

## A QUALIDADE EM MUSEUS PROBLEMÁTICA A ESCLARECER<sup>1</sup>

Isabel Victor

(...)“*romper com os preconceitos e falsas evidências, que somente nos dão a ilusão de compreendermos as coisas. A ruptura é, portanto, o primeiro acto constitutivo do procedimento científico.*”in Quivy,Raymond; Van Campenhoudt, Luc, *Manual de investigação em ciências sociais*, Lisboa, Gradiva, 2ª edição, 1998, pag 26.

Em resposta ao repto antes enunciado e pensando no caso concreto dos museus, a problemática a esclarecer neste estudo prende-se com a questão de saber como **romper com o modelo instituído de avaliação, manifestamente desadequado para captar a complexidade de estratégias, evidências, resultados e visões que informam a realidade museológica contemporânea nas suas múltiplas vocações e missões.** Romper igualmente com o *gueto* comunicacional alimentado pelo preconceito de que os museus e as dinâmicas dos processos museológicos nada têm a ver com as linguagens e objectivos da gestão da qualidade (assunto das empresas e da indústria) e que os museus, enquanto organizações, são tão especialmente *sui generis* que se bastam a si próprios e que, por isso, também nestas questões da qualidade e do desempenho, somente outros museus os podem entender e avaliar. **O desafio é promover a autoavaliação, definir a qualidade em museus, nomear os**

---

<sup>1</sup> In “A Qualidade em Museus – distinguir entre museus com qualidades e a Qualidade em museus “ ( revisto e adaptado), dissertação de mestrado em Museologia, Universidade Lusófona, Lisboa, 2005

**atributos e a especificidade da organização museu, contribuir para romper com o anátema do isolamento**, um problema efectivo com que se debatem os museus na sociedade das organizações. Enfim, **suscitar o interesse pela utilização, em instituições museológicas, de ferramentas da avaliação e da gestão da qualidade, largamente testadas e difundidas noutras organizações, com o intuito de promover a transversalidade dos saberes, o diálogo e a cooperação interorganizacional**. Procurar ainda esclarecer sobre a diferença entre a administração burocrática que visa o mero controlo das funções/execução de tarefas e o **sistema de gestão da qualidade**<sup>2</sup> que visa a monitorização dos processos, a melhoria contínua, a comparação e medição dos resultados e sobretudo, a participação das pessoas<sup>3</sup>.

Em nome da especificidade organizacional e a coberto dos saberes especializados que lhe estão associados, *guetizam-se* os museus, inibe-se a participação e reduz-se, por vezes, a avaliação a uma

---

<sup>2</sup> Segundo Ramos Pires, in *Qualidade, Sistemas de gestão da qualidade* (2000), pp.35. “Por vezes, o termo sistema de gestão é utilizado com diferentes significados. Por exemplo é utilizado para descrever o sistema de autoridade e responsabilidade, ou para identificar estilos de gestão (gestão convencional, gestão moderna). **Quando aplicamos o conceito de sistema à qualidade, não se trata de um arranjo semântico, mas tem um significado concreto e tangível. O sistema da qualidade é o conjunto das medidas organizacionais capazes de transmitirem a máxima confiança de que um determinado nível de qualidade aceitável está sendo alcançado ao mínimo custo.**”

<sup>3</sup> (Demo,1994) citado por Maria Célia Santos, 1999 (...) salienta que “**qualidade é participação**”.

---

contabilidade de públicos, mais ou menos engenhosa, balizada “entre muros” em ordem à estrita observação das funções ditas museais, desperdiçando os indicadores associados aos valores gerados pelos processos museológicos a montante e a jusante do museu, também eles parte do processo museológico. Esta perspectiva de avaliação constitui, em nosso entender, um desvio de análise relativamente ao essencial do que julgamos ser a missão do museu; um empobrecimento da museologia como campo de reflexão e uma débil evidência do que se espera que seja a visão dos museus, no terceiro milénio, comprometidos com o desenvolvimento, a cidadania e a não exclusão, assente no primado da pessoa e da sua satisfação. Acreditamos que a acção persistente e conjugada, no terreno, de diversos sujeitos interagindo numa rede social, em que os museus se integram, contribua para alargar o conhecimento e a consciência dos cidadãos clientes, por forma elevar as expectativas relativamente à qualificação da cultura e à participação<sup>4</sup>, desses mesmos cidadãos, na identificação, preservação e reinvenção dos múltiplos valores e

