

## Isabel Victor e Margarida Melo

**Isabel Victor:** Socióloga/Museóloga; Directora Museu do Trabalho Michel Giacometti; Docente no Mestrado de Museologia na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias; Palestrante convidada mestrado em Museologia do ISCTE. **Margarida Melo:** Licenciada em História (Universidade Nova de Lisboa); Mestre em Museologia (Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias); doutoranda em Museologia (Department of Museum Studies, University of Leicester)

# A QUALIDADE EM MUSEUS – ATRIBUTO OU IMPERATIVO?

Isabel Victor e Margarida Melo

## Resumo

Neste texto procuramos contribuir para a clarificação da ideia de Qualidade Museal quando articulada com a museologia social. Defendemos, para tal, o conceito de participação enquanto processo-chave para a Qualidade em Museus.

**Palavras-chave:** Museus, Gestão da Qualidade, Participação, Aprendizagem

## Abstract

In this paper we aim to contribute to the discussion regarding Museums Quality, when articulated with the museum's social function. We propose the idea of participation as a key-process in order to achieve Museum's Quality.

**Keywords:** Museums, Museum's Quality, Participation, Knowledge

A Gestão da Qualidade é muito diferente da Qualidade. Caracteriza-se pelo sistema de organização que está por detrás para conseguir pôr em prática a Qualidade de uma forma permanente e consistente. Se não se conseguir definir Qualidade não se sabe o que se vai controlar ou gerir. (Ramos Pires 2005, excerto de entrevista publicada em Victor 2005)

## **Introdução**

A ambiguidade de sentidos relativamente à noção "Qualidade em museus" pode levar a que todos estejamos, aparentemente, de acordo em alcançá-la, mas absolutamente equivocados relativamente aos pressupostos dessa mesma Qualidade e aos caminhos para a atingir, tão somente porque partimos de diferentes conceitos e formas de articular o eixo Museu/Qualidade. O que nos entusiasma no modelo de auto-avaliação, multi-modo e aberto, preconizado pelo Sistema da Gestão da Qualidade, é o rigor dos critérios e a oportunidade de aprofundar estas categorias, a partir da recolha e selecção de evidências, da formulação rigorosa de critérios e variáveis, construídas a partir da identificação das necessidades e expectativas dos cidadãos-clientes do museu, como princípio e fim de toda a acção museológica.

## **Eixos teóricos da Qualidade em Museus- Quem disse o quê?**

Um dos primeiros autores a salientar a importância dos princípios da gestão da qualidade aplicados aos museus foi Peter Ames (1990: 137-147), 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. No mesmo ano, Middleton (1990) 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. 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* (1997), 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. Para Fopp, 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 cidadãos-clientes, ao longo da cadeia de processos que ganhará visibilidade no resultado final e nos impactos que promove. Será já no final da década que, numa obra de referência para a gestão museal, *Management in Museum* (coordenada por Kevin Moore 1999), 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. Nele Bowsher investiga os impactos causados pela adopção dos princípios da TQM na gestão dos Museus da região de Leischester, 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 (1999), 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 dificultam, no seu entender, 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 – objectivos divergentes nos vários departamentos levam a relações tensas dentro da organização, o que obviamente condiciona a qualidade da instituição e dos serviços que oferece<sup>1</sup>.
- 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 dos sistemas de gestão da qualidade. A adopção de um sistema de Gestão da Qualidade Total tem sérias dificuldades em implementar-se

<sup>1</sup> “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, 1999: 247)

junto de funcionários descontentes e sobrecarregados<sup>2</sup>.

Ainda nos últimos anos 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. A obra desenvolve-se em duas partes: a primeira com contribuições que avaliam as vantagens da aplicação da Gestão da Qualidade aos museus contemporâneos, abordando 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.

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*. Nela, 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 pelos os indicadores de performance.

Como contraponto, 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 desenvolver-se-á em torno de seis eixos fundamentais:

- 1) os actores, com total representatividade dos implicados nas acções museais;
- 2) os objectivos da avaliação como 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.

<sup>2</sup> “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. (Bowsher 1999: 248)

A avaliação, assim entendida, teria 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 são alguns dos principais contributos que permitem apreciar as valências da Gestão da Qualidade aplicada ao campo museal. 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 contabilidade de públicos e das estratégias do marketing tradicional.

### **A Qualidade nos museus portugueses**

O Museu do Trabalho Michel Giacometti\* e os serviços educativos dos Museus Municipais de Setúbal, foram pioneiros no uso das ferramentas da Gestão da Qualidade. Este exercício permitiu identificar processos, salientar pontos fortes e pontos fracos, medir e publicar os seus resultados de desempenho, com recurso à CAF (Common Assessment Framework) e a comparar-se objectivamente, através de nove critérios e vinte e três sub-critérios, previamente definidos pela ferramenta auto-avaliativa, com outras organizações de natureza afim e/ou diferenciada, que perseguem objectivos sociais e culturais. Este estudo de caso está amplamente divulgado no número 23 dos cadernos de Sociomuseologia, edições da Universidade Lusófona, dedicado ao tema.



