

---

## O PARADOXO DO TERMO AVALIAÇÃO EM MUSEUS

### UM PROBLEMA DA MAIOR RELEVÂNCIA PARA A MUSEOLOGIA CONTEMPORÂNEA

Isabel Victor

Encontramo-nos actualmente diante de um paradoxo: enquanto o conceito de museu tem sido reexaminado de maneira crítica ao nível da museologia – a ponto de ter gerado um novo paradigma que veio “revolucionar” o sentido da palavra Museu e encontrou na designada *Nova Museologia* outras semânticas, outros conceitos que geraram formas alternativas de descrever e nomear as suas práticas e procedimentos, obrigando a cooptar para o léxico museológico termos como: **Processo; comunidade; participação; território; desenvolvimento; cidadania**, entre outras palavras, que têm sido progressivamente incorporadas no discurso museológico contemporâneo com eficácia comunicacional, porque correspondem a conceitos e categorias assimiladas e bem definidas a partir de práticas. Em relação ao termo **avaliação** tal não se verifica porque, quanto a este, existe **uma evidente dissonância entre o conceito, a forma de o nomear e a operacionalidade das ferramentas avaliativas**

Ora, o paradoxo acontece quando queremos designar algo e a palavra que aparentemente mais se aproxima do que queremos nomear, no caso concreto dos museus – **avaliação** – não serve, no plano instrumental, para captar a essência da realidade da acção museológica contemporânea em toda a sua vocação social, porque, cada vez mais, **o termo avaliação é um eufemismo de públicos, espectacularização do património e mercantilismo da cultura, que o faz refém da museologia tradicional**

A dificuldade está em **atribuir um novo sentido ao termo avaliação em museus, fazendo “descolar” do verbo “avaliar” a sua asserção redutora e unidimensional de “estudos de públicos”.**

Há tempos, escutámos um famoso *light designer* afirmar que é a luz que revela a existência das coisas aos olhos das pessoas e que não basta existirem para termos delas consciência. A forma como se ilumina e/ou esconde algo, pressupõe uma intencionalidade a que não é alheia a interpretação que se faz do que se pretende revelar e da mensagem que se veicula. O espectro de luz hierarquiza os conteúdos e sugere uma determinada leitura.

Recorremos a esta metáfora porque achamos que ela ilustra o papel da avaliação com acto revelador da qualidade em museus.

O que necessitamos é que se faça luz, se revele, se faça existir algo cujo o impacto reconhecemos pelos efeitos que sentimos e cremos existir, mas que objectivamente não vemos, porque não está descrito e nomeado ou porque o sistema, neste caso - de avaliação em museus, não o reconhece.

Segundo A. Ramos Pires (2000) *“Na linguagem comum, qualidade tem muitas vezes os sinónimos: a excelente; a extraordinária; muito bom – quando aplicada a produtos – ou, modo de ser; atributo; pertencer a uma grupo – quando se refere a pessoas. A qualidade também é por vezes relacionada com arte por exemplo, produto com uma forte componente artesanal (...) embora reconhecendo que a qualidade tem uma componente subjectiva, por vezes difícil ou mesmo impossível de medir com precisão (o gosto de uma margarina, o odor de um perfume, etc. ), do ponto de vista do controle da qualidade ou da garantia da qualidade, a qualidade necessita de ser objectivada e quantificada de forma a ser*

---

*mensurável (...) mesmo as características subjectivas devem, na medida do possível, ter alguma forma de medição ( comparação ).”*

A qualidade não existe no” no estado puro”, de *per si*, é algo que se alcança, através de melhorias contínuas e que se revê constantemente em função das expectativas e necessidades dos cidadãos, das pessoas que são o fim ultimo da razão de ser do sistema da qualidade.