---

<sup>4</sup> A este propósito Hugues de Varine, in *Património e Educação Popular*, 2004, já referido (nota 1), salienta que “ *O desenvolvimento local “ sustentável “ , enquanto processo dinâmico de transformação da sociedade e do meio, assenta em grande parte na participação activa e criativa das comunidades locais. Sem essa participação, teremos apenas uma mera execução de programas tecnocráticos, cuja eficácia depende da combinação conjuntural e efémera de uma vontade política e da disponibilidade de meios financeiros e humanos.*” O autor lembra contudo que, só por si, o reconhecimento e vontade de participar das pessoas, grupos e associações, não é garantia da sua participação efectiva. (...)” *Isto porque o cidadão maior, tanto numa democracia como numa ditadura, não é considerado como pessoa adulta, como sendo capaz de assumir a sua quota de responsabilidade na “ coisa pública”* “.

sentidos associados aos patrimónios, sem nos esquecermos que os próprios técnicos do museu, na perspectiva da gestão da qualidade, também se englobam na categoria de cidadãos-clientes e que o museu, enquanto organização, contribui, com o seu modo de fazer e de se pensar a si próprio e nas relações com *o outro civilizacional*, para a diversidade cultural com que ele próprio terá que lidar de forma transversal e fluente.

Ocorreu-nos que a este propósito se refere, muito oportunamente, a museóloga brasileira Maria Célia Santos, em 1999, no texto intitulado “Processo museológico: critérios de exclusão”, apresentado em conferência, na II semana de museus da Universidade de São Paulo (...) *Na organização e gestão dos nossos museus ou dos projectos desenvolvidos em nossa área, ou em relação a outras áreas do conhecimento, percebe-se que os sujeitos envolvidos são considerados categorias estanques, em que a cada um cabe a tarefa de executar as acções previstas e pensadas por algumas” cabeças iluminadas”, pois em geral estão excluídos do momento da concepção, definição dos objectivos e metas do plano director da instituição, se é que eles existem, ou nem sequer foram ouvidos e devidamente esclarecidos sobre o plano de acção a ser executado. Não há espaço para contribuição do grupo, troca enriquecimento mútuo, crítica salutar porque nossa pobreza política ver além de nossos interesses e de nosso próprio umbigo.(...)Das actividades de organização e gestão são excluídas, completamente, as acções museológicas, como em um” quebra-cabeça”mal formulado, em que as peças nunca se encaixam, porque as actividades técnicas de pesquisa, preservação e comunicação também são aplicadas em compartimentos estanques, em completa dissociação entre meio e fim (Santos, 1996; Chagas,1996) ou discriminadas por “pesquisadores, cabeças pensantes e fechadas” de outras áreas, que nos consideram meros*

---

*reprodutores do conhecimento. (...)as aplicações das acções museológicas têm sido muito mais resultado da aplicação da técnica pela técnica do que resultado de um processo. (...). Imperam a desigualdade, o estrelismo, o individualismo, a falta de cooperação e a falta de visão da instituição como um todo. (...)A ausência de projectos integrados, mesmo entre as instituições da mesma esfera administrativa, quer no âmbito municipal, estadual ou federal, demonstram a falta de correlação entre os nossos acervos, que deveriam ser explorados, trabalhados por meio de uma acção transdisciplinar que fosse além das organizações internas de cada disciplina, buscando os elos indispensáveis à compreensão do mundo, na sua integridade. Nosso isolamento, marcado muitas vezes pelo preconceito, talvez seja uma das causas que impede o crescimento museológico.*

Este autofechamento dos museus na sociedade, sustentado por um discurso baseado no auto elogio da diferença (virtual porque não comprovada ou porque só pontualmente testemunhada em áreas específicas do saber), enfraquece a sua capacidade de intervenção, restringe a comunicação e desmotiva as parcerias inter organizacionais, pela falta de incentivo e de uma linguagem comum que permita a comparação dos resultados obtidos pelos museus na prossecução das suas missões, com os resultados de outras organizações e a avaliação relativa desses mesmos resultados que permitam medir o impacto real dos museus na sociedade. Neste quadro as expectativas dos cidadãos relativamente à sua participação nos processos museológicos também acabam por ser inibidas ou mesmo frustradas, devido à dificuldade objectiva em compreender como o podem fazer e quais os benefícios que daí advêm para os indivíduos e para a comunidade. Para que tal aconteça estes terão que saber o que realmente se espera de um museu no contexto da

