

## 2. MUSEUS E QUALIDADE – INTERSECÇÕES E DIVERGÊNCIAS

*Qualidade da educação; educação para a qualidade;  
educação e qualidade de vida,  
não importa em que enunciado se encontrem, educação e  
qualidade são sempre uma questão política, fora de cuja  
reflexão, de cuja compreensão não nos é possível entender  
nem uma nem outra.  
Não há, finalmente, educação neutra nem qualidade por que  
lutar no sentido de reorientar a educação que não implique  
uma opção política e não demande uma decisão, também  
política de materializá-la (Freire, 1993: 43-44)*

Depois de termos apresentado alguns dos trajectos das teorias e práticas da educação museal contemporânea, importa-nos neste capítulo articulá-las com o que tem sido pensado e experimentado em torno do eixo Museus e Qualidade. Para isso, iremos socorrer-nos, num primeiro momento, do pensamento que alguns autores têm desenvolvido, no estrangeiro e em Portugal, ao longo da última década.

### 2.1. O Estado da Arte

Um dos primeiros autores a salientar a importância dos princípios da gestão da qualidade aplicados aos museus foi Peter Ames logo no início da década de 1990, propondo 38 indicadores de performance para os museus, divididos em seis categorias: 1) Acesso; 2) Finanças e infra-estruturas; 3) Angariação de fundos; 4) Recursos Humanos; 5) Marketing;

6) Exposições, colecções e educação<sup>28</sup>F. No mesmo ano, Middleton sugeria a adopção dos princípios da gestão da qualidade nos museus, especialmente no que dizia respeito à qualidade do produto e à orientação para o cliente<sup>29</sup>F. Porém, os responsáveis pelos museus mundiais mantiveram-se genericamente à margem destas recomendações, oferecendo certa resistência em assumir, para a gestão de um bem público, de cariz cultural, princípios usados no sector privado, industrial e comercial.

Sete anos mais tarde, Michael Fopp, na sua obra *Managing Museums and Galleries*, traça o percurso histórico da gestão no contexto mundial desde inícios do século XX, reflectindo sobre o modo como os museus foram incorporando algumas dessas práticas. Num dos últimos capítulos, Fopp aborda aquilo a que chama a “moda da TQM”, não querendo esta expressão (algo jocosa) significar a sua rejeição das possibilidades dos Sistemas Gestão da Qualidade aplicados ao campo museal. Na realidade, a sua observação é feita num momento em que nos museus a TQM ainda era apenas um acrónimo intrigante.

As dificuldades económicas sentidas mundialmente, no final da década de 70’ e na década de 80’, levaram a que vários sectores dependentes do erário público, enquanto extensões do Estado de Providência saído da Segunda Guerra Mundial, conhecessem cortes consideráveis nos seus financiamentos.

---

<sup>28</sup> Ames, Peter, “Breaking Grounds. Measuring museum’s merits.” in *Museum Management and Curatorship*, 9, 1990 *apud* Mairesse (2004)

<sup>29</sup> Middleton, V., “Irresistible demand forces”, in *Museums Journal*, 31-4 *apud* Bowsher in Moore (1999)

Simultaneamente, começaram a ser pressionados a justificar a eficácia das suas actividades (o seu *value for money*). Os museus sentiram particularmente esta nova realidade político-económica.

Assim, e se durante décadas, os visitantes foram tolerados como um “mal necessário” (Fopp, 1997: 180), a partir dos anos oitenta, os curadores e conservadores vão sentir-se cada vez mais pressionados a ir ao encontro das necessidades dos seus utilizadores, nem sempre conciliáveis com os seus próprios desejos:

“Well, you may believe that a ‘superb museum’ is one with fine collections, high curatorial standards and academic research, but your customers expect clean toilets, adequate car parking, a good restaurant, facilities for the disabled, and a host of other services which have very little to do with the collections but are important to the public. The visitor’s perception of quality and the curator’s perception are bound to be different” (Fopp, 1997: 181).

Para Fopp, um bom gestor saberá conciliar ambas as percepções, não negligenciando qualquer delas. Mas, a Gestão da Qualidade propõe um outro nível de entendimento: onde antes se encontravam inúmeros agentes com necessidades distintas, um gestor a operar dentro do quadro da Qualidade verá, essencialmente, clientes e fornecedores, numa cadeia interligada de prestação de serviços, dentro e fora da organização. Porém, a percepção da existência de clientes no

---

universo museal é uma realidade recente, pelo que ainda não existe uma consciência generalizada de que um produto museal de qualidade é aquele que vai ao encontro das necessidades dos seus clientes, ao longo da cadeia de processos que ganhará visibilidade no serviço final.

A partir do momento em que os museus realizam a existência de clientes, e este tem sido um fenómeno lento e conturbado, reconhecem o seu direito a uma prestação de serviço, que vá ao encontro das suas necessidades e se possível transcenda as suas expectativas. Devemos então assumir descomplexadamente a prestação de serviços museais, importando, cada vez mais, averiguar quais são os serviços verdadeiramente desejados e necessários. Para isso as ferramentas de avaliação e de auto-avaliação desempenham um papel decisivo. Voltaremos a este tópico mais adiante neste texto.

Nesta obra, Fopp sublinhava essencialmente a necessidade de conhecimento e de auto-conhecimento para trilhar os caminhos da Qualidade:

“Effective management includes knowledge about individuals within organizations and about the organizations themselves but, in an environment that includes customers, the consumer must also figure highly in the policy making process” (Fopp, 1997: 187).

Será já no final da década que, numa obra de referência para a gestão museal, *Management in Museum* (coordenada por Kevin Moore), surge uma contribuição de Carol Bowsher. O seu artigo pode ser considerado como uma das primeiras análises das valências da Qualidade Total quando aplicadas ao campo museal<sup>30</sup>F. Nele, Bowsher investiga os impactos causados pela adopção dos princípios da TQM na gestão dos Museus da região de Leischester<sup>31</sup>F, na Grã-Bretanha. Tratava-se de uma experiência pioneira e importava à autora compreender os ganhos, mas também as dificuldades trazidas por este novo modelo de gestão.

Segundo Carol Bowsher, os museus são organizações que não se subtraem (ou não devem subtrair-se) à gestão por objectivos, pelo que, à partida, têm interesse em adoptar uma filosofia organizativa que vise a melhoria contínua dos seus processos e resultados. Porém, a sua complexidade interna e o carácter fortemente qualitativo dos seus resultados tornam difíceis avaliações de performance que enfatizem expressões quantitativas.

Segundo a autora, a implementação de um sistema de Gestão pela Qualidade Total na esfera museal pode ser minada por algumas condicionantes:

1) Falta de clareza e sentido nos objectivos – às vezes (muitas vezes?!) objectivos divergentes nos vários

---

<sup>30</sup> “Total quality Management in Museum: an investigation into the Adaptive Relevance of TQM in the Museums” in Moore, 1999.

<sup>31</sup> LMARS – Leicestershire Museums Arts and Records Service.

departamentos levam a relações tensas dentro da organização o que obviamente condiciona a qualidade da instituição e dos serviços que oferece.

“It is the lack of ‘process’ for creating and articulating goals that is more problematic than the more visible debate about what the goals should be (...) the involvement of all constituencies in goal-setting exercises and developing common philosophy will help overcome both board membership and departmental dissent” (Bowsher, *in* Moore, 1999: 247)

2) Complexidade da estrutura de gestão – A maior parte dos museus não tem autonomia, financeira e institucional, para levar a cabo alterações radicais e carrega, muitas vezes, o peso de uma estrutura burocrática combinada com uma forte hierarquização da gestão.

3) Parcos recursos – a crise do Estado Social (que entre outras funções chamava a si a função de assegurar a educação e a promoção da cultura dos seus cidadãos) vem impor constrangimentos sérios ao funcionamento dos museus, obrigados cada vez mais a trabalhar com menos recursos financeiros e humanos, o que por si só não favorece a implementação da TQM. A adopção de um sistema de Gestão da Qualidade Total tem sérias dificuldades em implementar-se junto de funcionários descontentes e sobrecarregados:

“The current economic climate, it must be stated, is not conducive to the culture of TQM. It could well be argued that an environment of budget cuts and redundancies, is unfortunately more likely to develop a breeding ground for infighting and back stabbing, than one of trust and cooperation. (...)

“It is questionable whether museums really have sufficient financial or human resources to support its high training and development requirements and to implement improvements identified by teams, so important in maintaining momentum”” (Bowsher, *in* Moore, 1999: 248-249).