**A primeira e mais importante avaliação a fazer é a que se prende com a identificação das necessidades das pessoas e das suas expectativas explícitas e/ou implícitas. A opção pela qualidade não é uma atitude passiva, o sistema interage com os cidadãos no sentido de elevar as expectativas e qualificar os *inputs* .**

No caso dos museus, se tomarmos como exemplo o nível de consciência relativamente ao património, podemos, de forma análoga, entender como é fundamental a socialização dos processos de identificação, recolha e divulgação, através de acções de educação patrimonial, como meio de consciencializar as pessoas e as comunidades sobre o potencial de riqueza e desenvolvimento que esses valores encerram – **isto significa elevar as expectativas e qualificar a procura cultural através da participação.**

Elevar a demanda dos cidadãos clientes é um dos processos – chave da museologia social e um dos primeiros passos da qualidade que, como tal, carece de ser avaliado. citando A. Ramos Pires (2000), “ *A maioria dos problemas da qualidade detectados num produto têm origem nas fases anteriores ao fabrico (...). Aliás, se qualidade começa com a identificação das necessidades e expectativas do consumidor, qualquer imprecisão ou falha nesta*

---

*fase terá logo conseqüências importantes na qualidade da informação transmitida aos gabinetes de estudo, que tentaram conceber um produto para satisfazer necessidades e expectativas mal identificadas.”.*

Esta constatação leva-nos a pensar que, no caso dos museus como aliás, noutro tipo de organizações, a primeira e mais importante fase da avaliação reside precisamente, em verificar até que ponto foram bem identificadas as necessidades e qual a operacionalidade (fiabilidade) das estratégias usadas para interpretar e estimular positivamente a expectativas dos cidadãos - clientes. No caso dos museus trata-se, por exemplo, de entender os traços identitários de um ou outro grupo civilizacional e as suas manifestações culturais; a noção de patrimónios e a forma como as pessoas constróem / projectam as memórias e sublimam os esquecimentos, as representações que os diferentes grupos têm da qualidade / satisfação relativamente a si próprios e aos outros, qual a sua visão de desenvolvimento, como planeiam a mudança, que necessidades identificam, que caminhos apresentam para a sua resolução, quais os seus interesses, quais as suas crenças, quais as suas prioridades, quais os mecanismos de tomada de decisão, etc.

Superado o mito de que a qualidade tem a haver estritamente com o lucro e que apenas diz respeito a fábricas e empresas, tem-se hoje plena consciência de que a qualidade é algo inerente a todos os sectores da vida humana; que tem a ver com pessoas e com processos que interagem para suprir necessidades e satisfazer expectativas.

Segundo A Ramos Pires “*As fases anteriores ao fabrico são cada vez mais críticas para a competitividade das empresas. A competitividade deslocou-se aceleradamente da produção para as*

*fases anteriores. Basta imaginar a situação caricata de a produção cumprir rigorosamente as especificações do produto, o controle da qualidade assegurar que assim acontece, e no fim obtermos um produto que as pessoas não compreem*". Se nos abstermos da terminologia que advém do facto do exemplo apresentado por A Ramos Pires, estar centrado no caso da indústria, conseguimos entender que o problema que se coloca à produção, em qualquer outra área de actividade, incluindo serviços de natureza cultural, em que se inserem os museus e as bibliotecas, não é assim tão diferente dos restantes sectores da sociedade. As afinidades entre a situação descrita e o que se passa nos museus é algo sobre o qual devemos reflectir pois demonstra-nos que **um conjunto de boas qualidades pode não ser sinónimo de qualidade na perspectiva dos utilizadores (cidadãos - clientes).**

Retomamos agora o paradoxo da avaliação das ditas "qualidades" inerentes às funções museológicas, não são garante da qualidade em museus. Uma colecção pode estar devidamente inventariada e conservada, um museu pode cumprir todos os cânones da acção museológica tradicional, pode ter reconhecidas qualidades, mas tudo isso se reduz a muito pouco ou nada, se não nasceu das pessoas e das suas necessidades e se estas não vêm projectadas as suas expectativas na visão do museu. As "qualidades" reconhecidas inter-pares nem sempre são sinónimo da qualidade para o cidadão cliente. Naturalmente que **o verbo avaliar é conjugável em qualquer corrente museológica, a questão está em saber qual é o sujeito e o complemento directo dessa proposição que integra a acção avaliar, quando falamos da qualidade em museus tendo por base o paradigma da nova museologia.**

A Ramos Pires (2000), citando Kano (1984), refere que "*as expectativas dos cidadãos podem, em algumas situações ter que ser*

---

*excedidas* “, e lembra que o autor (Kano) fala de *necessidades básicas* e de *experiências excitantes* (daí que, segundo o autor, a qualidade possa ter diferentes dimensões).