---

sociedade actual, quais os processos e resultados que derivam da especificidade do *fazer museológico* e qual o seu compromisso com a *satisfação dos cidadãos- clientes*.<sup>5</sup>

A tomada de consciência desse fechamento e das suas consequências tem conduzido, no interior e no exterior da comunidade museológica, ao questionamento desta lógica organizacional e da ideia de museu que lhe está subjacente, impulsionando reflexões que visam a reavaliação dos conceitos e práticas convencionais que modelam a acção museológica e a revisão das próprias missões dos museus no que toca à sua função social e à percepção efectiva da qualidade, como conceito organizacional abrangente, indissociável dos ideais de desenvolvimento e de cidadania. A nosso ver, a permanência do preconceito relativamente à autoavaliação e participação efectiva dos cidadãos, assenta na opacidade dos modelos convencionais de gestão, baseados em administrações burocráticas, centradas no controle das

---

<sup>5</sup> Naturalmente a *satisfação* é um conceito eminentemente subjectivo e por isso muito difícil de definir. A *satisfação* é obviamente relativa e depende, em cada momento, de condicionantes culturais, emocionais, temporais, conjunturais, regidos por valores diversos, por vezes conflitantes, expressos através de variáveis e indicadores que se alteram e cruzam em múltiplas combinações. A definição de qualidade que nos é dada pelo glossário apenso ao doc. CAF refere que “A *qualidade* é o conjunto de procedimentos e características, de um bem e serviço, que lhe confere capacidade para *satisfazer necessidades explícitas e implícitas dos clientes*. Pode ser medida directamente, em função de um determinado padrão, ou indirectamente pela apreciação ou impacto do cliente/cidadão.” O referido doc. CAF (que anexamos) ainda integra e define, no glossário, outros termos que se articulam com a noção de qualidade medida pela satisfação, nomeadamente: *Avaliação; Impacto; Indicador de percepção; Resultados para o cidadão-cliente (medição)*.

---

funções e das pessoas, que ainda hoje se pratica na maioria das organizações, incluindo os museus; modelos de gestão hierarquizantes fundados na *meritocracia*., enquanto estratégia de legitimação do poder.

Este tipo de administração colide em absoluto com os pressupostos da gestão da qualidade que reclama a flexibilização e transparência da gestão das organizações, a participação e a garantia da satisfação das pessoas como via para o desenvolvimento e democratização das sociedades.

No caso dos museus ainda é mais gritante porque esta atitude atenta contra a sua própria natureza, na medida em que a sua razão de ser e sustentabilidade deveriam buscar sentido na afirmação do seu papel na sociedade, avaliada pela sua capacidade de gerar dinâmicas interrelacionais em prol do desenvolvimento. A consciência da responsabilidade social dos museus e dos compromissos que estes devem assumir com os diferentes grupos na comunidade, acarreta opções de natureza política e filosófica. A dimensão ontológica do museu como lugar onde se pensa o mundo próximo e distante, em ordem à mudança, contra a exclusão, obriga a um exercício exigente de negociação e equilíbrio entre os museus e outras organizações, formais e informais<sup>6</sup>, com perspectivas diferenciadas de cultura,

---

<sup>6</sup> Yves Bertrand e Patrick Guillemet, in **Organizações: Uma abordagem sistêmica**, 1988, pp.14, propõe a seguinte definição de organização “ *Uma organização é um sistema situado num meio que compreende: um subsistema cultural (intenções, finalidades, valores, convicções), um subsistema tecnocognitivo (conhecimentos, técnicas, tecnologias e experiência), um subsistema estrutural (uma divisão formal e*

