

Como gerir um museu

Manual prático



Como gerir um museu: Manual prático



Como gerir um museu

Manual prático



Edição traduzida
ACAM Portinari
Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo
Brodowski, São Paulo
2015

Como gerir um museu: Manual prático

Running a museum: A practical handbook

PUBLICAÇÃO:

ICOM – Conselho Internacional de Museus
Maison de l'UNESCO
1, rue Miollis 75732 Paris Cedex 15 France

Agradecimentos: Fundo do Grupo para o
Desenvolvimento das Nações Unidas

Edição e coordenação: Patrick J. Boylan
Conselho Internacional de Museus (ICOM)
Coordenação de secretaria: Jennifer Thévenot
Diagramação original e capa: Edward Moody Design
Tradução: André de Souza, Betina Lopes, Eduardo
Montovani, Glenda de la Fuente, Paula Ianelli Gonçalves
Luiz, Renato Andrioli e Vera Caputo

Edição traduzida:

Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari
Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo
Brodowski, São Paulo
2015

Créditos:

Sempre que não exista identificação, as fotografias,
diagramas, e outras ilustrações são creditadas ao autor do
capítulo correspondente.

O ICOM agradece aos autores pelo seu apoio e
cooperação.

© 2004 ICOM

© UNESCO/ICOM/2015 para a tradução em português

Reproduzido com a permissão de UNESCO e ICOM

ISBN 92-9012-157-2

ISBN 978-85-63566-13-3

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Como gerir um museu : manual prático / [edição e coordenação
Patrick J. Boylan]. -- Brodowski, SP : Associação Cultural de
Apoio ao Museu Casa de Portinari ; São Paulo : Secretaria da
Cultura do Estado de São Paulo, 2015.

Título original: Running a museum : a practical handbook.
Vários tradutores.
Bibliografia.

1. Museus – Administração 2. Museus – Atendimento 3.
Museus – Curadores 4. Museus – Técnicas I. Boylan, Patrick J..

15-01784

CDD-069

Índices para catálogo sistemático:

1. Museu : Administração 069

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-63566-13-3



9 788563 566133

Gestão de museus: um desafio contemporâneo

A qualificação da gestão museológica é um desafio para os museus do mundo inteiro. Essa questão tem mobilizado inúmeras instituições no âmbito internacional, visando articular políticas públicas voltadas para o fomento e disseminação de boas práticas museológicas que fortaleçam as instituições museais, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte.

Hoje, os museus têm assumido múltiplas formas de gestão, buscando responder às novas demandas institucionais e à luz dos avanços proporcionados pela Museologia como área do conhecimento. No Brasil, marcado por profundas diferenças regionais, e em especial no Estado de São Paulo, tem-se um cenário museal em vias de desenvolvimento, pautado por mudanças que exigem esforços contínuos de aprimoramento e de busca de sustentabilidade.

Tais esforços de qualificação na gestão dos museus implicam, sobretudo, a adoção de processos permanentes de capacitação do quadro de profissionais, sem negligenciar a qualificação dos dirigentes e dos gestores culturais. Em território paulista, a despeito do curso de formação técnico-profissional mantido pelo Centro Paula Souza e do Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia da Universidade de São Paulo, os mais de dois mil e quinhentos profissionais que atuam nos nossos museus, em suas distintas especialidades, ainda encontram grandes dificuldades para completar sua formação profissional. Mais ainda, como dizia Waldisa Rússio, o trabalhador do museu é alguém constantemente comprometido com a reciclagem do seu conhecimento, “o que pressupõe a clara consciência do museu como centro interdisciplinar e obra aberta em meio à dinâmica social e humana”¹.

Nesse sentido, a Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, por meio do Sistema Estadual de Museus (SISEM-SP) e em parceria com as Organizações Sociais que respondem pela gestão de suas 18 instituições museológicas, vem oferecendo aos profissionais dos museus de todo o estado um elenco de ações de capacitação presenciais e na modalidade EAD. Cursos, oficinas, palestras e estágios técnicos são realizados sistematicamente em todas as regiões do interior, do litoral e da região metropolitana de São Paulo e têm proporcionado importantes oportunidades de aprimoramento no exercício de sua profissão.

Não é uma tarefa fácil dada a volatilidade do quadro de profissionais, que muitas vezes não têm estabilidade e oportunidade de evolução funcional nas instituições em que atuam. No entanto, não se pode deixar de reconhecer os avanços conquistados nesta área ao longo dos últimos anos. A publicação deste manual prático “Como gerir um museu”, viabilizada em parceria com a UNESCO e com a ACAM Portinari, representa sem dúvida mais um grande passo para disponibilizar informações e promover reflexões que pautam a definição de políticas públicas na área museológica. Além da edição impressa que será distribuída aos mais de quatrocentos museus paulistas, este manual prático também será disponibilizado para *download* no site do SISEM-SP, permitindo o mais amplo acesso a todos os públicos interessados. A publicação é também o conteúdo base para o curso de ensino à distância Introdução ao Trabalho em Museus, que o SISEM-SP realiza desde 2012. É com satisfação que podemos dizer que estamos atuando de forma dinâmica na qualificação dos profissionais dos museus paulistas.

Marcelo Mattos Araujo

Secretário de Estado da Cultura

¹ (GUARNIERI, Waldisa Rússio C. Formação Profissional. In: BRUNO, *Maria Cristina O. (org).*

Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional. São Paulo: Pinacoteca do Estado: Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo: Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2010, vol. 1, p.226).

Como gerir um museu: práticas museológicas para proteção e gestão patrimoniais

A publicação *Como gerir um museu* nasceu de uma colaboração institucional entre a UNESCO e o ICOM, ambas organizações internacionais vocacionadas à proteção e ao salvamento patrimonial.

A partir do objetivo primeiro de oferecer orientações práticas para o salvamento patrimonial no Iraque, e por abarcar temas de grande aplicabilidade para a formação e a requalificação de profissionais de museus em todo o mundo, essa publicação ganhou difusão internacional, com tradução em várias línguas, entre elas o português.

A adoção, no Brasil, dessa publicação, como apoio a cursos de formação de diferentes profissionais no campo da museologia e de ciências correlatas, tem sido de um valor inestimável para os museus brasileiros.

Foi, portanto, uma satisfação para o ICOM Brasil obter do ICOM internacional a especial autorização para que a Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, por meio do Sistema Estadual de Museus (SISEM-SP) e da ACAM Portinari, lançasse uma nova versão em língua portuguesa, que certamente será de grande valia à formação dos profissionais de museus paulistas.

Essa edição de *Como gerir um museu* reforça uma vez mais a parceria institucional entre a Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo e o ICOM Brasil, na busca de tornar acessíveis, em português, obras referenciais da museologia internacional.

Maria Ignez Mantovani Franco

Presidente do Conselho de Administração do ICOM-BR

Índice

Prefácio <i>Alissandra Cummins</i>	VII
Introdução <i>Patrick J. Boylan</i>	IX
O Papel dos Museus e o Código de Ética Profissional <i>Geoffrey Lewis</i>	1
O papel dos museus; Experiência histórica em colecionar; Os primeiros museus públicos; Padrões mínimos e ética profissional; Administração do museu; Formando e mantendo coleções; Interpretação e aprofundamento do conhecimento – acessibilidade; Apreciar e promover a herança cultural e natural; Serviço público e benefício público; Trabalho com comunidades; Profissionalismo.	
Gestão de Acervo <i>Nicola Ladkin</i>	14
Política de gestão de acervo; Procedimentos: registro, aquisições e incorporações, desincorporação e descarte, catalogação, numeração e marcação, empréstimos e relatórios de condição, documentação; Preservação: armazenamento, fotografia, seguro, conservação preventiva, prevenção de desastres; Acesso do público: segurança, salas e galerias, transporte; Pesquisa.	
Inventários e Documentação <i>Andrew Roberts</i>	25
Aquisições, empréstimos de longo prazo e incorporação; Controle de inventário e catalogação; Numeração do objeto, etiquetagem e marcação; Controle de posição e movimento; Informações de conservação; Remoção; Acúmulo de incorporação, controle de inventário e catalogação; Catalogação e recuperação manual e computadorizada; Imagens; Acesso às informações sobre a coleção pela internet; Equipe e recursos financeiros; Apêndice: Campos recomendados de catalogação.	
Cuidado e Preservação de Acervo <i>Stefan Michalski</i>	39
Definição de prioridades e avaliação de riscos; Redução de perdas e danos futuros em 100 anos ou mais; Classificação dos riscos ao acervo; Os nove agentes de deterioração; O ciclo de preservação de acervo: Etapa 1: Confira o básico – Etapa 2: Vistoria de riscos – Etapa 3: Aperfeiçoamento do plano de gestão de riscos do acervo; Exemplos de avaliação de riscos específicos e de soluções individuais; Gestão integrada de riscos de infestações; Gestão integrada e sustentável de iluminação, poluentes, temperatura e umidade; Diretrizes de iluminação em museus; Diretrizes de temperatura e umidade no museu; Diretrizes de poluentes no museu; Integração da gestão dos quatro agentes de deterioração; Apêndice 1. Os fatos visíveis: sugestões para inspeção, observações e fotografias; Apêndice 2. Os fatos invisíveis e suas fontes de informação; Apêndice 3. Especificações de temperatura e umidade relativa; Apêndice 4. Sensibilidade de materiais coloridos à luz.	
Mostras, Exibições e Exposições <i>Yani Herreman</i>	74
Tipos de mostra; O objeto: interpretação no contexto de exposição; Gestão da exposição em relação às outras atividades do museu; Quem é ou deveria ser o gerente de projeto de exposição?; Design: o processo básico de planejamento e projeto; Como criar um planejamento resumido; Produção e materiais; Completando a exposição; Avaliação da exposição; As exposições e a comunicação e educação no museu.	
Atendimento ao Visitante <i>Vicky Woollard</i>	86
Quais são os benefícios aos museus?; Quais são os princípios básicos para oferecer serviços de qualidade ao visitante?; Definindo e entendendo o visitante; Tipos de visitante e suas necessidades; Planejando e administrando os serviços ao visitante; Áreas específicas de atendimento.	

Educação no Contexto das Funções de Museu	98
<i>Cornelia Brüninghaus-Knubel</i>	
Acervos e educação; A educação em museu e a comunidade; Escolha dos métodos educacionais em museu; Bastidores do museu; Programa de apoio a eventos do museu; Publicações de museu; Atividades extramuros; Trabalho de campo e excursões; Educação informal e atividades de lazer.	
Gestão de Museu	110
<i>Gary Edson</i>	
Estrutura de gestão; Trabalho em equipe; Responsabilidade pública; Declaração de missão; Políticas; Gestão financeira; Ética e gestão de museu; O processo de planejamento; Planejamento (processo, questões, avaliação, análise SWOT).	
Gestão de Pessoal	121
<i>Patrick J. Boylan</i>	
A equipe do museu: o segredo da eficiência; Entenda a gestão de pessoal; As principais categorias de trabalho e dos funcionários de museu; Informações, envolvimento e integridade do pessoal; Recrutamento e retenção de uma equipe de boa qualidade; Desenvolvimento profissional, treinamento e gestão de pessoas; Procedimentos disciplinares e queixas; Saúde e segurança no trabalho.	
Marketing	134
<i>Paal Mork</i>	
Introdução ao marketing; Planejamento estratégico de mercado; Grupos-alvo; Promoção; Criando uma “marca” do museu.	
Segurança de Museu e Prontidão para Desastres	147
<i>Pavel Jirásek</i>	
Segurança é trabalho de todos; Definindo uma política e formando um sistema de segurança; Análise de riscos e plano de segurança; Implantando o plano estratégico de proteção do museu; Sistema de detecção de invasores; Sistema de detecção de incêndio; Plano de emergência; Apêndice 1: Modelo de plano de emergência; Apêndice 2: Formulário de análise de riscos; Apêndice 3: Incêndio; Apêndice 4: Formulário de relatório.	
Tráfico Ilícito	165
<i>Lyndel Prott</i>	
Prevenção; Reservas; Legislação nacional; Turistas e visitantes; Treinamento; Detecção; Recuperação; Cooperação internacional; Convenções internacionais; Recuperação onde as Convenções não se aplicam; Litígio.	
Breve explanação de alguns termos-chave utilizados neste livro	173
Referências bibliográficas e informações adicionais	179
Breves biografias dos autores	182
Código de Ética Profissional do ICOM	184

Prefácio

Alissandra Cummins

A preparação deste livro, *Como gerir um museu: Manual prático*, surgiu a partir de uma solicitação do Comitê Intergovernamental da UNESCO para Proteção do Patrimônio Cultural do Iraque. Percebeu-se a necessidade de um manual elementar que pudesse ser usado por formadores e formandos em cursos sobre temas de museologia, como uma ferramenta para pessoas que já trabalhavam em museus no Iraque e como um documento de referência que fornecesse orientações para estudo mais aprofundado de determinados aspectos. Seria também do interesse de leigos para que entendessem os fundamentos básicos da gestão de um museu.

Reconhecendo a utilidade de tal publicação para a comunidade internacional de museus, a UNESCO decidiu estender seu âmbito e torná-la disponível para todos os museus dos países de língua árabe, bem como uma edição em inglês para uso mais amplo.

Esta publicação é mais um exemplo de resposta direta do ICOM (sigla em inglês do Conselho Internacional de Museus) à necessidade de fornecer treinamento profissional e conselho prático onde quer que sejam necessários. De fato, nestes quase 60 anos de existência, o ICOM buscou promover padrões profissionais de treinamento profissional e práticas paralelas a abordagens colaborativas de trabalho. Atualmente, um dos

objetivos estabelecidos da organização continua a avançar na direção do compartilhamento de conhecimento e práticas profissionais de museu em âmbito internacional, através da assistência mútua, e ao mesmo tempo incentivar novos modelos para outras colaborações. A missão fundamental do ICOM, depois de estabelecer padrões profissionais e éticos para as atividades de museus, é promover treinamento e o progresso do conhecimento. Os autores dos doze capítulos demonstram sua grande experiência em museus e sua perícia profissional e, simultaneamente, representam com competência a diversidade cultural da sociedade em que vivemos hoje.

Reconheço com meus sinceros agradecimentos o apoio financeiro do United Nations Development Group Trust Fund para a produção deste livro. As contribuições inestimáveis de todos os autores que trabalharam na inspirada edição de Patrick J. Boylan também devem ser reconhecidas. Finalmente, a equipe do setor de programas do ICOM teve um papel fundamental na elaboração e coordenação deste livro. Em minha opinião, juntos, eles criaram uma ferramenta excelente, tanto para o aprendizado acadêmico quanto o autodidata, que apoiará mundialmente o desenvolvimento do trabalhador de museu pelos anos vindouros.

Alissandra Cummins, Presidente
Conselho Internacional de Museus

Introdução

Patrick J. Boylan

Como gerir um museu: Manual prático se destina a fornecer uma visão geral dos principais aspectos do funcionamento de um museu que esteja preocupado em satisfazer as necessidades e expectativas de seus visitantes e da comunidade em geral no século XXI.

Museus precisam se manter fiéis aos valores tradicionais fundamentais de museu e continuar a dar ênfase ao cuidado e ao desenvolvimento de coleções que proporcionam evidências físicas da cultura e do ambiente do território tratado, quer seja um único lugar histórico ou um sítio arqueológico, uma cidade, uma região ou um país inteiro. Da mesma forma, no entanto, o museu contemporâneo deve ter um grande foco na procura da excelência dos seus serviços para os mais variados públicos, sejam crianças escolares, estudantes do ensino superior, visitantes locais, turistas nacionais e internacionais ou pesquisadores especializados.

Como gerir um museu visa atender a vários propósitos. Nós esperamos que as informações e recomendações sobre a “melhor prática” atual sejam de valor:

1. Para novos ou futuros trabalhadores de museus com experiência anterior mínima em museus;
2. Para profissionais e técnicos experientes em uma ou mais áreas de especialização do trabalho em museus ao elucidar sobre as responsabilidades e sobre o trabalho de seus colegas de outros departamentos e especialidades;
3. Como valiosa fonte nas muito necessárias discussões internas entre a equipe e as autoridades governamentais sobre o desempenho atual e as futuras políticas e direções das suas próprias instituições.

Queremos enfatizar que *Como gerir um museu* não deve ser considerado um tipo de livro didático teórico nem como um simples manual de referência técnico, embora com suas importantes discussões das

questões principais, e os muitos exemplos de “bons procedimentos”, os autores esperam que seja valioso tanto para a formação de museólogos quanto para o desenvolvimento de carreiras, e também como fonte de importantes informações técnicas e recomendações. Também esperamos que ele ajude as equipes de museus no processo de reforma interna e modernização tanto de políticas quanto de práticas dentro de suas próprias organizações.

Em muitos pontos, o leitor encontrará exercícios práticos e importantes questões destacadas. Ainda que alguns desses possam ser realizados como exercícios individuais pelo leitor, essas tarefas são destinadas principalmente para discussões em grupo e exercícios práticos que envolvam diversos membros da equipe do museu. Idealmente tais estudos ou grupos de trabalho devem ser formados a partir de diversas e diferentes especializações, posições de trabalho e níveis de responsabilidade dentro da instituição, de modo que perspectivas diferentes sejam trazidas à tona para dar suporte à questão a ser estudada. Também é esperado que estes exercícios sejam importantes em treinamentos mais formais sobre museus e em programas de desenvolvimento de carreiras.

Um tema recorrente encontrado na maioria dos capítulos é a necessidade de a equipe de cada museu cooperar e trabalhar em conjunto como um time, e rapidamente desenvolver uma compreensão do trabalho e das responsabilidades individuais dos que trabalham em um museu. Vemos isso também como uma necessidade prática em um mundo no qual há um crescimento enfático da descentralização do poder administrativo e das responsabilidades dentro de todas as organizações para o menor nível praticável dentro da hierarquia e estrutura das equipes.

Os doze colaboradores deste *Manual*, vindos de diferentes partes do mundo, são reconhecidos especialistas em suas áreas, tendo entre eles muitas décadas de experiência com trabalho prático no campo especializado abrangido por seus capítulos, bem como muita experiência em trabalhos de consultoria e ensino em uma ampla variedade de museus e outros órgãos de patrimônio de todo mundo.

O objetivo de cada capítulo é fornecer recomendações práticas e itens para discussão. O principal texto de cada capítulo é apoiado tanto por informações suplementares, incluindo exemplos de dados fundamentais e normas técnicas, quanto por sugestões de exercícios práticos e tópicos de discussão para uso interno, seja por um único profissional, um pequeno grupo de estudos, por participantes de um treinamento, por programas ou exercícios de treinamento pessoal ou por toda equipe.

O capítulo sobre o papel dos museus e ética profissional apresenta a tradição comum, valores e padrões de conduta institucional e profissional que devem estar por trás de todas as atividades especializadas dentro dos museus e instituições a estes relacionadas e que devem ser as bases sobre as quais todo o resto é construído.

O próximo grupo de capítulos oferece uma perspectiva contemporânea sobre a atividade essencial dos museus, mas uma que se expande em escala e complexidade nos últimos anos: o desenvolvimento, a administração, a documentação, o cuidado e preservação das coleções.

A comunicação também é uma função muito importante de um museu: o papel de exibidor e expositor, o educador como profissional emergente, a educação em museus tanto formal quanto informal e o aprendizado são examinados detalhadamente.

Tradicionalmente, a administração tende a ser considerada como parte relativamente sem importância das operações de um museu, uma vez que a maioria das funções administrativas, tal como a manutenção e gerenciamento das estruturas físicas/edifícios e as operações financeira e de pessoal são muito frequentemente a responsabilidade de um especialista dos departamentos governamentais ou municipais.

No entanto, a rápida tendência de descentralização de tais funções e, portanto, a transferência de tais responsabilidades aos próprios museus, tem feito da gestão geral e de funcionários algo muito mais importante, e em particular uma responsabilidade fundamental do diretor e de outros altos funcionários. O *marketing* também tem se tornado um aspecto importante do trabalho dos museus atualmente. Com o declínio nos níveis de apoio público, muitos museus, provavelmente a maioria, precisam agora ganhar mais e mais dos seus custos de funcionamento por meio da captação de recursos e atividades geradoras de rendas.

Da mesma forma, diante do crescimento de crimes internacionais contra a propriedade cultural de todos os tipos, incluindo coleções de museus e patrimônios locais, é cada vez maior a preocupação com a segurança dos museus, da mesma maneira que a luta internacional contra o tráfico ilícito de antiguidades, de obras de arte, de espécimes de história natural e outras propriedades culturais frequentemente roubadas e adquiridas de forma ilegal. Portanto, este *Manual* termina com um capítulo sobre estes dois tópicos importantes.

Nós esperamos que os leitores considerem *Como gerir um museu: Manual prático* desafiador e também instigante quanto aos seus entendimentos sobre o papel e o futuro potencial de um museu como um todo, e sobre a real e potencial contribuição pessoal do leitor para manter e melhorar seus serviços profissionais e públicos.

O Papel dos Museus e o Código de Ética Profissional

Geoffrey Lewis

Presidente, Comitê de Ética do ICOM

O papel dos museus

Os museus cuidam da propriedade cultural do mundo e a traduzem ao público. Esta não é uma propriedade qualquer. Ela tem um prestígio especial na legislação e normalmente existem leis nacionais para protegê-la. Ela faz parte do patrimônio natural e cultural da humanidade e pode ser de caráter material ou imaterial. A propriedade cultural fornece frequentemente os indícios iniciais para uma série de disciplinas, como a arqueologia e as ciências naturais, e desta forma representa uma importante contribuição para o conhecimento. Ela também é um componente significativo para a definição da identidade cultural, nacional e internacionalmente.

Experiência histórica em colecionar

Coleções de objetos adquiridos juntos porque tinham uma relação ou associação em grupo já ocorriam na antiguidade remota. Os espólios funerários encontrados nos sepultamentos do Paleolítico evidenciam isto. No entanto, o desenvolvimento da ideia de museu ocorreu no início do segundo milênio antes de Cristo, em Larsa, na Mesopotâmia, onde cópias de antigas inscrições eram reproduzidas para uso educativo nas escolas. Evidências arqueológicas do século VI a.C. sugerem que não apenas os reis Nebuchadrezzar e Nabonidus colecionavam antiguidades em seu tempo, mas que havia também uma coleção de antiguidades em uma sala ao lado da escola do templo e descrições de antigas inscrições em tijolos encontrados no local. Isso poderia ser considerado uma “indicação de museu”.

Apesar das origens clássicas da palavra “museu”, nem o Império Grego nem o Romano fornecem exemplos de museus como nós os conhecemos atualmente. As oferendas votivas alojadas em templos, algumas vezes em tesourarias especialmente construídas, eram normalmente abertas ao público, em geral mediante o pagamento de uma pequena taxa. Nelas, se incluíam obras de arte, curiosidades naturais, assim como itens exóticos trazidos de longínquas partes do Império, mas eram essencialmente oferendas religiosas. A veneração do passado e de suas personalidades nos países orientais também levou à coleção de objetos, enquanto relíquias

eram acumuladas nas tumbas dos primeiros mártires muçulmanos, como a tumba dedicada a Imam-Reza, em Meshed, no norte do Irã, que abriga hoje um museu contíguo. A ideia de *al-waqf*, que envolve doar propriedades para o patrimônio público por razões religiosas, também resultou na formação de coleções.

Na Europa medieval, as coleções eram principalmente prerrogativas de casas principescas e da Igreja. Tais coleções tinham uma importância econômica e eram usadas para financiar guerras e outras despesas de estado. Outras coleções assumiram a forma de supostas relíquias da Cristandade. Com o ressurgimento do interesse na herança clássica, facilitada pelo aumento de novas famílias de mercadores e banqueiros, impressionantes coleções de antiguidades se formaram na Europa. Destaca-se entre elas aquela formada e ampliada pela família Médici, em Florença, que foi legada ao Estado em 1743 para ser acessível “ao povo da Toscana e de todas as nações”. Coleções nobres e reais também se formaram em muitos outros países europeus. Por volta do século XVII, o aumento do interesse na história humana e também natural levou à criação de muitas coleções especializadas pela intelectualidade da época. Este também foi o período no qual as primeiras sociedades científicas se estabeleceram; e uma série delas formou suas próprias coleções, sendo a mais conhecida a da Accademia del Cimento, em Florença (1657), a Royal Society of London (1660) e a Academie des Sciences, em Paris (1666). Neste período, classificações sistemáticas do mundo natural e artificial estavam em vigor para auxiliar os colecionadores a organizar suas coleções. Isso reflete o espírito de sistema, a investigação racional e uma abordagem enciclopédica do conhecimento emergindo na Europa naquele momento.

Os primeiros museus públicos

Museus enciclopédicos

Foi com esse espírito enciclopédico do chamado Iluminismo europeu que os museus públicos surgiram. O Museu Ashmolean, aberto pela Universidade de Oxford em 1683, é geralmente considerado como o primeiro museu

fundado por um órgão público e para benefício público. Era amplamente baseado em coleções ecléticas, de muitas partes do mundo, reunidas pela família Tradescant e exibidas ao público anteriormente em sua casa em Londres. O museu era de caráter enciclopédico, característica comum a outros dois renomados museus desse período inicial: o Museu Britânico, aberto em Londres em 1759, e o Louvre, em Paris, aberto em 1793; ambos foram iniciativas governamentais, o primeiro sendo resultado da aquisição de três coleções particulares e o último, da democratização das coleções reais.



O Museu Britânico foi fundado pelo Parlamento do Reino Unido que o determinou como “não somente para visitação e entretenimento dos instruídos e curiosos, mas para uso geral e benefício do público”. Foi aberto em 1759, na casa Montagu, Bloomsbury (acima), comprada especificamente para este fim. O acesso do público era gratuito, embora inicialmente fosse necessário requerer um ingresso para obter a admissão. Um visitante francês, em 1784, observou que esse museu era claramente “para instrução e satisfação do público”.

O museu continha antiguidades clássicas, espécimes de história natural, manuscritos e objetos etnográficos, materiais numismáticos e de arte. A lei fundadora reflete o pensamento enciclopédico daquele tempo ao declarar que “todas as artes e ciências têm conexão umas com as outras”. Contudo, as coleções de história natural foram removidas para formarem o Museu de História Natural, aberto em 1881.

