 e 9 horas, contando que as informações e

[337] Questão descrita na Introdução desta investigação.

a documentação estejam organizadas e acessíveis. Se a documentação não estiver organizada, o tempo poderá ser maior. Outro fator que pode dificultar um rápido preenchimento da avaliação verifica-se nos casos de museus sem autonomia financeira e administrativa, pois deverão calcular o tempo previsto junto com sua instituição de tutela que, por sua vez, deverá preencher questões referentes à manutenção, recursos humanos e recursos financeiros ou fornecer os dados dos relatórios descritos nos indicadores.

Uma solução possível é a sensibilização dos profissionais e das instituições de tutela da importância que é inserir no planeamento anual a previsão de algumas horas de trabalho para que seja possível fazer uma autoavaliação. A equipa e o gestor devem ter a perceção que uma avaliação é tão importante para o bom desempenho da instituição quanto as atividades do quotidiano de acesso às coleções.

Uma segunda limitação é a necessidade de a avaliação ser revista e atualizada pelo menos a cada cinco anos[338]. Não se sabe ainda como a avaliação será incorporada numa agenda para que a ferramenta tenha sua utilização otimizada com atualização periódica e constante.

Uma terceira limitação é a inexistência, até o momento, do uso da proposta de avaliação em situação prática. Como ainda não foi testada em situação quotidiana, não se sabe como será a aceitação e utilização da ferramenta. Contudo, há uma solução para a segunda e terceira limitações: criar um grupo de trabalho e discussão sobre a proposta de avaliação, que pode ser *on-line*, para incentivar e auxiliar o primeiro contato dos museus com a avaliação.

Para esta investigação sugerir uma proposta e espaço para entre os profissionais de museus, foi realizado um novo inquérito sobre quais os meios de comunicação preferidos para diálogo e compartilhamento de conteúdo? Este inquérito foi divulgado em redes sociais e por *e-mail* para profissionais que trabalham com gestão de coleções em museu[339]. A pergunta feita foi: Qual a melhor forma de comunicação no contexto de se criar uma rede de discussão de profissionais que trabalhem com gestão de coleções e museus em Portugal e Brasil?

[338] Como acontece numa norma ISO que é revista pelo menos a cada cinco anos, assim como é sugerido ser realizado na política de incorporação na Lei Quadro dos Museus Portugueses (Assembleia da República, 2004, p. 5380) .

[339] Foram utilizados os contactos dos profissionais registados no inquérito descrito no ponto 6.2, assim como os profissionais que participaram desta investigação, seja no evento, seja na entrevista ou outra situação.

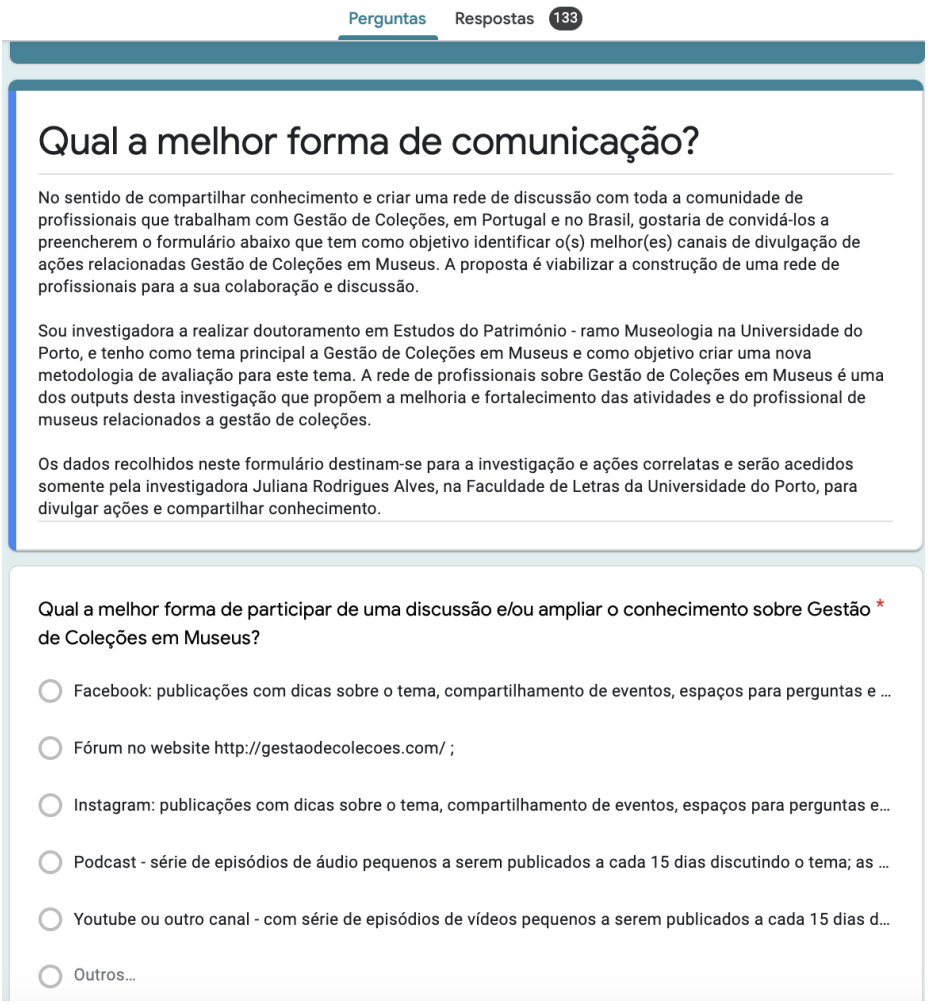


Figura 44: Inquérito enviado para profissionais de museus que trabalham com gestão de coleções. Era possível escolher somente uma resposta. 2019 © Juliana Alves.

Foram obtidas 133 respostas e o resultado foi:

- 34% preferem a rede social *Facebook*;
- 29% preferem Fórum num *website*;
- 16% preferem vídeos no *Youtube* que debatem o tema (e nos comentários ocorreria a discussão);
- 10% preferem *podcasts* que debatem o tema (e nos comentários ocorreria a discussão);
- 5% preferem a rede social *Instagram*;
- 1% sugeriu discussão presencial em grupo focal e o uso de *Google Drive* para partilha de ficheiros;
- 1% sugeriu a rede social *WikiTribune Social*;
- 1% sugeriu a rede social *Linkedin*;
- 1% informou que pode ser qualquer plataforma, desde que a recuperação da informação seja eficaz;
- 1% sugeriu a aplicação de mensagens *WhatsApp*;

- 1% sugeriu eventos presenciais.

A partir desse resultado, foi feito um teste de se criar uma discussão nos meios de comunicação mais votados: a rede social *Facebook* e o Fórum. Foi criada uma página no *Facebook* específica para a discussão e também um fórum somente para a discussão[340]. Foram criados dois textos com temas encontrados recorrentemente durante a investigação: (1) a falha na documentação e o (2) uso ambíguo dos termos inventário e catalogação. Com a diferença de 15 dias, foram publicados os textos em ambos os meios de comunicação (*Facebook* e Fórum), com a intenção de se criar uma discussão sobre os dois tópicos[341].

Em ambos os casos, foi possível monitorizar a visualização e as respostas dos participantes [342], como descrito em seguida.

Meio de comunicação | texto	Visualizações da página	Interação	Tempo médio na página
Facebook **| texto 1 Falha na documentação**	542 visualizações estimadas pelo *Facebook*[343]	73 gostos ou partilhas de conteúdo	não tem descrito
Facebook **| texto 2 Inventário ou catalogação**	2843 visualizações estimadas pelo *Facebook*	591 gostos ou partilhas de conteúdo	não tem descrito
Fórum | texto 1 Falha na documentação	42 visualizações[344]	não tem descrito	3min 45s
Fórum | texto 2 Inventário ou catalogação	62 visualizações	não tem descrito	5min 49s

Tabela 15: Resumo do acesso ao teste realizado no *Facebook* e Fórum. 2020 © Juliana Alves.

Não se propõe comparar os dados acima, pois não é possível comparar como o *Facebook* contabiliza visualizações, se é somente a página ser publicada no *feed* de notícias ou se é o acesso de um profissional na página do grupo sobre gestão de coleções.

[340] Página no *Facebook*: Alves, J. R. (2019). *Gestão de Coleções em Museus.* Porto: Facebook. Disponível em: https://www.facebook.com/gestaocolecoesmuseus e fórum: Alves, J. R. (2020). *Fóruns.* http://gestaodecolecoes.com/forums/forum/gestao-de-colecoes-em-museus/ .

[341] Um mês após o evento foi realizado o texto. O texto 1, Falha na documentação, foi publicado no dia 02 de dezembro de 2019, e o texto 2, Inventário ou catalogação?, foi publicado no dia 16 de dezembro de 2019. As imagens das publicações no texto estão no Apêndice H.4.

[342] Período monitorado em ambos, entre 02 de dezembro de 2019 e 06 de junho de 2019, conforme demonstrado nos relatórios no volume 2 desta tese, apêndice H.4.

[343] Os dados retirados das estatísticas da página no *Facebook* foram estão descritos no volume 2 desta tese, apêndice H.4.

[344] Os dados foram retirados ferramenta do *Google Analytics* que estão disponíveis no volume 2 desta tese, apêndice H.4.

O que foi possível perceber é que com ações contínuas de publicação, que contenham uma curadoria de conteúdo, é possível atingir um número considerável de pessoas. Este grupo de pessoas podem formar uma comunidade de profissionais que trabalham com gestão de coleções em museus que discutam o tema e, também, o *benchmark* proposto nesta tese.

Apesar de aparentemente a rede social permitir mais interação e multiplicação do conteúdo por meio de partilhas, há limitações intrínsecas ao uso de redes sociais, pois são datadas e nem todos os profissionais têm acesso, por isso, o mais adequado é a utilização de mais que um meio de comunicação.

Tanto o grupo no *Facebook*, quanto o fórum podem ser ferramentas de trabalho para que a proposta de avaliação seja revista, conforme as necessidades descritas nas limitações 2 e 3[345]. Contudo, estas ferramentas não devem ser aplicadas isoladamente, mas sim em conjunto com outras ações para que a proposta de avaliação seja utilizada, entre elas, a existência de material de apoio e a realização de ações de sensibilização da comunidade e instituições de tutela para que incluam em seu planeamento anual a realização da proposta de autoavaliação.

A versão atual (1.2) do *benchmark*, descrita a seguir[346], foi validada pelos profissionais, contudo, para ter aplicabilidade é preciso considerar suas limitações e abrir um espaço para a discussão com os seus utilizadores.

6.6. A versão final para a tese: *benchmark* versão 1.2

Os indicadores de desempenho do *benchmark* foram selecionados de maneira a equilibrarem as perspetivas quantitativa e qualitativa. Nesta versão 1.2 o *benchmark* é composto por 52 indicadores de desempenho, nos quais 44,2% (23) são qualitativos, 34,6% (18) quantitativos e 21,2% (11) quantitativo e qualitativo[347].

A tabela abaixo apresenta um resumo da autoavaliação, descrevendo a ação/atividade/procedimento a avaliar, o indicador e o tipo (se é quantitativo, qualitativo ou ambos).

[345] Conforme descrito no início deste ponto, as limitações 2 e 3 são: 2) a necessidade da avaliação ser revista e atualizada pelo menos a cada cinco anos; 3) a inexistência, até o momento, do uso da proposta de avaliação em situação prática.
[346] No ponto 6.6.
[347] A versão 1.1, antes da validação, apresentava 55 indicadores de desempenho, nos quais 45,5% eram qualitativos, 40% quantitativos e 14,5% ambos.