Curiosamente, o caminho a seguir também não parece ser o da credenciação a partir de parâmetros demasiado rígidos (v.g. normas ISO), onde a monitorização externa pode comprometer a flexibilidade organizativa e condicionar a tomada de decisões, não apontando para processos de melhoria continua através de adaptações permanentes:

“It is questionable how much external quality initiatives or standards contribute to quality improvements or cost efficiencies. All too frequently nationally applied standards or achievement ‘marks’ seem to degenerate into meaningless checklists completed for bureaucratic or political reasons, without focusing on actual organizational betterment” (Bowsher, *in* Moore, 1999: 250)

Bowsher conclui elaborando uma análise *Swot* às valências da TQM no sector museal presente no seguinte quadro:

**Quadro nº 3 - Análise SWOT quanto ao uso da TQM no sector museal:**

**Forças**

**Oportunidades**

- Abordagem holística
- Melhoria da qualidade
- Inclusão
- Melhoria da comunicação
- Empowerment* Melhoria da relação custo/eficiência
- Orientação para o cliente
- Maior coesão organizacional
- Orientação para o longo prazo
- Melhorias na motivação dos envolvidos
- Clareza de objectivos
- Relevo do perfil da organização
- Alicerçado em factos
- Avaliação de performance
- Revisão permanente e acções de melhoria
- Orientado para as tarefas
- Alinhamento de estratégias e operações

**Fraquezas**

**Ameaças**

- Jargão técnico
- Diminuição da criatividade
- Mudanças na cultura das organizações difíceis de realizar
- Restrições dos recursos
- Dificuldades ao nível da integração do sistema de gestão
- Instabilidades na gestão
- Envolve um grande esforço de treino e formação
- Marginalização
- Processo moroso

Erros na interpretação dos dados

Rigidez

(Bowsher, *in* Moore, 1999: 265, nossa tradução)

Desta análise, destacam-se as vantagens inegáveis de centralização da acção museal nas necessidades dos seus vários clientes – ou seja, nas várias cadeias de fornecedores-clientes até se atingir o cliente final, contribuindo para a clarificação de prioridades e responsabilidades. No entanto as fraquezas e ameaças enunciadas por Bowsher são realidades que dificilmente poderão ser negadas pelos gestores museais, na sua generalidade.

### **Em Itália**

No final da década de 1990, de 30 de Setembro a 4 de Outubro de 1997, o *European Museum Forum* efectua o seu workshop anual em Itália subordinado ao tema “Public Quality in Museums”. Este encontro teve um efeito de “contaminação” junto de alguns museólogos italianos, que ficaram especialmente interessados em desenvolver a temática da Gestão da Qualidade aplicada ao sector museal. Assim, no ano de 2000, com o apoio do *European Museum Forum*, realiza-se em Cortona, Itália, uma acção de formação para profissionais de museus, intitulada “Musei: la qualità come strumento di innovazione”. Deste curso resulta a obra *Museo e cultura della qualità*, publicada em 2001 e coordenada por

Massimo Negri e Margherita Sani. Com ela os seus autores pretendiam:

“(...)contribuire al dibattito che sulle problematiche sopra menzionate si è aperto di recente nel nostro paese, in particolare focalizzandosi su quelli che ne costituiscono i temi centrali – standard, modelli gestionali, qualità – avendo ben presente sullo sfondo il ruolo sociale del museo e la sua missione in quanto istituzione fortemente radicata in una comunità, che intrattiene fitti rapporti con una pluralità di attori e produce servizi culturali rivolti a uno o più pubblici” (Negri e Sani, 2001: XII).

A obra desenvolve-se em duas partes: a primeira, com contribuições que avaliam as vantagens da aplicação da Gestão da Qualidade aos museus contemporâneos, aborda questões como os standards museais, as questões éticas implicadas, os critérios da qualidade e as limitações à medição dos resultados dos processos museais; a segunda parte, dedicada aos documentos e instrumentos disponíveis para desenvolver o estudo desta temática (v.g. *Standard per i musei italiani*, ou ainda *Requisiti e standard di qualità nella legislazione regionale*). Importa ainda referir que, o caso italiano é estudado e comparado à luz das experiências britânicas, mais avançadas na implementação dos princípios da Gestão da Qualidade.

## Em Portugal

Apesar das primeiras reflexões sobre as possibilidades dos sistemas de gestão da Qualidade no campo museal datarem da década de 1990, em Portugal apenas na década seguinte o assunto merecerá a devida atenção, graças aos trabalhos pioneiros da museóloga Isabel Victor e de Nuno Guina Garcia.

Na sua obra *Os Museus e a Qualidade – Distinguir entre museus com "qualidades" e a qualidade em museus*, Isabel Victor reflecte sobre a experiência consequente à aplicação da CAF (*Common Assessment Framework*) aos serviços educativos dos museus municipais de Setúbal, no âmbito da candidatura ao IV Prémio da qualidade de serviços públicos, promovido pela Associação de Municípios do Distrito de Setúbal. Desta experiência, pioneira em Portugal, saiu a necessidade de repensar a Museologia Social à luz de ferramentas que podem permitir a avaliação dos reais impactos da acção museal nas comunidades envolventes. Nas palavras de Isabel Victor tratava-se de:

“Pensar e avaliar os museus na óptica dos processos, medir objectivamente o impacto destes na sociedade com base na recolha partilhada e intencional das evidências a comparar, com base em critérios, os resultados obtidos com os de outras organizações, recorrendo a uma linguagem comum contribuirá, estamos em crer, para o auto conhecimento dos museus enquanto organizações e o crescente

reconhecimento do seu papel nas sociedades contemporâneas” (Victor, 2005: s.p).

Uma das suas questões de partida prende-se com a auto-representação da comunidade museal em torno do conceito de qualidade, analisando, para o efeito, os estatutos do ICOM, bem como a proposta de lei-quadro para os museus portugueses (entretanto promulgada em 2004).

Depois dessa análise, Isabel Victor concluí que o *Código Deontológico do ICOM* é um documento:

“(...)implicitamente consonante com a necessidade da criação de um sistema de gestão da qualidade em museus, referindo-se concretamente: às responsabilidades das tutelas e lideranças relativamente à gestão dos museus e à garantia da sua sustentabilidade; à gestão das pessoas e do conhecimento; à gestão da informação e objectivamente (...) à avaliação dos resultados com vista à acreditação e registo dos produtos e serviços dos museus, mas é omissa em relação aos critérios e à forma de os validar” (Victor, 2005: 3).

Este vazio, quanto à definição de critérios, tem legitimado que a contagem de públicos sirva como aval legitimador da qualidade do serviço museal prestado. Trata-se, como defende Isabel Victor, de um único indicador que apenas revela o nível de adesão a produtos finais e que deixa de fora indicadores internos e externos que podem revelar informações preciosas

sobre os processos, as aprendizagens, em suma, sobre o real impacto dos museus nas sociedades contemporâneas.

Já a Lei-Quadro dos Museus Portugueses, de 2004, contraria em absoluto, segundo a autora, as tendências contemporâneas da gestão museal: porque defende uma avaliação inter-pares, segundo critérios não mensuráveis; porque a credenciação proposta pela lei e levada a cabo pela Rede Portuguesa de Museus é feita em conformidade com um modelo único; e, finalmente, porque leva à exclusão dos museus “não formatados”, nomeadamente impedindo-lhes o acesso a programas de apoio à qualificação.

“Em vez de incentivar a contaminação das boas práticas através das evidências de processos exemplares (identificados, descritos e estudados) de aprendizagens, baseadas na medição/comparação objectiva dos resultados, na coerência das missões e na adequação das visões, em ordem à satisfação das pessoas e à melhoria contínua dos serviços prestados pelos museus portugueses” (Victor, 2005, parte V:6).

Ainda segundo esta museóloga, a Lei-Quadro aposta na credenciação do museu com base na sua qualidade técnica, através de uma avaliação interna que apenas afere se o museu “funciona para si próprio”, não avaliando a sua qualidade na perspectiva do cidadão-cliente e da sua satisfação. A avaliação que a lei preconiza, remete, assim, para o modelo fiscalizador, “de cima para baixo”, feita por um conselho de peritos. (Victor, 2005). Para Isabel Victor:

“(…) a existir um sistema de credenciação dos museus, este terá de se abrir à comunidade e buscar o reconhecimento nos cidadãos-clientes e nos parceiros, expondo-se à avaliação interna e externa nos mesmo moldes e com a mesma exigência do que qualquer outra organização ligada a um serviço público ou privado que obtém o estatuto da qualidade” (Victor, 2005, parte IV:20)

Por enquanto, a credenciação dos museus nacionais continua a operar dentro da lógica descrita por Isabel Victor (2005), tendo o processo de candidaturas à credenciação sido reaberto em Maio de 2007, agora enquadrado pelo despacho Despacho Normativo n.º 3/2006, de 25 de Janeiro, cuja principal valência é a candidatura à credenciação ser feita *on line*, directamente no site da Rede Portuguesa de Museus.