Museus de sociedades

As sociedades científicas também estão entre os primeiros criadores de museus públicos. Foi particularmente deste modo na Ásia. Em Jacarta, a coleção da Sociedade de Artes e Ciências da Batávia teve início em 1778, e acabou por se tornar o Museu Central da Cultura Indonésia. As origens do Museu Indiano em Calcutá são parecidas, sendo baseadas nas coleções da Sociedade Asiática de Bengali, iniciadas em 1784. Ambos os museus abrangiam as artes e ciências e estavam interessados em aprofundar os conhecimentos sobre seus respectivos países. Nos Estados Unidos, a Sociedade da Biblioteca de Charleston da Carolina do Sul declarou sua intenção, em 1773, de formar uma coleção das “produções naturais, tanto animais quanto vegetais ou minerais” com o objetivo de apresentar os aspectos práticos e comerciais da agricultura e da medicina na província.



James Macie Smithson desejava ver uma instituição fundada “para o aumento e difusão do conhecimento entre os homens”. Este foi o começo da mundialmente renomada organização científica e educacional conhecida como Smithsonian Institution, em Washington, D.C. A legislação que a estabeleceu previa um prédio para abrigar uma galeria de arte, uma biblioteca, um laboratório químico, salas de leitura e galerias de museu: “todos os objetos de arte e pesquisas curiosas, história natural, plantas e amostras geológicas” pertencentes aos Estados Unidos deveriam ser acomodados ali. O primeiro prédio da Smithsonian (figura acima) foi concluído em 1855 e o Museu Nacional dos Estados Unidos abriu três anos mais tarde. As coleções logo cresceram, para além do tamanho do prédio. Atualmente, o Mall em Washington está alinhado com os museus especializados da Smithsonian.



Um dos primeiros museus na América do Sul foi fundado em Buenos Aires em 1812 e aberto ao público em 1823 como um museu nacional, abrigado em uma universidade por muitos anos. O Museu Argentino de Ciências Naturais foi transferido para seu prédio atual (acima) em 1937. As coleções abrangiam todos os campos de história natural e humana, mas estavam concentradas nas áreas de Paleontologia, Antropologia e Etnologia.

Museus nacionais

O papel de um museu de contribuir para a consciência e identidade nacionais se desenvolveu inicialmente na Europa com o reconhecimento de museus serem as instituições apropriadas para a preservação da herança histórica de uma nação. Este papel continua hoje e é enfatizado nos museus nacionais de estados fundados ou estabelecidos recentemente. Expressões do século XIX deste papel incluem o museu nacional de Budapeste, que teve sua origem em 1802 e foi construído com o dinheiro arrecadado a partir de tributos voluntários; e que, mais tarde, foi identificado com a luta pela independência húngara. Em Praga, o renascimento do nacionalismo levou à fundação do museu nacional em 1818, e seu novo edifício, aberto apenas em 1891, se tornou um símbolo do renascimento da nação tcheca. Ambos alojavam inicialmente coleções de artes e ciências, mas conforme as coleções cresceram, foram realocadas em novos prédios. Na Hungria, por exemplo,

isto levou à formação de museus especializados: Artes Aplicadas, Belas Artes, Cultura Nacional e Ciência Natural.

Museus especializados

O conceito de um museu enciclopédico de cultura nacional ou global perdeu força durante o século XIX em favor de museus nacionais de maior especialização. Isto foi mais acentuado onde os museus eram vistos também como veículos de promoção de desenhos industriais e avanços técnicos. Exposições internacionais de objetos manufaturados contribuíram para a formação de uma série de museus especializados, incluindo o Museu Victoria e Albert e o Museu de Ciências em Londres, o Museu Técnico, em Viena, e o Palácio da Descoberta, em Paris.



Em 1835, o Serviço de Antiguidades foi fundado pelo governo egípcio para proteger seus sítios arqueológicos e armazenar seus artefatos. Um museu foi formado em 1858, mas a coleção não foi exposta em um prédio permanente até que o Museu Egípcio, no Cairo, fosse aberto em 1902 (acima). Pouco tempo depois, algumas coleções foram transferidas para formar duas novas e renomadas instituições, o Museu Islâmico (1903) e o Museu Copta (1908).

Museus gerais e locais

A ideia enciclopédica, agora em museus gerais, permanece como característica de muitos museus regionais e locais. Isso se desenvolveu a partir das coleções de benfeitores e sociedades privadas, particularmente

após a metade do século XIX. Na Grã-Bretanha, museus municipais eram considerados meios de fornecer instrução e entretenimento para a população cada vez mais urbanizada e se desenvolveram no contexto de melhorias para superar problemas sociais resultantes da industrialização. Em localidades onde os museus foram estabelecidos em portos ou outros centros de comércio internacional, as coleções frequentemente refletiam uma natureza global. Estes museus locais e regionais também possuíam o papel de promover o orgulho cívico.



O Instituto da Jamaica foi fundado em 1879, para incentivar a literatura, a ciência e a arte. Em 1891, um museu científico já tinha sido fundado e no ano seguinte uma galeria de retratos foi aberta. Hoje, o Instituto administra uma série de museus históricos e etnográficos em diferentes partes da ilha. O museu científico – atualmente a divisão de história natural – está no edifício-sede do Instituto, em Kingston (acima).

Museus a céu aberto

Um novo tipo de museu surgiu na Suécia, em 1872, para preservar aspectos da vida folclórica tradicional da nação, com a criação do Museu Nórdico, em Estocolmo. Foi ampliado para colecionar construções tradicionais que eram reerguidas em Skansen, o primeiro museu a céu aberto. Uma variação deste tipo de museu surgiu na Nigéria, onde grande parte da arquitetura tradicional era muito frágil para ser transportada. Assim, construtores artesãos foram trazidos ao Museu de Arquitetura Tradicional em Jos para erguer exemplos de construções representantes de diversas partes da Nigéria.



Alguns anos após a independência, o governo da Nigéria estabeleceu uma Comissão de Monumentos e Museus com a responsabilidade de fundar museus nacionais nas principais cidades. Isto era parte da política para promover o desenvolvimento da identidade cultural e unidade nacional. Alguns desses museus realizaram oficinas nas quais as artes tradicionais puderam ser ensinadas.

O Museu Jos, um dos primeiros museus nacionais, concentrou-se em arquitetura tradicional (figura acima).

Museus de trabalho

Outros museus desenvolveram oficinas nas quais as artes tradicionais são ensinadas e, algumas vezes, exploradas comercialmente em benefício

do museu. Em outros lugares, oficinas e instalações industriais foram preservadas e restauradas às suas antigas condições de trabalho. Em tais casos, a ênfase foi maior em preservar e manter os processos históricos do que nos equipamentos usados para atingi-los, e em garantir a continuidade das habilidades associadas a eles.

É neste nível que os aspectos intangíveis de uma herança e a necessidade de preservá-los se torna particularmente evidente. O conhecimento detalhado e as habilidades exigidas para produzir um objeto são mais bem transmitidos por meios orais e visuais e preservados por tecnologias de multimídia. Tais abordagens podem ser empregadas amplamente em uma série de situações em museus.

Museus de lugares

Onde um lugar é preservado em sua forma original, como nos sítios arqueológicos e nas áreas de *habitat* natural, diferentes critérios são usados. Haverá uma preocupação especial para que o lugar seja mantido o quanto possível em boas condições, levando em conta fatores ambientais, entre eles o clima e o impacto de visitantes. Instalações interpretativas também precisam de um tratamento especial e podem ser alcançadas discretamente tanto para o lugar quanto para os achados nele.

Museus virtuais

A disponibilidade de informação e tecnologias da comunicação trazem novas oportunidades aos aspectos interpretativos dos museus. Isto pode se manifestar de diversas maneiras. Por esta razão, a oportunidade de juntar imagens digitais, particularmente de diversas fontes, de modo a apresentar e interpretar a herança cultural e natural e comunicá-las a maiores audiências deve ser considerada agora um importante papel dos museus.

Padrões mínimos e ética profissional

O trabalho de um museu é um serviço à sociedade. Ele exige os mais altos padrões de atuação profissional. O Conselho Internacional de Museus (ICOM) estabelece os padrões mínimos ao definir seu *Código de Ética*. Esses padrões são usados aqui para indicar o nível de atuação que tanto público quanto colegas podem esperar de todos os envolvidos com o fornecimento e a execução de serviços de museu. Estes padrões podem ser desenvolvidos para atender às necessidades locais específicas e àquelas exigências especializadas da equipe de um museu.

Administração do museu

Um serviço eficaz de museu depende da confiança do público a que ele serve. Todos os responsáveis pelo cuidado e a interpretação de qualquer aspecto da herança cultural material ou imaterial do mundo, tanto em nível local quanto nacional, precisam promover esta confiança. Uma importante colaboração para isto é criar a consciência pública do papel e objetivo do museu e a maneira como ele está sendo administrado.

Posição institucional

A proteção e a promoção da herança pública exigem que a instituição seja devidamente constituída e forneça uma estabilidade apropriada a essa responsabilidade. Deve haver uma constituição, estatuto ou qualquer outro documento público escrito e publicado que esteja de acordo com as leis nacionais. Este deve exprimir claramente a posição da instituição, sua condição legal, missão, estabilidade e natureza sem fins lucrativos.

A direção estratégica e a superintendência de um museu são normalmente responsabilidades de um corpo diretor. Deve preparar e fazer a publicidade de uma declaração de missão, dos objetivos e das políticas do museu. Deve também delimitar o papel e a composição do corpo diretor.

Premissas

Encarregar-se de um museu exige premissas adequadas e um ambiente apropriado para cumprir as funções básicas definidas pela missão. Um museu e suas coleções devem estar disponíveis durante um número razoável de horas e por períodos regulares sob padrões apropriados a fim de garantir a saúde, segurança e acessibilidade de seus visitantes e sua equipe. Uma atenção especial deve ser dada ao acesso de pessoas com necessidades especiais.

Segurança

A natureza do acervo de museus exige que o corpo diretor forneça segurança apropriada para proteger as coleções contra roubos ou danos em exposições, áreas de trabalho ou de armazenamento e enquanto são transportadas. Devem estar em vigor políticas para proteger o público e a equipe, as coleções e outros bens, contra desastres naturais ou causados pelo homem.

O foco para segurar ou indenizar as riquezas do museu pode variar. No entanto, o corpo diretor deve assegurar que a cobertura seja adequada

e inclua objetos em trânsito ou em empréstimo e outros itens sob responsabilidade do museu.

Financiamento

É responsabilidade do corpo diretor assegurar que haja fundos suficientes para executar e desenvolver as atividades do museu. Esses fundos podem provir do setor público, de fontes privadas ou serem gerados pelas próprias atividades do museu. Deve haver uma política escrita de práticas aceitáveis para todas as fontes de financiamento, e todos os fundos devem ser contabilizados de forma profissional.

Independentemente da fonte de financiamento, o museu deve manter o controle do conteúdo e a integridade de seus programas, exposições e atividades. As atividades geradoras de renda não devem comprometer os padrões da instituição ou seu público.

Equipe

A equipe do museu é um importante recurso. O corpo diretor deve garantir que toda ação voltada para a sua equipe seja tomada de acordo com as políticas internas, assim como os procedimentos legais em vigor.

Ética – Estudo de Caso 1

Você está planejando há anos organizar uma importante exposição em sua área temática, mas a falta de financiamento sempre impediu. A imprensa e a televisão divulgaram a necessidade de um patrocinador. Para sua surpresa, uma grande empresa se oferece para arcar com todos os custos da exposição, contanto que seu nome seja associado a ela em qualquer publicidade. Você divide essa boa notícia com um colega que lhe conta que a comunidade local está travando uma campanha contra essa empresa, que pretende desenvolver um sítio de interesse científico em local considerado sagrado pelas primeiras populações da região. Como você procederia?

O diretor do museu é um posto fundamental e deve ser diretamente responsável, com acesso direto às autoridades superiores. Ao nomeá-lo, o corpo diretor deve levar em consideração o conhecimento e as habilidades exigidas para preencher o cargo eficazmente. Essas qualidades devem incluir competência intelectual e conhecimento profissional adequados, complementados por um alto padrão de conduta ética.

O funcionamento de um museu envolve diversas habilidades e funcionários qualificados, com a perícia necessária para cumprir com todas as responsabilidades. Também deve haver oportunidades adequadas para que se continue a educação e o desenvolvimento pessoal da equipe do museu.

Alguns museus apoiam a ajuda voluntária. Nestes casos, o corpo diretor deve redigir uma política de trabalho voluntário que promova um relacionamento positivo entre voluntários e funcionários do museu. Os voluntários devem estar completamente familiarizados com o *Código de Ética do ICOM* e outros códigos e leis aplicáveis.

O corpo diretor nunca deve solicitar que a equipe do museu ou os voluntários ajam de modo que possa ser considerado conflitante com as disposições de qualquer lei ou código de ética pertinente.

Formando e mantendo coleções

Política de aquisição

Os museus têm o dever de adquirir, preservar e promover suas coleções. Essas coleções são uma significativa herança pública, e aqueles envolvidos com ela estão em posições de confiança pública. O corpo diretor deve, portanto, adotar e publicar uma política de coleções que trate da aquisição, do cuidado e do uso das coleções.

Ética – Estudo de Caso 2

Você está tentando formar um acervo representativo em sua área. Existem algumas lacunas que ainda devem ser preenchidas. Você possui também uma série de itens do mesmo tipo que foram doadas ao museu, embora as associações a pessoas, lugares e outros materiais sejam diferentes. Um colecionador local possui dois itens que ajudariam a completar seu acervo e oferece trocá-los por itens que você possui e que são do mesmo tipo. Como você procederia?

A política também deve esclarecer a situação de qualquer material que não esteja catalogado, conservado ou em exibição. Por exemplo, pode haver certos tipos de acervo de trabalho cuja ênfase seja preservar um processo cultural, científico ou técnico ao invés de um objeto, ou nos quais os objetos ou espécimes estejam reunidos para manuseio regular ou para funções de ensino.

A aquisição de objetos ou espécimes fora da política definida do museu deve ser feita apenas em circunstâncias excepcionais. Quando isto é um problema, o corpo diretor deve considerar as opiniões profissionais disponíveis e as visões de todas as partes interessadas. As considerações devem incluir a importância do objeto ou espécime, seu contexto na herança cultural ou natural e os interesses especiais de outros museus em colecionar tal material. No entanto, mesmo nessas circunstâncias, objetos sem um título válido não devem ser adquiridos.

Propriedade

Nenhum objeto ou espécime deve ser adquirido, seja por compra, doação, empréstimo, legado ou troca, a não ser que o museu adquirente comprove que um título de propriedade seja válido. A evidência de uma propriedade legítima em um país não é necessariamente um título válido. Portanto, todo esforço deve ser feito antes da aquisição para garantir que o objeto ou espécime não foi obtido ou exportado ilegalmente, tanto de seu país de origem quanto de qualquer outro país intermediário no qual o objeto possa ter sido possuído legalmente (incluindo o próprio país do museu). A devida diligência a este respeito deve ser tomada como estabelecadora para toda história do item, desde sua descoberta ou produção.

Informação associada

O contexto e as associações de um objeto ou espécime também são importantes, uma vez que isto frequentemente fornece informações que realçam o conhecimento sobre este item. Por esta e outras razões legais, o material resultante de recolhimento não autorizado ou anticientífico, da destruição intencional ou dano a monumentos, de sítios arqueológicos ou geológicos, ou de espécies e habitats naturais não devem ser adquiridos. Da mesma forma, a aquisição não deve ocorrer se houve falha na divulgação das descobertas para o proprietário ou ocupante do terreno ou para o proprietário legal ou para as autoridades governamentais. Da mesma maneira, espécimes biológicos ou geológicos que tenham sido coletados, vendidos ou de outra forma transferidos em contravenção à legislação ou tratado local, nacional, regional ou internacional relacionado à proteção da vida selvagem ou conservação da história natural não devem ser adquiridos.

Haverá ocasiões em que o museu pode ter de agir como depositário autorizado de espécimes ou objetos de procedência desconhecida, coletados ou recolhidos ilicitamente em território sobre o qual ele tem

responsabilidade legal. Isso só deve ser feito com toda a autoridade governamental necessária.

Material sensível

Cuidados são necessários ao adquirir certos objetos ou espécimes que possam ter sensibilidades particulares, tanto cultural quanto biologicamente. Acervos de restos humanos e material de significado sagrado devem ser adquiridos apenas se puderem ser alojados com segurança ou cuidados respeitosamente de modo consistente com os padrões profissionais e, quando conhecidos, com interesses e crenças dos membros da comunidade, dos grupos étnicos ou religiosos a partir dos quais o objeto se originou.

Considerações especiais também são necessárias sobre o ambiente natural e social do qual os espécimes botânicos ou zoológicos vivos são originados, assim como sobre qualquer legislação ou tratado local, nacional, regional ou internacional referente à proteção da vida selvagem ou à conservação da história natural.

Transferindo objetos ou espécimes de acervos de museu

A natureza duradoura dos acervos de museus e benefícios privados fazem de qualquer transferência de itens um assunto sério. Por esta razão, muitos museus não têm poder legal para descartar espécimes.

Onde houver poderes legais que permitam descartes, a remoção de um objeto ou espécime do acervo do museu só deve ser empreendida com a compreensão total do significado do item, seu caráter (se renovável ou não renovável), situação legal e qualquer perda de confiança pública que possa resultar de tal ação. A decisão de se desfazer de um item deve ser responsabilidade do corpo diretor agindo com o diretor do museu e com o curador do acervo em questão.

Em caso de objetos sujeitos a condições de descarte, as exigências e procedimentos legais, ou outros, devem ser cumpridas em sua totalidade. Onde a aquisição original se sujeitava a obrigações ou a outras restrições, estas condições devem ser observadas, a menos que possa ser claramente mostrado que seguir tais restrições é impossível ou substancialmente prejudicial à instituição. Se necessário, deve-se buscar assistência por meio de procedimentos legais.

A política do museu sobre desincorporação deve definir os métodos autorizados para a remoção permanente de um objeto do acervo. Esta pode ser por meio de doação, transferência, troca, venda, repatriação ou

destruição. Isto permitirá a transferência de título irrestrito para uma agência receptora. Por serem os acervos de museus confiados à guarda pública, eles não podem ser tratados como posses reais. O dinheiro ou compensação recebido pela desincorporação e pelo descarte de objetos ou espécimes do acervo de um museu deve ser usado exclusivamente em benefício do mesmo acervo, normalmente para novas aquisições.

Devem ser mantidos registros completos de todas as decisões de desincorporação, dos objetos envolvidos e da disposição final. Supõe-se fortemente que o item desincorporado será oferecido primeiramente a outro museu.

Conflito de interesse

Um cuidado especial deve ser tomado ao considerar qualquer item, tanto para venda, como doação comum ou doação em benefício fiscal, a qualquer membro do corpo diretor, colega, ou família e colaboradores próximos a estas pessoas. A essas pessoas não deve ser permitido comprar objetos que foram desincorporados de um acervo pelo qual são responsáveis.

As políticas do museu devem garantir que seu acervo (tanto coleções permanentes como temporárias) e a informação associada, devidamente registrada, estejam disponíveis para uso atual e serão passados para futuras gerações em condições boas e seguras o quanto possível, considerando o conhecimento e os recursos atuais. As responsabilidades profissionais envolvendo o cuidado com acervos devem ser atribuídas a pessoas com conhecimento e habilidades apropriados ou que sejam adequadamente supervisionadas.

Documentação das coleções

A importância da informação associada às coleções do museu exige que seja documentada de acordo com padrões profissionais reconhecidos. Isto deve incluir a completa identificação e descrição de cada item, suas associações, proveniência, condição, tratamento e localização atual. Tais dados devem ser mantidos em um ambiente seguro e ser assegurados por sistemas de recuperação, fornecendo acesso às informações para a equipe do museu e outros usuários legítimos. O museu deve evitar divulgar informações delicadas, pessoais ou relacionadas, e outros assuntos confidenciais quando os dados do acervo estiverem disponíveis ao público.

Proteção contra desastres

A natureza do acervo de um museu exige desenvolver políticas para assegurar a proteção das coleções durante conflitos armados e outros desastres e emergências naturais ou causadas pelo homem.

Conservação preventiva

A conservação preventiva é um importante elemento da política de um museu e do cuidado do acervo. É uma responsabilidade essencial dos membros do museu criar e manter um ambiente protetor para os objetos sob seus cuidados, não importa se armazenados, em exibição ou em trânsito.

Conservação e restauração

O museu deve monitorar cuidadosamente a condição das coleções para determinar quando um objeto ou espécime pode precisar de trabalhos de conservação-restauração e dos serviços de um conservador-restaurador qualificado. O objetivo principal deve ser a estabilização do objeto ou espécime. Todos os procedimentos de conservação devem estar documentados e ser tão reversíveis quanto possível, e todas as alterações feitas no objeto ou espécime original, claramente identificáveis.

O bem-estar de animais vivos

Um museu que mantenha animais vivos deve assumir total responsabilidade pela saúde deles e seu bem-estar. Deve preparar e adotar um código de segurança para proteção de sua equipe e visitantes – bem como dos animais – que seja aprovado por um especialista no campo veterinário. Modificações genéticas devem ser claramente identificáveis.

Uso pessoal dos acervos de museu

À equipe do museu, ao corpo diretor, às suas famílias, a colaboradores próximos ou a outros não deve ser permitido expropriar itens do acervo do museu, mesmo que temporariamente, para qualquer uso pessoal.

Interpretação e aprofundamento do conhecimento – acessibilidade

Evidência primária

Os museus detêm a evidência primária para uma série de disciplinas. Eles têm responsabilidades particulares com todos pelo cuidado, acessibilidade e interpretação deste material mantido em seus acervos.

A política de acervo do museu deve indicar claramente o significado dos objetos como evidência primária. Isto deve assegurar que ela não é regida por tendências intelectuais atuais ou para uso do museu.

Disponibilidade

Os museus têm a responsabilidade especial de formar coleções e toda informação relevante disponível da forma mais gratuita possível, levando em conta as restrições decorrentes de razões de confidencialidade e segurança.

Ética – Estudo de Caso 3

Você está fazendo uma pesquisa sobre um tópico da sua coleção que eventualmente servirá de base a uma grande exposição. Algumas das suas descobertas trazem novas evidências que provavelmente atrairão uma considerável publicidade para a exposição. Antes que você possa publicar seu trabalho ou preparar a exposição, um estudante de doutorado entra em contato para estudar a mesma coleção. Que informações você disponibilizaria para ele?

Coleta de campo

Se os museus realizam sua própria coleta de campo, eles devem desenvolver políticas coerentes com os padrões acadêmicos e com as leis e obrigações de tratados nacionais e internacionais aplicáveis. O trabalho de campo deve ser realizado com respeito e consideração pelas opiniões das comunidades locais, pelos recursos de seu ambiente e pelas práticas culturais, e esforços para aumentar a herança cultural e natural.

Coleta excepcional de evidência primária

Em casos muito excepcionais, um item sem procedência pode ser tão importante e de inerente contribuição para o conhecimento que seria um interesse público preservá-lo. A aceitação de tal item no acervo de um museu deve estar sujeita à decisão de especialistas na disciplina em questão e sem discriminação nacional ou internacional.

Pesquisa

A pesquisa de fonte primária pela equipe do museu deve estar relacionada com a missão e os objetivos da instituição e obedecer às práticas legais, éticas e acadêmicas estabelecidas.

Eventualmente, pesquisas envolvem técnicas destrutivas de análise. Estas devem ser feitas o mínimo possível. Quando realizadas, um registro completo do material analisado, o resultado da análise e a pesquisa resultante, incluindo publicações, devem se tornar parte do registro permanente do objeto.

Pesquisas envolvendo restos humanos e materiais de significado sagrado devem ser feitas de maneira coerente com os padrões profissionais e levar em conta os interesses e crenças dos grupos da comunidade, étnicos ou religiosos, dos quais esses objetos foram originados, quando estes grupos forem conhecidos.

Direitos sobre pesquisas das descobertas

Quando a equipe de um museu prepara um material para apresentação ou para documentar a investigação de campo, deve haver clara concordância com todos os direitos de patrocinador do museu em relação ao trabalho.

Cooperação entre instituições e equipe

A equipe do museu deve reconhecer e endossar a necessidade de cooperação e consulta entre instituições cujos interesses e práticas de coleção sejam similares. Isto se aplica particularmente às instituições de ensino superior e certas instituições de utilidade pública nas quais a pesquisa possa gerar importantes coleções para os quais não há segurança de longo prazo.

A equipe do museu também tem a obrigação de compartilhar seu conhecimento e sua experiência com colegas, acadêmicos e estudantes dos campos relacionados. Devem respeitar e reconhecer aqueles com os quais aprenderam e passar adiante tais avanços de técnicas e experiências que possam beneficiar outros.

Apreciar e promover a herança cultural e natural

Museus têm o importante dever de desenvolver seu papel educacional e atrair maiores audiências da comunidade, localidade ou do público a que servem. A integração com a comunidade constituinte e a promoção de sua herança é parte essencial do papel educacional de um museu.

Exibições e exposições

Exibições e exposições temporárias, físicas ou eletrônicas, devem estar de acordo com a missão, a política e o propósito do museu. E não devem comprometer a qualidade nem a conservação adequadas do acervo.

Ética – Estudo de Caso 4

Um colecionador tem um dos melhores acervos privados de material relacionado ao seu tema, mas tem opiniões heterodoxas quanto a isso. Você cultivou boas relações com ele na esperança do museu se beneficiar. Em certo dia, ele oferece emprestar sua coleção para uma mostra temporária à custa do museu, mas sujeita a duas condições: que a mostra apresente só o material da sua coleção e ele seria responsável pelas classificações e o conteúdo das publicações. Você aceitaria a oferta?

A informação apresentada em exposições e exposições deve ser bem fundamentada, exata e oferecer a consideração adequada aos grupos ou crenças representados.

A exibição de restos mortais e material de significado sagrado deve ser feita de maneira coerente com padrões profissionais e, onde conhecido, levar em conta a comunidade e os grupos étnicos e religiosos dos quais os objetos se originaram. Tal material deve ser apresentado com grande discernimento e respeito aos sentimentos de dignidade humana mantidos por todos os povos. Solicitações para remoção de tal material da exibição pública devem ser respondidas rapidamente com respeito e sensibilidade. Solicitações para o retorno deste material devem ser respondidas do mesmo modo. As políticas do museu devem definir claramente o processo de resposta para tais solicitações.

Exibição de material de procedência desconhecida

Os museus devem evitar exibir ou usar material de origem questionável ou sem procedência definida. Eles devem estar cientes de que exposições ou uso de tal material podem ser vistos como omissão ou contribuir para o comércio ilegal de propriedade cultural.

Publicação e reproduções

As informações publicadas pelos museus, por quaisquer meios, devem ser bem fundamentadas, exatas e fazer considerações às disciplinas acadêmicas, sociedades ou crenças apresentadas. As publicações dos museus não devem comprometer os padrões da instituição.