Secção	Ponto	Ação/atividade/ procedimento	Indicador	Tipo de indicador
1 Estratégia e Ética	1.1	Missão da instituição	Documento que descreve a missão	Qualitativo
	1.2	Política de gestão de coleções	Documento política de gestão de coleções	Qualitativo
	1.3	Estatuto	Documento estatuto	Qualitativo
	1.4	Regulamento/ regimento	Documento Regulamento/ regimento	Qualitativo
	1.5	Sustentabilidade financeira	Relatório dos recursos financeiros	Qualitativo
2 Profissional	2.1	Equipa - desenvolvimento, informação e acesso à gestão de coleções	Número de membros da equipa conforme a especialização e o tipo de trabalho Organigrama Documento que descreve o papel de cada profissional no organigrama	Quantitativo e qualitativo
	2.2	Equipa - conservação-restauro	Número de membros da equipa conforme a especialização e o tipo de trabalho Organigrama Documento que descreve o papel de cada profissional no organigrama	Quantitativo e qualitativo
	2.3	Equipa - serviço educativo	Número de membros da equipa conforme a especialização e o tipo de trabalho Organigrama Documento que descreve o papel de cada profissional no organigrama	Quantitativo e qualitativo
	2.4	Equipa - diretor/conselho	Organigrama da instituição Número de diretor/gestor na equipa	Qualitativo Quantitativo
	2.5	Formação - ações internas sobre segurança	Número de formações por ano Relatório de avaliação da formação.	Quantitativo e qualitativo
	2.6	Formação - ações internas sobre gestão de coleções	Número de formações por ano Relatório de avaliação da formação	Quantitativo e qualitativo

Secção	Ponto	Ação/atividade/ procedimento	Indicador	Tipo de indicador
	2.7	Formação - ações externas sobre gestão de coleções	Número de formações por ano Relatório de avaliação da formação.	Quantitativo e qualitativo
	2.8	Parcerias	Relatório sobre ações de parcerias.	Qualitativo
3 Infraestrutura	3.1	Edifício - preservação e conservação	Relatório de avaliação Projeto de planeamento de adaptação do edifício Relatório de monitoramento	Qualitativo
	3.2	Edifício - reserva	Relatório das instalações da reserva técnica Relatório de acondicionamento dos objetos da reserva técnica	Qualitativo
	3.3	Edifício - acessibilidade	Relatório de avaliação Projeto de planeamento de adaptação do edifício Relatório de monitoramento	Qualitativo
	3.4	Edifício - segurança	Plano de segurança Relatório de equipamentos de segurança e ações	Qualitativo
	3.5	Edifício - serviços	Relatório com descrição dos espaços e suas funções	Qualitativo
	3.6	Preservação digital	Política de preservação digital	Qualitativo
	3.7	Infraestrutura para um sistema de gestão de coleções	Relatório sobre infraestrutura, equipamento e utilizadores de tecnologia da informação.	Qualitativo
4 Desenvolvimento das coleções	4.1	Entrada de objeto	Relatório de objetos em depósito, com informações mínimas Recibos de entrada	Qualitativo
	4.2	Aquisição e incorporação	Relatório de aquisição/incorporação com informações mínimas Política de incorporação [e aquisição]	Qualitativo e quantitativo
	4.3	Aquisição/incorporação - legalização	Percentagem de objetos adquiridos e incorporados,	Quantitativo

Secção	Ponto	Ação/atividade/ procedimento	Indicador	Tipo de indicador
			com informações mínimas recolhidas	
	4.4	Desincorporação e alienação	Relatório de desincorporação/alienação com informações mínimas Política de desincorporação e alienação	Qualitativo e quantitativo
	4.5	Desincorporação e alienação - legalização	Percentagem de objetos alienados, com informações mínimas recolhidas	Quantitativo
	4.6	Revisão da coleção - integridade física	Percentagem de objetos revistos nos últimos 5 anos	Quantitativo
	4.7	Revisão da coleção - significância	Percentagem de objetos revistos nos últimos 5 anos	Quantitativo
5 Informação das coleções	5.1	Inventário	Percentagem de objetos inventariados, com informações mínimas recolhidas, por período estabelecido.	Quantitativo
	5.2	Controlo de localização e movimento	Percentagem de objetos com a localização atual correta.	Quantitativo
	5.3	Catalogação	Percentagem de objetos catalogados, com informações mínimas recolhidas.	Quantitativo
	5.4	Catalogação - sistema de gestão de coleções	Percentagem de objetos registados no relatório do Sistema de Gestão de Coleções, com informações mínimas recolhidas.	Quantitativo
	5.5	Catalogação - acesso e uso do sistema de gestão de coleções	Percentagem da equipa que trabalha com a gestão de coleções que tem acesso e utiliza no trabalho do quotidiano	Quantitativo
	5.6	Catalogação - imagem	Percentagem de número de objetos que tem imagem com padrão mínimo.	Quantitativo
	5.7	Manual de catalogação/procedimentos de informação sobre coleções	Manual de catalogação/procedimentos	Qualitativo
	5.8	Avaliação, Seguro e Indemnização e Transporte	Percentagem de objetos emprestados e transportados com cobertura de seguro e indemnização	Quantitativo

Secção	Ponto	Ação/atividade/ procedimento	Indicador	Tipo de indicador
	5.9	Auditoria	Relatório de auditoria; Percentagem de erros nas informações Relatório planeamento para correções e melhorias	Quantitativo e qualitativo
	5.10	Gestão de direitos	Percentagem de objetos que se conhece e regista os direitos associados	Quantitativo
	5.11	Saída do objeto	Relatório de saída de objetos com informações mínimas Recibos de saída	Qualitativo
	5.12	Plano de documentação	Plano de documentação escrito	Qualitativo
6 Acesso às coleções	6.1	Empréstimo - entrada	Política de gestão de coleções - procedimento empréstimo Relatório de empréstimo	Qualitativo
	6.2	Empréstimo - saída	Política de gestão de coleções- procedimento empréstimo Relatório de empréstimo	Qualitativo
	6.3	Uso de coleções - olhar dos visitantes à coleção	Relatório de estudo de públicos (sem mediação)	Qualitativo
	6.4	Uso de coleções - a medição do serviço educativo à coleção	Relatório de estudo de públicos (com mediação)	Qualitativo
	6.5	Uso de coleções - pesquisadores (acesso e documentação)	Política de uso de coleções Relatório de uso de coleções Relatório dos registos do conhecimento produzido no sistema de gestão de coleções	Qualitativo
	6.6	Uso de coleções - acesso dos objetos *on-line*	Percentagem de informações e objetos disponíveis para consulta *on-line.*	Quantitativo
	6.7	Reprodução da imagem dos objetos *on-line*	Percentagem de objetos com imagens disponíveis em *website*	Quantitativo
	6.8	Reprodução	Política para reprodução de objetos da coleção.	Qualitativo
7 Preservação e conservaç	7.1	Avaliação do estado de conservação e preservação das coleções	Política de preservação e conservação (que tem descrição de como e quando fazer o procedimento de	Qualitativo

Secção	Ponto	Ação/atividade/ procedimento	Indicador	Tipo de indicador
ão de coleções			avaliação do estado de conservação e preservação)	
	7.2	Conservação e preservação - acondicionamento	Percentagem de objetos acondicionados corretamente Política de preservação e conservação	Quantitativo e qualitativo
	7.3	Conservação e preservação - tratamento preventivo e curativo (restauro)	Relatório de tratamento de objetos (conservação e restauro) Política de preservação e conservação	Qualitativo
	7.4	Planeamento de emergência/segurança para coleções	Plano de Emergência Número de funcionários que recebeu formação e conhece o plano de emergência	Qualitativo e quantitativo
	7.5	Danos e perdas	Política de gestão de coleções Plano de emergência/segurança das coleções Relatório de danos e perdas	Qualitativo

Tabela 16: Resumo do *benchmark* proposto nesta tese.
Esta proposta de avaliação encontra-se na íntegra no apêndice A. 2020 © Juliana Alves.

No sentido de criar uma forma de identidade que auxilie no processo de sensibilização dos profissionais de museus para a utilização da ferramenta, e usando como modelo o *Digital Culture Compass* (The Space with Culture24, The Audience Agency, Golant Innovation, University of Leicester, & Creative Coop, 2020), foi criado um nome para o *benchmark*: Rumo[348]. A proposta é que o *benchmark* auxilie os profissionais no caminho de aperfeiçoamento dos museus dentro de um contexto maior, será discutido a seguir.

6.7 Reflexões sobre a aplicação do *benchmark*

No atual contexto dos museus de Portugal e do Brasil, disponibilizar aos profissionais somente a proposta de avaliação *benchmark* não é o suficiente para que a possam utilizar e incluir num processo maior. Tão importante quanto a avaliação é o apoio

[348] Descrição do termo Rumo no Dicionário Priberam: "1. Cada um dos intervalos compreendidos entre as 32 divisões da rosa dos ventos . 2. [Por extensão] [Marinha] Direção do navio. 3. [Figurado] Método; norma; sistema de vida; conduta. 4. Medida antiga de marinha. **"rumo"**, in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2020, https://dicionario.priberam.org/rumo [consultado em 08-06-2020].

que os profissionais precisam para a executar. Conforme descrito anteriormente, os museus carecem de mais profissionais, o que sobrecarrega as atuais equipas com a falta de tempo para realizarem as suas tarefas, e não existe uma prática regular de avaliação da gestão de coleções.

Nesse contexto, não é o suficiente a investigação propor uma avaliação, sendo preciso também propor outras formas de apoio. O primeiro apoio proposto é um *toolkit*[349], que orienta em como fazer a avaliação em sete passos (etapas), descritos na figura abaixo. Este *toolkit*[350] complementa as orientações no início do *benchmark* e, com uma linguagem simples, orienta desde a formação da equipa para realizar a avaliação até à execução de um plano de melhoria.

[349] Disponível no volume 2, apêndice B.
[350] Para a criação do *toolkit* foram utilizados como referência principais o material disponibilizado no *website* da Universidade da Califórnia Berkeley (Berkeley University of California, 2020) e o *toolkit* do Arts Council England (2009).

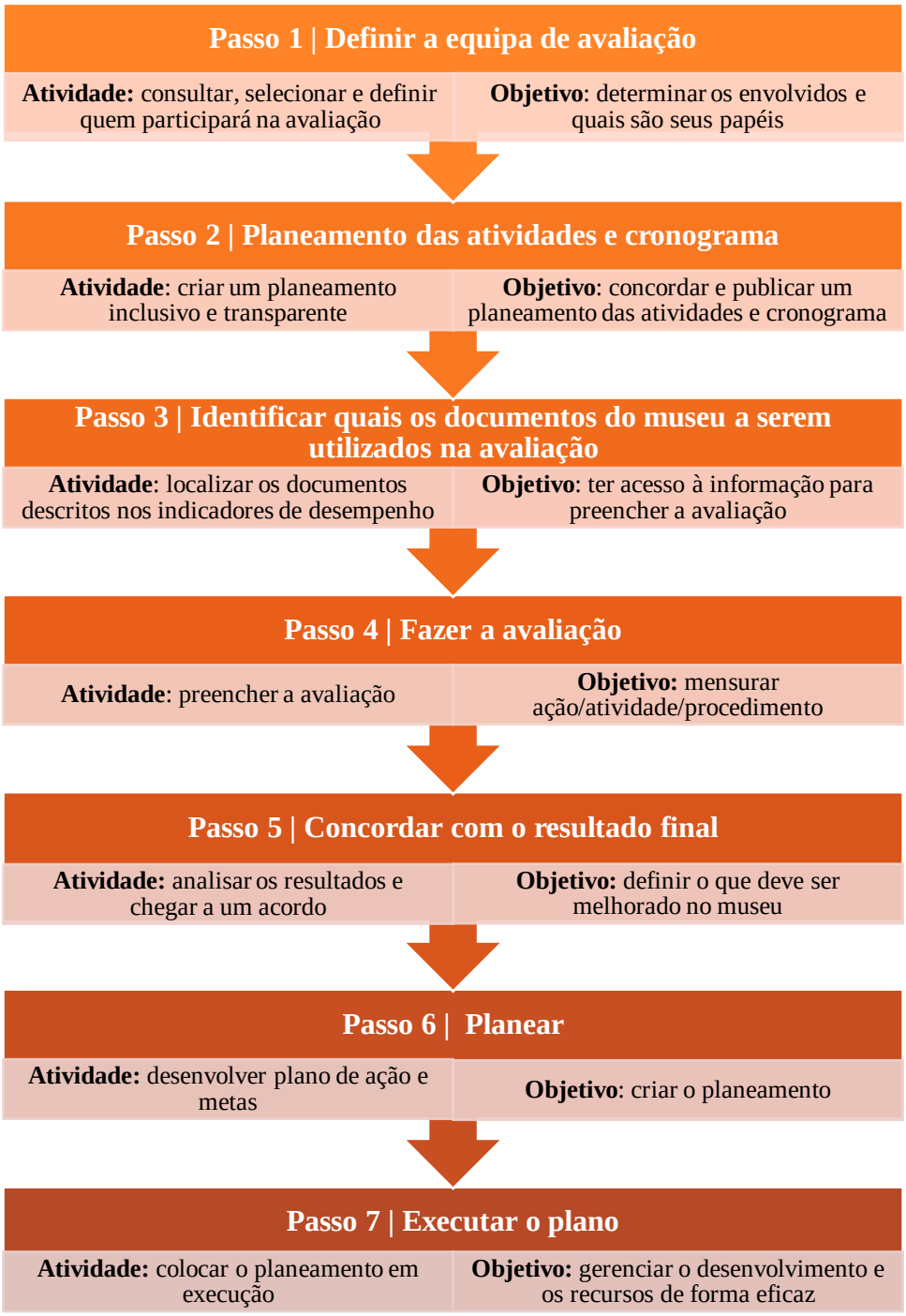


Figura 45: Resumo do *toolkit* que descreve como fazer a avaliação. 2020 © Juliana Alves.