---

patrimônio e desenvolvimento que se observam e comparam num jogo regrado de parcerias e correlações de forças, por vezes antagônicas em relação aos princípios da cidadania e, por conseguinte, em colisão com as missões dos museus. Esta não é tarefa fácil porque, como todos sabemos, não há museus neutros nem políticas inócuas. Há que fazer opções, estabelecer compromissos e ter uma visão clara sobre o sentido a dar aos museus baseada no auto conhecimento e na percepção do que efectivamente representa a museologia, enquanto ciência, no mundo contemporâneo. A prof. Doutora Maria Célia Santos (1999) na já citada conferência refere que (...) *No momento atual., a museologia deve sintonizar-se, em qualquer das suas correntes, com os caminhos da ciência na contemporaneidade. Sendo assim a problematização de temas, mediante os acervos institucional e operacional, l questionará também o sentido da ciência, contribuindo para que a própria Museologia e a sua prática sejam submetidas igualmente a reflexão, uma vez que os museus devem ser considerados como o locus para a produção do conhecimento.*

Também as problemáticas e territórios da museologia são hoje, em virtude da globalização, muito mais complexos e imperceptíveis.<sup>7</sup>

---

*informal do trabalho), um subsistema psicosocial (pessoas que têm relações entre elas) assim como um subsistema de gestão (planificação, controlo em coordenação)".*

<sup>7</sup> A este propósito refere-se Tereza Scheiner, em conferência proferida na "**II Semana dos Museus**", 1999, cidade de S.Paulo (citação do original redigido em português do Brasil) "*A influência da mídia impressa e electrónica a tudo atravessa, e as redes de comunicação povoam o mundo de imagens- que substituem as palavras. Atuando como grandes instrumentos de articulação simbólica, as redes inventam, modificam, transmitem e recodificam signos e mensagens em escala global. Esta percepção ilusional do acontecimento como próximo e imediato revela uma nova relação do homem com o tempo, reinventado e redefinido agora como tempo real. O modo de apreensão da realidade instaura também uma nova relação do homem com a matéria: pela primeira vez após o aparecimento da escrita, a informação ferramenta básica já não é o objecto, mas a palavra e a imagem digitalizadas – que*



---

Não chega constatar que os museus têm um papel relevante na construção das identidades, na revelação dos patrimónios e assunção dos seus territórios, temos que demonstrar as evidências disso. Para comprovar a eficácia dos museus e o seu real impacto na sociedade contemporânea, assim como a sua imagem junto dos cidadãos clientes, vemo-nos impelidos a **rever a forma como os museus se pensam a si próprios como organização, como definem e realizam as missões e a questionar se a sua imagem de qualidade que estes adoptam é globalmente percebida e validada pelos cidadãos-clientes. Mais importante ainda, se a sua participação se reflecte nos resultados e se estes, os cidadãos – clientes dos museus, se revêm neles.**

Urge reflectir sobre os critérios, instrumentos e ferramentas mais adequados para captar a essência da organização museu<sup>8</sup> e das suas

---

*veiculam, em escala planetária, a fabulosa massa de informação agora disponível ao homem comum. Todas essas mudanças provocam também novos tipos de relação entre o homem e o espaço. Historicamente veiculado ao território – espaço de construção do local, do nacional, da identidade, referência tradicional da cultura – o homem se desterritorializa, torna-se nômade “.*

<sup>8</sup> In *Museum Management*, ed. Kevin Moore (colectânea), 1994, pp.262, num artigo da autoria de William M. Sukel, intitulado *Museums as organizations*, aponta três razões para a escassez de estudos sobre esta temática aplicada a museus e a outras instituições culturais similares: (optámos pela transcrição do original inglês para preservar o rigor dos termos utilizados pelo autor) “ *First, museums are not perceived as important economically, even through they are similar to small corporations. All museums manage considerable assets, large payrolls and many employees. Some have budgets over several million dollars. Second, museums are but a small fraction of the total number of the organizations in the country, and they have*

---

propostas teórico metodológicas, na asserção da nova museologia, estimar o valor, para as pessoas, gerado pelos processos museológicos com projecção em resultados medidos e comparados a partir de indicadores pré definidos em ordem às missões. **O desafio é tornar a autoavaliação sugerida pela CAF<sup>9</sup> um instrumento útil e credível, a que os museus possam recorrer, para tornar perceptível a especificidade dos seus saberes e “saber fazer”, expressa em resultados de desempenho social comparáveis com o de outras organizações, segundo os critérios da qualidade internacionalmente aceites para todos os serviços e produtos, independentemente da sua origem e/ou natureza** . Esta noção transversal de autoavaliação como instrumento da qualidade em museus terá que se basear na participação de todas as pessoas

---

*therefore been passed over. (...) Third, museums and similar organizations such as symphony orchestras and ballet companies remain quiet organizations that go about their functions unobtrusively. In many ways, museums possess striking similarities to business organizations. First like all organizations, museums are goal-oriented. They are entrusted with one of society`s most important goals” (...).*

<sup>9</sup> **Common Assesment Framework** ( simplificação do modelo **EFQM**)

A **CAF** consiste numa ferramenta que foi construída para ajudar as organizações públicas da UE a compreender e utilizar as técnicas de gestão da qualidade\* de modo a melhorarem o respectivo desempenho<sup>1</sup>. Trata-se de uma ferramenta simples, de fácil utilização, que permite a auto-avaliação das organizações públicas.