Os museus devem respeitar a integridade do original quando réplicas, reproduções ou cópias de itens forem feitas ou usadas em exposições. Todas essas cópias devem estar claramente rotuladas e permanentemente marcadas como fac-símile.

Serviço público e benefício público

Museus se utilizam de uma ampla variedade de especialidades, habilidades e recursos físicos com aplicação muito mais ampla do que apenas neles. É necessário cuidado para garantir que o museu ou indivíduos não ajam de modo que possa ser considerado como se beneficiando de tal atividade, direta ou indiretamente. A identificação e autenticação de objetos que são suspeitos por terem sido obtidos, transferidos, importados ou exportados ilegal ou ilicitamente não devem vir a público até que as autoridades adequadas sejam notificadas.

Autenticação e estimativa (avaliação)

Estimativas sobre o valor dos acervos dos museus podem ser feitas para fins de seguro ou indenização. Opiniões sobre o valor monetário dos objetos devem ser reveladas apenas em solicitações oficiais de outros museus, por competência governamental legal ou por outras autoridades públicas responsáveis. No entanto, quando o museu for de alguma forma o beneficiário, a avaliação do objeto ou espécime deve ser feita por agente independente.

Trabalho com comunidades

As coleções de museu refletem a herança cultural e natural da comunidade da qual se derivam. E, como tal, têm uma característica além das de propriedade comum que pode incluir a forte afinidade com uma identidade nacional, regional, local, étnica, religiosa ou política. Portanto, é importante que a política do museu responda a isto.

Cooperação

Museus devem promover o compartilhamento do conhecimento, da documentação e dos acervos com museus e organizações culturais nos países e comunidades das quais se originam. A possibilidade de desenvolver parcerias com museus em países ou áreas que perderam parte significativa de sua herança deve ser explorada.

Devolução de propriedade cultural

Museus devem estar preparados para iniciar negociações sobre o retorno da propriedade cultural ao país ou povo de origem. Isso deve ser feito de maneira imparcial, baseado em princípios científicos, profissionais e humanitários, bem como na legislação local, nacional ou internacional aplicável, de preferência agindo de modo governamental ou político.

Restituição da propriedade cultural

Um país ou população de origem pode solicitar a restituição de um objeto ou espécime que tenha sido comprovadamente exportado ou de alguma forma transferido em violação aos princípios de convenções nacionais ou internacionais. Se o item puder ser provado como parte da herança cultural ou natural daquele país ou população, o museu responsável deve, se for legalmente livre para tal, tomar as atitudes e procedimentos responsáveis para cooperar com seu retorno.

Objetos culturais de países ocupados

Museus devem privar-se da compra ou aquisição de objetos culturais de territórios ocupados. Devem respeitar completamente todas as leis e convenções que regularizam a importação, exportação e transferência de materiais culturais ou naturais.

Comunidades contemporâneas

As atividades de museus frequentemente envolvem comunidades contemporâneas e sua herança. Aquisições só devem ser feitas baseando-se em consentimentos informados e mútuos do proprietário ou informantes. O respeito aos desejos da comunidade envolvida deve ser soberano.

O uso de coleções de comunidades contemporâneas exige respeito à dignidade humana e às tradições e culturas das quais são derivados. As coleções devem ser usadas para promover o bem-estar humano, o desenvolvimento social, a tolerância e o respeito ao defender expressões multissociais, multiculturais e multilinguísticas.

Financiamento de instalações comunitárias

Um cuidado deve ser tomado ao buscar financiamentos envolvendo comunidades contemporâneas para garantir que seus interesses não sejam comprometidos pela associação de possíveis patrocinadores.

Apoio às organizações na comunidade

Os museus devem criar ambientes favoráveis ao apoio da comunidade (por exemplo, organizações como Amigos do Museu e outras), reconhecendo a contribuição e promovendo um relacionamento harmonioso com a equipe do museu.

Legislação

Museus devem obedecer completamente à legislação local, nacional, regional ou internacional e às obrigações dos tratados em vigor em seus países. Além disso, o corpo diretor deve cumprir com qualquer obrigatoriedade ou condições legais relacionadas a qualquer aspecto da instituição, seu acervo ou suas operações.

Legislação local e nacional

Museus devem obedecer todas as leis nacionais e locais. Eles devem respeitar a legislação e outras autoridades que influenciam suas operações.

Legislação internacional

A adoção da legislação internacional varia em diferentes países. A política

do museu deve, no entanto, reconhecer as várias Convenções para seguir o *Código de Ética*:

- Convenção e Protocolos de Haia para Proteção da Propriedade Cultural na Eventualidade de Conflito Armado - 1954 e 1999
- Convenção da UNESCO sobre Meios de Proibição e Prevenção de Importação, Exportação e Transferência Ilícita de Propriedade Cultural - 1970
- Convenção Internacional para Proteção de Espécies de Flora e Fauna - 1973
- Convenção da ONU sobre Diversidade Cultural - 1992
- Convenção da UNIDROIT sobre Objetos Culturais Roubados ou Exportados Ilegalmente - 1995
- Convenção sobre Proteção de Patrimônio Cultural Subaquático - 2001
- Convenção para Segurança de Herança Cultural Imaterial - 2003

Profissionalismo

Trabalhadores de museu devem respeitar os padrões aceitos e as leis, e manter a dignidade e honra de suas profissões. Eles devem proteger o público de condutas ilegais ou antiéticas. Todas as oportunidades devem ser usadas para informar e educar o público sobre objetivos, finalidades e aspirações da profissão e desenvolver o melhor entendimento do público sobre as contribuições do museu para a sociedade.

Familiaridade com a legislação relevante

O trabalhador de museu deve estar familiarizado com a legislação nacional, local ou internacional relevante e com as diretrizes dos seus empregadores. Deve evitar situações que poderiam ser consideradas como conduta imprópria.

Responsabilidade profissional

Trabalhadores de museu têm obrigação de seguir as políticas e os procedimentos da sua instituição empregadora. No entanto, podem discordar de práticas que possam ser consideradas prejudiciais ao museu, à profissão ou estejam relacionadas à ética profissional.

Conduta profissional

Lealdade aos colegas e ao museu empregador é uma importante responsabilidade profissional e precisa ser baseada na obediência aos princípios éticos fundamentais aplicados à profissão como um todo. O

trabalhador de museu deve concordar com os termos do *Código de Ética do ICOM* e estar ciente de quaisquer outros códigos ou políticas relevantes ao trabalho em museu.

Responsabilidades científicas e acadêmicas

Trabalhadores de museu devem promover a investigação, preservação e uso das informações inerentes ao acervo. Devem, portanto, abster-se de qualquer atividade ou circunstância que resulte na perda desses dados acadêmicos ou científicos.

Mercado e tráfico ilícitos

Trabalhadores de museu não devem auxiliar o tráfico ou mercado ilícitos de propriedade natural ou cultural, direta ou indiretamente.

Confidencialidade

Trabalhadores de museu devem proteger as informações confidenciais obtidas em seu trabalho. Informações sobre itens trazidos ao museu para identificação são confidenciais e não devem ser publicadas ou repassadas a qualquer outra instituição ou pessoa sem a específica autorização de seu proprietário. Detalhes sobre a segurança do museu ou sobre coleções privadas e locais visitados em obrigações oficiais devem ser mantidos em sigilo.

A confidencialidade é uma obrigação legal ao ajudar a polícia ou outra autoridade apropriada na investigação de possíveis propriedades roubadas, adquiridas ilícitamente ou ilegalmente transferidas.

Independência pessoal

O trabalhador de museu tem direito a sua independência pessoal, mas deve saber que nenhum negócio privado ou interesse profissional pode ser completamente separado da sua instituição empregadora.

Relações profissionais

O trabalhador de museu tem relações profissionais com diversas pessoas, dentro ou fora da instituição em que trabalha. Espera-se que ele retribua seus serviços profissionais a outros com alto padrão de eficiência.

Consulta profissional

É uma responsabilidade profissional consultar os colegas dentro e fora do museu quando os especialistas disponíveis forem insuficientes para garantir que uma boa decisão seja tomada.

Presentes, favores, empréstimos e outros benefícios profissionais

Os funcionários de museu não devem aceitar presentes, favores,

empréstimos ou outros benefícios pessoais que possam lhes ser oferecidos por seus deveres com as instituições.

Eventualmente, a cortesia profissional pode incluir dar e receber presentes, mas isso sempre deverá ser feito em nome da instituição em questão.

Trabalhos externos e interesses comerciais

Os trabalhadores de museu têm direito a sua independência pessoal, mas devem estar cientes de que nenhum negócio privado ou interesse profissional será completamente independente da sua instituição empregadora. Eles não devem fazer outro trabalho remunerado ou aceitar comissões externas que possam entrar em conflito ou ser conflitantes com os interesses do museu em que trabalham.

Ética – Estudo de Caso 5

Você é especialista em seu tema, e o museu incentiva sua equipe a publicar trabalhos acadêmicos. Uma galeria comercial, da qual seu museu eventualmente compra materiais bem documentados para seu acervo, está organizando uma prestigiada exposição sobre seu tema. O diretor da galeria convida-o a escrever uma introdução oficial para o catálogo da exposição. Quando você vê a lista dos itens que serão expostos, alguns não têm proveniência comprovada e você suspeita que tenham sido obtidos ilegalmente. Você aceitaria o convite?

Comercialização de herança natural e cultural

Trabalhadores de museu não devem participar, direta ou indiretamente, de negociações (comprar e vender visando lucro) da herança natural ou cultural.

Interação com marchands

Trabalhadores de museu não devem aceitar presentes, hospitalidade ou qualquer forma de recompensa de *marchands*, leiloeiros e outros como indução para vender ou descartar itens do museu, ou para evitar uma atitude profissional. Além disso, o trabalhador de museu não deve recomendar um *marchand*, leiloeiro ou avaliador a um membro do público.

Acervos privados

Trabalhadores de museu não competem com sua própria instituição nem na aquisição de objetos nem em qualquer outra atividade de colecionador. Se o profissional de um museu se dedica a uma coleção pessoal, deve ser

formulado um acordo entre o profissional e o corpo diretor do museu a esse respeito e seguido escrupulosamente.

Outros conflitos de interesse

Se houver qualquer outro conflito de interesse entre um indivíduo e o museu, os interesses do museu devem prevalecer.

Uso do nome e do logotipo do ICOM

Membros do ICOM não podem usar os termos “Conselho Internacional de Museus”, “ICOM” ou seu logotipo para promover ou defender qualquer operação ou produto com fins lucrativos.

Resumo

Os museus têm múltiplas atividades e inúmeros papéis na sociedade. Há um propósito comum nessa diversidade de ofertas. Trata-se da preservação da memória coletiva da sociedade, expressa material e imaterialmente por meio da herança cultural e natural. Isso, entretanto, será insignificante se não estiver associado ao acesso e à interpretação dessa memória. Dessa forma, os museus oferecem compartilhamento, apreciação e entendimento do nosso patrimônio.

Aqueles responsáveis por suprir os museus e aqueles empenhados em proporcionar todos os aspectos dos serviços prestados por um museu assumem uma responsabilidade pública. É o que deve condicionar seu comportamento, particularmente quando essa responsabilidade não está necessariamente relacionada com limites administrativos ou políticos, ou aqueles das disciplinas acadêmicas. O *Código de Ética do ICOM* oferece padrões mínimos que podem ser considerados uma expectativa pública racional através da qual os trabalhadores de museu podem avaliar sua atuação.

Gestão de Acervo

Nicola Ladkin

Professora adjunta, Texas Tech University

Assim como a gestão de um museu tem importância vital para o seu desenvolvimento e organização, também a gestão de acervo é fundamental para o desenvolvimento, organização e preservação das coleções das quais o museu tem a curadoria. Embora os acervos dos museus sejam muito diferentes uns dos outros quanto ao conteúdo, eles compartilham características semelhantes. Todos eles incluem um grande número de itens individuais, objetos de vários tipos, espécimes variados, obras de arte, documentos e artefatos, todos representantes da “herança natural, cultural e científica” (Código de Ética para Museus do ICOM). Mas muitos desses acervos são especialmente grandes e complicados. Este capítulo é uma introdução à boa prática profissional para o desenvolvimento, a organização e preservação de acervos, e tem como objetivo assegurar que sejam administrados e cuidados de maneira adequada.

“Gestão de acervo” é o termo aplicado aos vários métodos legais, éticos, técnicos e práticos pelos quais os objetos são reunidos, organizados, pesquisados, interpretados e preservados. A gestão de acervo se foca no cuidado com as coleções, na sua segurança e boas condições físicas em longo prazo. Cuida das questões de preservação, uso e manutenção dos registros do acervo, e se a missão e o objetivo do museu são por ele sustentados. O termo gestão de acervo também descreve atividades específicas do processo de gestão.

A gestão de acervo é fundamental para que o acervo sustente a missão do museu. E garantir o melhor aproveitamento dos recursos sempre limitados de tempo, dinheiro, equipamento, material, espaço físico e equipe. Da mesma maneira, deve se basear em política e procedimentos claramente definidos que orientem as decisões a serem tomadas e as atividades diárias.

Introdução à gestão de acervo

Caixa 1: A relação entre os três elementos básicos da gestão de acervo

Os registros do acervo são a base de referência da responsabilidade institucional pelos muitos e variados objetos, artefatos, espécimes, amostras e documentos que o museu preserva para as gerações atuais e futuras.

A conservação das coleções é um aspecto importante da gestão de acervo, a base de todas as outras atividades do museu.

Permitir o acesso controlado ao acervo por meio de exposições e pesquisa é cumprir a missão do museu de educar e interpretar, e, ao mesmo tempo, proteger o acervo.

Abordar por escrito questões relacionadas ao registro, à conservação e ao acesso ajudará a fornecer a estrutura para uma política de gestão de acervo.

Política de gestão de acervo

Para que a gestão de acervo seja bem sucedida, as decisões sobre o acervo de um museu devem ser tomadas consistentemente e após cuidadosas considerações. Uma boa decisão é fundamentada em uma boa política. Por isso o documento mais importante do museu em relação ao acervo é a Política de Gestão de Acervo. Constituída a partir da declaração da missão e outras políticas básicas, a finalidade de um museu e seus objetivos são cumpridos pela pesquisa e pela preservação do acervo. Uma vez escrita, a

política de gestão de acervo serve tanto como guia prático para a equipe do museu quanto como documento público que explica como a instituição se responsabiliza pelo acervo que está a seus cuidados.

A Política de Gestão de Acervo é considerada um documento tão importante que tem uma seção exclusiva no *Código de Ética para Museus do ICOM*, segundo o qual o corpo diretor do museu deve adotar e publicar uma política de acervo que trate da aquisição, do cuidado e do uso. Portanto, ter uma política de gestão de acervo é uma responsabilidade ética profissional.

Criação de uma política de gestão de acervo

Antes de começar a criar a declaração da política de gestão de acervo, outros fatores devem ser abordados. Esboçar e desenvolver uma política é ter oportunidade de revisar e registrar os objetivos do museu e como eles serão atingidos, se isso ainda não ocorreu, e todos os membros da equipe devem ser convidados a participar deste estágio. A política deve ser redigida com clareza para servir de guia para a equipe e o público. Deve abordar as necessidades do acervo em relação aos objetivos gerais do museu e incluir cláusulas prevendo a sua revisão periódica e atualização.

A política de gestão de acervo deve abordar uma ampla variedade de assuntos que serão escolhidos e descritos especificamente para servir às necessidades do museu. Mas outros assuntos fundamentais também devem ser abordados. Veja na Caixa 1 como esses assuntos podem ser agrupados em tópicos de registro, preservação e acesso ao acervo.

A Caixa 2, a seguir, traz sugestões para um esboço de política de gestão de acervo para o museu, com base em coleções típicas. A maioria dos assuntos listados será discutida em detalhe ainda neste capítulo, onde você encontrará uma série de temas que podem ser incluídos em cada tópico da sua política de gestão e os procedimentos referentes ao acervo. Estas observações abordarão os tópicos básicos e mais gerais, mas poderão ser incluídas informações adicionais onde forem necessárias e para as circunstâncias do seu museu e de seu acervo específico.

A importância de um museu ter uma missão e objetivos definidos com clareza e coerentes com um Código de Ética reconhecido foram bastante discutidas em capítulo anterior. São, obviamente, documentos fundamentais para a gestão de acervo por influenciarem diretamente a sua composição e afetarem não só a gestão, mas o uso. A política de gestão de acervo juntamente com as declarações de políticas fundamentais, tais como

documentação, conservação preventiva e prevenção de desastres, podem ser documentos separados ou estar incluídos em seções específicas da política geral da instituição, dependendo da preferência de cada museu.

O *Código de Ética para Museus do ICOM* oferece ajuda para o desenvolvimento da política de gestão de acervo. A Seção 2 aborda diretamente os elementos críticos da gestão de acervo e será de grande utilidade ao longo do processo de elaboração de uma política.

Caixa 2: Conteúdos sugeridos para uma política de gestão de acervo

Missão e objetivo do museu	Prevenção de desastres
Código de ética	Seguro
Registro	Acesso às coleções
Aquisição	Segurança
Direito de propriedade e uso	Exposições
Material sensível e protegido	Ambiente controlado
Avaliação e autenticação	Monitoramento de coleções em exposição
Desincorporação e descarte	Materiais de exposição adequados
Retorno e restituição	Embalagem e transporte
Catálogo, numeração e marcação	Pesquisa
Inventário	Coleta de campo
Empréstimo	Procedimentos internos
Relatório de condição e glossário/padrões	Pesquisadores e acadêmicos visitantes
Documentação	Análise destrutiva
Preservação de coleções	Coleções particulares e uso pessoal de coleções
Armazenamento de coleções	Conservação preventiva
Manuseio e movimentação de coleções	Conservação
Fotografia	

Exercício: Examine a tabela de conteúdos sugeridos para uma política de gestão de acervo. Quais assuntos são relevantes para seu museu? Há assuntos irrelevantes? O que há de especial em seu museu que exigiria a inclusão de outros assuntos? Que assuntos são esses? Faça um resumo das suas conclusões e use-as para redigir uma política de gestão do acervo de seu museu.

Procedimentos para gestão de acervo

Os procedimentos para gestão de acervo são as várias atividades que convertem a política de gestão de acervo em ações específicas. Os procedimentos são mais úteis e coerentes quando formalizados em um documento escrito e são necessários para que todas as áreas da política de gestão sejam implantadas. Os temas dos procedimentos devem refletir os assuntos da política de gestão de acervo. Podem ser escritos de forma específica e adaptados para atender às necessidades do museu.

Registro

Os registros de museus dizem respeito às políticas e aos procedimentos segundo os quais objeto foi adquirido e incluído formalmente na guarda do museu, e como é administrado, rastreado e, às vezes, descartado.

Aquisições e incorporações

Os museus obtêm seus acervos por vários métodos. Os mais comuns são doação, legado, compra, troca, coleta de campo, através dos quais o título de propriedade é transferido ao museu. É muito importante estabelecer os critérios do que colecionar. Todos os objetos e coleções adquiridos devem estar de acordo com os objetivos do museu e livres de limitações ou restrições de uso. O museu deve ter condições de cuidar do acervo em longo prazo.

Sugestões para uma política de aquisição (veja também o capítulo sobre Ética)

A aquisição é o processo de obtenção de um objeto ou uma coleção para o museu. Objetos podem ser adquiridos de várias maneiras, em trabalho de campo, por doação, legado ou transferências de outras instituições. Independente de como o acervo é adquirido, algumas questões éticas e legais devem ser abordadas. O *Código de Ética para Museus do ICOM* especifica que os museus devem ter uma política de gestão de acervo que aborde aspectos éticos de aquisição, como a relevância dos itens para o museu, a integridade da documentação associada e as exigências especiais para materiais sensíveis, científica ou culturalmente. Quanto ao aspecto legal, a política determinará que as aquisições não violem nenhuma lei ou acordo local, estadual, nacional e internacional.

Sugestões de procedimentos de aquisição (veja também o capítulo sobre Documentação)

A incorporação é a aceitação de um objeto ou coleção, incluindo-a nos registros e incorporando-a ao acervo do museu. A incorporação tem

início quando os documentos de transferência de título são recebidos. Em geral, só os objetos que são adquiridos para o acervo permanente são incorporados, ao contrário de outros objetos que o museu possa obter para usar em exposições, em programas educativos ou outras finalidades.

O processo de incorporação começa com a especificação de um número de identificação do objeto ou coleção depois que ele é inserido no registro do museu. O sistema comum consiste de um acrônimo do museu, o ano da incorporação, e o número consecutivo na ordem em que a coleção foi recebida, tudo separado por vírgula ou hífen. Por exemplo, a vigésima incorporação de 2004 do Museu Arqueológico Nacional teria o número de incorporação MAN-2004-20. Todos os objetos e documentos relacionados à aquisição são reunidos e marcados com esse número.

Documentar os objetos é uma parte essencial da gestão de acervo. O registro do número é o primeiro a ser produzido quando um objeto entra em um museu. Os arquivos de incorporação contêm todos os documentos relacionados a cada entrada. A organização dos arquivos pode variar de acordo com a organização do museu e se os registros e arquivos são feitos em papel ou meio eletrônico. Qualquer que seja o sistema, os registros de incorporação são documentos legais, administrativos e de curadoria altamente importantes, que trazem informações sobre o doador ou a fonte da coleção, as provas de propriedade legal, informações sobre seguro, relatórios da condição do objeto, inventário das incorporações se houver mais de um objeto, fotografias e outros documentos relevantes. Para outros detalhes sobre incorporações e procedimentos de documentação, veja o capítulo sobre Documentação.

Desincorporação e descarte (veja também o capítulo sobre Ética)

Desincorporação é o processo de remoção permanente de um objeto do registro e do acervo do museu. Ele é feito por várias razões, como a redefinição do foco do museu, a repatriação de objetos e a remoção de objetos irrecuperáveis, deteriorados ou infestados. Como os museus contam com a confiança pública, a desincorporação pode ser controversa. Muitos museus são proibidos de desincorporar por leis nacionais ou por seu próprio estatuto ou suas políticas institucionais. Porém, todo museu deve poder decidir e registrar descartes permitidos legalmente.

O descarte é a remoção física de objetos e coleções desincorporados do museu para realocá-los em outro lugar. Dependendo das leis vigentes, as

opções de descarte podem incluir a transferência para outro museu ou instituição similar para fins educacionais, destruição de objetos deteriorados e restituição a outro grupo ou povo.

Caixa 3: Conteúdos sugeridos para uma política de desincorporação e descarte

1. Declaração de como as desincorporações e descartes são avaliados.
2. A autoridade para aprovar desincorporações é designada a um comitê ou grupo particular.
3. Sugestões para processos de desincorporação e descarte.
4. As ações para desincorporação ou descarte de um objeto ou coleção são baseadas na política de gestão de acervo.
5. Razões para desincorporação e descarte fazem parte dos registros do acervo e são mantidas.
6. É definido quando, onde, por quem e sob qual autoridade a desincorporação e o descarte são feitos.
7. Os registros de desincorporação incluem avaliação e justificativa, data, inventário dos objetos desincorporados e método de descarte.
8. Todos os registros são permanentemente mantidos, mas são marcados como “Desincorporado”.

Catálogo, numeração e marcação

Catálogo é o processo de identificação com descrição em detalhes de cada objeto do acervo e sua especificação com um único número de identificação. Todos os objetos da coleção permanente devem ser catalogados.

Nas informações de catálogo devem constar a descrição detalhada, a classificação, as dimensões físicas, a proveniência, o número de incorporação e o local de armazenamento. O catálogo também pode incluir uma fotografia ou esboço, bem como qualquer outra informação adicional.

A numeração e marcação do acervo é o processo de associar um único número de identificação a cada objeto. O número pode ser o de incorporação ou o de catálogo. Isto é feito para que os objetos sejam identificados de forma única.

O método de marcação deve ser permanente, mas também reversível para poder ser removido se necessário. Se o objeto tiver uma superfície lisa, aplique um revestimento básico de material estável, como uma solução de acetato de

polivinil, escreva o número por cima do revestimento e sele com uma leve cobertura depois de seco. O número deve ser escrito no objeto em um lugar que não escureça, não dificulte a pesquisa ou a visão em exposições. Nunca escreva o número diretamente no objeto.

Caixa 4: Conteúdos sugeridos para uma política de documentação

1. Os objetos são documentados para se realizar um registro de seus atributos físicos e proveniência (veja também o capítulo sobre Documentação, particularmente a descrição do objeto).
2. Os números de identificação são definidos e aplicados a todos os objetos.
3. Se o museu está conduzindo ou participando de escavações arqueológicas ou de um trabalho de campo similar, deve-se fazer o possível para integrar o registro de campo ao catálogo permanente, ou seja, usar a mesma numeração de incorporação nos sistemas de catalogação do museu.
4. Os objetos devem ser catalogados antes que possam ser retirados do museu para empréstimo.
5. A catalogação é feita o quanto antes para evitar acúmulos.
6. No entanto, quando houver acúmulo de incorporação e catalogação, o museu deve criar um plano para organizar essa atividade o mais rápido possível.

Tecidos e outros objetos que não podem ser marcados diretamente podem ter etiquetas penduradas ou rótulos costurados. Telas emolduradas podem ter etiquetas presas em seus ganchos e arames. As etiquetas e os rótulos devem ser feitos de materiais para arquivo e presos de tal modo que não causem danos ao objeto. Tenha cuidado para que a etiqueta não se solte do objeto.

Objetos muito pequenos e frágeis como moedas, joias e alguns espécimes de história natural como os insetos não podem ser marcados diretamente ou ter etiquetas presas a eles. Esses objetos devem ser colocados em invólucros como envelopes, caixas, frascos ou bolsas confeccionados com material de arquivo. O número pode ser marcado diretamente no invólucro ou em uma etiqueta que é colocada dentro da embalagem do objeto. A etiqueta deve ser escrita a lápis, e não a tinta, para evitar manchas acidentais.

Objetos bidimensionais não emoldurados, fotografias, livros e documentos podem ser postos em caixas, pastas, entre papéis ou em

bancadas. O número pode ser escrito a lápis diretamente no material que contém o objeto.

Alguns museus estão usando a tecnologia de código de barras para marcar objetos, em geral com o número de incorporação e de catálogo juntos. Isto ajuda muito nos processos de inventário. As tecnologias que produzem o número e a etiqueta são obviamente diferentes, mas os princípios e procedimentos básicos já descritos são os mesmos.