Contudo, apesar da vulgarização e distorção do termo “avaliação”, inerente à sua aplicação à museologia tradicional, tal facto não deve, a nosso ver, desincentivar o seu uso na medida em que o vocabulário científico, neste caso referido ao conceito - avaliação, comporta um conhecimento acumulado que continua a conferir-lhe actualidade e operacionalidade ao nível da museologia independentemente do paradigma em que esta se coloca.

A questão, está em conferir-lhe outra operacionalidade que poderá passar, em nosso entender, pelo recurso aos instrumentos e ferramentas da auto avaliação e avaliação externa que hoje nos proporciona a gestão da qualidade (nomeadamente a CAF). Citando A Ramos Pires (2000, p.26) ***“O ciclo da qualidade ilustra que a qualidade começa, exactamente, na sua correcta definição, mesmo que ela assuma alguns aspectos subjectivos”***. O autor, referindo-se a E. Deming, em sua opinião “um dos grandes vultos da qualidade”, um americano que contribuiu decisivamente com a teoria da qualidade, para a reconstrução da economia japonesa no pós guerra, ***“(...)pôs em causa o mito de que a melhoria da qualidade significaria aumento de custos”***.

O modelo de Deming (1986), citado por Ramos Pires, baseia-se em catorze pontos que celebrizaram a sua definição de gestão pela qualidade. Destes ressaltamos os que nos parecem mais pertinentes para a nossa reflexão, centrada na gestão pela qualidade em museus:

---

*Estabelecer objectivos estáveis, com vista à melhoria dos produtos e serviços;*

*Adoptar a nova filosofia (de gestão da qualidade);*

*Não depender exclusivamente da inspecção para aceitar a qualidade;*

*Melhorar constantemente qualquer processo de planeamento, produção e fornecimento do serviço;*

*Instituir a formação no posto de trabalho;*

*Adoptar e instituir a liderança da direcção;*

*Eliminar o medo (de cometer erros);*

*Eliminar as barreiras funcionais entre áreas;*

*Eliminar as barreiras que dificultem o orgulho pelo trabalho realizado. Eliminar sistemas de pontuações anuais ou sistemas de mérito;*

*Instituir um sistema de formação e auto melhoria para toda a gente;*

*Envolver toda a gente no trabalho de alcançar os objectivos da mudança.*

Juran, outro mestre da qualidade, “*parte do principio de que não existe mudança numa organização a não ser que exista alguém a reclamar tal mudança*”(Ramos Pires,p.29\*).

Philip Crosby, não só se baseia nos princípios sustentados por Deming e Juran, como ainda afirma a existência de uma relação directa entre as *motivações da qualidade* e os *problemas das pessoas*.

No essencial todas as abordagens de Juran reafirmam o seguinte:

*Necessidade de melhorias continuas;*

*A qualidade começa num conjunto de atitudes pelas quais a gestão tem a responsabilidade máxima;*

**A mudança de atitudes, de uma organização leva tempo e necessita de ser gerida a longo prazo.**(Ramos Pires, p.30)

A qualidade tem vindo, ao longo dos tempos, durante um século aproximadamente, a incorporar conhecimentos provenientes de outras áreas do saber. Hoje a qualidade total é de tal forma abrangente que se define numa lógica de sistema de gestão da qualidade. *”em termos genéricos, um sistema traduz a ideia de que vários componentes, elementares, independentes, inter-actuam e tornam um todo coerente com um objectivo comum.(...)o input, o processamento e o output acontecem de uma forma sistemática para servir um objectivo pré determinado”.*(Ramos Pires, p.35\*)