Também a obra de Nuno Guina Garcia, *O museu entre a cultura e o mercado: um equilíbrio instável* (2003), resulta de uma dissertação de mestrado na qual o autor, acreditando que a organização museal não se deve subtrair às boas práticas da gestão, considera “que um dos caminhos poderia ser a aplicação ao museu da Gestão pela Qualidade Total” (Garcia, 2003: 11). O seu trabalho leva-o a proceder ao diagnóstico de 23 museus europeus e à realização de um inquérito, alargado ao universo europeu, sobre “pontos forte e pontos fracos da instituição e gestão pela qualidade” (Garcia, 2003: 12). Esta análise permite-lhe concluir que:

“A aproximação do Museu às teorias da gestão empresarial e a adaptação de conceitos como “cliente” e “produto”, apesar das vantagens associadas, poderá desviar a sua atenção de funções menos “comerciais” e de efeitos pouco visíveis a curto prazo, bem como conduzir a medições de performance que tenham sobretudo em consideração os resultados ao nível do número de visitas e indicadores económicos, mesmo que essa não seja hoje a perspectiva de grande parte das empresas de sucesso. Todas as organizações devem distinguir-se entre si, tendo a sua própria identidade, cultura e valores, e concentrando-se na qualidade do seu *core business*, ou seja, naquilo que melhor sabe fazer” (Garcia, 2003: 130).

Para que isto aconteça é fundamental os museus definirem a sua missão e tudo fazerem para a cumprirem e superarem.

Durante a investigação Nuno Guina Garcia observa, ainda, o caso do *Leicestershire Museums Art and Records Service* (descrito anteriormente no artigo de Bowsher, 1999). Concluindo que:

“De acordo com os resultados da avaliação do processo de implementação do modelo, no seu terceiro ano de desenvolvimento, este revelou que a GQT tem o potencial para melhorar a qualidade da gestão dos recursos humanos, com particulares benefícios em termos de trabalho de equipa através de

processos e envolvendo vários departamentos” (Garcia, 2003: 149).

Na opinião do autor, a Gestão pela Qualidade Total pode ajudar o museu a ganhar relevância junto da comunidade, bem como a providenciar experiências significativas e valiosas aos seus utilizadores – porque se dedica a procurar conhecê-los -, contribuindo para melhorias na comunicação interna e externa, concorrendo para a sua adaptabilidade face a um meio envolvente repleto de mudanças, cada vez mais vertiginosas.

No entanto, os problemas revelam-se ao nível das resistências em operar mudanças culturais dentro das organizações implicadas, o que para Guina Garcia (2003) se pode dever, não só ao fraco empenho das lideranças, como à imposição de métodos demasiado rígidos, não fazendo uso da criatividade na procura de soluções.

### **Novos Contributos**

Mais recentemente, em 2004, surge um novo contributo para esta discussão, desta vez pela mão de François Mairesse, com a publicação da obra *Missions et Évaluation des Musées – Une enquête à Bruxelles et en Wallonie*. Mairesse reflecte sobre o que diz ser a “moda das avaliações” à qual o sector museal não ficou imune. Porém, para Mairesse a avaliação museal é mais intrincada do que se possa pensar num primeiro momento. E as razões prendem-se com a complexidade do universo museal, onde não há apenas um projecto “mais une

constellation de projects reliés entre eux ou, pour utiliser la métaphore de Deleuze et Galtari un “rhizome”” (Mairesse, 2004: 10).

O que pretendemos avaliar? Com que objetivos? E através de que indicadores? Para responder satisfatoriamente a estas dúvidas o museu, como qualquer outra organização, carece de uma definição prévia, aquela através da qual explicita a sua missão, a sua razão de ser. Segundo Mairesse, a declaração de missão revela a natureza específica de cada organização:

“Il ne s’agit pas de circonscrire les fonctions classiques de l’institution (préservation, recherche, communication) mais de définir le projet qui les soutient et d’en déduire les stratégies qui pourront être mises en oeuvre pour les atteindre” (Mairesse, 2004: 39)

E será a partir dela que o museu deve operar toda e qualquer agenda avaliativa. Ao longo da obra, Mairesse elenca os vários tipos de avaliação que ao longo de décadas foram sendo aplicados ao “rizoma museal”, dos relatórios de actividades aos inquéritos de públicos, passando pela acreditação e finalmente os indicadores de performance. No entanto, a sua conclusão não aponta para resultados muito distintos entre elas: “la technique évaluative permet d’identifier la technique muséale; le reste, parce qu’il n’est pas quantifiable, normé ou spécialisé, risque d’être décrété inexistant.” (Mairesse, 2004: 209)

Posto isto, François Mairesse propõe uma “avaliação global” (2004: 213) que vise o conjunto das missões (técnicas, axiológicas e funcionais) e o conjunto de actores reunidos na rede museal. Esta avaliação desenvolve-se em torno de seis eixos fundamentais:

- 1) os actores – total representatividade dos implicados nas acções museais na avaliação;
- 2) os objectivos da avaliação devem ser o resultado de um acordo alargado sobre o funcionamento do museu;
- 3) o contexto de avaliação;
- 4) o objecto a avaliar, considerando o conjunto de técnicas, funções e axiomas;
- 5) o método;
- 6) o referencial que posiciona o museu num contexto geral de rede ou rizoma.

A avaliação, assim entendida, terá como mérito fundamental a reflexão axiológica sobre o *fazer museal*, hoje em dia praticamente arredada das grandes linhas de discussão (Mairesse, 2004: 214-215).

Estes foram os principais pilares teóricos de que nos socorremos para apreciar as valências da Gestão da Qualidade aplicada ao campo museal. Como pudemos observar, tratam-se de visões diversas que em comum têm o desejo de contribuir para um reposicionamento da gestão e avaliação museais, subtraindo-as à lógica da mera contagem de públicos e das estratégias do marketing tradicional. Nas páginas

seguintes, procuraremos desenvolver alguns dos conceitos aqui apresentados.

## **2.2. De que falamos quando falamos de Qualidade? – As premissas da Qualidade Total**

*Qualidade de verdade só tem a acção humana, até porque é típico produto humano, no sentido de construção e de participação. É condicionada pela quantidade, mas sobrepassa-a, porque qualidade não é apenas acontecer, mas especificamente fazer acontecer. Designa a capacidade humana de inovação, no sentido primordial de fazer história própria comum (Demo, 2003: 20).*

Como afirma o pedagogo brasileiro Pedro Demo, a qualidade é um atributo humano. Aliás, se pensarmos na história da humanidade encontramos rupturas evolutivas que resultam em ganhos de qualidade determinantes. Qualidade na criação e manipulação de objectos (*homo habilis*), qualidade na postura do seu esqueleto (*homo erectus*), qualidade no seu entendimento do mundo (*homo sapiens*). A qualidade parece estar assim impressa na nossa memória evolutiva, condicionando o que fomos, o que somos e o que poderemos ser.

Mas, se a procura da qualidade é intrínseca à própria condição humana (Garcia, 2003), como os documentos medievais das *guildas* dos diferentes ofícios tão claramente revelam – onde a mestria era um estatuto distintivo do fazer com qualidade –, já

o conceito da gestão da qualidade remete-nos para um enquadramento histórico bem mais recente.

O cenário é o Japão pós Segunda Guerra Mundial e os actores principais são Edwards Deming e Joseph Juran, americanos, que no âmbito do apoio à reconstrução daquele país divulgam a sua inovadora estratégia de gestão. Estavam dados os primeiros passos do que ficaria conhecido como o “milagre japonês”, uma recuperação económica sem precedentes assente em empresas fortemente empenhadas, flexíveis, pouco hierarquizadas e especialmente interessadas em conhecer os gostos e necessidades dos seus clientes.