Empréstimos

Empréstimo é a remoção ou realocação temporária de um objeto ou coleção de seu local ou proprietário. Um empréstimo de entrada é um objeto emprestado ao museu pelo prestador – o proprietário do objeto ou o responsável, que tanto pode ser outro museu quanto um indivíduo. Isso implica mudar objetos e coleções de lugar, mas não mudar o título de propriedade. Um empréstimo de saída é o oposto: é emprestar um objeto para o acervo de outro museu. Novamente, há uma mudança de local, mas não de título. Regulamentos e leis de muitos museus proíbem empréstimos externos para indivíduos ou corporações privadas e, mesmo sem restrições formais, eles são normalmente desencorajados porque o indivíduo ou a corporação pode não ser capaz de cuidar da peça do acervo e mantê-la em segurança. Por outro lado, empréstimos para outras instituições públicas ou educacionais permitem aos museus compartilhar suas coleções, engrandecer e auxiliar exposições e projetos de pesquisa. Infelizmente, a experiência mostra que os empréstimos exercem pressões físicas sobre os objetos em razão do empacotamento, do transporte e mais manipulação do que a usual, além de aumentar os riscos de segurança. Por isso, é muito importante que as solicitações de empréstimos sejam examinadas cuidadosamente. Só devem ser emprestados aqueles objetos que o especialista em conservação/restauração experiente considere estáveis e não corram grandes riscos durante a manipulação e o transporte.

A experiência mostra que há controvérsias sobre os termos ou os preparativos, por isso é muito importante que os empréstimos sejam muito bem documentados de modo que tanto aquele que empresta quanto o toma emprestado entendam as condições detalhadamente. Os registros de empréstimos devem incluir dados de retorno e são facilitados com formulários padronizados. Os acordos e outros documentos de entrada e de saída devem ser identificados com o mesmo número. No caso dos empréstimos de entrada, o número de empréstimo pode ser o mesmo número da incorporação enquanto o objeto estiver no museu. Toda a documentação deve ser mantida permanentemente no caso de

empréstimos de saída da coleção, e por um longo período de tempo (pelo menos 10 anos) ou permanentemente no caso de empréstimos ao museu.

Caixa 5: Política de empréstimo

1. Empréstimos são feitos com finalidades de pesquisa, educação, exposição, conservação ou inspeção.
2. Empréstimos são feitos por um período de tempo específico, embora possam ser renovados ou estendidos por acordos mútuos.
3. Os documentos de empréstimo devem declarar quaisquer solicitações especiais para o caso em questão.
4. Empréstimos de saída são feitos apenas para instituições apropriadas.
5. Empréstimos de entrada podem ser emprestados de instituições ou indivíduos.
6. A responsabilidade pelo seguro (ou indenização), tanto dos empréstimos de entrada quanto de saída, deve estar claramente especificada em todos os contratos de empréstimo.
7. Não é possível emprestar objetos não incorporados.
8. Empréstimos não são feitos com finalidades comerciais.

Procedimentos de empréstimo

1. A decisão de tomar emprestado ou emprestar um objeto é baseada na política de gestão de acervo.
2. Um registro completo de empréstimo inclui:
 - a. O número do empréstimo para rastreamento
 - b. A data de início do empréstimo
 - c. A data de término do empréstimo
 - d. A finalidade do empréstimo
 - e. O inventário detalhado dos objetos emprestados
 - f. O valor do seguro do empréstimo
 - g. O método de transporte
 - h. Aprovação do empréstimo por pessoa, ou pessoas ou órgão autorizado (Diretor, Conselho, Órgão de Licenças de Exportação do Governo)
 - i. As condições especiais para exposição, manuseio ou embalagem
3. As datas-limite do empréstimo podem ser monitoradas e estendidas, revogadas ou compensadas apropriadamente ao término do período de empréstimo.

Relatórios de condição

O relatório de condição é um documento composto de uma descrição escrita e visual do objeto, o estado de preservação e quaisquer defeitos, num determinado

momento. O primeiro relatório de condição deve ser feito quando o objeto é incorporado (ou recebido em empréstimo). Esse relatório é atualizado cada vez que o objeto for envolvido em alguma atividade, como a inclusão em uma exposição ou exibição, antes e depois de um empréstimo de saída. Dessa maneira, qualquer dano que porventura tenha ocorrido será notado imediatamente. O relatório de condição também deve ser atualizado após qualquer dano acidental, antes que tratamentos de conservação sejam realizados.

O melhor formato para um relatório de condição é um documento padronizado que sirva para coletar as mesmas informações toda vez que o relatório for feito. Um glossário de termos descritivos também é muito útil para este fim. Se um termo técnico específico não é conhecido, a descrição detalhada do que é observado ajudará.

Examine o objeto em uma área limpa e bem iluminada. Lanternas e lentes de aumento ajudarão a mostrar pequenos detalhes. Inspeccione cuidadosamente todas as áreas do objeto, mas não force nada que possa ser aberto, fechado ou dobrado. Registre por escrito o que é observado e fotografe ou faça um esboço de qualquer coisa diferente ou sinal de dano. O relatório deve incluir o número de incorporação ou de catalogação do objeto, composição, tipo, posição e extensão do dano, reparos anteriores, nome do examinador e data do exame.

Documentação

A documentação é uma parte crucial da gestão global de acervo, mas será analisada em um capítulo especial, que inclui conselhos detalhados sobre políticas e procedimentos.

Preservação de acervo

Armazenamento de acervo

Armazenamento de acervo se refere ao espaço físico onde as coleções são alojadas quando não estão em exposição ou sendo pesquisadas. O termo também é usado para descrever os vários tipos de móveis, equipamentos, métodos e materiais que são usados nos locais escolhidos pelos museus para armazenar as coleções. Muitas coleções ficam armazenadas a maior parte do tempo. As áreas de armazenamento protegem os objetos de fatores ambientais nocivos, de acidentes, desastres e roubos, e os preservam para o futuro. Por tudo isso, a reserva técnica não é um espaço morto onde nada acontece, mas onde a preservação das coleções ocorre ativamente.

Os edifícios de museu são a primeira camada de proteção entre o ambiente externo e o acervo. As áreas de armazenamento devem ficar dentro do edifício e o mais longe possível das paredes externas, para minimizar a oscilação ambiental. A reserva técnica deve ser isolada das outras atividades, em espaço exclusivo, para que o ambiente físico seja melhor controlado. Não pode ser muito iluminado, ter a temperatura e umidade controladas e protegido contra pragas e poluentes atmosféricos. O acesso deve ser restrito à equipe do acervo. Para que a segurança seja mantida, não deixe de instalar também um equipamento contra incêndio.

Como as coleções costumam ficar armazenadas por muito tempo, os móveis e o material de embalagem que entram em contato direto com as peças devem ser estáveis e não reativos. Os móveis de arquivo devem ser gabinetes e prateleiras de aço revestido ou esmaltado.

Os objetos estáveis pequenos devem ser embrulhados, ensacados e encaixotados antes de serem armazenados, para terem uma camada de proteção entre eles e o ambiente. Os que não podem ser embalados devido ao tamanho ou à composição frágil devem ficar alojados preferencialmente em gabinetes fechados ou em prateleiras. Deve haver espaço entre os objetos para que possam ser manuseados quando forem retirados. Não sobrecarregue prateleiras e gavetas, pois dificultará a retirada dos objetos com segurança.

Há muitos tipos de materiais de arquivo estáveis que protegem objetos e impedem que deteriorem. Normalmente estes materiais são mais caros do que caixas e papéis comuns, mas os benefícios que oferecem prevalecem sobre os custos. Os materiais recomendados para armazenamento incluem materiais (etiquetas, papéis, pastas, envelopes, cartões, caixas e tubos) sem ácidos e sem lignina; de algodão ou linho revestido com carbonato de cálcio; filmes de poliéster, sacos de polietileno ou polipropileno, caixas e placas de microespuma; adesivos de celulose; adesivos de acetato de polivinil e acetona; frascos de vidro com tampa de polipropileno ou polietileno. Uma grande variedade de materiais sintéticos é amplamente usada em museus, como Tyvek®, Mylar® e Marvelseal®. A variedade é muito grande e sempre haverá algum material para armazenar todo tipo de coleção. Muitos materiais também servem para construir caixas especiais, pastas, suportes e apoios para sustentar espécimes ou obras de arte.

No entanto, devem ser evitados materiais que sejam quimicamente instáveis e possam danificar os objetos com os quais tiverem contato. Alguns deles

são madeira e produtos de madeira, especialmente papéis e cartolinas ácidas, celofane e fita crepe, fita adesiva, espumas de borracha e uretano, a maioria dos plásticos, esmalte, clip e grampo de metal, elástico e cola à base de borracha. Se forem usadas prateleiras de um material como a madeira, uma barreira estável, como uma placa de metal sem ácido, deve ser colocada antes dos objetos.



Armazenamento protetor: objetos frágeis apoiados separadamente em prateleiras de um armário fechado.



Movimentação de coleções: objetos frágeis são movidas com segurança em embalagens individuais dentro de um carrinho.

Manipulando e movendo coleções

As coleções correm maior risco de ser danificadas quando são manipuladas e movidas. Entretanto, deve haver um equilíbrio entre

a proteção e a preservação, pois seria muito difícil estudar, expor ou usar de alguma forma os objetos e espécimes se não pudessem ser manipulados. A manipulação de objetos de qualquer tipo ou tamanho deve ser muito cuidadosa. Algumas precauções muito simples reduzem o risco. Além da manipulação cuidadosa, as mãos devem estar limpas ou protegidas por luvas de algodão ou nitrilo. Antes de mover um objeto, saiba onde ele será colocado e certifique-se de caminho livre de obstáculos. Carregue um objeto por vez ou coloque-os sobre uma bandeja ou um carrinho acolchoados, se tiver que mover muitos objetos a certa distância. Faça isso com muita calma e peça ajuda se o objeto for muito grande ou pesado. Jamais arrisque sua própria segurança ou a segurança do objeto.

Fotografia

A fotografia é uma parte integrante e especializada da documentação de acervos de museus. Não é o único registro visual, mas ajuda muito na pesquisa, educação e recuperação de um objeto, se ele for colocado em lugar errado e se tiver que haver prova de perda ou roubo. A fotografia também documenta as condições de um objeto em um determinado momento para que futuras comparações sejam feitas. Por essa razão, uma fotografia de boa qualidade é essencial. Embora o padrão usado pelos museus sejam fotografias em tamanho grande (negativos de 6 cm por 6 cm ou maiores), e muitos museus antigos arquivem seus acervos em placas de vidro e negativos de filmes, nos últimos 20 ou 30 anos as fotografias preto e branco de 35 mm têm sido as preferidas para fins de documentação. Os filmes preto e branco são muito mais estáveis no longo prazo do que os coloridos, podem ser usados com uma variedade maior de filtros especiais para realçar características fundamentais de um objeto e são mais fáceis de ser reproduzidos internamente. No entanto, a fotografia digital vem crescendo em popularidade e diminuindo os custos; hoje em dia cópias de alta qualidade podem ser impressas rapidamente em qualquer impressora caseira. Porém, a longevidade das imagens digitais para fins de museu ainda deve ser estudada: certamente uma imagem digital pode ser transferida facilmente de um cartão de memória para o disco rígido de um computador, com *backups* regulares em um meio externo (sistema remoto ou CD-ROMs armazenados longe do museu). Qualquer que seja o formato, as fotografias devem

ter uma referência cruzada com o número de incorporação do objeto ou ser organizadas de tal modo que sejam facilmente identificadas e associadas às peças.

Fotografar os objetos deve ser um dos procedimentos de incorporação. Os objetos bidimensionais emoldurados podem ser fotografados em pé sobre um cavalete ou, se forem muito grandes, sobre blocos acolchoados e apoiados em uma parede. A lente da câmera deve ficar paralela à face do objeto, e a imagem do objeto preencher todo o visor. Um objeto bidimensional que não tenha base rígida deve ficar deitado e a câmera ser posicionada acima. É mais fácil com um suporte, mas um tripé também serve se o objeto ficar apoiado sobre uma mesa de modo que as lentes fiquem paralelas à face do objeto. Objetos tridimensionais precisam de um fundo com superfície macia contrastante, mas que não chame a atenção. Objetos pequenos podem ser fotografados sobre uma mesa e os grandes no chão sobre uma superfície acolchoada e limpa. Talvez seja preciso tirar várias fotografias de ângulos diferentes para fazer um registro completo de um objeto assimétrico. Você pode precisar de uma iluminação especial, e nesse caso a luz deve ser posicionada de tal maneira que a forma, textura e os contornos do objeto se destaquem.

Seguro

O seguro de acervo normalmente é considerado parte integrante da gestão de riscos; esse é o termo usado para descrever o processo de redução da probabilidade de riscos ou perdas do acervo. O seguro não substitui a má gestão nem a insegurança do acervo, pois ele é insubstituível, mas oferece alguma compensação financeira no caso de desastres ou perda de objetos e de coleções. O objetivo de um seguro é compensar financeiramente coleções danificadas ou perdidas. Os seguros variam muito quanto ao que pode ser segurado e contra o quê, onde e em que circunstâncias reivindicar o que foi contratado. Portanto, o acervo deve ser avaliado em relação ao custo da sua substituição ou a outro valor monetário em bases reais, para que o museu tenha um valor segurado atualizado. (Pela maioria dos contratos, quando as coleções são subavaliadas, a seguradora paga somente a porcentagem equivalente àquela reivindicação. Por exemplo, se o acervo é segurado em 50% de seu valor real de mercado, a seguradora só pagará a metade do valor real do objeto por perda ou

dano.) As apólices de seguro e outros registros de avaliação devem ser mantidos em lugar seguro e com acesso limitado.

Entretanto, políticas e práticas de seguro diferem imensamente de país para país e até de museu para museu dentro de um mesmo país. Na maioria dos países, a política costuma ser não segurar as coleções dos museus nacionais; é mais comum indenizar os proprietários de empréstimos de curto e de longo prazo aos museus nacionais e outros. Se for contratado um seguro comercial, o museu deve avaliar as condições propostas cuidadosamente. Um corretor de seguro especializado em objetos de arte provavelmente terá condições de indicar o seguro mais apropriado e apresentará cotações competitivas de várias seguradoras.

Conservação preventiva

A conservação preventiva é o tema de outro capítulo, mas é importante enfatizar que é um dos aspectos fundamentais da gestão de acervo. Ela tem que estar presente em cada detalhe da política e das operações de um museu e ser responsabilidade contínua de cada membro da equipe. O acervo deve ser monitorado constantemente para determinar se um objeto ou coleção precisa dos cuidados de um restaurador.

Prevenção de desastres

A prevenção e a reação a desastres também são partes muito importantes das responsabilidades gerais da gestão de acervo, mas isto será discutido em detalhes no capítulo “Segurança de Museu”.

Destacaremos aqui que o objetivo é se prevenir para evitar o máximo possível as situações de perigo, seja por desastres naturais, emergências civis como incêndios ou consequências de conflito armado, para que grandes perdas ou danos sejam evitados ao acervo do museu. As medidas de prevenção incluem as avaliações de riscos, um bom planejamento, prédios, móveis, equipamentos e sistemas adequados, inspeções rotineiras e manutenção preventiva. O plano de emergência deve ser testado e avaliado ao menos uma vez ao ano, e abordar as medidas a serem tomadas antes, durante e depois de uma emergência.

Acesso do público ao acervo

Segurança

A segurança será discutida em detalhes no capítulo “Segurança de Museu”. No entanto, o acesso físico ao acervo é um elemento de segurança que precisa ser abordado na política de gestão de acervo.

Caixa 6: Questões de segurança que devem ser consideradas pela política de gestão de acervo

1. O acesso físico ao acervo, até para os funcionários, deve se restringir a um local seguro, com entrada controlada.
2. A equipe responsável por um assunto, uma coleção ou uma área de armazenamento será responsável pelo acesso tanto de outros funcionários quanto de visitantes.
3. Devem ser mantidos registros dos funcionários que têm acesso às áreas fundamentais.
4. Devem ser mantidos registros dos visitantes que têm acesso às reservas e a outras áreas de segurança do museu.
5. O acesso é condição básica dos projetos de pesquisa, e todas as visitas são igualmente registradas, de preferência no fim do período de empréstimo.

Salas e galerias de exibição e exposição

As exposições em museus são de vários tipos. Podem ser exposições de curta ou longa duração de uma parte dos objetos do acervo, de objetos emprestados de outras instituições ou itinerantes. Com exceção das exposições vindas por empréstimo, as demais exibem itens do acervo do museu, portanto os procedimentos de gestão se aplicam tanto aos objetos exibidos nas galerias quando aos armazenados nas reservas.

A transferência dos objetos das áreas de armazenamento para as galerias de exibição expõe as obras a muitos riscos, como roubo, vandalismo e manuseio inadequado. Por outro lado, as ameaças de conservação mais comuns durante a exposição são choque, vibração, montagem das obras em suportes frágeis, poluentes atmosféricos, oscilação ambiental, iluminação inadequada, insetos e outros fatores naturais. O controle da luz visível, ultravioleta, da temperatura e umidade relativa do ar e dos poluentes atmosféricos a níveis seguros recomendados (veja o capítulo sobre Preservação) não é simples. O grande número de visitantes levará o calor do corpo humano, umidade e poluição para dentro das galerias, enquanto a iluminação, que deve ser boa o suficiente para que as obras sejam vistas confortavelmente, pode causar danos a materiais mais sensíveis, como tecidos, trajes, aquarelas e desenhos.

Um bom projeto de exposição, com materiais adequados e segurança, contribuirá para o controle do ambiente e a proteção das coleções. Como obter um ambiente controlado será discutido em outro capítulo.

Monitoramento das coleções expostas

As galerias de exibição devem ser inspecionadas regularmente para evitar qualquer tipo de dano às obras expostas. Como o controle ambiental pode ser feito de várias maneiras, com uma variedade de sistemas mecânicos e manuais, as galerias devem ser constantemente monitoradas para que esses aparelhos de controle ambiental estejam funcionando bem. Como monitorar o ambiente será discutido em detalhes em capítulo posterior.

Materiais próprios para exibição

Os materiais indicados para armazenar as obras de arte também podem ser usados na montagem e apresentação de uma exposição. Mas muitos materiais de exposições não são os mesmos do armazenamento, embora sejam muito utilizados por suas características adequadas e por serem mais baratos. Nesses casos, costuma-se usar barreiras de material de armazenamento entre o material expositivo e o objeto da coleção.

Empacotamento e envio

É parte da montagem de exposição empacotar e transportar as coleções de um museu para outro. Essa atividade é ainda mais arriscada do que manusear e mover as coleções internamente, por isso exige análises e considerações minuciosas. Os métodos de empacotamento e transporte são escolhidos de acordo com as necessidades dos objetos que serão transportados, razão pela qual dá-se preferência a objetos estáveis porque os riscos de dano são menores. Alguns materiais de empacotamento protegem bem os objetos se forem associados a meios de transporte adequados. Costumam ser os mesmos materiais usados no armazenamento das coleções. Embora a espuma de poliuretano não seja usada para armazenamento, é usada com frequência para embalar objetos pela excelente propriedade de amortecimento. Os materiais de embalagem dependerão das necessidades dos objetos, mas os que entram em contato direto com as peças devem ser os mesmos usados para armazenamento.

O meio de transporte deve ser escolhido pela maior proteção oferecida aos objetos e o menor tempo de deslocamento. Os mais comuns são por terra e pelo ar. O transporte sobre trilhos é menos utilizado porque oferece mais riscos de choque e vibrações. O transporte por mar costuma ser usado para objetos grandes e estáveis, mas o tempo em trânsito é muito longo e as

condições ambientais dentro do contêiner são mais difíceis de controlar. As empresas especializadas em transportar coleções de museus são uma ajuda valiosa no planejamento de transporte das coleções.

Sugestões para uma política de transporte

Os objetos devem ser meticulosamente avaliados quanto à sua estabilidade antes de ser transportados, e só devem ser movidos os que forem estáveis. Os responsáveis pelo transporte devem ser identificados.

Sugestões para o procedimento de transporte

O meio de transporte escolhido dependerá das necessidades do objeto, da distância a ser percorrida e do tempo que o objeto ficará em trânsito. Os materiais de empacotamento que serão usados dependerão das necessidades do objeto e de como ele será transportado.

Pesquisa do acervo

Pesquisa

As pesquisas voltadas para o acervo e as publicações sobre as descobertas exigem um tipo de acesso particular às coleções, e permitem que o museu cumpra a sua missão de educação e interpretação. Esse material oferece informação especializada às muitas partes interessadas e serve de base para exposições e programas educacionais. É muito importante que toda pesquisa em museu seja legal, ética, siga os padrões acadêmicos e corrobore a missão do museu.

Coletas de campo

Quando o museu realiza coletas de campo, deve fazê-lo de acordo com as leis e os contratos em vigor, e ser fiel aos padrões acadêmicos vigentes. E levar em consideração as populações locais, suas necessidades e desejos.

Pesquisas internas

As pesquisas realizadas pela equipe do museu devem estar relacionadas à missão e aos objetivos do museu e em conformidade com os padrões acadêmicos vigentes. As pesquisas feitas pelos funcionários devem ser feitas dentro do museu. A equipe não tem permissão de retirar do museu objetos do acervo, mesmo que temporariamente, para qualquer finalidade.

Pesquisadores visitantes

Os museus devem manter cópias das políticas de segurança, acesso e manuseio das coleções para uso dos acadêmicos e pesquisadores visitantes. Devem incentivar o uso interno de suas coleções e ao mesmo tempo garantir segurança, proteção e manuseio seguro dos objetos durante a pesquisa.

Análise destrutiva

Algumas vezes é preciso usar técnicas destrutivas em investigações mais profundas, mas estas só devem ser adotadas após estudo minucioso. A proposta de pesquisa deve ser apresentada com antecedência ao museu para ser avaliada e aprovada. O museu não abrirá mão do título, o objeto será desincorporado e as partes inutilizadas permanecerão. Essas informações permitirão substituir objetos modificados ou destruídos.

Sugestões para uma política de pesquisa

A pesquisa acadêmica é um aspecto fundamental da missão de serviço público do museu. Entretanto, a equipe do museu é livre para escolher o tema, buscar os recursos necessários para iniciar e conduzir pesquisas e divulgar os resultados de melhor maneira. A pesquisa reforça a missão do museu.

Coleta pessoal

Os membros das equipes do museu costumam manter acervos particulares porque são interessados na própria atividade que exercem. No entanto, o *Código de Ética do ICOM* deixa bem claro que os funcionários não devem competir com a instituição pela aquisição de objetos nem colecionar os mesmos tipos de objeto que o museu, porque haverá um conflito de interesses se o conhecimento especializado for usado em benefício próprio e não em benefício do museu. Qualquer brecha que possa surgir nessa restrição deve ser discutida com a diretoria do museu.

Conclusão

Formar um acervo é uma das funções primordiais dos museus, e os objetos que compõem esse acervo são os bens mais preciosos dessas instituições. A gestão do acervo, sua preservação e os cuidados necessários cumprem a responsabilidade de confiança pública e assim ajudam a cumprir a missão do museu. Uma boa gestão de acervo é uma das estratégias de preservação e cuidados. Adotar e implantar boas políticas e as práticas recomendadas neste capítulo é a base para muitas outras estratégias de uma boa gestão.

Inventários e Documentação

Andrew Roberts

Ex-Diretor de Recursos de Informação, Museu de Londres

Introdução

A documentação pontual e acessível é um recurso essencial para gestão de acervo, pesquisa e serviços públicos. Este capítulo desenvolve os conceitos do capítulo “Gestão de Acervo” e oferece conselhos práticos sobre os processos de documentação, como incorporação, controle de inventário e catalogação. Também discorre sobre os sistemas manuais e eletrônicos, incluindo o acesso à informação pela internet. As diretrizes são baseadas em padrões consagrados.

Aquisições, empréstimos de longo prazo e incorporação

O processo de incorporação ajuda as aquisições permanentes e os empréstimos de longo prazo ao acervo do museu (Buck e Gilmore, 1998; Holm, 1998; Conselho Internacional de Museus. Comitê Internacional para Documentação, 1993). É uma etapa fundamental do processo geral de documentação do acervo, por manter registros das evidências legais da propriedade dos objetos e ser o ponto de partida para a catalogação completa de cada um deles.

Os museus devem desenvolver uma estrutura tal que as propostas de aquisição e os empréstimos de longo prazo sejam submetidos a um comitê interno, ao invés de a um único membro da equipe, para serem aprovados. Uma vez aprovada a aquisição ou o empréstimo, deve-se criar um arquivo com informações sobre o proprietário e os objetos. O arquivo deve incluir um sumário, com entradas sobre a origem e a descrição do objeto, por que ele tem importância para o museu, qual foi o método de aquisição, se a proposta está de acordo com a política de acervo, as recomendações do curador e outros especialistas e qual foi a decisão do comitê. A descrição do objeto deve incluir a autenticação de sua origem e avaliação das condições em que se encontra. E se possível, incluir imagens fotográficas do objeto.

Se a aquisição for aprovada, o proprietário deve assinar uma transferência formal da propriedade do objeto com valor legal. Uma cópia autenticada

desse documento deve ser anexada ao arquivo como prova indispensável da situação legal da aquisição.

Se o museu recebe regularmente grupos de objetos, é melhor considerar o grupo todo como uma única aquisição. Isto se aplica mais às coleções de arqueologia, de história e de história natural. Dessa forma, a aquisição geral terá apenas um arquivo e um número de incorporação para todo o grupo. Os objetos individuais do grupo podem receber numeração própria, que pode ser uma subdivisão do número de incorporação geral ou um número de incorporação independente.

Se o museu for depositário de todos os achados de uma escavação poderá definir, juntamente com os escavadores, um método único de numeração. O museu pode determinar também um número de incorporação geral da escavação que será inserido pelo sistema no campo de registro desde o início da escavação. Esse método evitará que o museu tenha que renumerar e remarcar os objetos individualmente e auxiliará a incorporação da escavação ao museu. Mas isso não será possível se alguns dos achados forem mantidos pelo escavador ou repassados a vários museus, quando haverá necessidade de ter duas sequências de numeração.

Além dos documentos de incorporação, o museu deve manter uma lista de todas as aquisições. Idealmente, o registro deve ser um volume de capa dura e papel de arquivo, com colunas para inclusão do número da incorporação, a data, a fonte, o método, uma breve descrição do objeto ou grupo de objetos e o nome ou as iniciais do museu curador. O registro deve ser mantido em local seguro e protegido contra incêndio. Se possível, guarde uma cópia em outro local.

No caso de empréstimos de longo prazo, o museu deve registrar a razão do empréstimo e a duração do contrato. Muitos museus relutam aceitar empréstimos de longo prazo, a menos que o objeto seja exibido ou usado em uma pesquisa extensa, por exigir muitos cuidados. O empréstimo aprovado deve ser formalizado em um contrato e receber um número próprio.