O segundo apoio proposto é o uso do fórum do *website* Gestão de Coleções[351] e das redes sociais para conectar profissionais e criar uma rede colaborativa para troca de experiências, conhecimento, esclarecimento de dúvidas e, para aprimoramento da

[351] Alves, J. R. (2020). *Gestão de Coleções: um espaço para discussão de melhorias em museus.* Disponível em: http://gestaodecolecoes.com/ .

avaliação e constante atualização. Também seria um espaço para os profissionais se fortalecerem mutuamente, unindo-se para transpor desafios e dificuldades comuns.

Conforme apresentado no teste realizado com a publicação de dois textos no ponto 6.5, deste capítulo, é possível estabelecer uma discussão com os profissionais através de redes sociais. Seria importante neste espaço *on-line* ter um grupo de trabalho a partir dos profissionais que quiserem utilizar a proposta de avaliação no intuito de melhorá-la, criando uma discussão para criar novas versões no futuro. Contudo, é preciso ressaltar a limitação do fórum e das redes sociais: há necessidade de uma curadoria de conteúdo, principalmente no início, em conjunto com ações de comunicação digital, com a finalidade de sensibilizar os profissionais a participarem da discussão e também contribuírem com conteúdo.

O terceiro apoio proposto é o *benchmarking*, descrito no capítulo 4, ponto 4.1.3, que tem como objetivo criar uma metodologia para que os profissionais de museus consigam utilizar a avaliação (*benchmark*) num contexto maior, em parceria com as instituições de tutela, de maneira a criar uma prática de (auto)avaliação, de planeamento e de ações num círculo de melhoria contínua. O *benchmarking* visa à eficácia e à eficiência na gestão de coleções, através da organização e racionalização de ações/atividades/procedimentos, para que a qualidade possa ser obtida com os recursos necessários. É um processo mais complexo que deve ter apoio dos gestores e da instituição de tutela para ser desenvolvido.

A proposta de uma nova metodologia desta investigação é o conjunto destas ferramentas: o *benchmark*, o *toolkit*, o fórum/redes sociais e o *benchmarking*. Os profissionais podem optar por utilizar somente o *benchmark* para a avaliação, ou escolher utilizar a avaliação com o fórum/redes sociais, porém, o importante é que procurem os meios e o espaço para discussão com o gestor e a instituição de tutela, de forma a destinar tempo específico do quotidiano para estas ações de avaliação e planeamento.

Um funcionamento efetivo da gestão de coleções no museu garante que as funções primárias de um museu, ou seja, a preservação, a pesquisa e a comunicação (UNESCO, 2015/2017, p. 6) sejam realizadas com os recursos adequados.

Conclusões

Esta investigação foi finalizada durante a pandemia da covid-19, que gerou o encerramento de mais de 90% dos museus durante a crise[352]. Os impactos económicos desta situação afetam não somente os museus, como também uma parte frágil dessa cadeia, os profissionais da área, principalmente os trabalhadores independentes[353]. Num relatório do ICOM sobre a crise, 12,8% de cerca de 1.600 instituições disseram que podem ter que fechar permanentemente suas atividades, bem como mais de 80% dos programas foram reduzidos, e um em cada três museus teve redução de sua equipa (ICOM, 2020, p. 6).

É certo que este impacto económico e social continuará a afetar os museus a médio e, provavelmente, longo prazo. As formas de acesso às coleções estão sendo alteradas e a implementação de uma política digital mais equilibrada exige uma reflexão geral, com foco na digitalização das coleções, um inventário atualizado, uma infraestrutura mínima de tecnologia da informação e acesso à internet estável, além de competências adequadas da equipa para o novo quotidiano (UNESCO, 2020, p. 18).

Nesse sentido, tem crescido a oferta de visitas virtuais, vídeos e conferências *on-line*, pois os museus estão sendo obrigados a mudar em ritmo acelerado **(**Aksoy, 2020). Nesta situação, planeamento e cronograma de trabalho são essenciais para que os museus não se percam nas tarefas de gestão de coleções. É preciso rever quais os equipamentos devem ser considerados primários: o museu e seus profissionais em teletrabalho têm acesso à internet? Eles têm equipamento e condições adequadas?

É preciso repensar o museu no qual a gestão da comunicação digital passa a ter mais importância, rever a gestão de riscos face à crise de saúde pública e criar novas formas de sustentabilidade financeira que não dependam primordialmente dos recursos provenientes do bilhete de entrada, do aluguer de espaços e das lojas físicas.

---

[352] O relatório da UNESCO, publicado em maio de 2020, estima que no universo com cerca de 95.000 museus no mundo, 90% foram fechados durante a crise (UNESCO, 2020, p. 4). No mesmo contexto, o relatório do ICOM, publicado em abril de 2020, realizado com 1600 instituições retrata o fechamento de 94,7% (ICOM, 2020, p. 2). O relatório do *Network of European Museum Organisations* (NEMO), realizado a partir de inquérito com cerca de 1000 instituições entre 24 de março e 30 de abril de 2020, retrata o fechamento de 93% (Network of European Museum Organisations, 2020, p. 6).

[353] "The main players affected by this loss are museum professionals, especially the self-employed, three out of five of whom have lost their jobs and are in urgent need of support." (UNESCO, 2020, p. 18) "The situation for freelance museum professionals is alarming: 16,1% of the respondents said they were temporarily laid-off, and 22,6% did not have their contract renewed during lockdowns. The survey highlights the fragility of the freelance sector: 56,4% of the respondents stated that they will have to suspend their own salary as a result of the crisis, 39,4% will downsize their firms, and for 54,4% the future of their firm itself is at risk (ICOM, 2020, p. 19).

Uma pergunta surge nesse contexto: quais serão as métricas a serem consideradas nos museus após pandemia de convid-19? O número de visitantes presenciais já não é uma métrica válida para 2020, se comparado com os anos anteriores[354]. Deverão essas métricas ser substituídas por métricas de visitas digitais? Surgirão outras em adição ou substituição das inválidas? Será preciso reforçar as estratégias digitais dos museus, contudo, estarão os museus de Portugal e Brasil preparados?[355].

O que esta tese pode contribuir neste cenário é oferecer uma ferramenta alternativa, como o *benchmark*, que pode ser complementado a com metodologia *benchmarking*, o instrumento de apoio didático com o *toolkit*, e o espaço para a comunicação entre os profissionais, como no fórum e nas redes sociais, para uma qualificação de profissionais na área de gestão de coleções nos museus.

A ferramenta de avaliação, a metodologia e os outros instrumentos propostos na tese podem ser um recurso para os profissionais e os gestores de museus perceberem melhor o ponto de situação da gestão de coleções de seus museus, podendo auxiliar na tomada de decisões, no diálogo entre pares nos canais de comunicação propostos, na criação de soluções em comum e também influenciar a política cultural de ambos os países.

Um dos objetivos desta investigação é oferecer uma mais valia, nesse caso ter um propósito prático para uso no quotidiano dos museus. Nem sempre a junção da formação académica e da prática profissional num museu são pacíficas. O objetivo da investigação é criar algo a partir da teoria para uso prático[356]. Conforme descrito por Semedo: "teoria é habitualmente associada a modelos, princípios organizadores e metodologias que, como tal, muitos compreendem como sendo fixa [...], a prática é apreendida enquanto ação, como sendo, relacionando-se com 'coisas, atos reais' [...], portanto, muito diferente e

[354] Em entrevista para o jornal El país, María López-Fanjul, conservadora do Museu Nacional de Berlim disse: "Seguramente estemos viviendo el fin de la tiranía de los récords de números de visitantes, a favor de una experiencia museística centrada en el bienestar del público" (Riaño, 2020). Seria esta uma oportunidade para melhorarmos a relação do público do museu com suas coleções? É uma reflexão para além desta investigação, mas que esbarra no sentido da necessidade de melhorar os procedimentos de acesso às coleções para além do físico, o que poderá ser auxiliado pela avaliação.

[355] Um relatório do ICOM Portugal estava a ser realizado e não estará pronto até o fim da escrita da tese e, por isso, não foram incluídos dados específicos de Portugal (ICOM Portugal, 2020). No Brasil apesar de haver diversas orientações para os museus do ICOM Brasil, não havia até o fim da escrita desta tese não havia nenhum relatório sobre o ponto de situação dos museus no Brasil nesta época da crise (ICOM Brasil, 2020).

[356] Em acordo com a descrição de Semedo a "noção de que a teoria se encontra separada do mundo da prática é, na verdade, persistente nos domínios profissionais, resultando num empirismo ingénuo e em comportamentos rotineiros" (2013, p. 55). Esta investigação tem como proposta superar esta dificuldade.

separada da teoria" (2013, p. 55) [357]. Nesse contexto, a investigação procurou criar esta conexão entre a teoria e a prática utilizando como modelo para a avaliação a norma SPECTRUM (figura 18), que tem sido largamente aplicada nos museus em diferentes países[358]. Juntamente com a descrição do *benchmarking*, criação do *toolkit*, abertura do espaço para discussão no fórum e rede social, será aberto um espaço de diálogo com a comunidade de profissionais de museus, para que possa auxiliar a implementação prática destas ferramentas que se apoiam num referencial teórico da área de gestão de coleções.

Uma limitação foi encontrada na comparação dos dados de pesquisas nacionais (Portugal e Brasil), descritos no capítulo 3, que impediram uma análise muito mais detalhada de um panorama entre os dois países acerca dos recursos financeiros e humanos. Os dados recolhidos sobre os museus muitas vezes tinham características distintas, restringindo parâmetros e a quantidade de informações que podiam ser comparadas. Por exemplo, nas duas últimas publicações de pesquisas realizadas em museus em Portugal e Brasil, havia como diferença a contagem de museus polinucleados, pois a publicação mais atual sobre Portugal considerava museus polinucleados como uma unidade[359] (Mourão et al., 2019, p. 18) e a publicação mais atual sobre o Brasil não fazia tal distinção (Instituto Brasileiro de Museus, 2011a, 2011b). Uma sugestão para superar esta limitação é promover um alinhamento de parâmetros entre as instituições e pesquisadores que fizerem pesquisas sobre os museus, utilizando referências internacionais como a norma ISO18461:2016 (ISO, 2016) que define estatísticas de museus. Tal situação auxiliará no futuro a comparação, mesmo que realizadas por instituições e profissionais com propostas diferentes, em países distintos.

Outra limitação encontrada foi o desnível de conhecimento de normas internacionais entre os profissionais de museus. Os profissionais em geral conhecem normas internacionais, contudo, em níveis muito distintos, sendo que a maioria não teve a oportunidade para aprofundar o seu estudo ou para as aplicar em ambiente de trabalho. Existem boas normas publicadas em português que envolvem a gestão de coleções, como o SPECTRUM 4.0 (Collections Trust, 2014), o CCO (*CCO - tratamento técnico do*

[357] No mesmo sentido Balerdi coloca que a formação do museológo, no caso desta investigação na especialização em Museologia, "deberá tener lugar, al menos parcialmente, en el propio museo, lo que obligará a restablecer entre él y la universidad unos lazos que nunca debieron romperse (si es que alguna vez existieron)." (Balerdi, 1994, p. 55).

[358] Collections Trust (2020). *Spectrum around the world*. Disponível em: https://collectionstrust.org.uk/spectrum/spectrum-around-the-world. /

[359] O museu que tem uma sede e pólo(s), ou seja, outras extensões museológicas (Mourão et al., 2019, p. 18), conforme descrito no ponto 3.2.1.

património cultural, 2017), as Diretrizes Internacionais para Informação sobre Objetos de Museus (CIDOC, 2012/2014), Roteiros do CIDOC (CIDOC, 2015) e Guias técnicos de implementação do SPECTRUM (Collections Trust, 2011/2017).