O conceito por detrás desta mudança foi definido, pelos teóricos da qualidade, de formas diversas: da simples “aptidão ao uso” (Juran, 1974 *apud* Pires, 2004), à rigorosa “conformidade com as especificações” (Crosby, 1979 *apud* Pires, 2004). Ou, se preferimos um registo mais emotivo, podemos aceitar a definição que vê a qualidade como “o que torna possível a um consumidor ter uma paixão por um produto, ou serviço. (...) O Amor é sempre instável. Portanto, é necessário mantermo-nos próximos da pessoa cuja lealdade pretendemos manter.” (Tribus, 1990 *apud* Pires, 2004)

Apesar destes teóricos serem ocidentais, seriam necessárias várias décadas e perdas económicas significativas para que os líderes das empresas americanas e europeias passassem a adoptar nas suas organizações este novo modelo de gestão. Em 1987, surge a primeira versão das normas ISO – Organização Internacional para a Normalização – o que veio

contribuir para o rápido “espalhar da notícia” junto das organizações ocidentais. Porém, esta primeira versão das Normas ISO 9000 estava demasiado colada à natureza da produção industrial, dificultando a sua adopção pelos sectores dos serviços. Joseph Juran considera-a, mesmo, incapaz de apreender efeitos de variáveis como a liderança, a participação dos clientes internos, etc. (Garcia, 2003).

Reconhecendo a pertinência das críticas, as versões seguintes das normas ISO procuram já uma maior abrangência: libertando-se de algum jargão que remetia para a realidade industrial, tentaram acompanhar a demanda crescente do sector dos serviços perante os sistemas de gestão da qualidade.

Na cronologia desta história, a década de 1990 é crucial, não só na contaminação global deste novo modelo de gestão, mas essencialmente pela sua maturação para um patamar de exigência ainda maior. É a partir deste momento que se assiste a uma transição do paradigma da **Gestão da Qualidade**, que integrava a “garantia da qualidade” (assegurada por normas que regulamentam a forma de execução de todas as actividades que permitem garantir o rigoroso cumprimento dos requisitos) na gestão global da organização, para o novo paradigma da **Qualidade Total**, segundo o qual se procura garantir a qualidade de todos os sectores de actividade da empresa, satisfazendo clientes internos e externos, envolvendo todos os colaboradores, reduzindo custos e aspirando à melhoria contínua dos processos e resultados da organização.

A Gestão da Qualidade Total desenha um triângulo (Shiba, *apud* Garcia, 2003), cujos vértices são:

1) o **enfoque no cliente** – o que exige uma cultura de responsabilidade de todos os envolvidos, conscientes do seu papel específico no objectivo de satisfazer o cliente. E o cliente é não só o cliente final, mas os vários clientes internos da cadeia de qualidade;

2) o **envolvimento** activo de todos – da liderança a todos os elementos, de diferentes níveis hierárquicos e de todos os departamentos, num fenómeno de contaminação;

3) a procura da **melhoria contínua** – a organização nunca pode acomodar-se ao lugar conquistado. O mundo é mudança e a organização tem de permanentemente promover acções de melhoria, pelo que a TQM advoga uma atitude crítica e exigente perante os processos e resultados já alcançados.

Segundo Ramos Pires:

“A primeira razão para a criação de uma empresa tem a ver com a constatação de que existem consumidores com necessidades não satisfeitas ou não completamente satisfeitas. Então, o fornecer produtos com qualidade (capazes de satisfazer as necessidades) é uma *função intrínseca da empresa*; podemos até dizer que se trata de uma *função social da empresa*. A qualidade surgindo como a razão de ser da empresa, não é uma função de alguém dentro da empresa, mas sim de toda a gente. Por um lado, porque muitas pessoas e funções dentro da empresa podem afectar a

qualidade do produto final (concepção, aprovisionamento, produção...), mas por outro lado, porque a forma como o consumidor entende a qualidade é influenciada por muitos factores (prazo de entrega, distribuição, embalagem, assistência...). A própria empresa pode ser vista como um conjunto de departamentos, prestando serviços uns aos outros. Então se é assim, o produto pode ser especificado, avaliado e controlado” (Pires, 2004: 46).

Quando falamos de Qualidade Total não estamos apenas a referir normas e métodos de gestão. Na realidade, trata-se de um conceito mais abrangente e que significa, antes de mais, uma cultura da organização que interliga um *sistema de crenças e valores* e um sistema de *normas de vivência*. (Pires, 2004: 46)

Ainda segundo o autor, a cultura da Qualidade Total tem o seu embasamento em cinco pilares essenciais:

- 1) Empenhamento da gestão de topo;
- 2) Satisfação do cliente como objectivo;
- 3) Processo contínuo de melhorias;
- 4) A qualidade é algo que a todos diz respeito dentro da organização;
- 5) Gestão dos resultados económicos da qualidade.

E os seus resultados traduzem-se pela:

- 1) satisfação dos clientes;
- 2) melhoria contínua;
- 3) eliminação do desperdício;
- 4) satisfação dos clientes internos;
- 5) estabelecimento de uma rede de comunicação efectiva (Pires, 2004).

A Gestão pela Qualidade Total promove uma filosofia empresarial que concilia estratégia, visão e operacionalização. Para isto é essencial difundir a visão, os valores e as metas e objectivos a atingir, fomentando práticas comunicacionais transversais e pouco hierarquizadas e envolvendo os funcionários através da “investidura de poder” (*empowerment*). Enquanto sistema, a Qualidade Total depende em absoluto de todas as partes, pelo que todos os agentes devem estar conscientes do seu papel. Mas mais importante, todos os agentes devem ter sido alvo de um investimento prévio, de informação, de formação e de confiança, para que possam desenvolver as competências necessárias ao processo.

Estas são, em traços bastante genéricos, as principais premissas da Qualidade Total. No próximo ponto, procuraremos articulá-la com as necessidades de gestão dos serviços públicos.

### 2.3. A Qualidade aplicada na gestão da “coisa pública”

Como referimos anteriormente, os sistemas de gestão da Qualidade aparecem inicialmente como um sistema de gestão desenvolvido para a indústria, para melhorar os processos de produção no sector privado. No entanto, o seu sucesso acaba por convencer outros sectores da sua utilidade: primeiro, o sector privado de serviços (bancos, seguradoras, etc...); chegando, na última década do século passado, aos serviços tutelados pelo Estado.

Na Europa, perante as dificuldades financeiras que o Estado Social começava a enfrentar, verificou-se que os cidadãos – especialmente nos países em que as práticas de uma cidadania plena se encontram mais desenvolvidas – estavam especialmente preocupados com o “bom uso” dos dinheiros públicos. Conceitos como o de *accountability* começavam a ser forjados, expressando o imperativo dos governos europeus em prestar contas pela sua gestão. Esta expressão não é um vício da cultura empresarial ou um resquício do puritanismo social, mas antes uma evolução da relação entre o contribuinte e a sociedade. Ela é válida para a educação, para a saúde, e para tudo o que é essencial ao cidadão, sendo que a esfera do que é essencial não tem limites na sociedade de consumo (Negri e Sani, 2001).

Mas o que têm em comum fábricas de componentes automóveis e hospitais públicos?

Essencialmente, ambos têm clientes. Esta pode parecer uma resposta simplista, e longe de nós querer diluir as especificidades de dinâmicas tão distintas. Mas, na realidade, os processos desenvolvidos por ambas as organizações só poderão aspirar à Qualidade se forem ao encontro das necessidades dos seus clientes.

“La finalidad del enfoque de calidad total aplicado a la administración pública consiste en que los organismos pregunten a los ciudadanos que es lo que necesitan, y diseñar y organizar todos sus procesos internos de acuerdo a ello. En efecto, la gestión de la calidad total coloca su inicio en un programa organizativo tradicional: Dice que los destinatários son la gente más importante de una organización, luego vienen los que sirven directamente los destinatários y la gestión esta para servir a quienes sirven a los destinatários” (Molina, s.d.).

Para Estefânia Molina (s.d.), as principais valências da Gestão da Qualidade Total quando aplicadas aos serviços públicos são:

- 1) O aumento da Qualidade dos serviços que prestam;
- 2) A valorização da gestão da organização aos olhos dos cidadãos;
- 3) A “legitimação social” da organização graças à projecção de uma nova imagem;

- 4) A redução de custos e canalização de meios para acções de melhoria;
- 5) A motivação dos funcionários públicos a partir de iniciativas inovadoras com vista a melhorar a Qualidade através do seu contributo particular.

A isto acrescentaríamos, não só a projecção de uma nova imagem (que se não corresponder a novas práticas, é um mero exercício de marketing), mas, principalmente, a implementação de uma nova ética, na qual a participação de todos com vista ao bem-estar social emerge como um imperativo.