Adaptado da primeira edição - Registro de Incorporação,
 Holm, 1998.

Nome de responsável e data

Recebido de

Breve descrição

Localização inicial

Número de página

authority: date		1908 Hoard: 24.10.1998		
entry number	accession number	date received or accessioned	received from	method of receipt
E0988	1998.128	20.10.1998	Mrs A. Brown 12 lovers lane Togwell Midshire	Gift
E0989	1998.128	20.10.1998	Mr R.W. Jones (deceased) 103 Mill Road Newtown Midshire	Sequest
	1998.129	24.10.1998	unknown	untraced
E0992	1998.130	24.10.1998	Mr S. Holm 46 Market Street Anytown Midshire	Gift

brief description, verification and historical information	initials	action taken
1. Brass bedstead 4ft 6in wide double bed on castors white porcelain knobs with floral decoration.	Domestic	Matress destroyed following attack by mice and partial disintegration. 1. Hoard 21.2.1998
2. Straw mattress Blue and white striped ticking, very poor condition		Approved by Comm 16.8.1998 see X0089
Black silk top hat. Size 7 made by Josiah wigley New Bond Street, London	costume store J.F.	
Rowing bucket. 3rd Class return. Anytown row club to Togwell, dated 11.9.1966	were store found during re-organisation of stores. no previous documentation traced	
1. Brass hot water can (2 pint) Small dent on spout	Atlix 62	
2. Carriage clock with key Brass case, white enamelled dial, height 31.3 cm	Domestic gallery case 3	
3. Copper kettle (p. 100) Lid scratched Above items from the house of Mrs V. Marshall (donor's grandmother) 27 High Street, Anytown.	Atlix 67	

Número de entrada

Data de recebimento

Forma de recebimento

Informações históricas

Notas explicativas

Providência tomada

Exercício: Use as diretrizes de incorporação como base para criar um sumário de incorporação, um formulário de transferência de título e um registro de incorporação.

Controle de inventário e catalogação

O segundo estágio no sistema de documentação é o desenvolvimento e uso da informação dos objetos individuais da coleção. O museu deve manter registros de cada item do acervo e atualizar os registros toda vez que o objeto for examinado ou usado. Os registros podem servir de base para a pesquisa, o acesso do público, exposições, educação, desenvolvimento da coleção, gestão de acervo e segurança.

Por servirem a tantos propósitos, os registros devem ser consistentemente estruturados em categorias ou campos distintos, cada um com informações específicas. A Tabela 1 resume os campos de catalogação recomendados e cujos detalhes serão apresentados no Apêndice. É recomendável que o museu use as diretrizes deste capítulo como base para um controle de inventário interno e manual de catalogação, decidindo os campos apropriados.

O inventário e os campos de catalogação da Tabela 1 são baseados em ideias desenvolvidas por cinco projetos aplicados em vários museus ao redor do mundo. O critério geral segue o Manual de Padrões AFRICOM, desenvolvido pelo ICOM junto ao Comitê de Coordenação do AFRICOM, adotado pelos museus africanos. Os mais de 50 campos são organizados em quatro grupos principais (gestão, descrição, história e bibliografia do objeto). O Manual AFRICOM é publicado em inglês-francês e árabe (Conselho Internacional de Museus, 1996 e 1997) e é a base de muitos materiais de treinamento.

O padrão do AFRICOM segue um conjunto de diretrizes mais gerais desenvolvidas pelo Comitê Internacional para Documentação do ICOM (CIDOC) (Conselho Internacional de Museus, Comitê Internacional para Documentação, 1995). O terceiro modelo geral é o padrão SPECTRUM, desenvolvido pela Associação de Documentação

de Museu (MDA), com sede no Reino Unido. O padrão SPECTRUM é uma publicação importante (Associação de Documentação de Museu, 1997; Ashby, McKenna e Stiff, 2001), mas a MDA publicou outro manual de catalogação com os principais campos (Holm, 2001). O quarto padrão é o Object ID, desenvolvido como um guia específico contendo informações importantes e úteis em caso de roubo de objeto (veja o capítulo “Tráfico Ilícito”) (Thornes, 1999). O último padrão é o Dublin Core, desenvolvido para recuperar informação na internet (Dublin Core, 2004).

As versões publicadas destes cinco padrões estão disponíveis para consulta. As edições do AFRICOM, do CIDOC e o Object ID podem ser encontrados na internet.

Inventário e campos de catalogação

Os campos da Tabela 1 são adequados para as principais áreas temáticas de museus com coleções de arqueologia, antiguidades, etnologia, artes e decoração, roupas, história e história natural. Independentemente da área temática, todos os registros devem incluir uma série de conceitos essenciais, como Número do Objeto e Nome do Objeto. Outros campos são igualmente essenciais a determinadas áreas, como o campo Título nas coleções de arte; Data nas coleções arqueológicas; e Nome de Classificação nas coleções de história natural.

Os campos particularmente importantes para a gestão do acervo e segurança são Número do Objeto, Localização Atual e Características Distintivas. Outros campos importantes para pesquisa e acesso do público são Produtor/Fabricante e Data de Produção. Os campos relevantes para um museu dependerão das suas áreas temáticas e a ênfase que é dada à pesquisa e ao uso público.

O “inventário” básico da coleção são os registros que incorporam os campos nucleares e que forem fundamentais para as áreas temáticas do museu. Um critério possível é desenvolver separadamente o inventário e um catálogo mais completo, porém é mais eficaz considerar esses conceitos como uma única fonte de informação, o que atende a cada uma das propostas apresentadas acima. A prioridade máxima é desenvolver informações em nível de inventário. Inclui-se aí uma fotografia ou uma imagem digital do objeto.

Sintaxe e terminologia

Além de um conjunto padrão de campos, é importante que o museu adote sintaxe e terminologia consistentes para as entradas nesses campos. As regras de sintaxe determinam como a informação será estruturada no campo. As regras de terminologia determinam os termos que serão usados em cada campo. As decisões do museu quanto à sintaxe e terminologia também devem constar do manual de catalogação interno.

Um exemplo de controle de sintaxe é como são registrados os nomes de pessoas e organizações. Os registros de museus são ricos em nomes (coletores, produtores, doadores, conservadores etc.) que podem conter uma série de elementos, logo, é importante criar uma uniformização. Se o museu não tem uma regra própria para nomes, ajuda consultar o critério usado pelas maiores bibliotecas do país.

O critério padrão de nomes próprios escritos em alfabeto romano é: primeiro o sobrenome, seguido por uma vírgula, em seguida as iniciais do nome ou o próprio nome (por exemplo, “Smith, John”). Já o nome da organização deve ser escrito como é usado pela organização, e não invertido (por exemplo, “H.J. Heinz Company”).

Quanto aos nomes próprios em árabe, as diretrizes da AARC sugerem que o catalogador deve usar como entrada principal o elemento ou uma combinação de elementos pelos quais a pessoa é mais conhecida. A entrada principal vem, então, no início do nome, seguida pelos outros elementos (por exemplo, “Malik ibn Anas”). Uma vírgula deve ser incluída depois da entrada principal, a menos que esta seja a primeira parte do nome (por exemplo, “Sadr al-Din al-Qünawi, Muhammad ibn Ishäq”).

Outro exemplo de controle de sintaxe são as datas. Se o padrão AFRICOM for adotado, usa-se “AAAA/MM/DD” (“2004/08/24”). O terceiro exemplo é uma sequência que indica o local de produção ou de coleta, podendo a ordem de preferência ser do específico para o geral (“Torre Eiffel, Champ de Mars, Paris, França”).

Pode ser necessário incluir duas ou mais entradas distintas em um único campo, como os nomes de dois produtores envolvidos em diferentes estágios da produção de um objeto ou dos diversos materiais que compõem um objeto complexo. O museu deve adotar

um método consistente para separar as entradas umas das outras, ponto e vírgula entre uma e outra (“ouro; prata”).

O padrão AFRICOM também traz exemplos úteis de terminologia para campos individuais, tanto na edição em inglês-francês quanto na edição em árabe (Conselho Internacional de Museus, 1996 e 1997). Esta última inclui listas de materiais e técnicas.

Descrição dos campos Método de Aquisição e Data de Aquisição

Método de aquisição (campo nuclear)

O método pelo qual o objeto foi adquirido.

Exemplos: “escavação”, “doação”, “compra”, “desconhecido”.

Data de aquisição (campo nuclear)

A data em que o objeto foi adquirido.

Exemplo: “2004/08/24”.

Exercício: Use as diretrizes de inventário e catalogação como base para um controle de inventário interno e manual de catalogação, com decisões sobre campos, sintaxe e terminologia aplicados pelo museu.

Numeração do objeto, etiquetagem e marcação

É importante designar um único número para cada objeto e prendê-lo no mesmo (Conselho Internacional de Museus, Comitê Internacional para Documentação, 1994). Esse número é a ligação entre o objeto e sua documentação e será muito útil se for roubado ou estiver fora de lugar.

Adaptado da primeira edição - Exemplo de Lista de Termos, ICOM, 1996.

**MATERIAL OF ANIMAL
ORIGIN / MATÉRIAUX
D'ORIGINE ANIMALE**

animal amber / ambre
animale
bone / os
coral / corail
egg shell / coquille
feather / plume
gut / boyaux
hair / poils (et cheveux,
crin...)
horn / corne
ivory / ivoire
mother of pearl / nacre
leather (tanned) / cuir
(tanné)
pearl / perle
scale / écaille
sea shell / coquillage
silk / soie
sinew / nerf (tendon...)
skin (not tanned) /
peau (non tannée)
tooth / dent
tortoise shell /
carapace

Metal / Métaux :

aluminum / aluminium
copper (and alloys) /
cuivre (et alliages)
gold / or
iron (and alloys) / fer
(et alliages)
lead / plomb
non identified metal /
métal non identifié
silver / argent
tin / étain
zinc / zinc

Stones / Pierres :

alabaster / albâtre
flint / silex
granite / granit
gypsum / gypse
lapidolite / lapidolite
lava / lave
limestone / calcaire
marble / marbre
sandstone / grès
schist / schiste
serpentine / serpentine
slate / ardoise
soap-stone / stéatite

Se o critério do museu é usar o mesmo número de incorporação em um grupo de objetos, o número de cada objeto desse grupo pode ser um subconjunto do número do grupo ou ter um número próprio independente do número do grupo. Se o critério do museu é atribuir um único número de incorporação a cada objeto, o número do objeto será o mesmo da incorporação. O número deve ser único dentro do museu: se os números de dois ou mais departamentos ou de duas ou mais coleções forem similares, os números devem ser precedidos de um código que os torne únicos.

No caso de um objeto escavado, o museu decide se usará o número recebido no momento da escavação ou se dará um número próprio ao objeto. Se for possível conciliar os dois critérios, o do museu e o da escavação, não haverá necessidade de renumerar e remarcar os objetos e facilitará os registros dos objetos escavados no museu. Caso contrário, o número da escavação original deve constar dos registros do museu.

Se o objeto for composto por duas ou mais partes, cada parte deve ser etiquetada ou marcada, caso sejam separadas em uma exibição ou durante a conservação. É possível dar um número diferente a cada parte, desde que todos sejam subdivisões do número do objeto (por exemplo, adicionar letras após o número).

Veja o capítulo sobre Gestão de Acervo para diretrizes de marcação de objetos.

Controle de posição e movimento

É essencial que todas as mudanças de posição durante o armazenamento sejam cuidadosamente documentadas. Isso permite que o museu encontre rapidamente um objeto e diminui o risco de ele ser colocado fora de lugar ou ser roubado sem que o museu perceba.

Os campos de catalogação recomendados têm entradas separadas para as localizações normal e atual. A localização normal é a posição de um objeto no longo prazo, na área de armazenamento ou na galeria, enquanto a atual é onde o objeto está atualmente, na área de conservação ou emprestado para outro museu. A localização atual deve ser atualizada toda vez que o objeto for movido, juntamente com a data, a razão da mudança e o responsável pela mudança.

O museu deve cuidar para que a informação sobre a posição de um objeto ou de uma coleção seja mantida em sigilo. É uma informação preciosa para os criminosos que planejam invadir o museu.

Tabela 1. Campos de catalogação recomendados e correlação com outras diretrizes													
Campo	Núcleo	AFRICOM	CIDOC	MDA	Object ID	Dublin Core	Campo	Núcleo	AFRICOM	CIDOC	MDA	Object ID	Dublin Core
Gestão do objeto							Forma do espécime		2.4				
Nome do museu	x	1.3	x	x		x	Parte anatômica		2.5				
Número do objeto	x	1.4	x	x		x	Gênero		2.6				
Número de incorporação	x						Fase etária		2.7				
Método de aquisição	x	1.5	x	x			Conteúdo/tema		2.18	x	x	x	
Data de aquisição	x	1.6	x	x			Inscrição/marca			x			
Fonte de aquisição	x	1.7	x	x			Método de inscrição			x			
Localização normal	x	1.8	x	x			Posição da inscrição			x			
Localização atual	x		x	x			Transcrição da inscrição			x			
Data de localização atual	x		x	x			Tradução da inscrição			x			
Razão de localização atual							Descrição da inscrição		2.19	x		x	
Responsável pela localização atual							Avaliação de condição		2.20	x			
Método de conservação				x			Data de avaliação			x			
Data de ação de conservação				x			História						
Conservador				x			Comentários históricos		3.26				
Número de referência da conservação				x			Produtor/fabricante		3.1/3.3	x	x	x	x
Método de desincorporação			x				Local de produção		3.2	x	x		x
Data de desincorporação			x				Período/data de produção		3.4/3.5	x	x	x	
Responsável pela desincorporação			x				Usuário		3.8	x	x		
Descrição do objeto							Local de uso		3.9	x	x		x
Descrição física		2.17	x	x		x	Período/data de uso		3.11	x	x		
Características distintivas		2.17			x		Local de coleta		3.12	x	x		
Número de referência da imagem		2.1	x	x	x		Nome do sítio		3.15		x		
Nome do objeto	x	2.9/2.10	x	x	x	x	Coordenadas do sítio		3.13				
Outros nomes		2.11/2.12					Coordenadas do objeto no sítio		3.14				
Título		2.13	x	x	x	x	Tipo de sítio		3.16				
Nome de classificação		2.8	x	x		x	Idade/período do sítio		3.17/3.18				
Categoria por forma, função ou tipo		2.2			x		Coletor		3.21/3.22	x	x		
Categoria por técnica		2.3					Data de coleta		3.23	x	x		
Material	x	2.14	x		x		Método de coleta		3.24	x			
Técnica		2.15	x	x	x		Número de referência da coleta		3.25		x		
Dimensões	x	2.16	x	x			Bibliografia						
							Referências bibliográficas		4	x	x		x

Informações de conservação e relatórios de condição

Sempre que realizado, deve-se adicionar uma referência sobre o trabalho de conservação ao registro de catalogação. Se houver detalhes mais completos sobre o processo, talvez seja melhor mantê-los em um arquivo separado que esteja vinculado ao registro de catalogação por um Número de Referência da Conservação.

De modo similar, se houver um relatório da condição do objeto, anote os dados no registro de catalogação e mantenha o relatório arquivado (veja o capítulo “Gestão de Acervo”).

O museu deve manter as imagens produzidas durante o trabalho de conservação e da preparação dos relatórios da condição. E em seguida incluí-las nos registros do objeto.

Remoção

Se o objeto for removido da coleção, é essencial que a informação sobre a remoção seja adicionada ao registro de catálogo. O registro completo de catálogo deve ser mantido para que o museu conheça o destino do objeto.

Tal como acontece com uma nova aquisição, a proposta de remoção deve ser encaminhada a uma comissão interna para aprovação (veja o capítulo “Gestão de Acervo”).

Acúmulo de incorporação, controle de inventário e catalogação

A menos que o museu seja novo, a equipe pode ser responsável por coleções com registros incompletos e problemas tais como encontrar um determinado objeto e relacioná-lo com um registro existente. Além de introduzir novos procedimentos, talvez seja preciso criar um projeto de atualização da documentação e a organização da coleção a um padrão ideal.

O ponto de partida do projeto de atualização deve ser a revisão da história e do escopo da coleção (Ashby, McKenna e Stiff, 2001). Essa revisão deve incluir uma descrição dos principais grupos dentro do museu, as coleções individuais e as principais aquisições. E descrever a informação disponível, como a extensão dos registros e arquivos de incorporação e catalogação, a profundidade das informações, acesso manual ou pelo computador.

Se houver lacunas nos registros e arquivos, talvez seja necessário desenvolver registros novos e melhorados de catalogação. É fundamental criar registros que cubram todo o acervo, concentrando-se nos arquivos do inventário. Se o tempo e a equipe de especialistas permitirem, na medida em que o acervo for

usado, poderão ser acrescentados detalhes mais completos. Se o museu tiver que trabalhar com uma parte substancial do acervo, este pode ser o momento de introduzir um programa de computador e criar imagens da coleção.

O trabalho de incorporação incluiria checagens físicas das coleções nas reservas e nas exposições e checagens detalhadas nos registros e arquivos, além de uma conciliação de ambos os conjuntos de informações (Holm, 1998). Isso pode consumir muito tempo em um museu muito grande, mas é um passo fundamental para retomar o controle do acervo.

O trabalho de armazenamento deve consistir em verificação sistemática e elaboração de um registro de cada objeto. Se o Número do Objeto não estiver legível, talvez possa ser rastreado na documentação disponível ou ser necessário designar um número temporário, que será substituído por um número definitivo ao fim desta etapa do projeto. É fundamental que o número temporário esteja preso ao objeto com uma etiqueta.

Além do Número do Objeto, o registro deve incluir detalhes descritivos básicos (por exemplo, nome do objeto, categoria de classificação, título, material e dimensões) e sua localização atual de armazenamento. Se houver tempo, adicione uma breve descrição física e anote as características distintas, inscrições ou marcas, e a condição em que o objeto se encontra. Além disso, tenha uma ou mais imagens do objeto para referência interna e como material de pesquisa e acesso público.

Talvez consuma muito tempo registrar até esses dados básicos e o museu terá que ser realista ao organizar as escalas de trabalho com os recursos que dispõe. Talvez seja mais importante limitar os detalhes em todo o acervo do que registrar as informações em cada um desses campos. Aconselha-se executar um projeto piloto para testar os prazos e encontrar o melhor método. É especialmente importante determinar o fluxo de trabalho mais eficiente para manipular as imagens, incluindo a possibilidade de montar um estúdio fotográfico básico dentro da reserva técnica.

Se o museu já possuir registros, estes poderão ser utilizados pelo projeto de atualização como segunda fonte. Por exemplo, nos registros ou cartões de catalogação antigos há detalhes que podem ser usados para uma verificação completa dos registros emitidos correspondentes a todos os números, mesmo que os objetos não tenham sido localizados. Terminadas as verificações físicas, deverá ser possível identificar os registros dos objetos que não foram localizados. Esses registros deverão ser mantidos no sistema para referência futura na esperança de que mais tarde os objetos possam ser identificados.

Além do registro de catalogação, pode ser necessário criar novos arquivos de incorporação. Se o museu não tiver certeza que as coleções são aquisições ou empréstimos de longo prazo ou qual é duração dos empréstimos, pode ser necessário entrar em contato com a fonte original para esclarecimentos. Essa é uma questão delicada, pois há o risco de algumas fontes pedirem os objetos de volta, mas é necessária para validar o estado da coleção.

Exercício: Elabore um relatório contando a história do acervo e as informações que existem sobre ele.

Exercício: Desenvolva um plano de documentação para vencer atrasos em um acervo específico.

Catalogação e recuperação manual e computadorizada

As informações de catalogação podem ser registradas tanto em um sistema manual quanto computadorizado. Os critérios dependerão da especialidade do museu e de seus recursos.

O sistema mais eficaz nos registros manuais são folhas e cartões de registro com espaços para os diferentes campos listados na Tabela 1. As cópias originais desses registros podem ser guardadas pela ordem do Número do Objeto. Se o museu tiver várias áreas temáticas, ajuda ter cartões e folhas de diferentes formatos para cada uma delas. Por exemplo, um cartão de registro para arqueologia daria mais ênfase aos campos de coleta, enquanto um cartão para arte enfatizaria os campos para produção.

Se os recursos permitirem, o museu deve manter cópias desses registros armazenadas em vários lugares, como em um museu estrangeiro (veja o capítulo “Tráfico Ilícito”). E também manter índices das informações mais úteis e consultadas com mais frequência como Localização Atual, Nome do Objeto, Produtor, Data de Produção e Local de Coleta.

Um sistema de catalogação informatizado armazena as informações e as imagens dos objetos do acervo em um formato mais flexível do que o sistema manual (Holm, 1998; Holm, 2002; Conselho Internacional de

Museus, 1996). Esse sistema inclui um banco de dados, entrada de dados e telas de busca, relatórios impressos com facilidade e transferência de informações para outros sistemas, além de procedimentos para ter cópias de segurança dos dados armazenados. O sistema informatizado facilita a catalogação e amplia as possibilidades de pesquisa. E permite que o museu armazene cópias de seus registros em outros lugares.

Uma opção é substituir os registros manuais pelo sistema computadorizado registrando as informações diretamente no banco de dados. Outra é usar o sistema informatizado associado aos registros manuais, e estes fornecendo as informações inseridas na base de dados.

Além das funções de catalogação, o escopo de um sistema informatizado pode se estender a uma série de funções de gestão de acervo, como incorporação, organização de exposições, controle de localização e gestão de conservação. O museu também pode permitir que o público e os pesquisadores acessem as informações *online*, tanto no interior do museu quanto na internet.

Para se introduzir um programa informatizado é preciso fazer uma análise funcional das necessidades do museu. Isso pode ser feito revisando a história e as características do acervo, resumindo o atual estado das informações e os planos do museu para melhorar essa situação. Deve-se descrever o número potencial de registros e a profundidade da informação que será incluída no sistema, o número potencial de imagens, a escala de qualquer trabalho acumulado, a prioridade de catalogação, a gestão de acervo e acesso público, e o número potencial de usuários (equipe, público e pesquisadores). Estes detalhes fornecerão os dados para que o gestor tome decisões sobre como proceder para introduzir um programa de computador.

Após a análise funcional, o museu pode desenvolver o seu próprio programa ou contratar uma empresa especializada para adaptar um sistema de gestão de dados de propósito geral. Uma possibilidade é comprar um programa desenvolvido externamente usado por vários outros museus, como aqueles listados pela MDA, a Rede de Computadores de Museus e outros órgãos consultores. Os programas mais substanciais incluem vários módulos para auxiliar a catalogação, gestão de acervo e acesso público. Se o museu decidir por um desses programas desenvolvidos externamente, a análise funcional servirá de base para uma declaração de requisitos (solicitação de proposta). Esta seria entregue a potenciais fornecedores de propostas que serão avaliadas pelo museu.

Simple object name <i>dish</i>	Number of items 7	Institution : Identity number ANYTM : 1989.51
Other object name	Classification <i>catering equipment & tableware ; pictures, ornaments, etc. & trays and dishes ; 2.664 ;</i>	
Title	Serial number	
Brief summary <i>Small Aynsley ware dish (10.9 cm in diameter) with transfer printed fruit design signed 'D. Jones'. Maker's mark and pattern number 1325 1 on the underside.</i>		
Maker/creator <i>manufacturer : Aynsley, John and Sons Ltd ; designer : Jones, D.</i>	Date made 1950 == 1960	
Where made <i>Longton (Portland Works) & Stoke on Trent & Staffordshire & UK</i>	Method	
Associated people <i>owner : Fairhurst, Helen, Mrs</i>	Date associated 1960==1990	
Associated places <i>Jasmine Terrace & Joyville & Midshire & UK</i>		
How acquired <i>gift</i>	Acquired from <i>Fairhurst, Sarah Louise, Ms (14 Glenesk Road, Joyville, Midshire)</i>	Date acquired 1.5.1989
Entry form number <i>E 1074</i>	Home location : Date <i>ceram : 1.5.1989</i>	Current location : Date <i>dec arts case 4 : 22.8.1989</i>
SIMPLE CARD © mda		

Physical description (e.g. materials, colour, shape, inscriptions, etc.)

Bone china, small circular dish, cream ground with transfer printed fruit decoration (apple, blackberries, plums, hazel nuts) signed 'D. Jones'. Maker's mark and pattern number 1325 / 1 on the underside.

Size (l : b : h) <i>dia 10.8 cm</i>	Complete <input checked="" type="radio"/> N / ?	Condition <i>very good: 1.5.1989</i>
Conservation method	By whom conserved	Date conserved
Ref. No.		

Notes, cross references, etc.

Formerly belonged to the donor's mother, Mrs Helen Fairhurst.

photo ref. : P326-P329 (b/w print)

SAH : 1.5.1989

Drawing or Photo



Aynsley Museum Cataloguing System

Identity number: ANYTM:1989.51 | Assigned no. | Previous no. | Item count: 1 | Part count

Identification
Object name: dish
Other name:
Classified name: catering equipment - tableware
Title:
Summary: Small Aynsley ware dish (10.9 cm in diameter) with transfer printed fruit design signed 'D. Jones'. Maker's mark and pattern number 1325 1 on the underside.

Production
Person Role: designer | Title/Rank: | Forename/Initial: D. | Surname: Jones
Body Role: manufacturer | Name: Aynsley, John and Sons Ltd
Place Street: Longton (Portland Wks) | Parish: Stoke on Trent | County: Staffordshire | Country: England
Date Start: 1950 | End: 1960 | Period: | Method:

Association
Person Role: owner | Title/Rank: Mrs | Forename/Initial: Fairhurst | Surname: Helen
Body Role: | Name:
Place Street: Jasmine Terrace | Parish: Joyville | County: Midshire | Country: England
Date Start: 1960 (circa) | End: 1989 | Period: | Event:

Acquisition
Person Role: donor | Title/Rank: Ms | Forename/Initial: Fairhurst | Surname: Sarah Louise
Body Role: | Name:
Address: 14 Glenesk Road, Joyville, Midshire | Method: gift | Date: 1.5.1989 | Entry: E 1074

Location
Material Loan: *ceram* | Date in: 1.5.1989 | Date out: | Reason:
Current Loan: *dec arts case 4* | Date in: 22.8.1989 | Date out: | Reason: display

Physical description
Description: *Bone china, small circular dish, cream ground with transfer printed fruit decoration (apple, blackberries, plums, hazel nuts) signed 'D. Jones'. Maker's mark and pattern number 1325 / 1 on the underside.*

Size Part: whole | Dimension: diameter | Reading: 10.8 | Unit: Cm | Completeness: complete
Condition: good | Detail: | Date: 1.5.1989 | Assessor: SAH

References
Author: | Journal/Publisher: | Date: | Title: | Vol: | Note:

Images
Reference no: 1989_51.a.jpg | Type: digitized image | Photographer/Note: SAH

Valuation
Value £: | Value: | Date: | Admin category:

Conservation
Method: | Conservator: | Date: | Ref. No.:

Record created / edited
Recorder: SAH | Date: 1.5.1989 | Note:

Notes
Formerly belonged to the donor's mother, Mrs Helen Fairhurst.