É preciso que os museus tenham mais familiaridade com o uso de normas internacionais, visando a melhor comunicação e sinergias com outros museus nacionais ou internacionais. Como a maioria dos museus segue orientações das instituições de tutela, é importante que estas apoiem o uso de normas para definição de estrutura de dados, procedimentos e terminologias, visando à comunicação ampla com um vasto número de museus em todo o mundo.

São da mesma forma necessárias mais formações e apoios para que os profissionais possam aplicar normas, sendo uma mais valia para o museu a criação de um meio de comunicação fortalecido que possibilite a conexão com outros públicos e a preservação da informação digital.

Esta investigação teve o apoio de 18 instituições, em dois países, que fizeram depoimentos, abriram seus espaços e disponibilizaram documentos para conhecer como se gerem as suas coleções. A boa receção por todas as equipas e o empenho em auxiliar e disponibilizar o tempo de seus profissionais, acesso aos espaços e documentação dos museus foi essencial para a criação do material e as soluções propostas nesta investigação.

A partir deste percurso foi possível verificar que os profissionais têm em comum: dedicação e esforço para com sua profissão.

Foi possível perceber alguns dos desafios e limitações das instituições, como a carência de recursos humanos, que acontece tanto nos museus quanto nas instituições de tutela, que levam à necessidade de desempenho em diferentes tarefas pelos profissionais e à inexistência de foco na gestão de coleções, seja com ações, seja com diretrizes. Há falhas na documentação que é a base da gestão de coleções e a maioria não tem como base o uso de nomas internacionais, apenas se referem às nacionais, as quais mencionam, de maneira simplificada, os documentos a criar pelos os museus, mas sem explicitar o padrão mínimo e sem monitorização posterior. Não há, em ambos os países, normas nacionais para museus com descrição de procedimentos, sobre o controlo terminológico, sobre a troca de informações com outras instituições ou mesmo sobre como preservar a documentação no formato digital. Neste ano de 2020, é preciso que os museus invistam rapidamente na normalização dos dados de suas coleções no formato digital e assegurem a sua preservação digital.

Outro ponto observado foi a falta de autonomia jurídica e financeira dos museus, que dificulta ainda mais a questão da sustentabilidade financeira nos museus. Como sustentar uma instituição museológica é um desafio a ser superado pela maioria das instituições hoje no Brasil e em Portugal, principalmente agora, em 2020, um ano em que não só os museus, como a própria economia mundial sentirão as implicações da restrição e o condicionamento da dependência do dinheiro público.

A maioria das fontes de financiamento dos museus são de recursos governamentais, criando uma forte dependência do museu com as instituições públicas, que já vinham a diminuir os recursos e que, de 2020 em diante, tendem a diminuir ainda mais. Nos estudos com os museus, foi possível perceber que aqueles que têm tutela mista entre público e privado, dependiam a maior parte de recursos de fundos públicos, e que museus sem autonomia jurídica tinham ainda dificuldade burocrática como legalizar outras formas de financiamento que não fossem através das Associações de Amigos[360].

É preciso (re)pensar melhorias de gestão e onde conseguir outras fontes de recursos sustentáveis, respeitando o código de ética da área, superando o desafio de se trabalhar com menos recursos. Nesse caso, a avaliação proposta vem de encontro no auxílio das necessidades atuais dos museus e instituições de tutela.

No capítulo 5, fez-se a sugestão que fossem criadas entidades de governança no perfil *Arm´s lenght*[361], seguindo o modelo anglo-saxónico de administração de museus, que, na prática, depende menos do dinheiro público, é descentralizado e atua principalmente a partir de redes temáticas de apoio. Percebe-se hoje uma alteração da visão de que "os museus financiados publicamente desempenhem um papel relevante nas economias nacionais ou regionais, sejam como peças centrais na revitalização urbana, espaços para turismo e o lazer ou espaços para a cidadania" (Semedo & Pizarro, 2017, p. 262, apud apud Kirschenblatt-Gimblett, 1998; Witcomb, 2003). Se o museu deixa de ter este papel na revitalização urbana, nos espaços para turismo e lazer, que papel passará a ter? Como se tornar sustentável financeiramente? São perguntas importantes, mas que extrapolam as premissas desta investigação.

Outro ponto relevante observado durante esta investigação que poderá auxiliar na gestão dos museus, principalmente na gestão de coleções, é a necessidade de criar uma legislação para os museus sobre alienação e revisão das coleções.

[360] Associação de amigos é uma organização privada sem fins lucrativos.
[361] Perfil de governança descrito no capítulo 3, ponto 3.2.

O desenvolvimento das coleções é primordial para uma gestão mais eficaz e é necessário, por exemplo, criar normas e discutir as questões relacionadas à alienação de objetos musealizados pertencentes à coleção do museu. Este é um assunto evitado nos museus por esbarrar em questões controversas sobre o descarte/abate do objeto museológico, a troca, a doação e venda de objetos, contudo é um assunto que deveria ser mais abordado, discutido e orientado e, por isso, refere-se à importância de legislação que informe as diretrizes necessárias.

O museu deve ter clara a sua política de incorporação, saber quais objetos deve ter, assim como, os objetos que não deveriam fazer parte de sua coleção. A política de incorporação e a política de alienação são instrumentos essenciais para que os museus tenham somente o património coerente com a sua visão e missão.

As entrevistas, diário de observação, documentos recolhidos nos museus e a análise de dados gerou a proposta de avaliação, validada virtualmente e presencialmente, com mais de 50 profissionais, dos quais nove contribuíram diretamente para alterar e criar o modelo final que agora se apresenta.

Foi a partir da validação, que se percebeu a necessidade de criar um canal de comunicação com os profissionais. O apoio deve ir além do *toolkit*, planeado desde o início da investigação. O objetivo do canal de comunicação é constituir um meio de discussão da avaliação conforme a aplicação a que se destina, de forma a que os profissionais possam comunicar e fortalecer mutuamente, auxiliando no esclarecimento de dúvidas e troca de experiências.

O teste realizado no fórum e nas redes sociais, com duas publicações para discussão gerou leitura e interação[362], ou seja, é possível fazer a comunicação por estes meios ou outros que futuramente possam ser necessários.

Há uma limitação que está além do que foi possível realizar nesta investigação: a sensibilização dos profissionais e dos gestores para a utilização do material criado. Soluções de sensibilização podem ser desenvolvidas numa investigação futura, mas também podem ser feitas através da criação de um grupo de trabalho com os profissionais da área que venham a utilizar este modelo de avaliação.

Independentemente do desenvolvimento, é também preciso conquistar o apoio dos gestores e das instituições de tutela, pois o tempo de trabalho para fazer a avaliação e

[362] Conforme descrito na tabela 15, e discutido no capítulo 6, ponto 6.5.

planeamento de melhorias tem que ser considerado no cronograma e no quotidiano das equipas.

Realizar uma (auto)avaliação e refletir sobre as práticas e procedimentos num museu é a responsabilidade que o museu deve prover por estar "a serviço da sociedade e do seu desenvolvimento" (ICOM, 2010/2013, p. 64).

Para que esse cenário seja possível, é preciso apoiar e empoderar os profissionais que trabalham nos museus. Os profissionais de museus estão sobrecarregados de tarefas e, muitas vezes, só conseguem reagir às ações necessárias do quotidiano, tendo que responder a uma quantidade de atividades superior ao que pode ser feito durante o horário laboral. Faltam recursos financeiros e humanos para planear, normalizar e também avaliar. Que esta tese e a proposta de avaliação e os instrumentos de apoio, sejam um auxílio, um meio com o qual possam contar na procura de melhorias e como auxílio no âmago de suas atividades, para dar vida ao museu.

Referências bibliográficas

Principal

Alves, J. R. (2012). Patrimônio: Gestão e Sistema de Informação. In *teses.usp.br* (pp. 143). São Paulo.

Alves, J. R., & Matos, A. (2016, Fevereiro 2018). *Processo de normalização de procedimentos: estudo em três museus de Sâo Paulo.* Paper presented at the Genius Loci: lugares e significados | places and meanings, Porto.

Alves, J. R., & Matos, A. (2017). *Processo de Normalização de procedimentos: estudo em três museus de São Paulo.* Paper presented at the Genius Loci: lugares e significados = places and meanings.

Alves, J. R., Sarti, A. L., Starr, C., de Sá Neto, F., Carvalho, K. M. d., Bizarria, K., . . . Costa, S. d. F. (2012). Manual de Identificação de Patrimônio Artístico.

Ambrose, T., & Paine, C. (2006/2012). *Museum basics* (2 ed.). London; New York: Routledge; Taylor & Francis e-Library.

Ethics, Standards and Best Practices for Museums, 1-7 (2013a).

American Alliance of Museums. (2013b). Museum Benchmarking Online 2.0. In: American Alliance of Museums.

American Association of Museums. (1998). *The New Museum Registration Methods* (R. A. Buck & J. A. Gilmore Eds.). Washington, DC: American Association of Museums.

American Association of Museums. (2010). *Museum Registration Methods* (5 ed.). Washington, DC: American Association of Museums.

American Association of Museums, & Merritt, E. E. (2008). *National standards & best practices for U.S. museums*. Washington, DC.

Ames, P. (1994/2005). Measuring museum's merits. In K. Moore (Ed.), *Museum Management* (2 ed., pp. 21-31). London; New York: Routledge.

Anand, G., & Kodali, R. (2008). Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking: An International Journal, 15*, 257-291. doi:10.1108/14635770810876593

Anderson, M. L. (2007). Prescriptions for art museums in the decade ahead. *Curator: The Museum Journal, 50*(1), 9-17.

Andrade, A. (2019). Benchmarking é mais do que Comparar [em linha]. In. Rio de Janeiro.

Antunes, L. M. L. P. (2002). Museus e Documentação: Entre a Teoria e a Prática – Uma Abordagem da Realidade Portuguesa (1910/1980). In.

Araújo, C. (2014). *Arquivologia, Biblioteconomia, Museologia e Ciência da Informação: o diálogo possível*. Brasília, DF; São Paulo: Briquet de Lemos; Associação Brasileira dos Profissionais da Informação.

Araújo, R. d. M. (2016). *Dimensões dos Arquivos Setoriais no âmbito das Universidades Federais do Estado do Rio de Janeiro: uma análise por meio do Benchmarking.* (Mestrado Dissertação). Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Retrieved from http://www.unirio.br/ppgarq/tccs/turma-2015/araujo-rogerio-de-melo-dimensoes-dos-arquivos-setoriais-no-ambito-das-universidades-federais-do-estado-do-rio-de-janeiro-uma-analise-comparativa-por-meio-do-benchmarking/at_download/file

Arts Council England. (2009). Forward Planning Toolkit. In.

Associação Pinacoteca Arte e Cultura. (2019). *Ficha técnica da Pinacoteca do Estado de São Paulo*. Retrieved from São Paulo: http://apacsp.org.br/contrato-de-gestao/ficha-tecnica/

Balerdi, I. D. (1994). El Historiador del Arte y la Museología. *PH: Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, 2*(9), 52-55.

Basso, A., Casarin, F., & Funari, S. (2018). How well is the museum performing? A joint use of DEA and BSC to measure the performance of museums. *Omega, 81*, 67-84.

Bennett, T. (2013). *The birth of the museum: History, theory, politics*: Routledge.

Bolaños, M. (2002). *La memoria del mundo: Cien años de museología 1900-2000*. Gijón, Asturias: Ediciones TREA.

Boyd, N. (2013). Museum evaluation: we have nothing to fear but fear itself. *The Guardian*.

Boylan, P. (1993). Museum careers: ever changing and ever growing. *Museum International, 45*(4), 4-7.

Boylan, P. J. (2007). *The Museum Profession*.

Brandi, L. S. N., & Silva, A. M. d. (2017). Contribuições para estudo comparado Brasil e Portugal: gestão de sistemas e tecnologias da informação. *Prisma.com*, 3-32. doi:10.21747/16463153/33a1

Briet, S. (1951/2016). *O que é documentação?* (M. d. N. R. Furtado, Trans.). Brasília, DF: Briquet de Lemos / Livros.

Brigola, J. (2016). 1. A Museologia enquanto história da cultura. In *Museus, Património e Ciência. Ensaios de História da Cultura [em linha]*. Évora: Publicações do Cidehus.

British Standards Institution. What is a standard? Retrieved from https://www.bsigroup.com/en-GB/standards/Information-about-standards/what-is-a-standard/

Bruno, M. C. O. (2009). Estudos de cultura material e coleções museológicas: avanços, retrocessos e desafios. In *Cultura Material e Patrimônio de C&T*. Rio de Janeiro: MAST.