Neste sentido, concordamos com as palavras do Pedro Demo quando afirma:

“Está na moda a “qualidade total”, tomada como imperativo da organização empresarial moderna e traduzida para outras áreas de actividade, inclusive a educação. Em si trata-se de uma proposta fundamental, desde que não permaneça apenas nos procedimentos organizativos e em táticas de aliciamento de funcionários e clientes e respectivos treinamentos.

(...) A melhor expressão da qualidade é participação, pois participação é intrinsecamente obra humana comum. Participação é processo exclusivo humano, que potencia a convivência social da forma mais digna conhecida, fazendo da história experiência orientada para o bem comum” (Demo, 2003: 17-20).

Um dos momentos fundadores da gestão da “coisa pública” com base no paradigma da Qualidade aconteceu em Lisboa, corria o ano de 2000, altura em que se realiza a 1ª Conferência da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia, durante a qual foi apresentada uma versão piloto de uma ferramenta desenvolvida especificamente para a os serviços públicos, tratava-se da CAF, acrónimo para *Common Assessment Framework*.

Esta ferramenta, entretanto melhorada (CAF 2006), apresentava-se como o primeiro passo com vista à implementação de um sistema de gestão da qualidade e foi “(...) desenhada para ser utilizada por todos os sectores da administração pública, bem como pelos diversos níveis de administração nacional, regional e local.” (CAF, 2002: 4)

Os seus objectivos visavam essencialmente o reconhecimento das características principais das organizações públicas, permitir a implementação de melhorias, “servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade pelas administrações públicas da UE” (CAF, 2002: 4) e permitir o *benchmarking* entre as distintas organizações públicas.

O método utilizado é o da auto-avaliação, através de uma estrutura que elege cinco critérios de **Meios** (a saber: Liderança; Planeamento e Estratégia; Gestão das Pessoas; Parcerias e Recursos e Gestão dos Processo e da Mudança) e quatro critérios de **Resultados** (a saber: Resultados orientado para os Cidadãos/Clientes; Resultados relativos às Pessoas; Impacto na Sociedade; Resultados de Desempenho-Chave).

A aplicação da CAF (2002: 5) permite:

- 1) Objectividade nos critérios de auto-avaliação;
- 2) Capacidade de medir resultados e determinar índices de realização;
- 3) O enfoque nos processos;
- 4) A participação de todas as pessoas da organização;
- 5) O favorecimento da autonomia e do *empowerment*;
- 6) Revelar e potenciar saberes (internos e externos) transformando-os em recursos ao nível do conhecimento e da sua gestão;
- 7) Suscitar as boas práticas e a melhoria contínua;
- 8) A organização de uma base documental, coerente e sistemática, que constitui a memória da organização e o seu recurso fundamental.

Alguns especialistas (Machado *apud* Victor, 2005), afirmam as possibilidades de “meta-cognição” da ferramenta CAF, ao oferecer uma linguagem comum e partilhada que permite novas aprendizagens, partindo do auto-reconhecimento. Auto-reconhecimento que se baseia em evidências, que identifica processos-chave e formas de os melhorar, mas, essencialmente, que se atinge através de uma plataforma comum de entendimento.

Apesar de todas estas valências, a CAF assume-se como uma primeira abordagem aos Sistemas de Gestão da Qualidade, sendo que o próprio documento da CAF recomenda a utilização do modelo da EFQM (European Foundation for Quality Management) no caso da organização querer levar a sua busca da Qualidade ao nível da Excelência.

---

O modelo EFQM, resulta de uma parceria entre empresas europeias e pode ser implementado tanto pelo sector público, como pelas organizações privadas com fins lucrativos, independentemente da sua dimensão.

Mais uma vez, trata-se de um modelo de auto-avaliação centrada em nove critérios: Liderança; Pessoas; Política e Estratégia; Parcerias e Recursos; Processos; Resultados para as pessoas; Resultados para os clientes; Resultados para a sociedade e Resultados Chave do Desempenho.

Os conceitos-chave em que este Modelo de Excelência se baseia vão desde a orientação para os resultados; à focalização no cliente; à liderança e constância de propósitos; à gestão por processos e factos; ao desenvolvimento e envolvimento das pessoas; à aprendizagem, inovação e melhoria contínuas; ao desenvolvimento de parcerias; e finalmente à responsabilidade social.

“o processo de Auto-Avaliação oferece às organizações uma oportunidade de aprendizagem: conhecer quais os pontos fortes e fracos da organização, compreender o que significa ‘Excelência’, posicionar o progresso da organização no percurso da excelência, identificar o quanto ainda há que percorrer e analisar a forma como a organização se compara com outras organizações externas” (EFQM, 2003: 9).

Actualmente, a Qualidade é um “princípio inquestionavelmente aceite pela maioria das Administrações Públicas ocidentais” (Sarmiento e Silva, 2006), que mais do que uma ferramenta de gestão oferece todo um referencial de mudança para a cultura das organizações. Porém, para que as organizações possam iniciar este caminho elas devem assegurar alguns pressupostos:

- 1) Têm de estar **receptivas** à mudança, adoptando uma atitude de serviço perante o seu cidadão-cliente;
- 2) Têm de procurar a inovação dentro dos **enquadramentos jurídicos** estabelecidos;
- 3) Têm de por em prática modelos e **metodologias** de gestão;
- 4) Têm de fomentar a procura de soluções **criativas** para velhos problemas;
- 5) Têm de **reagir** atempadamente num quadro de desafios permanentes;
- 6) Têm de **prestar contas** sobre a sua eficácia e eficiência aos seus cidadãos-clientes (Sarmiento e Silva, 2006).

A implementação Gestão da Qualidade Total na Administração Pública deve pautar-se por valores de confiança, participação, democratização, transparência, acessibilidade, desburocratização e responsabilidade. Sem eles, estamos perante mais uma metodologia de gestão vazia de sentido e cega nos seus objectivos e metas.

Os museus em Portugal estão dependentes, na sua maioria, da administração central ou local pelo que se inscrevem numa lógica de Serviço Público, tal como uma qualquer repartição de finanças ou hospital. No entanto, a natureza multimodal do “rizoma museal” (Mairesse, 2004) acarreta algumas condicionantes que importa apurar. Pensemos na dificuldade real em articular os distintos projectos museais em jogo numa mesma instituição: por exemplo, como equilibrar o binómio conservação/educação de modo a desenvolver uma instituição coesa, articulada e partilhando uma visão comum, atributos essenciais para operar no quadro da Qualidade.

Nas páginas seguintes, procuraremos compreender as especificidades dos museus perante a Qualidade Total.

#### **2.4. Os Museus e a Qualidade – um caminho para o futuro?**

*Public Service – The main purpose of this strategy is to develop new and creative ways of serving the public, and this has become our most challenging task.*

*We need to become more market-sensitive, not necessarily market-driven*

(Janes in Moore, 1999: 12).

A história recente dos museus tem-se caracterizado por dificuldades financeiras, generalizáveis globalmente, e que obrigaram a procurar soluções diversas para obter fundos adicionais, mas que, apesar dos esforços, resultaram no

congelamento e redução dos seus quadros de pessoal e em reestruturações diversas (Griffin e Abraham *in* Moore, 1999:45).

Lentamente, os seus responsáveis têm vindo a reconhecer os museus enquanto organizações complexas, com valências variadas, e carentes de um modo de gestão mais profissional e rigoroso que permita cumprir cada vez melhor o seu serviço público. Assim no léxico museológico começaram a ser usados termos como: *standard*, *eficiência*, *eficácia*, *qualidade*, *boas práticas*; ao mesmo tempo que se consolidava a ideia de que o museu é uma organização que, tal como outras, presta serviços à comunidade. Há, simultaneamente, uma pressão cada vez maior para que os museus diversifiquem os seus serviços, no sentido de lhes dar outras razões de ser que não as tradicionais e, de algum modo, insuficientes. Para que o museu possa descobrir estes novos caminhos, o recurso aos instrumentos da realidade empresarial pode ser vital, ao permitir um melhor conhecimento dos seus utilizadores/clientes e dos seus não utilizadores/não clientes, ao introduzir na cultura do museu a ideia de missão, ao envolver todos os seus agentes nesta meta e, por último, ao postular a necessidade permanente da avaliação e autoavaliação (Negri e Sani, 2001).