*Museu do Trabalho Michel Giacometti  
(autoria: Jean Jacques Pardete)*



Museu do Trabalho Michel  
Giacometti (imagem de arquivo)

A experiência daí resultante tem servido de reflexão, em meio universitário e museológico, espelhada nas boas práticas que o próprio museu adoptou, na prossecução da sua missão, assente na participação como processo-chave da Qualidade e na busca da melhoria contínua, resultante da auto-avaliação e da constante revisão dos procedimentos inspirados no primado da pessoa, como enfoque primordial da acção museológica.

Resultante de estudos, encontros e reflexões sobre o tema, foi criada, no âmbito da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, a página <http://www.museologia-portugal.net/>, disponível desde 2006, ano em que teve lugar em Lisboa, no Instituto Português da Qualidade, o XIII Encontro Nacional Museologia e Autarquias, subordinado ao tema "A Qualidade em museus".

Mais recentemente, no decurso de uma investigação de mestrado, quatro serviços educativos de museus nacionais prestaram-se a uma experiência de auto-avaliação, baseada na ferramenta *Inspiring Learning for All*, desenvolvida na Grã-Bretanha pelo Museums, Libraries and Archives Council. Esta investigação está publicada no nº 32 dos Cadernos de Sociomuseologia.

Neste exercício, o Museu Nacional de História Natural, o Museu do Trabalho Michel Giacometti, a Casa Museu Anastácio Gonçalves e o antigo Centro de Exposições do CCB aceitaram o desafio avaliativo, manifestando concordância e apetência pelas suas virtualidades. Segundo um dos participantes "este inquérito permitiu a verbalização de algumas questões e preocupações intuídas mas nunca sistematizadas", providenciando uma "...oportunidade de esclarecer a importância de questões que apesar de conhecidas não estavam priorizadas." (Melo 2009: 115) Assim, partindo da premissa de que os museus que aplicam os princípios da

Qualidade nas suas práticas museais estão mais aptos a inspirarem e apoiarem as necessidades de aprendizagem dos seus utilizadores, defendemos as instituições museológicas enquanto **organizações de conhecimento**, nas quais a aprendizagem é o âmago da sua acção.

Nestes momentos de apreciação, evidencia-se o carácter pedagógico da avaliação, privilegiando o carácter processual da museologia social e o aprendizado do erro.

### **A Participação como Processo-chave da Qualidade**

Na perspectiva da Museologia Social, o museu encontra inequívoco sentido na participação dos cidadãos. A participação é transversal a todo o processo museológico gerado na dinâmica da comunidade como resposta aos seus anseios e necessidades. O que confere Qualidade a este museu, que designamos de novo tipo, é o facto dele ser reconhecido como obra inacabada de um colectivo, reflexo das contradições de uma comunidade em mudança. É através da participação em processos museológicos que os museus, identificados com os princípios da museologia social, constroem as suas missões. Os museus comprometidos com o desenvolvimento e a não exclusão, optam por romper a armadura institucional e interagir numa rede social composta por pessoas, unidades sociais (famílias), grupos socioprofissionais e outros, portadores de conhecimento, memórias, problemas, de modos de pensar e fazer diferenciados, que intervêm, com as suas visões multi-modas, na identificação, classificação e reinvenção dos patrimónios, em processos que contribuem para a qualificação da cultura.

Maria Célia Santos, em entrevista concedida a Mário Chagas (1998), a título de conclusão, adverte os profissionais dos museus “para que olhem para os museus para além dos museus (...); que o fazer museológico produza conhecimento e seja impregnado de vida (...) em permanente abertura para avaliar os processos museais e para a auto avaliação; (...) que procurem, constantemente, a qualidade formal e a qualidade política, assumindo o compromisso social e o exercício da cidadania. Nesta perspectiva, alia-se claramente qualidade à participação dos sujeitos envolvidos nos processos museológicos, como base do conhecimento musealizado a partir da socialização dos diversos processos museológicos (pesquisa, preservação e comunicação).

A participação, como parâmetro fundamental da qualidade em museus, perspectivados a partir da comunidade e das necessidades dos cidadãos (acervo de problemas, no dizer de Mário Chagas), é um aspecto axial da Nova Museologia, pelo que deverá merecer elevada ponderação na avaliação e auto-avaliação em museus identificados com o seu paradigma. A noção de auto-avaliação engloba também,

na categoria de cidadãos-clientes, os trabalhadores dos museus, a sua participação e conhecimentos induzidos pela sua especificidade profissional; categoria de primordial importância que não é captada nos estudos tradicionais de públicos, orientados exclusivamente para a avaliação dos produtos finais e das manifestações associadas ao ‘consumo’. O acto constitutivo do fazer museológico, assente na participação, nos processos e na mudança social, essência da Nova Museologia, resulta num impacto para a comunidade (de que o museu e seus problemas são parte activa), teoricamente referenciado como categoria de análise do fenómeno museológico, mas que, na prática, não é avaliado/ medido por falta de descritores/ indicadores e de ferramentas adequadas.