Camacho, M. C. d. F. (2014). *Credenciação, sistemas e redes nacionais de museus: uma panorâmica europeia contemporânea.* (Doutor em História Doutoramento). Universidade de Évora, Évora. Retrieved from http://hdl.handle.net/10174/11718

Camargo-Moro, F. (1986). *Museu: aquisição-documentação*. Rio de Janeiro: Livraria Eça.

Camp, R. C. (1989/1993). *Benchmarking: o caminho da qualidade total; identificando, analisando e adaptando as melhores praticas da administracao que levam a maximizacao da performance empresarial*. São Paulo: Pioneira.

Capurro, R., & Hjorland, B. (2007). O conceito de informação. *Perspectivas em Ciencia da Informacao, 12*(1), 148-207.

Carvalho, A., & Matos, A. (2018). Museum Professionals in a Digital World: Insights from a Case Study in Portugal. *Museum International, 70*(1-2), 34-47. doi:10.1111/muse.12191

Ceravolo, S. M., & Tálamo, M. (2000). Tratamento e organização de informações documentárias em museus. *Revista do Museu de Arqueologia e Etnologia, 10*, 241-253.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão emergente da moderna administração das organizações* (7ª revisada e atualizada ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Brasil.

CIDOC. (1995/2014). Diretrizes internacionais de informação sobre objetos: categorias de informação do CIDOC. In A. Grant, J. Nieuwenhuis, & T. Petersen (Eds.), *Declaração de Princípios de Documentação em Museus e Diretrizes internacionais de informação sobre objetos: categorias de informação do CIDOC* (pp. 23-76). São Paulo: Secretaria de Estado de Cultura; Associação de Amigos do Museu do Café; Pinacoteca do Estado de São Paulo.

CIDOC. (2012/2014). Declaração de Princípios de Documentação em Museus. In *Declaração de Princípios de Documentação em Museus e Diretrizes internacionais de informação sobre objetos: categorias de informação do CIDOC* (Versão 6.2 ed., pp. 17-22). São Paulo: Secretaria de Estado de Cultura; Associação de Amigos do Museu do Café; Pinacoteca do Estado de São Paulo.

CIDOC. (2015). Roteiros do CIDOC. In. São Paulo: Museu da Imigração do Estado de São Paulo.

CIDOC, Ladkin, N., Carneiro, M. H., Monteiro, J., & Martins, M. (2013). 102 Implantando um sistema básico de documentação. *Programa de Treinamento em Documentação Museológica*. São Paulo.

Collections Trust. (2011). Carrying Out a Benchmarks Assessment : Benchmarks 2.0. In (pp. 1-4): Collections Trust.

Collections Trust. (2011/2017). SPECTRUM - Guias técnicos de implementação. In: Grupo de Trabalho de Sistemas de Informação em Museus (GT-SIM), Associação Portuguesa de Bilbiotecários, Arquivistas e Documentalistas (BAD).

Collections Trust. (2014). *Spectrum 4.0: Padrão para gestão de coleções de museus do Reino Unido*. São Paulo: Secretaria de Estado de Cultura; Associação de Amigos do Museu do Café; Pinacoteca do Estado de São Paulo.

Collections Trust. (2017a). Digital Benchmarking Tool for the Culture Sector. In: Collections Trust.

Collections Trust. (2017b). Digital benchmarks for the culture sector. In: Collections trust.

Collections Trust. (2017c). Spectrum 5.0. Retrieved from https://collectionstrust.org.uk/spectrum/spectrum-5/

Collections Trust. (2018). *Benchmarks in Collection Care for Museums Archives and Libraries 2.1* [2.1]. In A. Dawson (Ed.), *A Self-assessment list*. Retrieved from https://326gtd123dbk1xdkdm489u1q-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2016/09/Benchmarks-in-Collections-Care-2.1-1.pdf

Colletions Trust. (2020). Spectrum around the world. Retrieved from https://collectionstrust.org.uk/spectrum/spectrum-around-the-world/

Como gerir um museu: manual prático. (2004). Paris: ICOM.

Corazza, B. (2017). Organizações sociais de cultura: um modelo de gestão sob o ponto de vista da museologia: um estudo de caso do Memorial da Resistência de São Paulo. *Museu de Arqueologia e Etnologia. Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia*. doi:10.11606/D.103.2017.tde-20102017-082515

Cossons, N. (1994/2005). A new professionalism. In G. Kavanagh (Ed.), *Museum Provision and Professionalism* (2ª edition ed., pp. 228-233). London, New York: Routledge London, Taylor & Francis e-Library.

Crowther, D. E. (1996). Corporate performance operates in three dimensions. *Managerial Auditing Journal, 11*(8), 4-13. doi:https://doi.org/10.1108/02686909610131639

Prólogo 10-13 (Comitê Brasileiro do Conselho Internancional de Museus; Pinacoteca do Estado de São Paulo; Secretaria de Estado da Cultura 2013).

Cunha, A. G. d. (2010). Dicionário etimológico da língua portuguesa. *Dicionário etimológico da língua portuguesa*, 744.

Davies, S. (2001). *Museologia: Roteiros Práticos 1 - Plano Diretor* (Vol. 1). São Paulo: EDUSP, Fundação Vitae.

Davim, M. (2020, 26 Abril 2020). Serralves deixa precários sem teletrabalho nem rendimentos. *SÁBADO*. Retrieved from https://www.sabado.pt/portugal/detalhe/serralves-deixa-precarios-sem-teletrabalho-nem-rendimentos?fbclid=IwAR36lc5FmfIdG6z_UvyrC4nU8MpdwM3BqAW8Sf6DFw9trc4vArDCIg-EzBQ

Dawson, A. (2011). *Collections and Governance: a practical guide*. London: Collections Trust.

History of SPECTRUM, Collections Trust (2013).

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006a). A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens* (2ª ed. ed., pp. 15-41). Porto Alegre: Artmed.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006b). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens* (2ª edição ed.). Porto Alegre: Artmed.

Desvallées, A., & Mairesse, F. (2011). *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*: Armand Colin.

Desvallées, A., & Mairesse, F. (2013). Introdução. In A. Desvallées & F. Mairesse (Eds.), *Conceitos-chave de museologia* (pp. 17-24). São Paulo: Comitê Brasileiro do Conselho Internancional de Museus; Pinacoteca do Estado de São Paulo; Secretaria de Estado da Cultura.

DGLAB. (2019). *Recomendações para a produção de planos de preservação digital : 2ª versão*. Lisboa: DGLAB.

Documentação (2008). Observatório de Ciência da Informação - Universidade do Porto.

Duarte Cândido, M. M. (2013). Gestão de museus, um desafio contemporâneo: diagnóstico museológico e planejamento. 240.

Duarte Cândido, M. M. (2018). Gestão de Museus: O Museu do Século XXI. *O museu e seus saberes*, 10-19.

The UCL Collections Review Toolkit, University College London.

Edson, G. (2004). Gestão do Museu. In P. J. Boylan (Ed.), *Como gerir um museu: manual prático* (pp. 145-158). Paris: ICOM; Unesco.

Fahy, A. (1995/2005). Introduction. In A. Fahy (Ed.), *Collections management* (2 ed.). London; New York: Taylor & Francis e-Library.

Ferreira, D. P. (2009). *Uma abordagem para a melhoria sustentada : a gestão da qualidade em museus : a aplicação da norna NP EN ISO 9001:2008 a museus.* (Mestrado em Museologia Dissertação). Universidade do Porto, Porto.

Ferreira, D. P. (2010). *Gestão da Qualidade em Museus. A aplicação da Norma NP en ISO 9001:2008*. Paper presented at the I Seminário de Investigação em Museologia dos Países de Língua Portuguesa e Espanhola, Volume 3, Porto.

Ferrez, H. D. (1991). *Documentação museológica: teoria para uma boa prática.* Paper presented at the Fórum de Museologia do Nordeste, Recife.

Ferrez, H. D. (2016). *Tesauro de objetos do patrimônio cultural nos museus brasleiros*. Retrieved from http://www.tesauromuseus.com.br/

Ferrez, H. D., & Bianchini, M. H. S. (1987). *Thesaurus para acervos museológicos* (Vol. 2). Rio de Janeiro: Fundação Nacional Pró-Memória.

Fleming, D. (2015). The Essence of the Museum: Mission, Values, Vision. *The international handbooks of museum studies*, 3-25. doi:10.1002/9781118829059.wbihms201

Fopp, M. (1997/2003). *Managing museums and galleries*. London and New York: Routledge, Taylor & Francis e-Library.

Gainon-Court, M. A., & Vuillaume, D. (2016). Can Museums Keep Up With a Changing World? Skills Management as a Practical Response. *Museum International, 68*(1-2), 81-96. Retrieved from <Go to ISI>://CCC:000389716600008

http://www.wiley.com/WileyCDA/

Gómez Martínez, J. (2006). *Dos museologías. Las tradiciones anglosajona y mediterránea: diferencias y contactos*. Gijón: TREA.

Gonçalves, A. (2005). *O conceito de governança*. Paper presented at the XIV Encontro do Conpedi.

Grant, A. (1994). *SPECTRUM Essentials*. Cambridge: The Museum Documentation Association.

Grant, A., & Project, T. U. M. D. S. (1994). *SPECTRUM: The UK Museum Documentation Standard*. Cambridge: The Museum Documentacion Association.

Gstraunthaler, T., & Piber, M. (2007). Performance Measurement and Accounting: Museums in Austria. *Museum Management and Curatorship, 22*, 361-375. doi:10.1080/09647770701628628

Guichen, G. d., Lambert, S., ICCROM, & Canadian Conservation Institute. (2018a). RE-ORG: um método para reorganizar a reserva técnica de museus: I. Apostila. In (Vol. 1): Programa Ibermuseus, ICCROM.

Guichen, G. d., Lambert, S., ICCROM, & Canadian Conservation Institute. (2018b). RE-ORG: um método para reorganizar a reserva técnica de museus: II. Planilhas de trabalho. In (Vol. 2): Programa Ibermuseus, ICCROM.

Guichen, G. d., Lambert, S., ICCROM, & Canadian Conservation Institute. (2018c). RE-ORG: um método para reorganizar a reserva técnica de museus: III. Recursos adicionais. In (Vol. 3): Programa Ibermuseus, ICCROM.

Harpring, P. (2016). *Introdução aos vocabulários controlados: terminologia para arte, arquitetura e outras obras culturais*. São Paulo: Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo; Pinacoteca de São Paulo; ACAM Portinari.

Harrison, M., & McKenna, G. (2008). *Documentation a practical guide*. London: Collections Trust.

Hernández, F. H. (2006). *Planteamientos teóricos de la museología*. Gijón: Ediciones Trea, S. L.

Hillhouse, S. (2009). Collections Management a practical guide.

Hooper-Greenhill, E. (2003). Museums and the Shaping of Knowledge.

IBRAM. (2019). *Plano MuseológicoPlanejamento estratégico para museus* (Vol. Módulo 1, pp. 17). Retrieved from https://mooc.escolavirtual.gov.br/course/view.php?id=3856

ICCROM, & Canadian Conservation Institute. (2017). RE-ORG: um método para reorganizar a reserva técnica de museus: Autoavaliação da Reserva Técnica (RT). In (Vol. 4): Programa Ibermuseus, ICCROM.

ICOFOM. (2018). *Defining museums of the 21st century: plural experiences*. Paper presented at the Defining the Museum of the 21st century, Buenos Aires, Rio de Janeiro, St Andrews.

ICOM. ICOM - International Council of Museums.

ICOM. (1992/1999). Declaração de Caracas. *Cadernos de Sociomuseologia, 15*(15), 243-265. Retrieved from https://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/345/254

ICOM. (2004/2008). *Código Deontológico do ICOM para museus*. Lisboa: ICOM Portugal.

ICOM. (2010/2013). *Conceitos-chave da museologia*. São Paulo: Comitê Brasileiro do Conselho Internancional de Museus; Pinacoteca do Estado de São Paulo; Secretaria de Estado da Cultura.

ICOM. (2017). Statute. Retrieved from https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/2017_ICOM_Statutes_EN.pdf.

ICOM. (2020). Museums, museum professionals and COVID-19. In.

ICOM/CIDOC Documentation Standards Group. (2019). Volume A: Definition of the CIDOC Conceptual Reference Model - Version 6.2.7. In CRM Special Interest Group (Ed.), (6.2.7 ed.): CIDOC-ICOM.