Numa sociedade cada vez mais consciente dos seus direitos e cada vez mais exigente, os museus, tal como as demais organizações que visam objectivos de serviço público, são interpelados a prestar contas do seu trabalho e dos seus projectos. Na nossa opinião, esta realidade deve ser entendida

como o resultado do crescimento qualitativo do tecido social e da efectivação de uma cultura da cidadania. Assim, o repto *melhorar ou morrer*, apesar de dramático, é um reflexo da sociedade pós-industrial, refém da inovação permanente e de uma vitalidade imparável. Nela o melhoramento não é «uma boa intenção» ou uma utopia. O melhoramento é o que nos permite resolver problemas, sendo que essa solução é por natureza temporária (Negri e Sani, 2001).

Neste enquadramento, os museus têm de saber adaptar-se às novas exigências da comunidade, que, em parte, já não reverencia estes espaços enquanto guardiães do passado, mas exige deles novas valências de modo a justificar a sua existência e o consumo de recursos. A instituição museal poderá ter muito a ganhar ao adoptar um sistema de gestão no qual a **melhoria contínua** – dos processos que desenvolve e dos resultados que obtém – é um dos seus princípios-chave.

Mas quais os outros pontos nevrálgicos do sistema, no nosso entender, especialmente relevantes para o campo museal?

### **Os clientes externos**

Para a Gestão da Qualidade Total é absolutamente central a definição dos clientes externos e das suas necessidades e a consequente adaptação da organização para poder satisfazê-las e excedê-las. Porém, se para o sector industrial os produtos oferecidos são da ordem do tangível e do facilmente mensurável, nos museus a natureza dos resultados produzidos é normalmente intangível:

“Although there are tangible components in the museum product such as buildings and facilities, the nature of the museum experience as a whole is generally intangible. Customer satisfaction is influenced by a complex series of interactions comprising everything from initial awareness, first impressions (sights, smells, sounds) attitudes of staff, response to interpretation, or to type of visitor facilities. The failure to satisfy in one area may negate the value of the entire experience” (Bowsher *in* Moore, 1999: 241).

Para além da intangibilidade, associada à prestação de um serviço, o museu depara-se com outra dificuldade: como ir ao encontro de tão diversos utilizadores/clientes – de crianças a especialistas, de seniores a estudantes – e das suas distintas percepções de Qualidade? A resposta pode ser vislumbrada quer na definição da declaração de Missão, na qual o museu identifica os seus públicos e define os serviços postos à disposição das comunidades e o seu contributo para a sociedade; quer, particularmente, no conhecimento que deve procurar ter sobre os seus clientes. O museu deve procurar o compromisso social pois esse parece ser o caminho para a sua qualificação. Como se afirma na *Declaração de Caracas*:

“(…) que cada museu tenha clara consciência da realidade socioeconómica a que pertence, tendo em conta os índices de desenvolvimento humano, a definição das suas metas, e de sua acção, e a preparação de seu pessoal; que o museu propicie a

activação da consciência crítica da comunidade através de novas leituras do património, que o museu assuma a sua responsabilidade como gestor social, mediante propostas museológicas que contemplem os interesses do seu público” (Declaração de Caracas, 1992).

Posto isto, parece-nos legítimo afirmar que a museologia social, que se tece pelo entrosamento com as comunidades, encontra na Qualidade ferramentas conceptuais e metodológicas que lhe permite não só melhorar os seus impactos sociais como começar a aferi-los com mais clareza:

“O museu pensado em função dos processos que desencadeia e dos quais participa, e dos serviços que presta, necessita de recorrer a instrumentos de avaliação e de autoavaliação que evidenciem sobretudo os percursos e as aprendizagem individuais e colectivas operadas e a forma como o conhecimento é gerido. O museu assim perspectivado é ele mesmo um dos processos-chave no planeamento estratégico da comunidade em que está inserido e é essencialmente nessa dimensão que se efectiva a sua própria qualidade” (Victor, 2005: parte III, 16).

### **Mas de que falamos quando falamos de necessidades dos clientes museais?**

Em 2001 a *Visitor Services Association* (instituição norte-americana) elaborou a chamada “Visitors’ Bill of Rights”. Nela

elencas onze necessidades genéricas comuns aos visitantes, a saber:

1. Conforto;
2. Orientação;
3. Hospitalidade;
4. Diversão;
5. Socialização;
6. Respeito;
7. Comunicação;
8. Aprendizagem;
9. Possibilidade de escolha e controlo;
10. Desafio e confiança;
11. Revitalização.

Recentemente, Graham Black (2005) resolveu articular estas coordenadas com aquilo que nos anos quarenta Maslow havia definido como a “pirâmide de necessidades”<sup>32</sup>, segundo a qual as necessidades fisiológicas são apresentadas como a base da pirâmide, as mais básicas, seguindo-se-lhes as necessidades de segurança, as necessidades de interacção social e pertença, as necessidades relacionadas com a auto-estima e, finalmente, as necessidades de auto-realização. Da análise de Black saiu o seguinte elenco de necessidades:

#### **Necessidades Fisiológicas**

- Instalações sanitárias em número suficiente, bem localizadas e preparadas para serem utilizadas por indivíduos com necessidades especiais;

---

<sup>32</sup> A.H. Maslow, “A Theory of Human Motivation”, *Psychological Review* 50 (1943) *apud* Black (2005)

- Restauração – O serviço prestado nestas instalações (se for de fraca qualidade) pode comprometer a imagem futura da experiência museal;
- Temperatura ambiente ;
- Níveis de ruído – O excesso de ruído de fundo pode perturbar a experiência museal.

### **Necessidades de Segurança**

- Antes da visita - Informação prévia acessível; boa sinalização exterior;
- Segurança física – Os visitantes precisam de sentir que as instalações são seguras;
- Boa orientação – Baseada nos “advanced organizers” (elementos que organizam o espaço e o conteúdo expositivo) essenciais para que os utilizadores descontraiam e se deixem envolver pela exposição.

### **Necessidades de interacção social e pertença**

- Hospitalidade e orientação – o museu deve fazer com que os seus utilizadores se sintam bem logo à entrada, se sintam bem-vindos. Deve também proporcionar sinais de orientação claros e ter pessoal disponível e preparado para apoio aos utilizadores;
- Comunicar um ambiente – O museu deve procurar assegurar que os utilizadores

assimilam a singularidade do local e lhe atribuem relevância pessoal.

### **Necessidades de auto-estima**

- Autenticidade e integridade – O museu deve garantir que o que é apresentado foi fruto de um trabalho rigoroso, sem preconceitos, e actual;
- Profissionalismo – Garantir o profissionalismo dos que trabalham no museu é reafirmar ao utilizador a importância da sua visita;
- Liberdade de movimento – O utilizador deve poder movimentar-se ao seu ritmo, seleccionando o seu percurso e decidindo a hora da partida;
- Diferentes níveis de informação – O museu deve facultar informação diversificada e em diferentes níveis de profundidade que vá ao encontro dos diversos níveis de conhecimento e interesse dos utilizadores;
- Programas para crianças – As crianças são utilizadores de pleno direito, devendo ser recebidas com espaços e programações apropriadas;
- Ir ao encontro das expectativas – Para isto é fundamental conhecer o grupo alvo e as suas necessidades.

Depois de atendidas as necessidades mais básicas, abre-se o caminho para o que irá distinguir aquela visita das demais: a capacidade que o museu deverá ter de ir ao encontro das **necessidades de auto-realização** e de procura de significado:

“Here once the more basic needs are dealt with, we can turn to the continuous seeking after self-fulfilment or the desire to reach our full potential – to “become everything that one is capable of becoming”” (Maslow (1979) *apud* Black, 2005: 36)

Nas necessidades de auto-realização incluem-se, tanto as necessidades intelectuais, como as necessidades de fruição estética. Porém, quando falamos de necessidades intelectuais, não podemos pretender que os indivíduos tenham apreendido todos os conceitos, factos e problemáticas em presença, nem esse deve ser o objectivo:

“I must mention that the challenge in a museum is *not* to attempt to ensure that the visitor leaves knowing ‘everything there is to know’. That is impossible. Attempting to do so would demoralise all but the most specialist visitor. Concentrating on the purely information-led approach also implies that self actualisation is solely knowledge-based. We need to take into account the personal benefits that can be gained in other ways, for example through enjoyment, aesthetic pleasure, emotional involvement, social interaction and the actual process of discovery.” Any concept must be geared to engaging the visitor, to

seeking to achieve those benefits for visitors, with the overall objective that visitors leave with that ‘gut’ feeling of having experienced something unique”(Black, 2005: 36).

A experiência museal assim entendida terá sido algo irrepetível, que se inscreve de um modo indelével na memória cognitiva, mas também emocional (cada vez mais percebidas como uma só).