Extrapolando esta definição para o nosso objecto de estudo – a gestão da qualidade em museus, julgamos poder inferir que **a museologia na sua contemporâneidade, tende a ser também, cada vez mais, abrangente e multidisciplinar, aproximando-se da abordagem sistémica dos problemas a que se refere Ramos Pires quando fala do sistema de gestão da qualidade.**

*“O conceito de sistema tenderá para solução óptima porque o problema não é apenas reconhecido, mas cuidadosamente analisado de acordo com procedimentos formais (abordagem sistemática) de modo a determinar o processo e a causa do problema.(...) os procedimentos do sistema da qualidade não devem ser sentidos pelas pessoas como burocráticos ou difíceis de gerir, mas sim como ajuda e orientação para a resolução dos problemas “.*(Ramos Pires, p.36\*). Ainda segundo o autor (p.50\*) o conceito de processo refere-se: *um conjunto de actividades e/ou tarefas bem definidas, realizadas com caracter sistemático e que acrescentam valor (e não apenas custo).* O conceito de processo, assim

---

considerado, tem de ser, esquematicamente constituído por: *input*, *processo de transformação* e *output*.

A auto avaliação é, de acordo com as leituras por nós realizadas, o primeiro passo para a avaliação. É através dela que nos situamos, que percebemos o capital de conhecimento de que dispomos e que tomamos consciência das potencialidades, individuais e de grupo, que ainda não explorámos. Conhecermo-nos a nós próprios e analisarmos os pontos fortes e fracos (*análise swot*) da organização de que fazemos parte, torna-nos mais lúcidos, mais conhecedores e mais aptos para gerir a informação, estabelecer prioridades e tomar decisões. O *vermo-nos ao espelho, o olhar sobre nós próprios* ( cf. Paulo Machado, 2004, em entrevista, referindo-se à CAF) é em si um acto relacional; ninguém isolado necessita de olhar para si próprio. A auto avaliação é um processo social que reforça a consciência *do ser-em-si\** (fenómeno identificado por Jean-Paul Sartre, ensaio “ O ser e o nada”, 1943, *conceitos “ ser-para-si /ser-em-si”*).

A **CAF um construto \* de análise** (cf. Paulo A Machado, entrevista, 2004), sugere-nos uma grelha composta por nove critérios e vinte e três sub - critérios que são, à partida, um “guião” para a auto avaliação, flexível e aplicável a qualquer tipo de organização. Porém, a sua operacionalização para os museus, implica discernir sobre os indicadores e variáveis que melhor se ajustem aos seus objectivos, à sua identidade organizacional e aos conceitos que definem o modelo de referência da acção museológica a ser avaliada.

A este propósito, a museóloga Cristina Bruno (1996), em “*Museologia: Algumas Ideias para a sua organização disciplinar*”, cadernos de sociomuseologia (nº9), propõe-nos uma solução de compromisso “(...) *as actividades básicas vinculadas à colecta,*

---

*conservação, documentação, armazenamento, exposição, acção sócio cultural e avaliação, devem estar relacionadas a dois grandes blocos, a saber: salvaguarda e comunicação dos indicadores da memória (...). Trata-se, portanto, da imposição e estabelecimento de critérios de gerenciamento da informação contida no universo da intervenção museal.(...)é fundamental, então, compreender que tanto as coleções sectárias e elitistas, quanto as vertentes do património integral são indicadores da memória e, de acordo com a linha de trabalho podem servir para a construção e releitura sobre o passado e mesmo ajustar e dinamizar o presente”.*

A auto avaliação reflecte até que ponto as pessoas (cidadãos – clientes, parceiros, funcionários, etc.) se conhecem a si próprios, como se representam, que representações têm do *outro* e qual o grau de comprometimento com a missão da organização, no caso em estudo – o museu, como partilham os seus valores, a consciência dos patrimónios e as suas manifestações e/ou permanências no espaço e no tempo, as ideias de desenvolvimento, de cidadania, qual a noção prospectiva que do seu papel na comunidade ( sua visão enquanto indivíduo que age numa rede social) e qual a visão da organização museu a que estão referenciados.