ICTOP, Ruke, A., Ermet, A., Handschuh, F., Kampmeyer, E.-M., Caillet, E., . . . Visser, A. M. (2008). *Referencial europeu das profissões museais*. Retrieved from Paris: http://icom-portugal.org/multimedia/File/ReferencialPT.pdf

Instituto Brasileiro de Museus. (2011a). *Museus em Números volume 1* (R. Miranda Ed. Vol. 1). Brasília: Instituto Brasileiro de Museus.

Instituto Brasileiro de Museus. (2011b). *Museus em Números volume 2*. Brasília: Instituto Brasileiro de Museus.

Instituto Brasileiro de Museus. (2014a). *Museus e a Dimensão Econômica: da cadeira produtiva à gestão sustentável*. Brasília: Ibram.

Instituto Brasileiro de Museus. (2018a). *Cadastro Nacional de Museus: mapeando a diversidade museal brasileira*. Retrieved from Brasília: http://dados.cultura.gov.br/dataset/5a3eea56-d3f5-4c03-9b6c-1b8e09dde4ee/resource/11790f91-17cb-400e-abd1-5eb1c762e091/download/cnmbaseedicionariodedados20181.zip

Instituto Brasileiro de Museus. (2020a). *Documentação de Acervo Museológico - Módulo 1 - Entrada do objeto* [Material de curso on-line]. Retrieved from https://mooc.escolavirtual.gov.br/mod/resource/view.php?id=113555

Instituto dos Museus e da Conservação, & Camacho, M. C. d. F. (2007). Plano de Conservação Preventiva: Bases orientadoras, normas e procedimentos. Retrieved from http://www.patrimoniocultural.gov.pt/static/data/ljf/ipmplanoconservacaopreventiva.pdf.

Instituto Nacional de Estatística. (2019). *Estatísticas da Cultura - 2018*. In I. N. d. Estatística (Ed.). Retrieved from https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=410037565&att_display=n&att_download=y

Instituto Português de Museus. (2004). *Museus e Acessibilidade - Coleções Temas de Museologia*. Lisboa: Instituto Português de Museus.

Internacional Council of Museums. (2004/2017). *ICOM Code of Ethics for Museums* (2ª ed.). Paris: Internacional Council of Museums,.

Isolan, F. B. (2017). *A formação em Museologia nas universidades brasileiras: reflexões sobre o ensino da gestão e do planejamento sob a ótica da Museologia.* Universidade de São Paulo,

Jackson, P. M. (1991/2005). Performance Indicator: promises and pitfalls. In *Museum Management* (2ª ed., pp. 155-169): Routledge, Taylor & Francis e-Library.

Kavanagh, G. (1994/2005). *Museum Provision and Professionalism* (2nd ed. ed.). London: Taylor & Francis e-Library.

Ketchen, D., & Short, J. (2012). *Strategic Management: Evaluation and Execution v. 1.0*.

Ladkin, N. (2014). Gestão do Acervo. In P. J. Boylan (Ed.), *Como Gerir um Museu: Manual Prático* (pp. 17-32). Paris: ICOM.

Lewis, G. (2016). The ICOM code of ethics for museums. In B. L. Murphy (Ed.), *Museums, Ethics and Cultural Heritage* (pp. 45-53). New York: Routledge.

Governance: Guiding the Museum in Trust 27-42 (John Wiley & Sons, Ltd 2015).

Lord, B., & Lord, G. D. (2009). The Manual of Museum Management.

Loureiro, C. A. F. (2008). *Modelos de Gestão de Colecções em Museus de Ciências Físicas e Tecnológicas.* (Mestrado em Museologia). Universidade do Porto, Porto.

Loureiro, M. L. d. N. M. (2018). O Objeto de museu como documento: um panorama introdutório. *Em Questão, 25*(1), 13-36.

Macdonald, S. (2007). Collecting Practices. *A Companion to Museum Studies*, 81-97. doi:10.1002/9780470996836.ch6

Mairesse, F. (2004). *Missions et évaluations des musées: une enquête à Bruxelles et en Wallonie*. Paris: Editions L'Harmattan.

Mairesse, F. (2010/2013). *El museo híbrido*. Buenos Aires: Ariel.

Mairesse, F. (2012). Etude sur l'opportunité, l'étendue, les raisons et la valeur ajoutée d'un instrument normatif sur la protection et la promotion des musées et des collections. In.

Malaro, M. (1994/2014). *Museum governance: mission, ethics, policy*.

Manual de Orientação Museológica e Museológrafica. (1987). São Paulo: Governo do Estado de São Paulo, Secretaria de Estado da Cultura, DEMA - Departamento de Museus e Arquivos, Sistemas de Museus do Estado de São Paulo.

Marín Torres, M. T. (2002). Historia de la documentación museológica: la gestión de la memoria artística.

Marín Torres, M. T. (2003). Territorio jurásico: de museología crítica e historia del arte en España. In *Museología crítica y arte contemporáneo* (Vol. 1, pp. 27-50). Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza.

Matassa, F. (2011). *Museum Collections Management : A Handbook*. London: Facet Publishing.

Matos, A. M. R. (2007). *Os sistemas de informação na gestão de colecções museológicas: Contribuições para a certificação de museus.* (Mestrado em Museologia Mestrado). Universidade do Porto, Porto. Retrieved from https://hdl.handle.net/10216/13038

Matos, A. M. R. (2012). *SPECTRUM: uma norma de gestão de coleções para os museus portugueses.* (Doutoramento em Museologia Doutorado). Universidade do Porto, Porto.

Matos, A. M. R., D'Agostinho, F., Bevilacqua, G. M. F., Monteiro, J., Alves, J. R., Santesso, L., . . . Bottallo, M. (2014). *SPECTRUM PT - translation and localization of SPECTRUM in Brazil and Portugal*. Paper presented at the CIDOC Conference 2014: Access and Understanding: Networking in the Digital Era, Dresden. http://network.icom.museum/fileadmin/user_upload/minisites/cidoc/ConferencePapers/2014/B-3_Matos_et-al_paper.pdf

McKenna, G. (2017a). *The history of SPECTRUM*. Paper presented at the CIDOC Conference 2017: Documentation: Past, Present, Future... Tbilisi (Georgia).

McKenna, G. (2017b). *Spectrum Collections management from basics to international implementation.* Paper presented at the CIDOC Conference 2017: Documentation: Past, Present, Future... Tbilisi (Georgia).

Mensch, P. v. (1994). Towards a methodology of museology. *ICOFOM SERIES STUDIES*(23), 59-69. Retrieved from http://network.icom.museum/fileadmin/user_upload/minisites/icofom/pdf/ISS%2023%20(1994).pdf

Merriman, N. (2008). Museum collections and sustainability. *Cultural Trends, 17*, 3-21.

Misunas, M. (2011). Collection Management in Museums. In T. a. Francis (Ed.), *Encyclopedia of Library and Information Sciences* (3rd ed., Vol. null, pp. 1124-1134). New York: Taylor & Francis.

Monteiro, J. (2014). *Documentação em Museus e Objeto-Documento: sobre noções e práticas.* (Mestrado Dissertação). Universidade de São Paulo, São Paulo. Retrieved from https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27151/tde-22012015-105632/publico/JULIANAMONTEIROVC.pdf

Moore, K. (1994/2005). Museum management.

Motta, R. V. d., & Rios, T. (2017). *O Desagio das Políticas Públicas para Acervo Museológicos: a experiência da Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo.* Paper presented at the Criando e Implementando Políticas de Acervo: Colecionar o Contemporâneo, Rio de Janeiro.

Mourão, T., Fradique, N., & Direção-Geral do Património Cultural. (2019). *Portugal Rede Portuguesa de Museus no Registo de Museus Ibero-Americano*: Registro de Museos Iberoamericanos; Observatório Iberoamericano de Museos.

Murphy, B. L. (2016). Charting the ethics landscape for museums in a changing world. In B. L. Murphy (Ed.), *Museums, Ethics and Cultural Heritage* (pp. 41-64). London, New York: Routledge.

Museu da Casa Brasileira. (2017). Política de Gestão de Acervos - MCB. In (pp. 38). São Paulo: Museu da Casa Brasileira; A Casa Museu de Artes e Artefatos Brasileiros.

Museums 2000: Politics, people, professionals and profit. (2005). London; New York: Routledge.

Museums Libraries and Archives Council. (2005). *Museologia - Roteiros práticos* (Vol. 1-9). São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, Fundação Vitae.

Network of European Museum Organisations. (2020). *Survey on the impact of the COVID-19 situation on museums in Europe - Final Report*. Retrieved from https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID19_Report_12.05.2020.pdf

Neves, J. S., Santos, J. A. d., & Lima, M. J. (2013). *O panorama museológico em Portugal - os Museus e a Reder Portuguesa de Museus na Primeira Década do Século XXI*. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação e Ciência.

O ICOM-Brasil e o pensamento museológico brasileiro: documentos selecionados. (2010). (M. C. O. Bruno Ed. Vol. 2). São Paulo: Pinacoteca do Estado, Secretaria de Estado da Cultura, Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus.

Otlet, P. (1934/2018). *Tratado de Documentação* (T. V. Aldabalde, L. Alves, V. Arana, S. Arduini, C. Brayner, M. d. Brito, M. Evangelista, M. Y. d. F. Gomes, G. A. C. M. I. Filho, N. Kobashi, A. R. L. Lacerda, A. A. B. d. Lemos, E. Mendonça, J. A. P. d. Nascimento, M. S. Nunes, R. Obata, E. Perrotti, I. Pieruccini, A. A. M. d. Sá, C. Silva, M. E. d. Silva, J. W. Smit, R. B. d. Souza, & M. C. d. D. Vieira, Trans. B. d. Lemos Ed.). Brasília, DF: Briquet de Lemos/ Livros.

Padró, C. (2003). La museología crítica como una forma de reflexionar sobre los museos como zonas de conflicto e intercambio. In *Museología crítica y arte contemporáneo* (Vol. 1, pp. 51-70). Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza.

Panisset, A. M. (2017). *A documentação como ferramenta de preservação: protocolos para documentação e gestão do acervo artístico da UFMG.* (Doutorado em Artes Doutoramento). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte (Minas Gerais). Retrieved from http://hdl.handle.net/1843/LOMC-BC2GCX

Pearce, S. (1990). Objects of Knowledge; New Research in Museum Studies.

Pinacoteca do Estado de São Paulo. (2014). *CIDOC Training Programme São Paulo 2014*, São Paulo.

Pinacoteca do Estado de São Paulo. (2015). *CIDOC Training Programme São Paulo 2015*, São Paulo.

Pinto, M. M. G. d. A. (2015). *A Gestão da Informação nas Universidades Públicas Portuguesas: Reequacionamento e proposta de modelo.* (Doutor). Universidade do Porto, Universidade de Aveiro, Porto. Retrieved from https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/90823/2/174762.pdf

Pinto, M. M. G. d. A., & Silva, A. B. M. d. (2005, 01-03 Junho 2005). *Um modelo sistémico e integral de gestão da informação nas organizações.* Paper presented at the 2º Contecsi - Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, São Paulo.

Pires, A. R. (2009). 3. GESTÃO DA QUALIDADE EM MUSEUS. *Cadernos de Sociomuseologia; n. 25 (2006): XIII Encontro Nacional Museologia e Autarquias, Caparica, A Qualidade em Museus*.

Ponte, A. M. T. d. (2013). *O contributo dos Museus no Norte de Portugal para uma dinamização do Turismo Cultural.* (Doutoramento em Museologia Doutorado). Universidade do Porto, Porto. Retrieved from https://hdl.handle.net/10216/74457

Forward Planning for Collections Management A Good Practice Guide, (2015).

Poole, N. (2013). SPECTRUM & Museum Documentation Standards in Brazil. São Paulo.

Poole, N., & Collections Trust. (2015). Collections Management Performance Indicators. In. London: Collections Trust.

Poulot, D. (2013). *Museu e museologia*: Autêntica.

Ramos, C. M. (2010). Documentação e Conservação de Acervos: requisitos decisivos para a preservação patrimonial. In *Documentação e conservação de acervos museológicos; diretrizes* (pp. 14-25). Brodowski, São Paulo: ACAM Portinari, Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo.

Ramos, P. O. (1984). I. Breve História do Museu em Portugal. *Arquivos e Museus, 1*(1), 203-208.

Rayward, B. W. (2003/2018). Organização do conhecimento e um novo sistema político mundial: ascensão e queda e ascensão das ideias de Paul Otlet (A. A. B. d. Lemos, Trans.). In *Tratado de documentação: o livro sobre o livro teoria e prática* (pp. xi-xxvii). Brasília, DF: Briquet de Lemos / Livros.