Quando o museu procura desenvolver o seu trabalho no quadro da Qualidade, deve procurar avaliar se os processos que desenvolve asseguram, de modo eficaz, o atendimento a este elenco de necessidades, algumas bastantes particulares ao seu universo.

### **Os clientes internos**

Como referimos anteriormente, outro dos pilares da TQM passa pela afirmação dos **recursos humanos** das organizações como bens valiosos. Esta afirmação é especialmente válida no universo museal, tão dependente das valias e valências dos que nele desenvolvem as suas actividades, com um grau de auto-motivação bastante significativo (Bowsher, *in* Moore, 1999: 245).

A necessidade de investir nas pessoas é especialmente urgente para os que estão na primeira linha de contacto com os utilizadores, i.e., aqueles que mais directamente contactam com os públicos e que, regra geral, carecem de qualificações

apropriadas. Isto é especialmente significativo se considerarmos que na percepção da qualidade da *experiência museal* (Falk e Dierking, 1992) a produção (por exemplo a exposição) não pode ser separada do consumo (visita)<sup>33</sup>F. Pelo que, será sempre determinante o papel desempenhado por todos os sujeitos que acompanham a visita (guardas, assistentes de exposição), mas igualmente pelos elementos da portaria, cafetaria, bengaleiros, entre outros. Estes elementos têm sido tradicionalmente considerados “parentes menores” dentro dos museus e raramente são consultados nas acções avaliativas. No entanto, eles são claramente os primeiros “olhos e ouvidos” do museu e persistir neste distanciamento entre agentes qualificados e agentes indiferenciados pode comprometer a Qualidade museal.

### **As dificuldades**

Carol Bowsher no seu estudo sobre a aplicação de um sistema de Gestão da Qualidade Total nos museus do condado de Leicester revela algumas reservas quanto à sua aplicabilidade *tout court* no campo museal:

Por um lado, porque o sistema advoga a eliminação da variação como forma de garantir a qualidade:

“However, it is important to differentiate museums from other types of service industries. The standards of common courtesy, the ‘have a nice day’ approach, suited some public services, are insufficient in catering for the diverse needs of museum users, where

---

<sup>33</sup> O que aliás é uma característica comum aos serviços em geral.

transactions are highly varied. It is at this point that TQM's dependency on consistency and elimination of variance must be questioned. Integral to service quality in a museum context is the ability to meet a wide variation in demand, which is more dependent on the skills and qualities of its staff, than on systems" (Bowsler *in* Moore, 1999: 242).

Esta questão pode ser particularmente pertinente na área da programação, onde o mote "bem à primeira" pode ser um impedimento à criatividade e à capacidade de risco e inovação que podem (e devem) estar por trás da programação museal. Não está o sistema a comprometer o "aprendizado do erro", meio privilegiado de fomentar aprendizagens efectivas e duradouras?

Por outro lado, a proeminência dada aos clientes leva alguns curadores a sentirem-se manietados, alegando que o processo pode pôr em causa a qualidade do produto, ao condicionar os objectivos iniciais comprometendo o rumo traçado diluído na polifonia de opiniões e necessidades. Aqui, parece-nos essencial distinguir entre ser sensível às necessidades dos clientes, e ficar refém das supostas exigências reveladas por estudos de mercado, que invariavelmente convergem na defesa de uma museologia de epifenómenos, celebracionista e mediática.

Uma outra dificuldade passa pela fraca coesão interna que muitas vezes caracteriza a instituição museal. Para que a Qualidade Total se efective os museus não podem ser apenas

a soma das suas várias partes, noutras palavras, o museu não pode ser um organismo em que os seus vários órgãos se limitem a cumprir as suas funções vitais sem se percepcionarem num enquadramento mais vasto. Como refere Julian Spalding a sua incoerência interna pode ser uma dificuldade difícil de superar:

“The main management problem in museums is that they are incoherent internally. They are a frustrating, thought often entertaining, bundle of warring factions, each jealously guarding its own territory against all comers, particularly other colleagues. These factions identify with their own disciplines more than with the museum itself” (Spalding *in* Moore, 1999: 28).

Para a autora, a superação passa pela concertação de objectivos, pelo desenvolvimento de uma acção comum a toda a instituição. Só depois do museu esclarecer internamente qual a sua missão, pode começar a desenvolver as várias funções de que se ocupa. Para isso é fundamental uma clara atribuição de tarefas, mas essencialmente é vital que todos partilhem a mesma missão, e mudem as suas práticas de modo a poderem concretizá-la. Só assim o museu poderá começar a gerir a sua natureza multimodal.

No mesmo sentido, também Nuno Guina Garcia reflecte sobre a “clara carência de missão” das instituições museais contemporâneas:

“Serão eles um local de conservação? Um instrumento educativo? Um prestador de serviços? Um lugar de diversão? Um símbolo nacional ou regional? Uma atracção turística? E, por outro lado, quem deseja o Museu servir através da sua acção? Apenas uma pequena minoria dentro do grupo de responsáveis pelos museus estaria apta a responder com clareza e sem hesitações a estas questões, porque poucos terão implementado no interior das suas instituições um verdadeiro processo de reflexão e de investigação que levasse a uma clara definição de objectivos e à formulação da sua missão, ou seja, nas palavras dos homens da gestão, ao desenvolvimento de um plano estratégico para o museu” (Garcia, 2003: 63).

Sem levar a cabo um profundo e reflexivo trabalho de auto-análise, os museus dificilmente poderão situar-se perante si próprios, perante os seus pares, mas sobretudo perante os seus utilizadores/clientes razão última da sua acção e existência.

### **Em síntese**

Os museus contemporâneos desenvolvem a sua acção em condições paradoxais (Janes *in* Moore, 1999: 20). Num tempo de recursos escassos, é-lhes pedido que encontrem soluções criativas para servirem públicos cada vez mais diversos. Mas este paradoxo pode ser também a solução para lidar com as pressões mercantilistas a que os museus têm vindo a estar

sujeitos. Claro, que os museus devem encontrar estratégias para gerir melhor os seus escassos recursos, mas essas estratégias não podem comprometer aquilo que os distingue, o que os torna únicos. Antes de serem empresas a concorrer num mercado, os museus são instituições de conhecimento (*knowledge-based institutions*). Usando uma expressão cara aos gestores, é esse o seu *core business* e, como os gurus da gestão defendem, é essa a sua razão de ser.

Simultaneamente, há ainda outra razão pela qual os museus não podem ficar reféns de uma lógica mercantilista: os museus são responsáveis por um património que também pertence às gerações futuras, e essas, como é óbvio, ainda estão a salvo da lógica do mercado:

“we must not ignore our responsibility to make known the inherent limitations of marketplace ideology for long-term heritage preservation. All custodial institutions have enduring obligations to the dead and the unborn, as well as to the live customer. Yet the dead and the unborn neither vote nor buy; they have no voice in the dynamics of the marketplace. We must make it known that museums are similar to other fundamental resources like the natural environment, in that they are collective property, essential to our identity and well-being, and unable to speak for themselves. There will always be a public responsibility for their care – a responsibility which has nothing to do with the marketplace” (Janes in Moore, 1999: 21-22).

A gestão dos museus implica cuidados continuados e não se coaduna com curas milagrosas (Janes *in* Moore, 1999: 16). Estas palavras reforçam a nossa opinião de que dificilmente os Sistemas de Gestão da Qualidade podem resolver todos os problemas do *rizoma museal*. Não acreditamos em panaceias muito menos quando administradas num universo tão heterogéneo quanto o museal. No entanto, a Qualidade pode ser parte do caminho, porque nos torna mais próximos (interna e externamente), porque nos fornece uma linguagem comum, porque nos mostra como avaliar é essencialmente uma acção de respeito pelo outro, uma ética à qual não nos devemos escusar.

## 2.5. Os Museus, a Avaliação e a Auto-Avaliação

*Os museus devem criar sistemas de avaliação que lhes permitam determinar a eficácia da sua acção em relação à comunidade*

(Declaração da Mesa Redonda de Santiago do Chile, 1972: ponto 6)

As mudanças operadas no campo museal nas últimas décadas – do primado das colecções para o reconhecimento da sua finalidade social ao serviço da comunidade – apesar de reais e visíveis, foram ditadas fundamentalmente por factores exógenos: pressões sócio-económicas, pressões culturais, pressões políticas, pressões de mercado, etc. Ao agir como resposta a estímulos externos, o museu poderá ter deixado cair a importância de práticas reflexivas, pouco visíveis e parcas

em resultados imediatos, mas essenciais para um posicionamento ontológico do museu no mundo. Num artigo publicado em 2004, Randi Korn discorre sobre a importância do auto-conhecimento enquanto garante do sucesso das organizações:

“(...) for more than a decade, museums have been responding to outside forces, such as consumer trends, funders’ interests, and competitive leisure market. As a result, the subsequent shifts in focus sometimes lack the depth of knowledge required for ongoing institutional change. And, as several business gurus have argued, successful organizations are the ones that embrace a knowledge of self – they understand and know what they are, what they want to be, and whom they want to serve” (Korn, 2004: 33).