Daqui se infere que os modelos convencionais de estudos de públicos em museus e as grelhas de avaliação por eles aplicados não servem para captar, em toda a sua extensão, a qualidade formal e a qualidade política que distingue o fenómeno museológico gerado pela Nova Museologia. A exposição, função axial da museologia tradicional é, por excelência, o objecto dos estudos de públicos, sinónimo de avaliação em museus. A museografia e as suas múltiplas narrativas, ocupam, na museologia social, um patamar distinto daquele que detém a clássica exposição, na museologia tradicional. Na cadeia operatória dos procedimentos museológicos, identificados com a Nova Museologia, a expografia é uma disciplina estruturante das narrativas diferenciadas que informam o discurso museológico. A exposição, assim entendida, é um processo transversal que resulta da interacção de vários processos museológicos (conservação, documentação, exposição, acção educativa) e não um produto de final de linha. A este propósito refere-se Cristina Bruno (2002): “A operacionalização desta cadeia de procedimentos técnicos e científicos – interdependentes – distingue e qualifica os discursos expográficos dos museus em relação a outras formas de exposições.”

Qualidade, na asserção etimológica do termo, é exactamente o que nos distingue o que nos torna diferentes o que nos confere raridade (preciosidade). Se atentarmos ao que afirma Cristina Bruno (2002), a avaliação em museus deveria, através de indicadores pré-definidos, conseguir captar / medir a eficácia dos procedimentos técnicos e o seu nível de interdependência. Na perspectiva do novo paradigma da Museologia, e tendo como referência os sistemas da gestão da qualidade, esta forma de avaliação e auto-avaliação será, eventualmente, a mais habilitada para captar a realidade museológica contemporânea - multidisciplinar, estimuladora de diálogos interculturais e participativa, na medida em que os processos museológicos não estão confinados ao museu no sentido institucional do termo.

A aplicação do processo museológico na perspectiva de Maria Célia Santos (2002), “não está restrita à instituição museu, ele pode anteceder à existência objectiva

do museu ou ser aplicado em qualquer contexto social. Nesta noção de processo museológico não tem sentido avaliar produtos dissociados de quem os produz e dos contextos dessa mesma produção. A qualidade associada à participação mede-se pela eficácia do diálogo e a interacção que se estabelece entre os vários sujeitos na acção, em processos de auto-avaliação. Os resultados evidenciados constituem incentivo a melhorias contínuas, traduzidas por novas práticas sociais associadas à participação, cidadania e ao desenvolvimento.

Avaliar os processos museológicos e a Qualidade por eles gerada, com base na participação é, pois, muito mais exigente e qualitativamente diversa da avaliação de produtos finais, independentemente da sua qualidade intrínseca que não é posta em causa, ou do seu impacto momentâneo medido pela maior ou menor adesão dos públicos. Os museus inseridos na comunidade e comprometidos com o desenvolvimento opõem a participação à exclusão, o diálogo à intransigência e o conhecimento partilhado e gerido à meritocracia. A este propósito, Maria Célia Santos (1999) refere "ao reflectir sobre o processo museológico, inserindo nas demais praticas sociais, a partir de uma auto critica das nossa vivências (...) que possamos assumir o nosso compromisso social com qualidade, o que implica participação, imersa em nossa pratica cotidiana. Ainda Pedro Demo (1994, citado por Maria Célia Santos), salienta que "Qualidade é participação (...). É a melhor obra de arte do homem em sua história, porque a história que vale a pena, é aquela participativa (...) com o teor menor possível de desigualdade, de exploração, de mercantilização, de opressão".

Concluindo, os Sistemas de Gestão da Qualidade promovem uma filosofia empresarial que concilia estratégia, visão e operacionalização. Para isto é essencial definir a missão e difundir a visão, bem como os valores, 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 aos distintos processos museais.

Acreditamos que os museus portugueses caminham inevitavelmente para a operacionalização destes conceitos e para adopção destas ferramentas, como garante da sua sustentabilidade. Os estudos de caso que realizámos deixaram-nos bem clara a necessidade de prosseguir, de incorporar o maior número possível de contributos, de pessoas interessadas na causa do património e da museologia como valores estratégicos do desenvolvimento e da inclusão.