Reed, C. (2018). *REVIEWING SIGNIFICANCE 3.0 - a framework for assessing museum, archive and library collections´ significance, management and use*.

Remelgado, A. P. S. L. (2008). *Gestão Integrada de Colecções Museológicas: proposta aplicada aos Museus da Câmara Municipal do Porto.* (Mestrado em Museologia Mestrado). Universidade do Porto, Porto. Retrieved from https://hdl.handle.net/10216/9142

Remelgado, A. P. S. L. (2015). *Estratégias de Comunicação em Museus.Instrumentos de Gestão em Instituições Museológicas.* (Doutoramento em Museologia Doutorado). Universidade do Porto, Porto. Retrieved from https://hdl.handle.net/10216/109315

Resource: The Council for Museums, A. a. L. (2004). *Museologia Roteiros Práticos: Parâmetros para a Conservação de Acervos - volume 5* (M. O. Santos & P. Souza, Trans. Vol. 5). São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, Fundação Vitae.

Running a museum: a practical handbook. (2004). Paris: ICOM; Unesco.

Rússio, W. (1981/2010). A interdisciplinaridade na Museologia. In M. C. O. Bruno (Ed.), *Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória*

profissional (Vol. 1, pp. 123-126). São Paulo: Pinacoteca do Estado, Secretaria de Estado da Cultura, Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus.

Santos, H., Varejão, J., Moreira, R., Museu Nacional de Soares dos Reis, Saraiva, R., Vilar-Correia, M. R., . . . Pouca, T. V. (2015). *Dinâmicas e desafios dos museus públicos: resultados do estudo realizado no Museu Nacional Soares dos Reis*. Retrieved from Porto:

Santos, J., Serôdio, C., Ferreira, F., Costa, P., Velasquez, M. M., & Silva, A. M. (2017). *Diagnóstico aos Sistemas de Informação nos Museus Portugueses: Relatório final*. Retrieved from https://www.bad.pt/noticia/wp-content/uploads/2017/06/GTSIM_DSIM_Relat%C3%B3rioFinal.pdf

Santos, J. A., & Neves, J. S. (2017). Estatísticas oficiais, políticas museológicas e investigação: reflexão a propósito do caso português. *La Critica Sociologica, 51*(203), 75-86.

Santos, M. d. L. L. d., & Neves, J. S. (2005). *O Panorama Museológico em Portugal (2000-2003)*.

Santos, M. J. C. F. d. (2005). *Radiografia documental dos museus portugueses: inquérito de avaliação da documentação enquanto processo [texto policopiado]*. (Mestrado em Museologia e Património). Universidade Computense de Madrid, Madrid.

Scott, C. (2007). Measuring Social Value. In R. Sandell & R. R. Janes (Eds.), *Museum management and marketing* (pp. 181-194). London; New York: Routledge.

Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo. (2010). *Documentação e Conservação de Acervos Museológicos - Diretrizes*. São Paulo: Associção Cultural de Amigos do Museu Casa de Portinari.

Semedo, A. (2003). *The professional museumscape: Portuguese poetics and politics.* (Doctor of Philosophy PhD). University of Leicester, Leicester.

Semedo, A. (2005). Política de gestão de colecções (Parte 1). *Revista da Faculdade de Letras Ciência e Técnicas do Património, IV*, 305-322.

Semedo, A. (2013). Formação em museologia: círculos e outras geometrias. *Anais do Museu Paulista: História e Cultura Material, 21*(1), 49-62.

Semedo, A., & Pizarro, M. M. S. (2017). E se o Museu saísse à rua? A exposição-como-um-mundo dentro do mundo-como-uma-exposição. In R. Christofoletti (Ed.), *Bens culturais e Relações Internacionais: o patrimônio como espelho do Soft Power* (pp. 255-278): Editora Universitária Leopoldianum.

Silva, A. B. M. d. *Arquívistica, biblioteconomia e museologia : do empirismo patrimonialista ao paradigma emergente da Ciência da Informação*. Paper presented at the Integrar, São Paulo. http://hdl.handle.net/10216/52183

Silva, A. B. M. d. (2002). *Arquívistica, biblioteconomia e museologia : do empirismo patrimonialista ao paradigma emergente da Ciência da Informação*. Paper

presented at the I Congresso Internacional de Arquivos, Bibliotecas, Centros de Documentação e Museus, São Paulo.

Silva, A. B. M. d. (2006). Documento e informação : as questões ontológica e epistemológica. *Estudos em homenagem ao Professor Doutor José Marques, 1*, 327-355.

Silva, A. B. M. d. (2009). A Gestão da Informação na perspectiva da pesquisa em Ciência da Informação: retorno a um tema estratégico. In *Coletânea Luso Brasileira: governança estratégica, redes de negócios e meio ambiente: fundamentos e aplicações* (pp. 233-252). Anápolis (GO, Brasil): Editora da Universidade Estadual de Goiás.

Silva, A. B. M. d. (2014). *A transição paradigmática e o posicionamento da museologia face à ciência da informação transdisciplinar*. Paper presented at the Arquivos, bibliotecas e museus : realidades de Portugal e Brasil, Salvador.

Silva, A. B. M. d., & Ribeiro, F. (2002). *Das ciências documentais à ciência da informação : ensaio epistemológico para um novo modelo curricular*. Porto: Afrontamento.

Silva, A. M. d. (2006). *A Informação: da compreensão do fenómeno e construção do objecto científico*. Porto: Edições Afrontamento, CETAP.

Silva, J. T. d. (2020). Ideoagramas, números e proporções [em linha]. In.

Simmons, J. E. (2015). Collection care and management: History, theory, and practice. In C. McCarthy (Ed.), *The international handbooks of museum studies* (1 ed., Vol. 2, pp. 221-247): John Wiley & Sons, Ltd.

Siqueira, G. K. (2009). *Curso de Museus–MHN: 1932-1978: o perfil acadêmicoprofissional*. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Museologia e Patrimônio …, Retrieved from https://www.academia.edu/download/30314953/dissertacao_graciele_karine_siqueira.pdf

Smit, J. W. (2008). A documentação e suas diversas abordagens. In M. Granato, C. P. d. Santos, & M. L. N. M. Loureiro (Eds.), *MAST Colloquia - Documentação em Museus* (Vol. 10, pp. 11-23). Rio de Janeiro Museu de Astronomia e Ciencias Afins.

Smit, J. W. (2012). *A informação no museu: não basta organizar, ainda é preciso preservar e comunicar!* Paper presented at the II Seminário Serviços de Informação em Museus, São Paulo.

Soares, B. B. (2018). Pensar o pensamento museológico brasileiro: um olhar retrospecto para a Museologia. In E. B. R. d. Lemos & A. L. d. A. Costa (Eds.), *Anais 200 anos de Museus no Brasil: Desafios e Perspectivas* (pp. 14-36). Centro Cultural Banco do Brasil (Rio ded Janeiro): Instituto Brasileiro de Museus.

Sola, T. (1992/2005). Museum professionals: the endangered species. In P. Boylan (Ed.), *Museums 2000: Politics, People, Professionals and Profit* (pp. 97-108). London; New York: Museum Association; Routledge.

Šola, T. (2003). *Essays on museums and their theory-Towards the cybernetic museum*.

Suano, M. (1986). *Que é museu*. São Paulo: Editora Brasiliense S.A.

Teixeira, M. J. (2011). *A natureza e gestão das colecções dos museus militares na dependência da Direcção de História e Cultura Militar (Exército).* (Mestrado em Museologia Mestrado). Universidade do Porto, Porto. Retrieved from https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/57349

The Council for Museums Archives and Libraries. (2002). *Benchmarks in Collection Care for Museums, Archives and Libraries* [1.0]*A Self-assement Checklist*. Retrieved from www.resource.gov.uk

The Museums Libraries and Archives Council. (2011). *Benchmarks in Collections Care for Museums Archives and Libraries 2.0*. London: The Museums, Libraries and Archives Council.

Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos: Guia PMBOK®. (2013). (5 ed.). Pennsylvania: Project Management Institute.

UNESCO. (2015/2017). Recomendação referente à Proteção e Promoção dos Museus e Coleções, sua Diversidade e seu Papel na Sociedade. In *Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura; UNESCO (Brasil)*. Brasília: Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO); Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM); UNESCO Brasil.

UNESCO. (2020). Museums around the world in the face of COVID-19. In. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO).

Usillos, A. G. (2010). *Museología y documentación: criterios para la definición de un projecto de documentación en museos*. Gijón (Espanha): Edicones TREA, S. L.

Victor, I. (2005). Os museus e a qualidade : distinguir entre museus com qualidades e a qualidade em museus. In *Caderno de Sociomuseologia nº23*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.

Victor, I. (2006a). O paradoxo do termo avaliação em museus: um problema da maior relevância para a Museologia Contemporânea. In *Cadernos de Sociomuseologia, nº25* (Vol. 25, pp. 105-119). Lisboa.

Victor, I. (2006b). A qualidade em museus: problemática a esclarecer.

Victor, I. (2009). Museus e Qualidade: intersecções e divergências. *Cadernos de Sociomuseologia, nº32*, 91-144.

Victor, I., & Melo, M. (2009). *A Qualidade em Museus – Atributo ou Imperativo?* Paper presented at the Actas do I Seminário de Investigação dos Países de Língua Portuguesa e Espanhola, Volume 2.

Zairi, M., & Al-Mashari, M. (2004). Knowledge and Best Practice Management through Benchmarking: A global survey. *Knowledge Management International Conference 2004 (KMICE 2004)*.

Zorich, D. M. (2008/2009). Information Policy in Museums. In P. F. Marty & K. B. Jones (Eds.), *Museum Informatics* (pp. 85-106). New York, London Routledge.

Zorloni, A. (2010). Managing performance indicators in visual art museums. *Museum Management and Curatorship, 25*, 167-180. doi:10.1080/09647771003737273

Jornais

Agência Lusa. (2020a, 7 fevereiro 2020). Ministério Público investiga desaparecimento de obras da coleção de arte do Estado. *EXPRESSO*. Retrieved from https://expresso.pt/sociedade/2020-02-07-Ministerio-Publico-investiga-desaparecimento-de-obras-da-colecao-de-arte-do-Estado

Agência Lusa. (2020b, 2 fevereiro 2020). Ministra da Cultura participa esta semana à PGR desaparecimento de obras de arte: Um relatório conclui que existem 94 obras de arte do Estado português desaparecida. *ÍPSILON*. Retrieved from https://www.publico.pt/2020/02/02/culturaipsilon/noticia/ministra-cultura-participa-semana-pgr-desaparecimento-obras-arte-1902622

Alessi, G. (2018, 16/09/2018). Pesquisar e atrair público: os desafios dos museus no Brasil

Empresas preferem financiar exposições "blockbusters", deixando instituições com foco em pesquisa dependentes do dinheiro público

. *EL PAÍS Brasil*. Retrieved from https://brasil.elpais.com/brasil/2018/09/11/politica/1536692385_526083.html

Benites, A. (2019). Orçamento para lavar carros de deputados é quase três vezes maior que o do Museu Nacional. *EL PAÍS Brasil*. Retrieved from https://brasil.elpais.com/brasil/2018/09/04/politica/1536015210_491341.html

British Council. (2014). *Demandas de Aprendizagem de Inglês no Brasil: Elaborado com exclusividade para o British Council pelo Instituto de Pesquisa Data Popular*. Retrieved from São Paulo: http://www.britishcouncil.org.br/sites/britishcouncil.br/files/demandas_de_aprendizagempesquisacompleta.pdf

Caetano, M. J., & Agência Lusa. (2020, 28 janeiro 2020). Livre quer que património das ex-colónias em museus possa ser restituído: Joacine Katar Moreira assina proposta do Livre para que o património oriundo das ex-colónias seja devolvido. *Diário de Notícias*. Retrieved from https://www.dn.pt/poder/livre-quer-que-patrimonio-das-ex-colonias-em-museus-possa-ser-restituido-11757996.html

Canelas, L. (2019). Afinal, museus e monumentos vão ter NIF, garante a ministra. *PÚBLICO*.

Com R$ 68 mi a menos, entidades de cultura de SP preveem demissões e cortes. (2020, 29 abril 2020). *Folha de São Paulo*. Retrieved from https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2020/04/apos-corte-de-r-68-mi-entidades-de-cultura-de-sp-tentam-preservar-empregos.shtml?fbclid=IwAR0FIpDvFJL9bx7JCCe6lHuA4VNPkBzl1dRCp8362VIB8lLfHK9buTzSfec

. Falta de recursos humanos nos museus é um problema gravíssimo. (2016). In *Notícias ao Minuto*. Lisboa.