A avaliação, e a auto-avaliação, emergem então como ferramentas imprescindíveis ao serviço do auto-conhecimento da instituição museal.

### **Mas o que é avaliar?**

Uma das definições possíveis refere a avaliação como um procedimento transdisciplinar, que visa determinar o valor epistemológico de uma teoria (Mairesse, 2004). Aceitando esta definição, como articulá-la com a avaliação museal?

Poderá a avaliação ser uma acção que visa estimar o valor do museu<sup>34</sup>? Ou será significativamente mais do que isso?

Segundo Mairesse (2004), a concepção actual de avaliação museal envolve um duplo entendimento, por um lado uma vertente filosófica (onde o valor ontológico do museu é discutido) e, por outro, uma vertente técnica que procura aferir a coerência em relação à norma, ao standard.

Actualmente, são vários os tipos de avaliação utilizados pelos museus. Trata-se de uma prática que teve o seu início com os primeiros estudos de visitantes e que conheceu vários contributos significativos ao longo das últimas décadas do séc. XX.

De seguida procuraremos descrever sumariamente algumas das avaliações mais comuns no contexto museal:

- 1) Com a criação, em meados séc. XVIII, do *Board of Trustees* do *British Museum* surge um mecanismo de controle sobre as actividades do museu alimentado pelos vários documentos que passam a dar conta do funcionamento geral do museu: “Regulations and Returns respecting Admission to the Museum”; “Annual Reports” entre outros relatórios de actividades típicos de uma **fase pré-avaliativa** (Mairesse, 2004). Estes primeiros relatórios vão dando lugar a documentos cada vez mais estruturados que abordam essencialmente três questões

---

<sup>34</sup> O termo *valuation* aparece pela primeira vez na literature museal em 1932 num texto de C.H. Murray (Mairesse, 2004)

fundamentais: as aquisições; os restauros e a manutenção dos edifícios. Neles é notória a total ausência de referência ao público visitante.

- 2) No início do séc. XX, nos Estados Unidos, aparecem os primeiros **estudos de público**, como o estudo de Benjamin Gilman, de 1916, no qual se aborda pela primeira vez a noção de “museum fatigue”. Um outro estudo importante foi o de Edward Robinson, continuado posteriormente por Melton, ambos psicólogos que, na esteira do behaviorismo, estabelecem uma análise detalhada dos comportamentos dos visitantes perante as exposições: os seus tempos de atenção, as suas preferências de circulação, etc<sup>35</sup>F. Este trabalho traz consequências para a museografia que incorpora as suas conclusões de modo a melhorar as condições da visita. Na década de 1970, os trabalhos de Chandler Screven<sup>36</sup>F e de Harris Shettel<sup>37</sup>F concedem uma nova amplitude ao pensamento avaliativo: as exposições são agora entendidas como media educativo, cujos objectivos são previamente definidos, pelo que a avaliação deverá aferir a sua eficácia, a sua capacidade de alcançar os objectivos e metas definidas (Mairesse, 2004).

---

<sup>35</sup> Robinson, E.S. (1928), *The Behavior of the Museum Visitor*, Washington D.C., American Association of Museums. New Series in Mairesse, 2004

<sup>36</sup> Screven, C. G., “Exhibit evaluation: a goal reference approach”, in *Curator*, 19/4 (1976) apud Mairesse (2004)

<sup>37</sup> Shettel, H. H., “Exhibits: art form or educational medium?”, in *Museum News*, 52/1 (1973) apud Mairesse (2004)

O aperfeiçoamento deste método, na década seguinte, conferiu-lhe o reconhecimento quase unânime por parte dos investigadores. Pelo que, os modos mais comuns de avaliar exposições são, ainda hoje, a **Avaliação Front End** (que decorre na fase de concepção da exposição ou programação, recolhendo informações sobre o estado da arte, sobre os públicos potenciais, as suas preferências e expectativas etc.); a **Avaliação Formativa** (que decorre na fase de desenvolvimento, confrontando o que já se realizou - maquetas, módulos já concluídos, etc. - com pequenos grupos de teste de modo a fazer os ajustes necessários. Este tipo de avaliação pode ser feita nos primeiros dias após a inauguração da exposição, chamando-se neste caso de **correctiva**); e por último a **Avaliação Sumativa** (operada no final da exposição, confrontando-se as reacções dos visitantes com os objectivos definidos previamente).

Todas estas avaliações têm em mente os resultados didácticos das exposições. Porém, ao centrarem-se em apenas uma das vertentes dos processos museais, elas falham numa visão de conjunto que apure a integridade do seu projecto. Mas elas falham igualmente, ao deixar de fora todo o universo ético implícito ao fazer museológico. Ou mais claramente, a mera avaliação dos públicos ignora os valores que percorrem qualquer acção expositiva ou programática, pelo que, ela é manifestamente insuficiente se estivermos empenhados em reflectir criticamente sobre os fundamentos da praxis museal desenvolvida.

- 3) A avaliação através da **acreditação** surge no contexto museal americano em finais da década de 1960, numa época em que a procura de subsídios e apoios federais se tornava cada vez mais intensa. Visando a excelência, o processo de acreditação procura melhorar a qualidade das realizações museais, num julgamento inter-pares e com critérios estabelecidos no seu interior. Ao contrário das demais avaliações até aqui elencadas, a acreditação visa o todo museal, no entanto, ela também não consegue apurar e avaliar os valores da instituição, pois estes pertencem a uma dimensão não mensurável. Pelo que, a limite, poderemos ter um museu tecnicamente excelente mas cujo sistema de valores é eticamente questionável (anti-democrático, racista, etc.).
  
- 4) A abertura ao mercado, tendência maior na museologia finissecular, trouxe consigo a chamada **avaliação económica** que se centra no apurar das externalidades positivas, isto é, nos proveitos financeiros trazidos pela actividade museal. Mas ela também abre caminho para uma avaliação baseada em **indicadores de performance**, mais abrangente no momento de avaliar globalmente os processos desenvolvidos bem como os resultados obtidos. Neste contexto emergem três ideias-chave: a) os museus são organizações que se estruturam segundo os mesmos princípios que as demais; b) a estratégia desenrola-se em três momentos decisivos: a definição de missão, a definição de metas e objectivos e finalmente a

avaliação; c) o lucro não é um critério de avaliação pelo que são necessários outros resultados mensuráveis. Os indicadores de performance aplicam-se aos *inputs* e *outputs* intermédios (operações internas) e aos *outputs* finais (externalidades).

Ao contrário do que se passa com a acreditação, na avaliação operada através de indicadores de performance, previstos pelos sistemas de Gestão da Qualidade, não estamos perante um julgamento meramente técnico e legitimado apenas entre especialistas. De facto, os indicadores de performance revelam uma linguagem comum que procura afinidades entre as organizações e providenciam exemplos de boas práticas a serem emulados. Porém, ao centrar-se apenas no que pode ser mensurável dificilmente conseguirá avaliar o que não tem medida, o que foge da escala, o irrepetível. Elementos que, na nossa opinião, não deverão ser afastados de uma avaliação museal abrangente e global, sob pena de deixarmos na sombra exactamente o que forja a identidade do *ser e fazer museal*.

O nosso trabalho, partindo das possibilidades das ferramentas da Qualidade enquanto facilitadoras de um auto-conhecimento vital à instituição museal, reconhece na avaliação um momento-chave para a identificação dos impactos internos e externos da sua acção. Consideramos mesmo que a avaliação, especialmente na sua vertente auto-dirigida com base em modelos como a CAF ou a EFQM, possibilita ocasiões únicas de franco debate interno, promovendo a reflexão e o colocar

de questões, normalmente arredadas da azáfama do quotidiano museal.

Nesta dissertação interessava-nos particularmente abordar os impactos de aprendizagem proporcionados pela praxis museal. Curiosamente, a nossa pesquisa inicial levou-nos a identificar o projecto britânico *Inspiring Learning for All* e o seu modelo de auto-avaliação, claramente centrado nas questões da aprendizagem. Sobre esta experiência procuraremos reflectir no capítulo seguinte.