**A qualidade, na perspectiva da gestão da qualidade, está associada à trilogia: - resultados; satisfação; necessidades.** Partindo deste princípio e com a consciência de que a expressão das necessidades / expectativas se modelam em conjunturas historicamente determinadas, referenciadas a sistemas de valores, os indicadores a construir terão que reflectir essa realidade controversa, porque ela é afinal, a essência do processo museológico que está na génese da qualidade que queremos avaliar.

---

Esta dimensão da avaliação em museus, é diametralmente oposta à da avaliação confinada aos “ *estudos de públicos*”. Enquanto a primeira se centra no *input* do sistema museológico da qualidade – as pessoas, as necessidades, os problemas, as expectativas e a satisfação, como fenómeno social e cultural transversal; a outra está focalizada unidimensionalmente, no produto final que, no caso dos museus tradicionais é a exposição.

No âmbito do primeiro encontro do ICOM – Brasil ( 1995), teve lugar uma reunião de profissionais que reflectiram sobre aspectos teórico – metodológicos da museologia que indirectamente se referem a esta temática. A museóloga brasileira, Prof<sup>a</sup>. Cristina Bruno, participou activamente nesta discussão, que teve como resultado um extenso documento, redigido em forma de proposta, duas das quais ressaltamos, por consideramos apropriadas ao tema do nosso estudo:

*“o reconhecimento da museologia como disciplina aplicada, com a potencialidade de **medir** as necessárias relações entre preservação e desenvolvimento; neste sentido a acção da museologia caracteriza-se, singularmente, por sua capacidade de transformar o património em herança \* patrimonial.(...)A necessidade, por parte da museologia, de um profundo conhecimento dos segmentos da realidade social correspondente ao seu universo de aplicação;(...)a implementação de processos museais que identifiquem e reconheçam as comunidades de diferentes naturezas a que se destinam, e que procurem adequar as estratégias de acção, os procedimentos metodológicos e técnicas aplicados às particularidades destas diferentes comunidades. A **avaliação permanente e sistemática desse processos deverá ser incorporada à musealização**”.*

---

Este documento, como se constata, propõe e refere, com exactidão, o que carece de ser avaliado à luz dos pressupostos da museologia socialmente comprometida com o desenvolvimento. Explicitamente, propõe que se reconheça a museologia como *disciplina aplicada com a potencialidade de medir (no caso referenciado às relações entre preservação e desenvolvimento)*. A questão está em saber de que instrumentos se socorre a museologia para realizar essa operação – medir, e em ordem a quê, ou seja – como compara.

As teorias da gestão da qualidade podem dar-nos um bom contributo para esta reflexão se associadas a outras áreas do saber, nomeadamente a sociologia, no que se refere à construção de indicadores e à análise de fenómenos sociais relacionados com identidade e patrimónios.

## OS INDICADORES

A definição dos indicadores é sempre algo complexo devido aos problemas teórico - metodológicos que a sua delimitação e operacionalização colocam. O primeiro problema prende-se com a dificuldade em se isolar o que é específico da área disciplinar, no caso concreto da museologia e/ou dos processos museológicos referenciados a: território, identidade, memórias e patrimónios, as idiosincrasias da cultura que resultam da dupla relação e penetração do global no local. O segundo problema tem haver com o grau de confiabilidade dos indicadores e das medidas utilizadas. A questão da confiabilidade será contudo, relativizada se tivermos instrumentos de comparação, monitorização e aceitarmos que os indicadores apenas nos indicam tendências mas que não são a “realidade”. A maior ou menor fragilidade dos indicadores depende da forma como

---

estes são estruturados, sistematizados e comparados / testados em função de um determinado contexto.