Honorato, R. (2019). Museu de Arte do Rio pode fechar as portas por falta de repasse da prefeitura a funcionários. *G1*. Retrieved from https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2019/11/12/museu-de-arte-do-rio-pode-fechar-as-portas-por-falta-de-repasse-da-prefeitura-a-funcionarios.ghtml

Perspetivas de maior autonomia dos museus da DGPC e DRCs, ICOM Europa; ICOM Portugal 1-4 (2018).

ICOM Portugal. (2019). Nova definição de Museu. Retrieved from https://icom-portugal.org/2019/08/16/nova-definicao-de-museu/

ICOM Portugal. (2020, 24 abril 2020). ICOM Portugal lança inquérito aos museus em tempo de Covid-19. *Boletim ICOM-PT*. Retrieved from https://icom-portugal.org/2020/04/24/icom-portugal-lanca-inquerito-aos-museus-em-tempo-de-covid-19/?fbclid=IwAR133Iw_ebzttkoqpXkyb1z_Xdlt-bP7lNqpZ-c7vBxoGXqPdn9DwRFZMwA

MAM do Rio demite dez empregados em meio à pandemia do coronavírus. (2020, 10 Abril 2020). *Folha de São Paulo*. Retrieved from https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2020/04/mam-do-rio-demite-dez-empregados-em-meio-a-pandemia-do-coronavirus.shtml?fbclid=IwAR3NUYKAEaBhDAkF7HN-tGKf6D5D-l_3Ja2mVfNipYKR60j0T1xkRfvnWJQ

Molina, C. (2015, 24/03/2015). Pinacoteca do Estado vai cortar 15% do seu orçamento para 2015. *Jornal Estado de São Paulo*. Retrieved from https://cultura.estadao.com.br/noticias/artes,pinacoteca-do-estado-vai-cortar-15-do-seu-orcamento-para-2015,1657047

Os museus portugueses no início da segunda década do século XXI : Desafios para a XI Legislatura, ICOM Portugal (2009).

Riaño, P. H. (2020, 13 Abril 2020). El museo del futuro se despide de las exposiciones de masas. *El País*. Retrieved from https://elpais.com/cultura/2020-04-13/el-museo-del-futuro-se-despide-de-las-exposiciones-de-masas.html?fbclid=IwAR1Ar7gKYaKMNUl0rSA4oiEWJD3xBcjjZy_oXEPy5YTkhf2UNRtED65VP_U

Ribas, R. (2019, 08 abril 2019). Você realmente fala bem em inglês ou é só embromation? Apenas 5% dos brasileiros realmente falam inglês e 1% é fluente. Boa parte das vagas exige bom domínio do idioma. *O GLOBO*. Retrieved from

https://oglobo.globo.com/economia/emprego/voce-realmente-fala-bem-em-ingles-ou-so-embromation-23577552

Silva, T. (2019, 03 março 2019 / atualizado 06 março 2019). Brasil tem pior colocação em cinco anos em exame de proficiência em inglês. *Correio Braziliense*. Retrieved from https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/trabalho-e-formacao/2019/03/03/interna-trabalhoeformacao-2019,740943/voce-se-acha-fluente-em-u2018english-u2019.shtml

Soares, B. B., & Motta, R. V. d. (16 junho 2020). Museus em tempos de Covid-19: o luto e a luta [em linha]. *Folha de S. Paulo*. Retrieved from https://www1.folha.uol.com.br/opiniao/2020/06/museus-em-tempos-de-covid-19-o-luto-e-a-luta.shtml?utm_source=whatsapp&utm_medium=social&utm_campaign=compwa&fbclid=IwAR0s1nwCcECiBnwXGmRVBPK4m1nrME_b-2pefF-OqHMvqn2wrwyVqqxe5ds

Legislação

Assembleia da República. (2004). Lei Quadro dos Museus Portugueses. In Assembleia da República (Ed.), *Lei n.º 47/2004 de 19 de Agosto* (Vol. 1, pp. 5379 - 5394). Lisboa: Diário da Republica.

Código Regulamentar Sobre os Bens e Equipamentos do Domínio Municipal, § Nº. 2 (2016).

Lei Nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009, Cria o Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM, (2009).

Governo do Brasil, Casa Civil, & Instituto Brasileiro de Museus. (2009). Lei n.º 11.904, de 14 de Janeiro de 2009 - Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. In. Brasil.

Governo do Brasil, Casa Civil, & Instituto Brasileiro de Museus. (2013). Decreto nº 8124 de 13 de outubro de 2013 - institui o Estatuto dos Museus, e da Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009, que cria o Instituto Brasileiro de Museus - IBRAM. In (pp. 1-5).

Instituto Brasileiro de Museus. (2014b). Resolução Normativa Nº. 02, de 29 de agosto de 2014. In (pp. 14). Brasília DF): Diário Oficial da União.

Instituto Brasileiro de Museus. (2018b). Instrução Normativa Nº 3, de 25 de maio de 2018: Estabelece os procedimentos técnicos e administrativos para a elaboração dos Planos Museológicos pelos museus administrados pelo Instituto Brasileiro de Museus- Ibram. In I. B. d. Museus (Ed.), (Vol. Boletim de Serviço Eletrônico em 29/05/2018, pp. 3). Brasília: Instituto Brasileiro de Museus.

Instituto Brasileiro de Museus. (2020b). *Documentação de Acervo Museológico Módulo 2 - Organização - instrumentos de gestão*(pp. 38). Retrieved from https://mooc.escolavirtual.gov.br/mod/page/view.php?id=113557

Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. (2003). Instrução Normativa nº.1, de 25 de novembro de 2003. In.

Ministério da Cultura. (2006). Despacho Normativo nº. 3/2006. In D. d. República (Ed.), *nº.3 /2006* (pp. 603-608): Diário da República.

Presidência do Conselho de Ministros. (2019). Decreto-Lei n.º 78/2019 - Aprova o regime jurídico de autonomia de gestão dos museus, monumentos e palácios. *Diário da República*(78/2019), 2880 - 2887. Retrieved from https://data.dre.pt/eli/dec-lei/78/2019/06/05/p/dre

Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo. (2004). Resolução SC 37, de 3-9-2004. In Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo (Ed.), *SC - 37* (pp. 27). São Paulo: Diário Oficial Estado de São Paulo.

Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo. (2014). Resolução SC 105 de 4-11-2014. In (pp. 34). São Paulo: Diário Oficial do Estado de São Paulo.

Normas

Arts Tasmania, ACT Museums & Galleries, History SA, Museum and Art Gallery of the Northern Territory, Museums & Galleries Queensland, Museums & Galleries of NSW, . . . Western Australian Museum. (2016). National Standards for Australian Museums and Galleries version 1.5. In. Melbourne, Australia: The National Standards Taskforce.

British Standards Institute. (2009). PAS 197:2009 Code of practice for cultural collections management. In. London: British Standards Institution.

ISO. (2014). ISO 21127: 2014 Information and documentation–a reference ontology for the interchange of cultural heritage information - Second edition. In. Geneva, Switzerland: Technical Report, International Standards Organization.

ISO. (2016). ISO 18461:2016 International museum statistics. In. Geneva, Switzerland: Technical Report, International Standards Organization.

ISO. (2017). ISO 5127:2017 Information and documentation — Foundation and vocabulary. In. Geneva, Switzerland: Technical Report, International Standards Organization.

ISO. (2019). ISO 21246:2019 Information and documentation — Key indicators for museums. In. Geneva, Switzerland: Technical Report, International Standards Organization.

Websites

Aksoy, S. (2020). Os museus seguirão adiante: mensagem da presidenta do ICOM, Suay Aksoy. Retrieved from https://www.icom.org.br/?p=1907&fbclid=IwAR2VMwtwoGlV4V4q_dyoL0wfaCY4gxu5Kt5SEY6aL9H2xpwpPGxfWXwy29M

American Alliance of Museums. American Alliance of Museums: Benchmarking and Evaluation. Retrieved from https://www.aam-us.org/programs/resource-library/mission-and-institutional-planning-resources/benchmarking-and-evaluation/?fbclid=IwAR369avF7JlpSu32LcU9wq5kPQY0zix5JG1djZH9yW8C8-2pIKiw6NPFtV4

American Alliance of Museums. Collections Management Policy Retrieved from https://www.aam-us.org/programs/ethics-standards-and-professional-practices/collections-management-policy/

Berkeley University of California. (2020). How to Build an Implementation Toolkit from Start to Finish. Retrieved from https://calswec.berkeley.edu/toolkits/implementation-toolkits/how-build-implementation-toolkit-start-finish

Canadian Conservation Institute. (2018, 2018). Care of objects and collections. Retrieved from https://www.canada.ca/en/conservation-institute/services/care-objects.html

CCO - tratamento técnico do património cultural. (2017). In M. Baca, P. Harpring, E. Lanzi, L. McRae, & A. Whiteside (Eds.). Retrieved from https://ccortes87.wixsite.com/pcco (Cataloging Cultural Objects: A Guide to Describing Cultural Works and Their Images).

Cidade das Profissões. RVCC Profissional - Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências. Retrieved from http://cdp.portodigital.pt/educacao-e-formacao/ensino-basico-e-secundario/modalidades-de-ensino/rvcc-reconhecimento-validacao-e-certificacao-de-competencias/rvcc-profissional-reconhecimento-validacao-e-certificacao-de-competencias/

Departamento de Processos Museais – DPMUS. (2019/2020). Cursos Saber Museus. Retrieved from https://sabermuseu.museus.gov.br/categoria/cursos/

Direção-Geral do Livro, d. A. e. d. B. RODA - Repositório de Objetos Digitais Autênticos. Retrieved from https://roda.arquivos.pt/

Direção-Geral do Património Cultural. Formação RPM. Retrieved from http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/museus-e-monumentos/rede-portuguesa/formacao-rpm/

EGMUS - The European Group on Museum Statistics. Statistics. Retrieved from https://www.egmus.eu/en/statistics/

Governance. (2020). WebFinance Inc. Retrieved from http://www.usargroup.com/Governance.html

ICOM. Become a member - ICOM Retrieved from https://icom.museum/en/get-involved/become-a-member/

ICOM. Development of the Museum Definition according to ICOM Statutes (2007-1946). Retrieved from http://archives.icom.museum/hist_def_eng.html

ICOM. (2007). ICOM Statutes - ICOM Internal Rules and Regulations Retrieved from http://archives.icom.museum/statutes.html

ICOM Brasil. (2020). ICOM Brasil. Retrieved from https://www.icom.org.br/

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2020a). População do Brasil. Retrieved from https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/box_popclock.php

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2020b). Produto Interno Bruto. Retrieved from https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php

Instituto Nacional de Estatística. População residente. Retrieved from https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0008273&selTab=tab0

Instituto Nacional de Estatística. (2019 [referência 2018], 17 outubro 2019). Pessoal de serviço (nº.) nos museus por tipologia e tipo de pessoal por serviço; anual. Retrieved from https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0007523&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=pt

Internacional Committee for the Personal Training - ICTOP. Welcome, what we do, to Join ICOM and ICTOP. Retrieved from http://ictop.org/

Mu.SA: Museum Sector Alliance. Mu.SA Project. Retrieved from http://www.project-musa.eu/

NEMO – The Network of European Museum Organisations. We connect museums.

Pinacoteca do Estado de São Paulo. (2019). Sobre a Pinacoteca. Retrieved from https://pinacoteca.org.br/a-pina/7200-2/

Rijksmuseum. Rijksmuseum. Retrieved from https://www.rijksmuseum.nl/en/rijksstudioaward

SISEM, & Paulo, S. d. C. e. E. C. d. E. d. S. (2020). Cadastro Estadual de Museus de São Paulo. Retrieved from https://cem.sisemsp.org.br/

SISEM, & Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo. (2016, 2019). Parâmetros Cadastrais. Retrieved from http://www.sisemsp.org.br/parametros-de-elegibilidade/

SPECTRUM PT. (2020). Retrieved from http://spectrum-pt.org/

The Metropolitan Museum of Art. The Met. Retrieved from https://www.metmuseum.org/about-the-met/policies-and-documents/open-access

The Space with Culture24, The Audience Agency, Golant Innovation, University of Leicester, & Creative Coop. (2020). Digital Cultural Compass Tracker. Retrieved from https://digitalculturecompass.org.uk/