A **CAF** tem 4 objectivos principais:

- . Aprender as características essenciais das organizações públicas;
- . Servir como instrumento para os gestores públicos que queiram melhorar o desempenho dos organismos que dirigem;
- . Servir de “ponte” entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade pelas administrações públicas da UE;
- . Facilitar a utilização do benchmarking\* entre organizações públicas

---

implicadas nos processos museológicos, cabendo ao museu, enquanto organização, o papel de tornar acessível a informação e promover a gestão do conhecimento que favorece a capacidade de argumentar, entre pares ou não, os pontos fortes e fracos das organizações (neste caso os museus) de que são parte activa. **A autoavaliação é o primeiro passo para a qualidade e, no caso dos museus, o caminho para a revisão das práticas museológicas e o questionamento do sentido a dar aos museus e à acção dos museólogos na asserção mais contemporânea da museologia: - quem somos; o que fazemos; o que representamos; com quem nos comparamos; o que pretendemos vir a ser; que mudanças nos propomos operar e qual o impacto que realmente temos na sociedade.**

Tal mudança de atitude terá que implicar todas as pessoas e ser suportada por decisões de topo (políticos, dirigentes, decisores a nível individual ou colectivo) porque obriga a sérios compromissos e **envolve rupturas com as formas convencionais dos museus se pensarem a si próprios<sup>10</sup> na sua relação com os cidadãos clientes, em tudo diversa da perspectiva fundada no binómio produtos / públicos.**

A qualidade em museus, na perspectiva da museologia de acção, socialmente interveniente, realiza-se essencialmente através da relação triangular entre três categorias que se influenciam mutuamente em busca de novos patamares da qualidade:- **os cidadãos-clientes; o conhecimento, associado a processos<sup>11</sup>; a participação**

---

<sup>10</sup> Como afirma Paulo A. Machado, 2004, na entrevista que nos concedeu (...) “*aceitar vermo-nos ao espelho e confrontarmo-nos com outros*”.

<sup>11</sup> A CAF, define **Processo** como “ *conjunto de procedimentos que transformam as entradas em resultados ou impactos, e deste modo acrescentam valor. A natureza dos*

---

Enveredar pelos princípios e metodologias dos sistemas da qualidade em museus, implicará disponibilidade de todas as pessoas da organização para aprender e ensinar, para **identificar os pontos fortes e fracos**<sup>12</sup>, **para partilhar boas práticas entre organizações com missões afins ou distintas, para enfrentar profundas mudanças organizacionais, para potenciar o conhecimento e o valor gerado pelos processos museológicos, para questionar abertamente os procedimentos que constroem a participação, sonham informação e desvirtuam a avaliação nos museus, para verificar a coerência entre as missões e os resultados, para rever as visões em ordem à satisfação dos cidadãos clientes, incluindo nesta categoria os profissionais dos museus.** Estas mudanças de atitude (a busca da Qualidade é antes de mais uma atitude assumida e cultivada pelas pessoas, com as pessoas e para as pessoas), exigem lideranças empenhadas e o compromisso da gestão de topo e/ou decisores das políticas museológicas de forma a garantir, no plano institucional, a monitorização e implementação dos procedimentos que promovem a melhoria contínua e geram a Qualidade no sentido global do termo.

Isabel Victor

---

*processos nos serviços públicos podem variar entre as actividades relativamente abstractas, tais como as que apoiam o desenvolvimento de políticas ou a regulação das actividades económicas, até actividades muito concretas de prestação de serviços.*”

<sup>12</sup> A CAF designa esta operação como *análise swot* e define-a com “*análise dos pontos fortes, dos pontos fracos, das oportunidades (vantagens potenciais) e das ameaças (dificuldades potenciais) de uma organização.*”