## IDEIAS-CHAVE

**Missão** - o compromisso com os cidadãos-clientes e a razão de existência do museu

**Visão** - o que define projectivamente o rumo do museu

**Valores** - o que distingue e confere sentido ao fazer museológico

**O primado da pessoa** - princípio e fim de toda a acção museológica

**Avaliação e auto-avaliação** - um olhar sobre si próprio, uma oportunidade para melhorar

**O Aprendizado do erro** - exercício descomplexado, livre e inclusivo de auto-reflexão

**A sustentabilidade** - caminho e imperativo

**A Gestão da Qualidade** - sistema, estratégia, linguagem instrumental (metalinguagem), ferramenta de categorização/nomeação (reconceptualização)

**Medir e comparar** - operações fundamentais de auto-conhecimento; plataforma comum de diálogo inter-organizacional

**Impacto na sociedade** - *input* e *output* do sistema museal (construção de indicadores)

**Abordagem por processos** - agelizar, monitorizar, meio de explicitar e compreender o carácter processual da organização ('a caixa negra' da Museologia Social)

**Monitorizar** - garante das rotinas museais, normalização de funções, qualidade dos serviços (a maior eficácia ao menor custo, com o menor esforço)

**Identidade socio-profissional e cultura organizacional** - uma forma específica de agir e pensar na óptica museal

**Cadeia operatória** - a especificidade de operações, procedimentos e actos técnicos que comporta o fazer museológico

**A participação** - o processo-chave da Qualidade em museus (o que diferencia e qualifica a acção museológica)

**Desempenho ambiental** - processo-chave da organização museu e garante de sua sustentabilidade

**Seleção das evidências** - sistematização/ordenação/categorização dos factos que testemunham o caminho feito (lastro e a memória da organização museu)

**A Gestão do conhecimento e da informação** - o poder (*empowerment*) que advém do saber, amplificação da capacidade de decisão cívica e política.

**Inovação** - o que flui e inspira a acção museológica

**Satisfação** - o limite para que tende o sistema museal orientado para o cidadão-cliente

**Novo paradigma museal** - do museu/ produtos para o do museu/resultados

## Bibliografia

AMES, Peter (1990) "Breaking Grounds. Measuring museum's merits." in *Museum Management and Curatorship*, 9, 1990 apud Mairesse (2004)

BOWSHER, Carol (1999) "Total quality Management in Museum: an investigation into the Adaptive Relevance of TQM in the Museums" in Moore (ed.), *Management in Museums*, London, Atalone Press

BRUNO, Cristina (2002) "Entre a museologia e museografia : Propostas, problemas e tensões", Seminário Internacional (policopiado)

CHAGAS, Mário de Souza (2000) "Memória e poder: Dois movimentos", in *Cadernos de Sociomuseologia* nº19, Lisboa, Edições Universitárias Lusófonas.

FOPP, Michael A. (1997) *Managing Museums and Galleries*, London/New York, Routledge  
MAIRESSE, François (2004) *Mission et Évaluation des Musées – une enquête à Bruxelles et en Wallonie*, Paris, L'Harmattan

MELO, Isabel Margarida (2009) *O Museu Inspirador*, Caderno de Sociomuseologia nº 32, Lisboa, Edições Universitárias Lusófona

MIDDLETON, V. (1990) "Irresistible demand forces", in *Museums Journal*, 31-4 apud Bowsher in Moore (ed.), *Management in Museums*, London, Atalone Press

NEGRI, Massimo & SANI, Margherita (Coord.) (2001) *Museo e cultura della qualità*, Bologna, Clueb

SANTOS, Maria Célia (2002) "Processo Museológico: critérios de exclusão" IV Fórum de Profissionais de Reservas Técnicas de Museus, Salvador-BA, Novembro de 2002, organizado pelos Conselho Federal de Museologia – COFEM e Conselho Regional de Museologia, 1a. Região – COREM-BA.

VICTOR, Isabel (2005) *Os Museus e a Qualidade – Distinguir entre museus com "qualidades" e a qualidade em museus*, Lisboa, *Cadernos de Sociomuseologia* nº 23, Edições Universitárias Lusófonas

\* O **Museu do Trabalho Michel Giacometti** é um museu temático, criado em 1987, sob tutela do município de Setúbal. Inicialmente designado por Museu do Trabalho, veio a assumir o nome de Michel Giacometti, após a morte do etnomusicólogo corso, que dedicou grande parte da sua vida ao estudo da cultura portuguesa e que coordenou, após a revolução de Abril de 1974, a recolha da colecção etnográfica que esteve na génese do museu. O museu está hoje instalado numa antiga fábrica de conservas de peixe, símbolo da indústria que marcou a história e memória da cidade. O programa museológico é da autoria de Ana Duarte, Fernando António Baptista Pereira e Isabel Victor e o projecto de arquitectura da autoria de Sérgio Dias.