Reference no: P326-P329 | Type: print (b/w) | Photographer/Note:

Exemplo de catálogo em cartão (reproduzido de Holm, 2002, com a permissão da MDA)

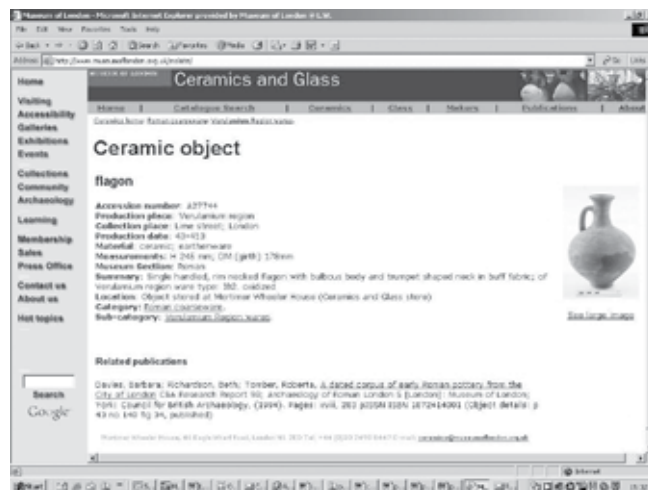
Exemplo de catálogo em computador (reproduzido de Holm, 2002, com a permissão do MDA)

Imagens

Imagens fotográficas, imagens digitais e desenhos científicos do acervo são fontes valiosas, seja para referência interna seja para uso de pesquisadores e do público. Por exemplo, elas poderão ser divulgadas aos agentes da lei, aos oficiais da alfândega e à mídia caso o objeto seja roubado (veja o capítulo “Tráfico Ilícito”) ou publicadas na internet se o acervo for disponibilizado *online*. Idealmente, deve-se ter uma imagem geral do objeto e outras mais detalhadas de características distintivas e inscrições.

As imagens digitais são o recurso mais flexível, se o museu tiver câmera digital, scanner e uma equipe que possa produzir imagens de boa qualidade. A opção mais recomendada é ter imagens arquivadas e a partir delas criar imagens em miniatura ou em tela cheia. As imagens arquivadas podem ser armazenadas *offline*, enquanto os arquivos derivados menores são armazenados *online*. O formato preferível para arquivamento é TIFF, e para referência é JPEG.

Se o museu já tiver cópias fotográficas convencionais, aconselha-se copiá-las digitalmente e incluí-las entre as imagens digitais diretamente produzidas. Se terceiros tiverem imagens do acervo do museu, em um relatório de escavação ou em uma publicação, essas imagens também são recursos potenciais. Como vimos acima, um projeto de atualização de inventário é a oportunidade ideal para produzir um conjunto consistente de imagens. Também é importante produzir imagens durante as incorporações e as catalogações do dia a dia.

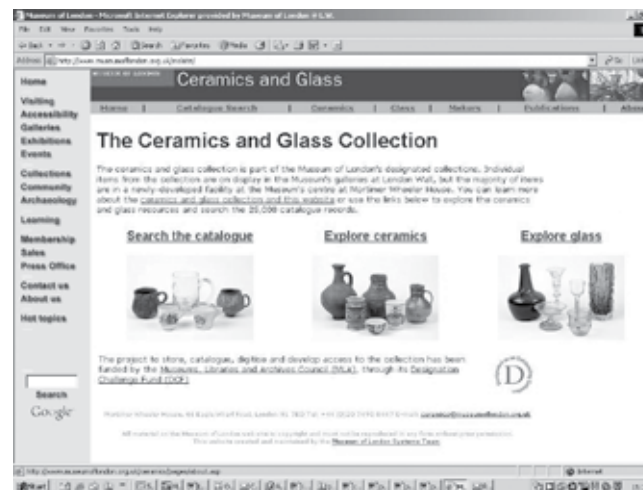


Se o museu usar um sistema informatizado de catalogação, deve ser possível interligar as imagens criadas aos registros para que a imagem em miniatura faça parte do registro de catalogação. O Número de Referência da Imagem é a ligação com o registro de catalogação.

Acesso às informações sobre a coleção pela internet

Se o museu tiver um registro informatizado e imagens digitais, o acesso às informações sobre o acervo poderá ser feito pela internet. Dependendo das habilidades e especialidades técnicas, o museu poderá oferecer acesso *online* a um módulo de acesso público do sistema de catalogação ou quando as informações do sistema interno estiverem em um programa específico da internet. As exigências técnicas podem ser avaliadas paralelamente à revisão do sistema informatizado.

Uma questão fundamental ao se considerar o uso da internet é identificar os usuários potenciais e combinar o recurso com os interesses deles. O museu terá que saber se a sua prioridade são os pesquisadores, o público em geral ou os grupos educacionais. O interesse principal dos pesquisadores pode ser flexibilidade para pesquisar e navegar pelos registros e imagens do catálogo. O público e os educadores podem preferir uma combinação de informações contextuais, imagens e informações básicas do catálogo, como a história do acervo e a navegação pelos temas principais.



Exemplo de catálogo em internet (reproduzido com a permissão do Museu de Londres)

Se o museu pretende desenvolver um catálogo na internet, vale a pena discutir com outros museus um critério de compartilhamento potencial, como um *site* colaborativo e um catálogo nacional.

Equipe e recursos financeiros

Um dos custos mais altos da documentação é o trabalho de criação de registros e especialmente a atualização de inventários. Além do que é inserido pela equipe central, este tipo de trabalho é muito adequado a funcionários e voluntários de projetos temporários que podem desenvolver habilidades valiosas.

O segundo maior custo é um sistema informatizado, que inclui o *hardware* e um programa de catalogação, equipamentos para imagens, os potenciais serviços de acesso por rede e a substituição ou atualização frequente do conjunto. Mas também é preciso ter verba para comprar formulários de registro e folhas ou cartões de catálogo se o sistema for manual.

Exercício: Analise sites desenvolvidos por museus com interesses e acervos similares e avalie as necessidades dos usuários para identificar quais seriam as informações úteis e se teriam influência na catalogação.

Fontes e referências (dados de 2006)

Nos últimos 30 anos, inúmeras organizações nacionais e internacionais desenvolveram princípios de documentação. É possível consultá-las para suporte e informações adicionais.

O principal órgão é o Comitê Internacional para Documentação do Conselho Internacional de Museus (ICOM-CIDOC). É possível entrar em contato com o CIDOC pelo ICOM ou pelo *site* para informações gerais (<http://www.cidoc.icom.org/>). A MDA (Associação para Documentação de Museu) sediada no Reino Unido é uma das organizações nacionais mais antigas. O *site* da MDA (<http://www.mda.org.uk/>) traz informações gerais que incluem um extenso conjunto de fichas. Outra antiga organização com sede nos Estados Unidos é a Rede de Computadores de Museus (MCN), com muito material para seus membros (<http://www.mcn.edu/>).

Apêndice. Campos recomendados de catalogação

Gestão do objeto

Identificação do objeto

Nome do museu (campo nuclear)

O nome do museu e a cidade onde ele se localiza. Por exemplo: Museu Árabe, Bagdá.

Número do objeto (campo nuclear)

O número do objeto é designado pelo museu e fixado ou marcado na peça. Se o critério do museu for usar números de incorporação em grupos de objetos, o número do objeto pode ser um subconjunto do número do grupo ou diferente. Se o critério do museu for usar um número de incorporação a cada objeto, o número do objeto deve ser o mesmo da incorporação. O número do objeto deve ser único dentro do museu: se números similares forem usados por dois ou mais departamentos ou em duas ou mais coleções, acrescente um código como prefixo de cada número para distingui-lo. Por exemplo: IM 012345.

Se for um objeto de escavação, o museu decidirá se irá usar o número definido no momento da escavação (número de coleta), ou se dará um número próprio ao objeto. Se for possível combinar os critérios da escavação e do museu, não haverá necessidade de renumerar e remarcar os objetos e a inserção nos registros de coleção e de escavação do museu será mais fácil. Caso contrário, o número de coleta deve constar nos registros do museu.

Informações de aquisição

São os detalhes da aquisição do objeto pelo museu, a documentação da situação legal do objeto dentro do acervo. Essa informação será registrada quando o objeto for adquirido e em seguida incorporado ao acervo.

Número de incorporação

É o número de incorporação do grupo do qual o objeto faz parte, se o critério do museu for um só número para o grupo todo. Se o número do objeto for um subconjunto do número do grupo, o número de incorporação deverá constar no número do objeto.

Método de aquisição (campo nuclear)

É o método segundo o qual o objeto foi adquirido. Por exemplo: “escavação”, “doação”, “compra”, “desconhecido”.

Data de aquisição (campo nuclear)

A data em que o objeto foi adquirido. Por exemplo: “2004/08/25”.

Fonte de aquisição (campo nuclear)

É o nome da pessoa, grupo ou organização de quem o objeto foi adquirido.

Informações de armazenamento

Detalhes sobre a localização do objeto dentro do museu ou em um evento externo.

Localização normal (campo nuclear)

É a localização normal do objeto na área de armazenamento ou na galeria. Inclui informações específicas para se encontrar rapidamente o objeto. Atualize essa informação se o objeto mudar de lugar por muito tempo.

Localização atual (campo nuclear)

É a localização atual do objeto e permite encontrá-lo quando for movido de sua posição permanente, levado para conservação ou enviado em empréstimo para outro museu. Atualize essa informação toda vez que o objeto for movido.

Data de localização atual (campo nuclear)

É a data em que o objeto foi movido para sua localização atual. Atualize essa informação toda vez que o objeto for movido. Por exemplo: “2004/08/24”.

Razão de localização atual

Traz o motivo da movimentação do objeto. Atualize essa informação toda vez que o objeto for movido. Por exemplo: “conservação”, “empréstimo”.

Responsável pela localização atual

É o membro da equipe que moveu o objeto para a posição atual. Atualize essa informação cada vez que o objeto for movido.

Informações de conservação

São as informações sobre o trabalho de conservação de um objeto. Atualize os dados após cada ação.

Método de conservação

É o método principal ou técnica de tratamento usada no trabalho de conservação. Por exemplo: “limpeza”, “reparação”.

Data de ação de conservação

A data em que o trabalho de conservação foi feito. Por exemplo: “2004/08/24”.

Conservador

A pessoa que executou o trabalho de conservação.

Número de referência da conservação

Interliga as informações sobre o trabalho de conservação, desde os detalhes do método utilizado até o resultado final.

Informações de desincorporação

É o registro das informações sobre descarte se o objeto for removido do acervo. Deve-se manter um registro para que o museu possa provar o destino do objeto.

Método de desincorporação

É o método pelo qual o objeto foi removido do acervo. Por exemplo: “destruição”, “perda”, “transferência”.

Data de desincorporação

A data de desincorporação do objeto. Por exemplo: “2003/01/12”.

Responsável pela desincorporação

O nome do membro da equipe que removeu o objeto do acervo.

Descrição do objeto

Descrição geral

Descrição física

É uma breve descrição física do objeto, um resumo dos seus atributos, para ser usada em caso de perda do objeto, em legendas, publicações ou no sistema *online*. Se o objeto é composto de duas ou mais partes, isso deve ser especificado na descrição. Não inclui informações sobre a condição do objeto nem evidências de danos, reparos ou defeitos. Por exemplo: “Lira da Rainha, de Ur, sul do Iraque, c.2600-2400 a.C.”.

Características distintivas

São anotações específicas sobre quaisquer características distintivas do objeto que possam auxiliar na sua identificação ou distingui-lo de objetos semelhantes em caso de roubo. Amplie as informações sobre a condição do objeto incluindo evidências de danos (veja campo Avaliação de condição). Omita informações sobre inscrições e marcas (veja campo Inscrições). O trabalho realizado pelo projeto Object ID determinou que esta informação, combinada com imagens que destacam as características do objeto, são particularmente úteis para os representantes da lei. A informação deve ser registrada em estilo não técnico para facilitar a compreensão. Por exemplo: “fissuras na taça, reparos na base”.

Imagem

Número de referência da imagem

São as informações sobre uma ou mais fotografias [negativos ou positivos] ou imagens digitais que são usadas para identificar o objeto por pesquisadores e pelo público. A disponibilidade de uma imagem é particularmente valiosa se o objeto

for roubado e se o museu oferecer acesso *online* ao seu catálogo. Se possível, acrescente a imagem dentro do próprio registro. O número da imagem pode ser semelhante ao número do objeto ou formar uma série independente.

Informações de nome do objeto e classificação

Nome do objeto (campo nuclear)

É o nome comum do objeto, como ele é conhecido pelo público e pesquisadores. Pode incluir um nome genérico, seguido pelo nome técnico mais específico, de modo que a informação seja útil ao público geral e ao pesquisador. No caso de um objeto de arqueologia, arte ou história, esta entrada pode ser complementada por campos de categoria. No caso de espécimes de história natural, pelo campo Nome de classificação.

Por exemplo: “orquídea cometa”, “tabuinha cuneiforme”, “taça”, “selo cilíndrico”, “lira”, “banqueta”.

Outros nomes

O nome popular do objeto ou em outros idiomas.

Título

O título do objeto ou o nome dado pelo fabricante.

Nome de classificação

O nome da classificação de um espécime de história natural.

Por exemplo: “*Angraecum sesquipedale*”.

Categoria por forma, função ou tipo

É um termo classificatório que descreve a forma física, a função e tipo do objeto. O critério específico dependerá da área temática. Por exemplo: “recipiente”, “móvel”.

A Lista Vermelha de Antiguidades Iraquianas em Risco inclui uma série de categorias de objetos (tábua, cone, selo, placa, escultura, recipiente, joia, manuscrito, fragmento arquitetônico, moeda).

Categoria por técnica

É um termo de classificação que descreve a técnica usada para produzir um objeto. A técnica deve ser registrada no campo Técnica. O uso deste campo de classificação dependerá do tipo de coleção. Por exemplo: “cerâmica”, “cestaria”.

Características físicas

Material (campo nuclear)

O material do qual o objeto é feito. Pode ser necessário registrar dois ou mais termos. Por exemplo: “ouro”, “mármore”, “argila”.

Técnica

É a técnica ou processo usado para criar um objeto. Pode ser necessário registrar dois ou mais termos. Por exemplo: “folheado a ouro”, “impressão”, “tecido”.

Dimensões (campo nuclear)

São as dimensões de um objeto, incluindo altura, comprimento e peso, quando for o caso. As medidas preferenciais são mm (milímetro) e g (grama).

Forma do espécime

É a forma física do espécime de história natural. Por exemplo: “ovo”, “fóssil”.

Parte anatômica do espécime

É a parte específica da anatomia de um espécime biológico. Por exemplo: “crânio”.

Gênero do espécime

É o gênero do espécime. Por exemplo: “macho”, “desconhecido”.

Fase etária do espécime

É a idade ou fase do espécime. Por exemplo: “adulto”.

Conteúdo

Conteúdo/tema

É o tema do objeto, aí incluída a representação de conceitos abstratos, de pessoas, lugares e eventos. Não entram aqui informações sobre inscrições e marcas. Por exemplo: “representação de um animal”.

Inscrições e marcas

São as informações sobre inscrições e marcas presentes no objeto. Detalhe cada inscrição do objeto. Assim como as características distintivas, esta informação pode ser útil em caso de roubo e um recurso valioso para pesquisadores, particularmente quando há imagem.

Tipo de inscrição/marca

É o tipo de marca. Por exemplo: “inscrição”, “marca”, “assinatura”, “marca d’água”.

Método de inscrição

É o método usado para marcar. Por exemplo: “gravação”, “incisão”, “carimbo”.

Posição da inscrição

É onde a inscrição está colocada no objeto. Por exemplo: “base”.

Transcrição da inscrição

É a transcrição, no idioma original.

Tradução da inscrição

É a tradução da transcrição.

Descrição da inscrição

É uma descrição ou interpretação da inscrição.

Informações de condição

É um resumo da condição do objeto, incluindo avaliação e a data em que foi feita. Inclua uma descrição mais completa da condição física do objeto nas características distintivas. Complete esta informação cada vez que houver uma nova avaliação.

Avaliação de condição

É a avaliação da condição física do objeto. Por exemplo: “frágil”.

Data de avaliação

É a data em que a condição do objeto foi avaliada. Por exemplo: “2004/08/24”.

História

Comentários históricos

É um breve histórico do objeto, usado em galerias ou nas legendas, publicações ou no sistema *online*.

Informações de produção

Produtor/fabricante

É a pessoa, organização ou grupo social ou cultural que produziu o objeto. Se for um objeto complexo, pode ser necessário registrar dois ou mais nomes e classificar de acordo com a função da pessoa, grupo ou organização (“artista”, “gravador”, “desenhista” etc.).

Local de produção

O lugar onde o objeto foi produzido. Por exemplo: “desconhecido”.

Data/período de produção

É o período ou a data da produção do objeto. O museu deve criar uma lista de termos para os períodos. Por exemplo: “Uruk III”, “600-300 a.C.”.

Informações de uso

Usuário

É a pessoa, organização ou grupo social ou cultural que usava ou estava associado ao objeto.

Local de uso

É o local em que o objeto era usado ou está associado à sua história.

Data/período de uso

É o período ou a data em que o objeto foi usado. Por exemplo: “600 a.C.”.

Informações de coleta

É a descrição geográfica do local em que o objeto foi encontrado ou escavado. Inclui uma hierarquia de termos para definir o local, do específico para o geral. Por exemplo: “Nimrud, Iraque”.

Nome/código do sítio

É o nome ou código do lugar usado pelo museu ou por um sistema arqueológico.

Coordenadas do sítio

São as coordenadas geográficas do local.

Coordenadas do objeto no sítio

São as coordenadas relativas ao objeto no local. Por exemplo: SW37.

Tipo de sítio

É o tipo de lugar conforme um sistema estabelecido.

Idade/período do sítio

É a idade ou o período geológico ou arqueológico do local.

Coletor

Quem é o coletor ou escavador do objeto, o nome da pessoa ou da expedição.

Data de coleta

É a data de coleta do objeto. Por exemplo: “1921”.

Método de coleta/escavação

É o método de coleta ou da escavação. Por exemplo: “coleta da superfície”, “escavação”.

Número de referência da coleta

É o número de referência do objeto dado pelo coletor ou escavador, se for diferente do número do objeto dado pelo museu. Por exemplo: “ND9999”.

Bibliografia

Referências bibliográficas

São as informações sobre fontes publicadas.

Cuidado e Preservação de Acervo

Stefan Michalski

Cientista de Conservação Sênior, Instituto de Conservação Canadense

Introdução à preservação de acervo

A literatura sobre conservação e preservação frequentemente parece dominada por imensas (e intermináveis) listas de coisas a fazer. Pode-se ficar tão ocupado seguindo esses bons conselhos que nunca haverá tempo para parar e avaliar se é de fato o melhor modo de alcançar o objetivo fundamental de preservação da coleção. Por essa razão este capítulo adotará o modo recentemente desenvolvido de ver a preservação e conservação das coleções como um todo, não como detalhes.

Ao mesmo tempo, a preservação do acervo continua sendo um trabalho prático em que se fazem necessários conselhos práticos e detalhados sobre esse novo modo de pensar. O capítulo traz também exemplos e estudos de caso (baseados em eventos reais) retirados da experiência do autor com vistoria e aconselhamento a museus, grandes e pequenos, em países como o Egito e o Kuwait. Não é possível discutir em detalhes os padrões e processos de cuidado e preservação neste pequeno capítulo introdutório, razão pela qual serão apontadas referências úteis, quando existentes.

Definição de prioridades e avaliação de riscos

Basicamente, toda preservação de herança, incluindo aquela relacionada aos acervos de museus, depende de dois estágios de tomada de decisão:

1. Seleção: o que pode e deve ser preservado com os recursos disponíveis ao museu.
2. Avaliação e gestão de riscos: o uso de recursos humanos e outros para reduzir danos futuros.

A fase de seleção é o principal foco de outros capítulos deste livro (particularmente “O Papel dos Museus e o Código de Ética Profissional” e “Gestão de Acervo”). No entanto, é preciso entender que a natureza, a seleção e a história de um acervo determinam amplamente quantos recursos e quanta energia o museu precisará para preservar suas coleções.

Tanto em museus grandes quanto pequenos, a maioria do acervo já estava lá muito antes da equipe atual. As decisões sobre a aquisição de novos objetos são tomadas distantes dos especialistas e das solicitações de preservação,

embora as políticas de aquisição dos museus exijam cada vez mais uma avaliação de condição e conservação antes de comprar ou aceitar a doação de um novo item. Como a remoção de objetos do acervo (desincorporação) é rara, e frequentemente penosa, na maioria dos casos o acervo dos museus está sempre crescendo. E também está sempre envelhecendo.

Essas realidades criam dois dos principais problemas da preservação de coleções. Há uma pressão constante sobre o armazenamento, o que resulta em menos armazenamento ideal e estudo do espaço e, portanto, em superlotação. Ao mesmo tempo, a conservação lida com muitas categorias de artefatos que vão aumentando consideravelmente com a idade da coleção. Muitos itens, como metais arqueológicos e ferramentas históricas podem se deteriorar mais rapidamente quando são “salvos” pelo museu do que se estivessem enterrados ou sendo usados em uma fábrica antiga.

Embora os museus tendam a aceitar que o único modo de lidar com o desequilíbrio entre as necessidades da coleção e os recursos disponíveis é buscar mais funcionários, espaço e dinheiro, de tempos em tempos museu e comunidade precisam propor três questões: por que preservar determinadas coisas? Quais os novos objetos que queremos colecionar? Por quê? Veja também o capítulo “Gestão de Acervo”.

Redução de perdas e danos futuros em 100 anos ou mais

Tanto um termo técnico quanto um termo usado no dia a dia, “risco” significa “possibilidade de perda”. Antigamente, os museus usavam a palavra “risco” apenas para a possibilidade de perdas raras e catastróficas provocadas por fogo, roubo, destruição por guerra ou desastres naturais. Neste capítulo, a “possibilidade de perda” inclui igualmente os danos graduais e cumulativos das coleções causados por agentes como umidade, insetos, luz e poluição. A preservação do acervo é a redução de toda e qualquer perda futura. É a gestão de risco do acervo.

Atualmente, usam-se amplamente os termos “risco” e “gestão de risco” também em outros campos, incluindo áreas do museu além da preservação do acervo. O capítulo “Segurança de Museu” fornece informações sobre a gestão

referente a riscos gerais para o museu e o prédio em que ele se encontra. O capítulo “Gestão de Pessoal” fornece informações sobre os riscos à saúde e segurança da equipe e dos visitantes. Em todas essas aplicações, o conceito básico continua o mesmo, que é a redução da possibilidade de perda.

A gestão de risco do acervo não se refere ao próximo ano, nem aos próximos 10 anos, nem ao nosso período de vida. Refere-se ao tempo que nossos filhos viverão, os filhos de nossos filhos e assim por diante. A experiência em gestão de risco do acervo mostra que uma referência prática para se pensar em riscos é de 100 anos. Uma habilidade importante na avaliação de riscos é encontrar todas as diferentes razões pelas quais, em 100 anos, o acervo estará em condições piores do que agora e descrever cada uma dessas muitas razões em palavras simples. As seções seguintes irão sugerir como fazer isso sistematicamente.

Classificação dos riscos ao acervo

Existem diferentes maneiras de classificar e listar as causas de perdas e danos potenciais para o acervo. No entanto, para entender e planejar a preservação, ajuda muito escolher um único ponto de vista dessas causas e mantê-lo consistentemente. Também é importante que a lista de causas seja completa, para não nos esquecermos de nada no nosso trabalho de preservação do acervo.

Este capítulo adota o ponto de vista da causa para o objeto desenvolvido pelo Instituto de Conservação Canadense (CCI) e originalmente promovido em cartaz informativo como “Uma Estrutura de Preservação”, disponível em cópias impressas e também pela internet. Explicando, a causa de quebra de um objeto pode ser uma equipe não treinada em manipulação segura de artefatos ou um terremoto, mas em ambos os casos a causa para o objeto, o agente que age diretamente sobre o artefato, é uma força física direta. Há Nove Agentes de Deterioração responsáveis por perdas e danos nas coleções. Esses são: 1. força física direta, 2. roubo, vandalismo e deslocamento, 3. fogo, 4. água, 5. praga, 6. contaminação, 7. radiação, 8. temperatura incorreta, 9. umidade relativa incorreta. Parte desses agentes estão listados com mais detalhes na Tabela 1.

Esta classificação ajuda a pensar sobre a gestão de riscos do acervo. Por exemplo, forças físicas (um agente de deterioração) agindo em um objeto de cerâmica, ou em uma coleção inteira, podem causar deformações, fraturas ou perdas na superfície (riscos). Os riscos são basicamente os mesmos, seja a força física causada por um terremoto jogando os objetos no chão (um perigo), ou causada por um conservador movendo carrinhos

superlotados durante os preparativos de uma exposição (outro perigo). No entanto, se o artefato estiver preso firmemente a um suporte acolchoado, estará protegido de todos estes perigos. Em outras palavras, o suporte acolchoado reduz o risco de forças físicas, que podem ter inúmeras causas. Em outro exemplo, há ladrões, vândalos e deslocadores (uma pessoa que move o artefato para um lugar errado), e todos agem da mesma forma: pegam o artefato e o levam para um lugar desconhecido. Desta forma, os perigos, as causas definitivas, podem se originar de criminosos locais a pesquisadores descuidados, mas no que tange aos procedimentos de gestão de risco, os benefícios do acesso controlado e a frequente inspeção do inventário através de uma boa documentação serão os mesmos.

A Tabela 1 interliga os agentes aos riscos e perigos. A distinção entre risco e perigo é definida tecnicamente por especialistas de campos mais amplos da gestão de riscos, mas as definições comuns de dicionários contêm a essência: risco é a “possibilidade de perda”, perigo é a “fonte de risco”. (É interessante que a origem da palavra inglesa *hazard*, que em português significa perigo, é a palavra árabe *az-zahr*, que são os dados usados em jogos de azar.) Perigo e acaso sempre estiverem associados às questões humanas. Se a lista de todos os possíveis perigos é indefinida, a dos Nove Agentes de Deterioração, é felizmente completa.