Citando Peter Mair (2000) *“enquanto que os / as comparativistas dos anos 50 e 60 tenderam a enfatizar as relações universais, a tendência actual deslocou-se da teoria geral para ressaltar a relevância do contexto. Em parte isso é reflexo dos postulados da lógica da “sociologia histórica”, considerando-se lá que estudar em profundidade é preferível a uma explicação mais generalizável, demonstrando o carácter holista do contexto e do processo em que os fenómenos ocorrem.”*.

A museologia como campo de reflexão teórica, reflectiu naturalmente esta tendência, pelo que os indicadores deverão captar e reflectir a relevância do contexto de onde emergem os processos museológicos.

Porém, discernir sobre esses indicadores pressupõe, conforme leituras efectuadas, que se ultrapassem etapas indispensáveis à sua compreensão. A primeira dessas etapas visa tornar perceptível (descrever ) o *sistema* a que corresponde o conceito de museologia social ou de *Nova Museologia* (porque é neste paradigma que se confirma a inadequação da avaliação estabelecida em museus). Definido o sistema e assim ultrapassada a primeira etapa, há que identificar os processos - chave (exp. Recolha do património, educação patrimonial, exposição, visitas guiadas, acções de formação, etc.). Uma outra etapa tem a haver com cruzar variáveis que permitam, entender e medir o impacto desses processos na comunidade; produzir instrumentos que permitam a participação das pessoas nesse sistema de aferição e que reflecta o seu grau de satisfação / insatisfação. Estas são apenas algumas das etapas por nós sugeridas para construir os descritores / indicadores mais próximos da realidade museológica a captar. Os indicadores serão tanto mais

---

fiáveis quanto esses descritores conseguirem ser abrangentes, minuciosos e rigorosos. A correcta delimitação de objecto de análise e do território é fundamental para a focalização dos problemas e necessidades que estão na génese dos processos museológicos. Os indicadores permitirão, à partida, perceber níveis de qualidade de vida, diversidade produtiva (recursos), resiliência, diversidade cultural crenças e valores, participação e cidadania, consciência do património (herança), níveis de desenvolvimento, sustentabilidade, receptividade e resistência à mudança, expectativas e frustrações.

## **DESCRITORES / INDICADORES (ALGUNS EXEMPLOS)**

### **Qualidade de vida:**

A abrangência do conceito obriga ao cruzamento de várias dimensões – económica, social, cultural (entre outras )que permitam medir a consciência da comunidade relativamente ao património e a sua disponibilidade para participar na sua identificação nomeadamente, condições de emprego, saúde, educação, saneamento básico, alimentação, acesso a meios de informação e novas tecnologias, níveis de instrução, mobilidade, emprego, composição das famílias (relações inter. geracionais), equipamentos culturais, etc.

### **Diversidade cultural:**

Indicadores construídos a partir de descritores das actividades culturais mais relevantes – ciclos de festividades, manifestações artísticas, folclore / etnografia, tradições, transmissão oral, rede social de transmissão de memórias e saberes, traços identitários, gastronomia, arte, modos de vida, urbanismo, etc.

### **Participação e cidadania (grau de)**

Partindo da definição de que participação é o grau de envolvimento dos actores sociais na tomada de decisão, a sua lógica

---

e racionalidade são factores – chave para a compreensão do fenómeno. Este é um dos indicadores fundamentais e a alavanca da qualidade em museus na perspectiva da museologia social.

As formas de participação e as motivações que a sustêm, são fundamentais para a eficiência do sistema, pois é através da participação das pessoas que se identificam os problemas e é também com a participação das pessoas que eles se resolvem na perspectiva da gestão da qualidade, neste caso, em consonância com o paradigma da Nova Museologia, centrado na comunidade. Este indicador e os descritores que lhe estão associados são vitais para o processo museológico e consequentemente a expressão mais fiel da avaliação da qualidade em museus.

Isabel Victor

[museutrabalho@iol.pt](mailto:museutrabalho@iol.pt)

Centro de Estudos de Sociomuseologia da Universidade Lusófona