Como exemplo de todos os termos (agente, perigo, risco), considere o risco de desbotar as cores de um tecido em exibição. O agente de deterioração é a luz sobre a superfície do artefato. A intensidade desse agente pode ser medida por um simples medidor de luz. (A unidade de medida é lux – lumens por metro quadrado). O perigo, neste caso, pode ser um sistema de iluminação inapropriado, o projetista da exposição que calculou a intensidade errada, o preparador da exposição que deixou o tecido muito próximo das lâmpadas, o técnico em manutenção que trocou uma lâmpada errada, a luz natural que entra por uma janela desprotegida e incide sobre o tecido, o arquiteto que desenhou as entradas de luz, o guarda que inadvertidamente abriu as cortinas especiais que controlam a luz do sol.

A preservação do acervo envolve toda a equipe do museu

A Tabela 1 também traz uma relação de outras atividades do museu e das áreas envolvidas no controle de riscos particulares. Muitas atividades e especialistas estão envolvidos, direta ou indiretamente, na preservação do acervo. Conservação, gestão de acervo, documentação, exposição, segurança e gestão de pessoal, todos têm grandes contribuições a fazer pela preservação.

Tabela 1. Os nove agentes de deterioração

Agente de deterioração	Riscos do agente	Fontes do agente	Atividades envolvidas na gestão de riscos
Forças físicas choque, vibração, atrito, gravidade	Quebra, torção, punção, deformação, abrasão, riscos. Todos os artefatos.	Terremotos. Guerra. Manuseio inadequado. Armazenamento amontoado. Tráfego dentro e fora do museu.	Conservação.* Todos os funcionários do museu para detecção, tratamento e respostas de emergência. Serviços de limpeza do edifício. Preparação para emergências.
Vandalismo e furto/roubo 1.intencional 2. não intencional	1. Perda total. Todos os artefatos, mas especialmente os valiosos e os portáteis. Desfiguramento, especialmente de artefatos populares e simbólicos. 2. Perda ou deslocamento. Todos os artefatos.	Criminosos profissionais ou amadores. Público geral. Equipe do museu. Artefatos preciosos desprotegidos.	Segurança. Gestão de acervo. Conservadores e pesquisadores. Polícia.
Fogo	Destruição total. Chamuscamento. Danos pela fumaça. No combate ao fogo, danos pela água. Todos os artefatos.	Falha elétrica. Faíscas. Incêndio criminoso. Fumar sem cuidado. Incêndio em prédios adjacentes.	Segurança (fogo). Toda a equipe do museu para detecção. Serviços contra incêndio locais. Conservação.*
Água	Alterações ou marcas de água em materiais porosos. Inchaço de materiais orgânicos. Corrosão de metais. Dissolução de colas. Delaminação e deformação de artefatos com componentes em camadas. Descolamentos. Encolhimento de tecidos e telas.	Inundações. Tempestades. Telhados com defeito. Ligações de água e esgoto com defeito. Sistemas de extinção de fogo com tubos molhados.	Conservação.* Brigadas de emergência. Todos os funcionários do museu para detecção e respostas de emergência. Serviços de limpeza do edifício.
Pragas 1. insetos 2. pássaros e outros animais 3. fungos, bactérias	Consumo, perfurações, cortes, túneis. Excrementos que destroem, enfraquecem, desfiguram, ou marcam materiais, especialmente pelagens, penas, peles, coleções de insetos, tecidos, papel e madeira.	<i>Habitats</i> na vegetação perto do prédio. <i>Habitats</i> em lixeiras. Materiais de construção recebidos. Artefatos recebidos. Equipe e visitantes. Alimentos.	Conservação.* Operações de construção. Serviços de alimentação. Projeto de exposição. Todos os funcionários do museu. Empresas externas de controle de pragas. Biólogos externos para identificação.

Um estudo de caso de trabalho em equipe no museu: a luz solar e o guarda de segurança

Uma curadora adquire um tecido antigo de uma família local. Há muitos anos ela desejava esse tecido para a coleção do museu. Ele estava guardado no baú do dote da bisavó. A família concordou doá-lo ao museu desde que ficasse exposto em lugar de destaque. A curadora analisa a parede onde irá expor o tecido e percebe que àquela hora do dia um raio de sol incide diretamente sobre ela. As venezianas foram abertas pela faxineira e assim deixadas para ventilar. A curadora pede ao guarda que feche as venezianas, mas ele diz que ficaria desconfortável para trabalhar. Ela havia lido que a luz poderia causar danos aos tecidos, mas não tinha certeza.

Seu museu é pequeno e não tem um especialista próprio, então ela procura o especialista do instituto nacional de conservação. Eles trocam informações e ele diz que, de fato, algumas cores do tecido por ela descrito desbotariam bastante num espaço de dois anos se recebessem duas horas de luz solar direta, e até mesmo a luz indireta no ambiente poderia causar desbotamento em dez anos. Ela resolve cuidar primeiro do maior risco, a luz solar direta. Chama a faxineira e o guarda em seu escritório. Convida-os a observar o maravilhoso tecido, fala sobre sua ligação histórica com a comunidade e explica o problema. O guarda diz que agora entende os motivos e fechará as venezianas nas duas horas em que o sol é mais forte. Levará a sua cadeira para perto de outra janela com sombra durante essa parte do dia. Durante a conversa, a faxineira lembra que no ano anterior, depois de uma chuva (a curadora estava em férias), ela encontrou água escorrendo naquela parede, vinda de um vazamento no telhado, mas apenas secou e limpou. E que não disse nada porque não sabia a quem informar. Isso também não seria um problema? A curadora disse que falaria com os responsáveis pela vitrine e pelo telhado do prédio para consertar o vazamento. Depois disso, a faxineira e o guarda sentem-se mais ligados à coleção do museu e entendem que eles também têm um papel a desempenhar. São, afinal, os funcionários que chegam mais perto das exposições todos os dias e suas observações são parte importante do monitoramento do acervo.

Exercício: Procure se lembrar das suas experiências positivas ou negativas de trabalho em equipe, e se não teve nenhuma, imagine onde e quando, no seu museu, você poderia compartilhar esse conhecimento. Desenhe no papel círculos representando pelo menos três pessoas do seu museu e interligue esses círculos com flechas de acordo com os conhecimentos e a atividade compartilhados. Se houver barreiras organizacionais entre essas pessoas, desenhe duas linhas mais grossas bloqueando as flechas. Seu museu parece bem interligado?

O trabalho em equipe e a divisão de responsabilidades são amplamente reconhecidos como elementos essenciais para a gestão e operação de um museu moderno, e isso implica especialmente no alcance da preservação efetiva do acervo. Não se trata apenas de uma questão teórica, mas garantir que os recursos limitados de um museu sejam usados eficientemente. Na experiência do autor, museus pequenos praticam o trabalho em equipe e a divisão de responsabilidades naturalmente. São mais hábeis para enxergar todo o processo, para incorporar novas recomendações de preservação e para coordenar etapas de conservação do que as equipes dos grandes museus. Nestes, a hierarquia, a especialização e a competitividade frequentemente substituem o trabalho em equipe e a divisão de responsabilidades. Aqui, uma visão de preservação compartilhada com as demais funções do museu só emergirá sob a liderança entusiasmada de uma gerência experiente.

O ciclo de preservação de acervo

A preservação do acervo é um processo sem fim. É possível generalizar as atividades em um ciclo que se repete, como mostrado na Figura 1. Cada um destes estágios do ciclo será explicado mais a frente neste capítulo.

Ações específicas, tais como melhorar as condições da sala de armazenamento, poderão trazer benefícios por muito tempo. Outras, como localizar a presença de insetos na sala, devem se repetir indefinidamente (em seu próprio ciclo).

De forma geral, o planejamento e projeto de uma nova sala e a decisão de investir tempo e recursos na vistoria de insetos devem também fazer parte do ciclo de preservação.

Quem desempenha os papéis de liderança na preservação?

Tradicionalmente, os museus possuem ciclos de preservação fragmentados. A reorganização dos museus nos últimos 20 anos centralizou as responsabilidades da preservação em uma unidade ou departamento de gestão de acervo. Dentro dele pode existir, ou não, um departamento de conservação. O departamento de segurança normalmente é independente da unidade de gestão de acervo, enquanto o planejamento ocupa um espaço separado dentro de cada área, e só o diretor pode coordenar políticas e tomar decisões. No entanto, em museus muito pequenos, todos esses papéis são atribuídos a uma ou duas pessoas.

Em um grande museu que possui um departamento de conservação separado, o chefe tradicionalmente assume a liderança da vistoria das condições e dos riscos do acervo, e decide sobre as possíveis soluções. O administrador do acervo também pode liderar o ciclo de avaliação. Os museus pequenos costumam contratar um conservador especializado em vistorias. Em alguns países, o governo pode ajudar a pagar uma parte dos custos; em outros, são agências permanentes financiadas pelo governo que fazem a vistoria e as recomendações. Em qualquer caso, o vistoriador ou vistoriadores fazem um relatório dos riscos e recomendações para melhorias. O relatório passa a fazer parte da documentação de planejamento do museu.

Independentemente de quem lidere a vistoria e o planejamento do ciclo de preservação, o papel do diretor é fundamental, porque tudo isso ajudará no processo maior de planejamento do museu.

Outros tipos de vistoria de conservação

Existem diversas outras formas de vistoria possíveis além do modelo destacado neste capítulo, de nomes como vistorias de conservação preventiva, vistorias de conservação ou vistorias de acervo.

Algumas organizações desenvolveram vistorias especiais para coletar informação padronizada em museus de uma mesma região. As respostas formam uma descrição das atividades e das instalações de preservação do museu, mas não uma análise do que isso significa para a preservação do acervo. Em geral, elas contam com um especialista para fazer a pesquisa e um especialista para interpretar as respostas. As organizações reconheceram o problema e desenvolveram vistorias que sugerem diretrizes de “boas práticas”. E assim o museu pode comparar a situação em que se encontra com a “boa prática” nacional ou local em relação à preservação. Um tipo mais tradicional de vistoria de conservação é a vistoria do acervo. Algumas diretrizes foram transformadas em software. A finalidade de tais vistorias é avaliar o grau de dano em um artefato, ou na média dos artefatos. Também é possível coletar informações para estimar o trabalho de restauração necessário em cada artefato avariado, e mesmo trabalhos executados anteriormente.

Todas essas questões relativas à vistoria e o papel dela na vida do museu são tratadas em detalhe no trabalho realizado por Susan Keene (Keene, 2002). A própria organização deste autor, o Instituto de Conservação Canadense, está trabalhando em um sistema informatizado que conterà muitas

questões detalhadas, com dados para avaliações de risco especializadas e muitas possibilidades de resposta, mas ainda é para o futuro.

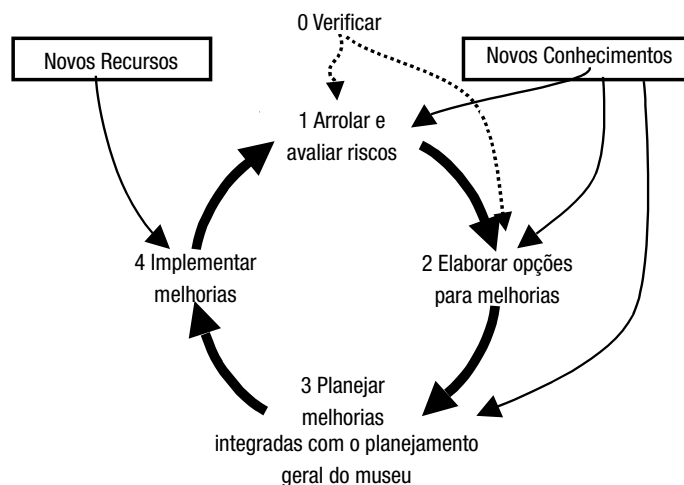


Figura 1. O ciclo de preservação do acervo, que pode ser integrado a outros ciclos de planejamento do museu.

Onde entra a conservação e a restauração em tudo isso?

Há 100 anos, a única tarefa dos responsáveis por cuidar dos artefatos era a restauração, isto é, reparar e reconstruir objetos preciosos, um a cada vez. Nos últimos 50 anos, essa profissão se transformou na de “conservador/restaurador”. A conservação destaca tratamentos de limpeza, estabilização e fortalecimento do artefato. Algumas vezes o conservador também restaura e repara danos antigos, mas não tenta enganar o espectador. No entanto, ainda é o tratamento de uma peça por vez.

Os conservadores viram que era necessário prevenir novos danos e descobriram que os métodos de prevenção podem ser aplicados a todo o acervo. É a chamada “conservação preventiva”. A abordagem descrita neste capítulo sobre gestão de risco amplia a ideia de conservação preventiva enfatizando um

método que compara a eficácia de cada categoria principal e os custos reais ou planejados da preservação de um item.

A conservação, e mesmo a restauração, de alguns artefatos especiais, ainda é necessária nos museus, especialmente nas artes plásticas ou aplicadas, nos materiais arqueológicos e históricos que o museu queira exibir. Os grandes museus costumam ter um departamento de conservação para realizar todas essas funções e assumir a responsabilidade pelas ideias de preservação contidas neste capítulo. Nos museus médios e pequenos o trabalho de conservação só é possível contratando um especialista independente ou uma instituição de conservação patrocinada pelo Estado.

Para uma definição mais detalhada do conservador/restaurador pela organização internacional que os representa, visite a página do Comitê para Conservação do ICOM. Aí você também encontrará todas as conferências, grupos de trabalho e publicações. Outra agência internacional que os profissionais de preservação de acervos devem conhecer é o ICCROM, organização intergovernamental fundada em 1959. É a única instituição que tem um mandato mundial para promover todo tipo de conservação da herança cultural em objetos móveis e imóveis. Visa melhorar a qualidade das práticas de conservação com informações, recomendações e treinamento, e sensibilizando quanto à importância de preservar a herança cultural, principalmente, mas não exclusivamente, em seus mais de cem Estados participantes.

Etapa 1: Confira o básico

Uma lista de itens básicos

Há uma famosa máxima de gestão, a chamada Lei de Pareto, segundo a qual a maior parte dos benefícios de uma organização (80%) é obtida por uma pequena fração (20%) dos esforços. Aconselhando os museus sobre as questões de preservação de acervo ao longo dos anos, conclui-se que, de fato, a maior parte da preservação é obtida por intermédio de uma pequena lista de recomendações, que serão chamadas de “estratégias básicas de preservação” ou simplesmente “o básico”. Então, antes de prosseguir para os refinamentos da gestão de riscos, vamos primeiro conferir o básico. Ele está na caixa assim intitulada. Em geral não se espera que um grande museu se esqueça de nenhum dos itens básicos, porém a lista se aplica perfeitamente aos museus pequenos ou aos grandes, mas com poucos recursos.

Estratégias básicas de preservação

1. Um telhado confiável contra chuvas, que protejam os artefatos orgânicos (e também os inorgânicos). Mesmo que pareça óbvio, isso também se aplica aos objetos grandes, como veículos e máquinas históricas. Não se pode esperar que resistam muitos anos expostas ao sol e às intempéries.
2. Paredes, janelas e portas confiáveis, que bloqueiem os fatores climáticos e resistam às pragas, aos ladrões, vândalos e curiosos.
3. Ordem e limpeza aceitáveis no armazenamento e nas exposições. “Aceitável” é uma palavra importante. Não significa perder tempo com asseio obsessivo, que rende poucos benefícios e até pode ser prejudicial. Mas manter uma ordem suficiente para que os artefatos não fiquem amontoados, as inspeções e vistorias sejam fáceis, os objetos possam ser erguidos do chão e sejam fáceis de encontrar. Significa limpeza para impedir que os insetos se abriguem, metais enferrujem e artefatos porosos não manchem.
4. Um catálogo atualizado do acervo com a localização dos objetos e fotografias claras para identificação dos mesmos em caso de roubo e de danos.
5. Inspeção regular do acervo, na reserva e nas exposições. Isto é especialmente importante em museus com poucos recursos para implantar outras estratégias de preservação. O período de tempo entre as inspeções não deve ser maior que o tempo de amadurecimento dos ovos de insetos (umas três semanas para as traças de tecidos). Não busque apenas danos e sinais de riscos novos, também fique atento a furtos.
6. Usar sacos, envelopes ou cápsulas sempre que necessário. Exceto quando houver caixas rígidas, isso protege todos os objetos pequenos e frágeis, os que podem ser danificados por água, poluição ou insetos. As cápsulas devem proteger contra o pó, de preferência fechar hermeticamente, ser à prova de água e de pragas. Polietileno ou poliéster transparente são os materiais mais confiáveis, como os sacos usados para armazenar alimentos (ex. “Zip-Loc”®.) Há uma ampla literatura sobre métodos específicos de embalagem para tecidos, papéis, moedas e outros objetos.
7. Suportes resistentes para sustentar objetos delicados e bloquear agentes inesperados. Isso inclui manuscritos, telas, pinturas em papel e cartão, mapas de parede, tecidos, fotografias (armazenadas ou expostas). Os objetos vulneráveis à poluição, água ou vandalismo devem ter um vidro de proteção.
8. Uma equipe e voluntários comprometidos com a preservação, adequadamente informados e treinados. Estratégias básicas para enfrentar o agente de risco mais sério da maior parte ou de todo o acervo.
9. Cadeados em todas as portas e janelas. Devem ser tão seguros, e se possível ainda mais fortes, como os de uma casa normal.
10. Um sistema de detecção de invasores (humano ou eletrônico) cujo tempo de resposta seja menor que o tempo necessário para arrombar fechaduras e janelas. Se não for possível, os artefatos mais valiosos devem ficar armazenados em outro local mais seguro quando o museu estiver vazio.
11. Um sistema automático de extinção de fogo ou *sprinklers* (ou outros sistemas modernos). Isso pode ser dispensável se todos os materiais de construção e todo o acervo não forem inflamáveis, como coleções de cerâmica expostas em caixas de metal e vidro, e um prédio de alvenaria sem vigas de madeira.
12. Resolução rápida de todos os problemas de umidade prolongada. A umidade é um agente rápido e agressivo, fonte de muitos riscos, como mofo, corrosão e distorção de estrutura. Ao contrário dos incêndios, das inundações e dos insetos, é tão comum que frequentemente é tolerada. As fontes comuns de umidade são pequenos vazamentos de água e a condensação provocada por quedas de temperatura (principalmente à noite). Deixe o acervo longe da umidade. Conserte vazamentos. Ventile para evitar condensação.
13. Evitar luz intensa, luz natural direta, luz elétrica forte sobre um artefato colorido, a menos que a cor não tenha sensibilidade à luz, como por exemplo, a de pintura em cerâmica e de esmaltes vitrificadas.

Por que são tão básicos?

Os itens básicos da lista podem diminuir muitos riscos de uma só vez, em geral com baixo custo, ou combatem um único risco destruidor que poderia afetar todo acervo e talvez o próprio museu. Os dois primeiros (telhados, paredes etc.), fazem as duas coisas: bloqueiam os nove agentes de deterioração, nem sempre totalmente, mas sempre em uma grande área. Por mais óbvio e simples que pareça, para muitos museus garantir um “telhado” e “paredes” confiáveis não é tão fácil. Nos últimos anos, soube-se que alguns dos mais famosos museus internacionais tiveram vazamentos de água perigosos para o acervo por falta de manutenção adequada. Além disso, muitos artefatos grandes e fixos ficam em áreas externas.



Figura 2. Um simples telhado construído sobre uma parte importante de um sítio arqueológico próximo ao museu. Note a sutil inclinação e a calha que desvia a água da chuva da área protegida e evita umidade nas paredes. Um preço baixo, uma preservação eficaz. Todas as fotografias deste capítulo pertencem ao autor Stefan Michalski, do Instituto de Conservação Canadense. Com exceção das fotos 9 e 10, as demais foram feitas durante projetos de ensino e consultoria para a UNESCO e o ICOM, no Cairo, em Assuã e no Kuwait, entre 1996 e 2002.



Figura 3. O Barco Solar em espaço próprio, perto da grande pirâmide. Os *sprinklers* para evitar o risco de incêndio são evidentes, mas e os riscos de umidade e temperatura incorretas para esse objeto? Como saber? Como obter um controle confiável?

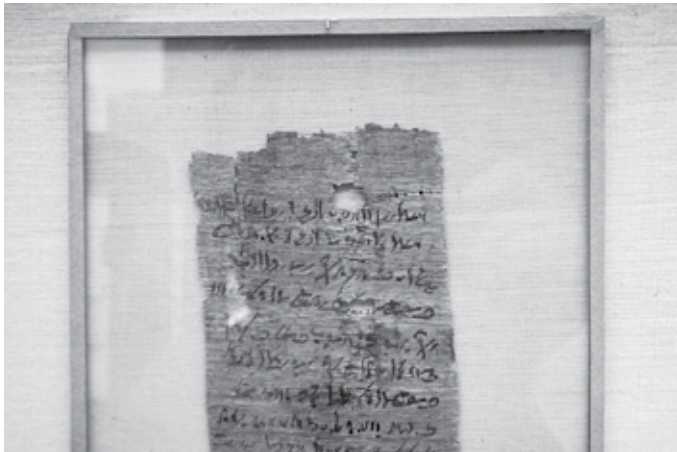


Figura 4. Papiro em exibição em um pequeno museu, entre duas camadas de vidro. Uma forma tradicional, barata e eficiente de preservar um artefato. É um encapsulamento selado que bloqueia água, pragas, contaminantes e umidade incorreta. Protege contra muitas, mas não todas, as forças físicas. Limpeza fácil e sem perigo para o artefato.

Na Figura 2, um simples telhado foi construído sobre a parte mais importante e vulnerável de um sítio arqueológico, próximo ao museu associado. Por outro lado, é possível argumentar que o prédio moderno que abriga o Barco Solar (Figura 3), com suas amplas janelas sob o sol do deserto, talvez não bloqueie confiavelmente o calor (a não ser que o ar condicionado esteja funcionando). No outro extremo estão as medidas muito simples e baratas, como sacos plásticos, placas de apoio, ou de vidro, que podem fazer uma grande diferença na proteção do acervo contra a maioria dos perigos, além de roubo e incêndio. A Figura 4, e um exemplo posterior (Figura 10), mostram esses métodos simples, mas muito eficientes.

Etapa 2: Vistoria de riscos

Quando começar a vistoria e quanto tempo ela deve durar?

Para identificar os riscos para o acervo, basta reagir às situações na medida

em que elas aparecem, como fez a curadora no estudo de caso apresentado. Ou começar com a lista de itens básicos, como na seção anterior, e seguir até o fim. Outra opção é começar a fazer imediatamente uma vistoria sistemática, cobrindo o básico e o não tão básico.

Uma vistoria simples feita por uma pessoa experiente em um museu pequeno pode levar três dias; uma vistoria detalhada feita por várias pessoas de um museu grande pode durar vários meses. Seja uma vistoria simples dos riscos prioritários ou uma detalhada que vasculhe todos os riscos, o princípio que as orienta é “sistemático e abrangente”. É frequente em uma preservação de acervo a equipe concentrar-se em velhos hábitos, nos processos da moda, em relatórios *ad hoc* e em lidar com emergências, reais ou burocráticas.

Em resumo, uma vistoria simples é melhor do que nenhuma. Logo é melhor do que nunca. O aspecto fundamental é afastar-se um pouco do trabalho, das atividades normais de preservação e olhar atentamente para o museu e seu acervo em busca do que possa danificá-lo.

O que exatamente estou procurando?

O vistoriador busca todos os possíveis riscos ao acervo. Esta é a parte mais difícil de explicar da avaliação de riscos e a parte mais importante para fazer uma vistoria útil. É a que mais se beneficia com a experiência, mas é também a que qualquer um pode fazer. Basta ter bom senso, uma inteligência razoável e bons olhos. Ajuda muito ser realista, o que alguns chamam de pessoa prática, mas também ter imaginação, pois é preciso imaginar o que pode dar errado. E ajuda amar o acervo, pois é o que normalmente cria uma familiaridade com os detalhes e uma forte preocupação com a sua segurança.

Essa busca tem dois estágios: coletar fatos e prever riscos.

Coletar fatos para prever riscos

O vistoriador começa a coletar fatos, inteiramente motivado pelo próximo passo que é prever todos os riscos potenciais para o acervo. Como os fatos são mais bem coletados em um padrão sistemático, um modelo adequado e testado será descrito nas próximas seções. Esses fatos não devem envolver opiniões ou especulações, e é preciso aceitar sobre onde eles acabam e onde começam as opiniões.

O vistoriador então prevê os riscos específicos. Cada risco específico é previsto imaginando um cenário de perdas ou danos possíveis, implícitos em cada fato vistoriado, ou indicados por diversos fatos associados. O conceito-chave é a imaginação de possíveis perdas, e então buscar os melhores fatos para sustentar uma previsão quantificável.

Felizmente, para imaginar riscos muito graves basta o senso comum e uma estimativa preliminar. Outros, como queda de energia, dependem mais de conhecimento científico. Nas vistorias simples não é preciso ser especialista para descobrir grandes riscos. Basta ser sistemático.

Fontes dos fatos: visíveis e invisíveis

Uma vistoria de avaliação de riscos conta com duas fontes de fatos e será mais fácil se cada uma for abordada separadamente.

1. Fatos visíveis. Esta é a parte da vistoria em que olhamos tudo e fazemos as observações. Olhamos o lugar, o prédio, a sala, os móveis, as coleções.
2. Fatos invisíveis. É a parte da vistoria que leva em conta prioritariamente a história do museu, as atividades, os procedimentos, as atitudes, o planejamento da equipe, bem como outras fontes de informação externas que ajudam na estimativa de risco (exemplo: dados de inundações, terremotos, sensibilidade à luz etc.).

É mais fácil, embora não essencial, separar as duas partes da vistoria, só porque a parte visível implica caminhar pelo museu, inspecionar objetos, tomar notas, fotografar, enquanto a parte invisível implica conversar com a equipe e pesquisar documentos relevantes. Não importa qual delas é feita primeiro, mas é útil ter um conhecimento geral da missão do museu, suas políticas de preservação, antigos documentos de planejamento, antes de iniciar a vistoria. Também é importante ter as plantas dos andares para marcar os locais das observações.

Vistoria de fatos visíveis

O acervo pode ser considerado o interior de uma sequência de caixas, uma caixa dentro da outra e cada uma com sua própria camada de proteção. Veja a Figura 5.

A vistoria de fatos visíveis é um caminho de fora para dentro. O vistoriador começa olhando o lugar, depois o prédio e suas principais partes, em seguida entra no prédio e olha para ele do ponto de vista de

cada sala. Um padrão refinado pelo autor ao longo de suas muitas vistorias está no Apêndice 1. Os fatos visíveis: sugestões para inspeção, observações e fotografias.

Tire fotos

As fotos capturam os detalhes. Pela experiência do autor, elas não são apenas elementos importantes de um relatório, mas um registro prático para o vistoriador. Frequentemente notam-se outras coisas quando se olha uma fotografia, coisas que não são vistas quando se foca a coisa real: a sala tinha pulverizadores contra incêndio? Os manuscritos estavam todos sob vidro ou somente alguns? As luzes estavam acesas em todas as vitrines? O registro fotográfico também preserva fatos que serão comparados em futuras vistorias.

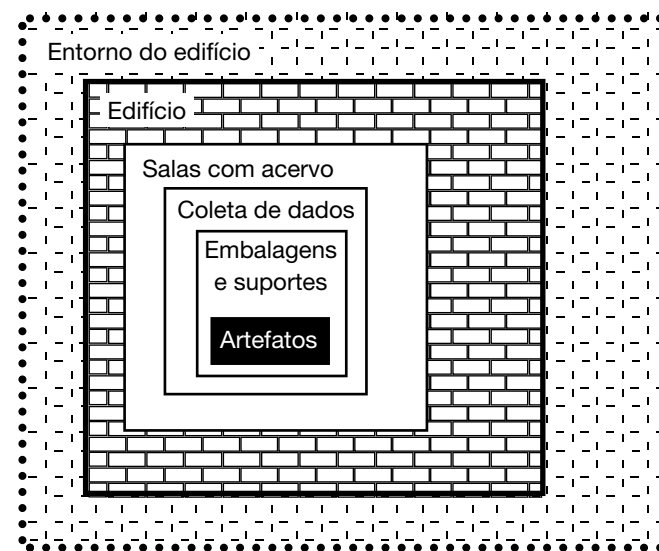


Figura 5. Camadas protetoras do acervo.

No passado, era muito caro obter cem boas fotografias em filmes, mas com o advento da câmera digital o vistoriador pode tirar quantas fotos quiser e anexá-las em relatórios ou em *e-mails* sempre que necessário. Ajuda muito conferir a qualidade da fotografia imediatamente e tirar

outra se a imagem ficou superexposta, fora de foco. Tradicionalmente, a vistoria de um museu pequeno gera de 100 a 200 fotografias; um museu de tamanho médio, de 300 a 400. (A câmera digital também facilita o trabalho dos museus pequenos que queiram postar seus acervos na internet.)

As fotografias devem ser tiradas sistematicamente, de acordo com um plano, e não ao acaso. É muito mais fácil fotografar numa sequência lógica, como as fotos serão usadas depois, especialmente se o museu tiver muitas salas. Uma sugestão de sequência de fotos é dada no Apêndice 1. Os fatos visíveis: sugestões para inspeção, observações e fotografias. Para fotografar também a iluminação do museu, fotografe o prédio, as salas, e as vitrines de exibição com o *flash* desligado. Quando há pouca luz, um tripé pode ser necessário.

Vistoria de fatos invisíveis

No passado, os vistoriadores encerravam a vistoria quando davam uma volta completa pelo museu e pelo acervo. Isso deixava de lado muita coisa que determina a preservação do acervo. Uma avaliação de riscos abrangente precisa das informações das plantas arquitetônicas, dos documentos de políticas e planejamentos, dos manuais de iluminação e dos projetos das exposições. Também precisa de fatos que só existem na lembrança dos funcionários, e também das rotinas do museu que não estão documentadas, mas são importantes.

Os funcionários deixam a porta dos fundos aberta em dias quentes, mesmo que seja proibido? As luzes das vitrines de exibição ficam acesas à noite quando os faxineiros precisam trabalhar? O telhado ou o encanamento já vazou alguma vez? Onde? Os conservadores trazem novos artefatos para a reserva, sem primeiro obedecer à quarentena e sem procurar infestações de insetos que rapidamente se espalhariam pelo museu? Os funcionários comem nas áreas de armazenamento e, desse modo, atraem tanto roedores quanto insetos? A equipe fuma lá dentro?

Algumas fontes importantes de risco estão fora do museu. Quais são os perigos locais e regionais? O museu está localizado em uma área de inundação ou de deslizamento de terra? Qual é a probabilidade de terremotos? Com que frequência ocorrem as ameaças naturais e qual é a tendência atual? As coleções são sensíveis à iluminação e à umidade?



Figura 6. Luminária de vidro com decoração colorida e lâmpada interna.

Uma lista básica no Apêndice 2 traz as fontes típicas e questões úteis sobre fatos invisíveis. Não se prenda a essa lista: ela é apenas um ponto de

partida. Você sempre encontrará situações na sua avaliação de riscos que não aparece nesta lista ou em qualquer outra. Há dois princípios básicos nessa busca que devem ser levados em conta: imaginação e histórico anterior.

Imaginação significa permitir-se imaginar qualquer risco específico que pareça plausível. Por exemplo, você vê uma luminária de vidro síria com uma lâmpada acesa dentro (Figura 6). Imagina que as cores do vidro trabalhado possam desbotar se a lâmpada ficar acesa o dia todo. Alguém lhe disse que todas as cores são vulneráveis à luz, mas outros dizem que não, que o vidro não desbota. Outros, mais cuidadosos, dizem que as luminárias de vidro naturalmente colorido não são o problema, mas que luminárias antigas com desenhos pintados no vidro são. Então, diante desse risco imaginado plausível, imediatamente você sente necessidade de buscar dados sobre luminárias sírias, seus diferentes desenhos coloridos e efeitos de luz. Que decisão você tomaria sobre a iluminação se não encontrar informações sobre os desenhos coloridos da luminária?

Histórico anterior de ocorrência de riscos no museu é extremamente valioso. Por exemplo, a questão sobre “os riscos corridos pelo museu por manuseio inadequado dos artefatos” pode levar a uma difícil análise teórica sobre manipulação de um sistema complexo, ou também pode levar a uma simples pergunta para toda a equipe: alguém se lembra de histórias de artefatos que caíram, foram riscados ou danificados de qualquer maneira durante a manipulação, 5 anos, 20 anos atrás? Não deixe de explicar que a intenção não é a averiguação, mas a solução. Não é preciso dar nomes, bastam as histórias. Você notará que a memória coletiva dos museu traz esses pequenos eventos não registrados. Colete-os; eles são preciosos para entender a preservação de seu acervo. O histórico anterior do acervo é uma maneira mais lenta de “descobrir” (embora essas ocorrências devessem ter sido registradas na época). Como em toda investigação, a finalidade é buscar uma resposta para melhorar a gestão de riscos do acervo.

Avaliação dos riscos do acervo baseada em fatos

Depois de selecionar todos os riscos de uma lista, a questão surge: quais riscos são mais importantes, quais riscos são menos importantes? Tradicionalmente, os museus tomam tais decisões com base em uma série de opiniões de especialistas (se houver), opiniões pessoais e políticas internas.

Geralmente as questões estão fragmentadas entre os vários departamentos. Essas realidades ainda farão parte das decisões práticas de um museu, mas o relatório de vistoria que avalia todos os riscos para o acervo é um ponto de partida muito útil para discussões.

Existem atualmente apenas dois métodos testados de avaliação de riscos para os acervos de museus. Um é o método aritmético, mais detalhado, desenvolvido por Waller (2003) em um grande museu nacional e aplicado com sucesso a muitos museus de médio e grande porte. O outro método usa escalas de ordem de classificação, mais simples, desenvolvido por este autor, aplicado com sucesso em museus pequenos e médios do Canadá e adotado por diversos cursos de treinamento, como os de 2003 e 2005 patrocinados pela ICCROM e CCI. Apenas a abordagem da ordem de classificação será apresentada aqui, mas uma boa vistoria real sempre se converte posteriormente em uma avaliação aritmética se assim for desejado. As escalas de ordem de classificação são comuns na gestão de riscos quando leigos fazem a avaliação.

As escalas na Tabela 2 consideram os quatro componentes de avaliação de risco:

Quanto tempo?

Quanto cada artefato afetado foi danificado?

Quanto do acervo foi afetado?

Qual é a importância dos objetos afetados?

A extensão do risco é, por fim, a soma desses quatro componentes.

Os pontos de cada uma das quatro escalas são somados (e NÃO multiplicados). A pontuação total é a Extensão do Risco pela avaliação dos Riscos Específicos. De modo geral, este sistema simples sugere as seguintes categorias de prioridade, baseadas na pontuação total:

9-10: Prioridade máxima. A perda total do acervo pode ocorrer em alguns anos ou menos. Esses pontos costumam ser dados pela probabilidade muito alta de inundação, incêndio, terremoto e bombardeios, e são, felizmente, raros.

6-8: Prioridade urgente. Danos importantes ou perda de uma parte significativa do acervo em alguns anos. Esses pontos são dados tipicamente por problemas de segurança, índices muito altos de deterioração causados pela iluminação, raios UV ou umidade.

4-5: Prioridade moderada. Danos moderados podem ser causados a

alguns artefatos em alguns anos, e perdas e danos importantes são possíveis em algumas décadas. Essa pontuação é comum em museus onde a conservação preventiva não é prioritária.

- 1-3: Manutenção do museu. Danos moderados ou risco moderado de perdas em muitas décadas. Esta pontuação se aplica às atuais melhorias que todo museu consciente deve fazer depois de ter solucionado as questões de altos riscos.

Tabela 2. Escalas simples para avaliação de risco

Quanto tempo? (probabilidade de dano)		
	Risco repentino	Risco cumulativo
3	Ocorre aproximadamente uma vez a cada ano	O dano ocorre em aproximadamente um ano
2	Ocorre aproximadamente uma vez a cada 10 anos	O dano ocorre em aproximadamente dez anos
1	Ocorre aproximadamente uma vez a cada 100 anos	O dano ocorre em aproximadamente cem anos
0	Ocorre aproximadamente uma vez a cada 1000 anos	O dano ocorre em aproximadamente mil anos

Qual é o dano causado a cada artefato afetado? (porcentagem de perda)		
3	Perda total ou quase total do artefato	(100%)
2	Dano significativo, mas limitado, no artefato	(10%)
1	Dano moderado ou reversível no artefato	(1%)
0	Dano pouco observável no artefato	(0,1%)

Mais adiante, neste capítulo, daremos exemplos de avaliação de riscos que usam estas escalas.

Não é obrigatório usar estas escalas. O vistoriador pode simplesmente usar os termos alto, médio e baixo para os riscos, ou então “Precisa ser feito neste ano”. O importante é, no fim, o museu poder apontar algum método racional e inteligível na vistoria para fazer uma avaliação, e que todo o museu e seus vários sistemas tenham sido detalhadamente vistoriados.

Quanto do acervo está afetado? (porcentagem em risco)		
3	Todo ou a maioria	(100%)
2	Uma grande fração	(10%)
1	Uma pequena fração	(1%)
0	Um único artefato	(0,1% ou menos)

Qual é a importância dos objetos afetados? (valor dos objetos em risco)		
3	Muito maior que a média (100 vezes o valor da média)	
2	Maior que a média (10 vezes o valor da média)	
1	Importância média	
0	Menor que a média (1/10 do valor da média)	

Um exemplo de possibilidades máximas de pontuação

Quanto tempo? 3

Qual é o dano causado 3

Quanto do acervo está afetado? 3

Quão importantes são os objetos afetados? 1

Magnitude do risco (soma) 10

Notas: Se todo o acervo está em risco, a importância de cada artefato não pode ser maior do que a média.

Qualquer uma das escalas pode ser pontuada com a metade dos valores. Por exemplo: 2,5.

Etapa 3: Aperfeiçoamento do plano de gestão de riscos do acervo

Cinco etapas da redução de riscos do acervo

Todas as muitas formas que os museus conhecem para reduzir os riscos podem ser subdivididas em cinco etapas: evitar, bloquear, detectar, agir e recuperar.

1. Evitar fontes de insetos e o que puder atraí-los.
2. Bloquear todos os acessos e caminhos para o agente (se a primeira etapa falhar).
3. Detectar o agente (se as etapas anteriores falharem).
4. Reagir ao agente após supor ou detectar a sua presença.
5. Recuperar os efeitos causados pelos agentes no acervo (conservar artefatos, identificar o que deu errado e planejar melhorias).

As quatro primeiras etapas fazem parte da prevenção de danos. A última etapa, conservação reparadora e restauração, só é necessária porque as etapas de prevenção falharam. Claro que muitos dos danos no acervo do museu ocorreram há muito tempo, até antes da peça ter entrado no museu. Nem os melhores cuidados com o acervo eliminarão a necessidade de conservação reparadora.

Durante todo o resto desta seção sobre planejamento de melhorias, lembre-se que cada etapa tem o seu papel e que uma gestão de riscos bem sucedida equilibra todas elas. Mais tarde, quando for avaliar a sua própria gestão, cada uma das cinco etapas ajudará a estimular o pensamento sobre o que estaria faltando em seu museu.

Casa bem conservada, mas há complicações

Muitos autores notam que as estratégias de “boa manutenção da casa” assemelham-se à boa preservação do acervo. Em outras palavras, grande parte da preservação é uma questão de bom senso. Na verdade, “a lista básica” apresentada acima seria familiar a qualquer dona de casa. Por outro lado, certos hábitos de manutenção doméstica podem danificar o acervo dos museus.

Por exemplo, não seria uma boa ideia, em regiões desérticas ou perto de uma estrada de terra, limpar os artefatos regularmente? Mas temos aí dois problemas: desgaste e protuberâncias.

O desgaste se dá quando o mesmo pano de limpeza é usado muitas vezes. A menos que seja lavado regularmente, o tecido fica impregnado

de poeira abrasiva e o processo de tirar pó passa a ser, literalmente, de lixamento. O autor viu uma coleção de mobília dourada do Egito destituída de quase todo seu dourado porque era regularmente higienizada com pano. Uma variação do mesmo problema ocorre com espanadores. As penas se desgastam rapidamente e as espinhas das penas se transformam em pontas que arranham as superfícies. As superfícies pintadas dos pequenos museus de casas históricas costumam apresentar muitos arranhões de gerações de espanadores.

A protuberância ocorre em objetos complexos, especialmente em móveis com elaborados arabescos e marchetaria, muito comuns nas artes decorativas islâmicas. O pano de pó e o espanador enroscam em fragmentos que são parcialmente arrancados e arremessados para longe! Um faxineiro de museu questionado pelo autor (há muitos anos) sobre esse problema se defendeu afirmando que sua família era responsável por essa tarefa há muitas gerações.

Não foi muito diplomático levantar essa questão diretamente com o jovem especialista, na presença de seu supervisor. Vendo hoje, é improvável que alguma coisa tivesse mudado no processo de limpeza daquele museu. Teria sido melhor informar o conservador, que mais tarde falaria discretamente com o faxineiro.

Um segundo complicador repetidamente detectado em museus com problema de poeira são os danos causados pela água. Este autor observou que é muito comum, em todas as regiões quentes do mundo, limpar o chão das instituições, por dentro e por fora, com uma grande quantidade de água que fica empoçada no chão, seja de manhã, antes de o museu abrir, seja no fim do dia, quando ele fecha. Talvez pelo prazeroso efeito refrescante ou pela prevalência de pisos de cerâmica e paredes de pedra, sem componentes de madeira. Ou talvez pelo ritual de limpeza com água em muitas culturas onde a água não é escassa. História e sociologia à parte, o risco mais evidente no que diz respeito à preservação são os danos causados pela água, como mostra a Figura 7. Aqui, em um grande museu, as autoridades não perceberam nem agiram diante de uma mudança substancial na aparência dos artefatos, apesar das pistas óbvias como a folha de plástico protegendo o olho. Não há dano sob o plástico. E os pregos que seguram o plástico estão corroídos e manchando a madeira. Obviamente, a proteção de vidro, como a da Figura 8, é melhor para madeira.

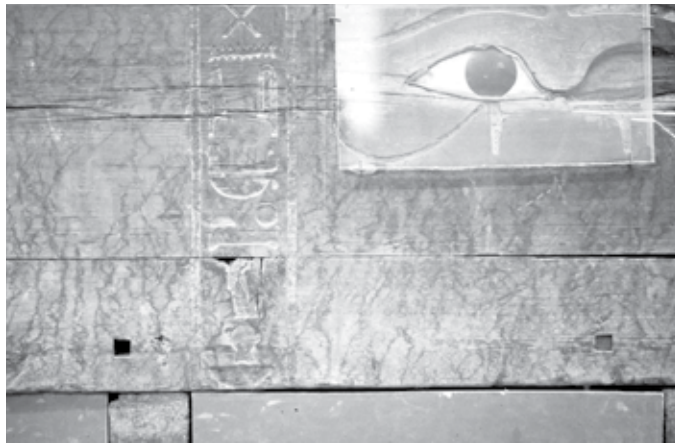


Figura 7. Sarcófago de madeira em exposição no piso de um museu. As manchas foram causadas por muitos anos de limpeza com água. A proteção de plástico sobre o olho reduz o risco de vandalismo e também bloqueia borrifos de água.



Figura 8. Um sarcófago no interior de uma estrutura moderna de museu. Se a estrutura bloqueia a água das lavagens do chão, não bloqueia a água que vem de cima, nem insetos e poluentes. Cobertura e inspeção cuidadosa devem ser solicitadas numa avaliação.

Encontrar soluções caso a caso e soluções comuns

Para cada risco identificado e avaliado (ou ao menos os riscos considerados significativos), um vistoriador desenvolve uma ou várias soluções. Quando possível, o vistoriador estima os custos ou pelo menos identifica o tipo e a quantidade de recursos necessários. Em termos comerciais, isso permite que o museu faça um cálculo de custo-benefício: quantos riscos cada opção controla e quanto custa esse controle. Veja exemplos em próximo tópico.

Recomendar soluções individuais funciona bem se a vistoria identificar poucos riscos altos que não tenham soluções agrupadas. Nesse caso, a lógica do negócio propõe que o museu adote soluções para todos os riscos graves para diminuir os custos.

Encontrar soluções comuns para todos os grupos de risco também é possível, mas talvez seja necessário explorar outras opções, uma solução para cada risco grave. Procuram-se então as opções para vários riscos de uma só vez. Talvez valha a pena pagar um pouco mais por uma opção que resolva vários problemas.

O dilema de planejamento surge quando muitos riscos pequenos podem ser resolvidos a custo baixo e um grande risco só pode ser resolvido a custo muito alto. Na verdade, não é tanto um dilema, mas uma armadilha da gestão de riscos, uma falácia, na qual muitos museus caem e sofrem com os resultados.

Solucionar os riscos baixos que podemos pagar e para os quais já temos uma equipe designada nos faz sentir que estamos fazendo todo o possível para preservar o acervo. E como dissemos no começo deste capítulo, não é difícil ocupar o tempo com atitudes que abranjam os riscos baixos.

É comum ver museus que passam meses trabalhando numa proteção para tecidos no depósito e nada fazem para reduzir o risco oferecido por três canos de água que cruzam o teto sobre a coleção. Ou museus que constroem belos armários de madeira para resolver pequenos riscos de umidade em vez de fazer armários e construções à prova de terremoto em uma região de atividade sísmica. Ou os museus que gastam fortunas para conservar pinturas que caem depois de instaladas, porque ninguém testou

se os ganchos eram fortes. E por fim os inúmeros museus que relutam em instalar *sprinklers* ou não os instalam porque pode ocorrer vazamento de água, e acabam totalmente destruídos por incêndio.

Uma última observação sobre buscar soluções: um erro muito comum é pensar em melhorar a gestão de riscos apenas em termos de construir ou comprar alguma coisa. Muitas soluções para riscos e perigos são intangíveis, como treinar a equipe e melhorar a comunicação. Por exemplo, um grande museu descobriu que os erros de preservação nas estruturas de exibição (iluminação, suportes, materiais poluentes) se repetiam. Os departamentos de conservação e de exposições não se comunicavam regularmente durante a preparação da exposição. Pela política do museu, a conservação só tinha que aprovar a exposição nos estágios finais da instalação. Até lá, já era muito tarde ou ficava muito caro fazer quaisquer mudanças. Os resultados seriam hostilidades e um relacionamento disfuncional. A melhoria foi simples, sem custo financeiro: solicitou-se à conservação que designasse um representante para participar das reuniões do grupo de organização da exposição, do começo ao fim. Mais tarde, a equipe de conservação admitiu que não fazia ideia de que a organização de uma exposição fosse tão complexa, e que as soluções de iluminação que eles próprios sugeriram, como fibra óptica, seria tão cara. (Um excelente recurso para questões relacionadas à conservação e ao processo de organização de exposições são as diretrizes publicadas pelos Parques Nacionais dos Estados Unidos) (Raphael, c.2000).

Encontrar soluções integradas de preservação

A palavra “integrada” surgiu recentemente como outra gestão ideal de preservação. O significado é trazer uma atividade isolada e independente para dentro de um sistema maior. O objetivo não é apenas uma grande teoria, mas uma operação holística prática. É um termo relativo, na medida em que é aplicado por alguns na integração do controle de pragas às operações do museu, e proposto por outros para todas as atividades de preservação.

Este é o desafio: um método integrado é um método difuso e um sistema amplo que cruza muitas atividades independentes do museu. Por exemplo, o controle de pragas integrado exige, entre outras coisas, a limpeza debaixo de armários, a redução da vegetação em volta das

paredes, uma quarentena obrigatória para novos artefatos, além de nenhuma comida nas salas de conservação, armazenamento e outras.

O controle integrado da umidade relativa exige que armários, sistemas mecânicos e monitoramento da conservação formem um sistema completo e financeiramente compensador. A implantação de uma abordagem integrada depende da cooperação de muitas equipes do museu e seus departamentos. Manter um trabalho em equipe depende do entendimento compartilhado. Soluções integradas de sucesso sempre começam com uma comunicação bem-sucedida.

Encontrar soluções sustentáveis de preservação

E, por fim, o conceito mais moderno da preservação de heranças é “sustentável”. Acaba de surgir no Reino Unido um novo curso universitário sobre herança sustentável, para arquitetos, engenheiros e conservadores (www.ucl.ac.uk/sustainableheritage). Em essência, sustentável significa a organização não pegar mais do que pode devolver. O termo se aplica a dois aspectos da preservação de heranças: o ambiental e o financeiro.

Quando os estudiosos da conservação do meio ambiente aplicam a sustentabilidade à herança, isso significa que o prédio histórico de um museu é um recurso, e qualquer plano de demolição e substituição por um novo prédio deve levar em conta que cada tijolo jogado no lixo e substituído por um novo tijolo representa um enorme “tirar sem devolver” do meio ambiente.

Considere a iluminação do museu. Lâmpadas fluorescentes são “lâmpadas de baixa energia” que se forem usadas na iluminação do museu consumirão três vezes menos energia. Em primeiro lugar, economiza-se na lâmpada, que consome muito menos eletricidade que uma lâmpada incandescente (aí incluídas as lâmpadas halógenas de quartzo, que os organizadores de exposições tanto gostam). Em segundo, economiza-se em eletricidade consumida pelo ar condicionado, tão necessário para amainar o calor dos museus que usam muitas lâmpadas incandescentes. Em terceiro, a central do ar condicionado pode ser menor e, conseqüentemente, serão menores a energia consumida, a manutenção e substituição, se for o caso.

Infelizmente, as lâmpadas fluorescentes têm uma grande quantidade de componentes eletrônicos que não são reaproveitados quando a lâmpada é

substituída. Além disso, todo iluminador sabe que não é fácil usar lâmpadas fluorescentes com sucesso em uma exibição.

O outro aspecto da sustentabilidade vem da economia. Os economistas pragmáticos usam o termo para dizer que as finanças do museu se equilibrarão, não apenas neste ano, mas definitivamente. Nos últimos 20 anos, muitos museus descobriram que não eram sustentáveis nesse aspecto. Em parte, os custos operacionais são muito superiores aos seus recursos devido à instalação de complexos sistemas de controle da temperatura e umidade. Estes caros sistemas foram orientados pelos “padrões de conservação”.

O planejamento geral do museu

O ciclo de preservação de acervo só tem sentido em uma estrutura organizacional que possa implantá-lo. Outros capítulos deste livro consideram o planejamento e a gestão do museu como um todo. Em alguns momentos e locais identificados no processo de planejamento haverá espaço para que os líderes do ciclo de preservação falem e planejem. O objetivo das reuniões de planejamento não é simplesmente defender a necessidade de preservação, mas a colaboração criativa e imaginativa: ouvir os outros interesses do museu.

Relembremos aqui o caso da curadora que recebeu a doação de um tecido antigo de um importante patrono local. Além de planejar uma exibição com boa preservação (baixo risco), o museu poderia considerar também o aspecto das relações públicas. Ao deixar esse e outros doadores felizes, mais doações poderiam aparecer. Os departamentos de exposição e educação também gostariam de apresentar aspectos de conservação e preservação do tecido: como foi que o museu tratou o objeto, se o tecido foi fabricado no local, que tingimentos históricos teriam sido usados, e assim por diante até completar o círculo: por que uma luz baixa é necessária. Cada uma das possibilidades é real e todas ocorrem em museus bem-sucedidos.

Alguns leitores deste capítulo ocuparão ou já ocupam cargos importantes em agências de herança nacional e até internacional. Essas agências estão sendo solicitadas a demonstrar seus resultados e seu custo-benefício. Todas elas já começaram a adotar o ciclo de preservação: avaliação, criação de opções, planejamento e só então a implantação. A etapa de avaliação

seguinte olhará os resultados da etapa de implantação anterior, e também os riscos não considerados.

O autor baseia seu ciclo de preservação no modelo proposto em uma conferência do programa de desenvolvimento do governo, segundo o qual a ideia do processo era um ciclo contínuo, e não mais em linha reta com começo, meio e fim. Isso foi considerado um avanço! Embora historicamente o modelo de projeto em linha reta seja compreensível. Novos objetivos tendem a ter uma pequena lista de itens básicos, que pode ser testada e completada. Contudo, na preservação do acervo de um museu recém-inaugurado, as melhorias não são tão óbvias, o custo-benefício está longe de ser conhecido e os resultados são sempre incertos. Os dados de novas avaliações serão introduzidos e o ciclo se repetirá.

Exemplos de avaliação de riscos específicos e de soluções individuais

No caso da Figura 9, só uma avaliação poderá dizer se há risco de desbotamento pela luz.



Figura 9. Manuscritos expostos em um pequeno museu moderno. As vitrines parecem adequadas com luz de baixa intensidade, sem lâmpadas internas.

A medição da luz é necessária, além de informações sobre o tempo de exposição e outras sobre os corantes dos artefatos. Se, por exemplo, a intensidade da luz

nos manuscritos for 100 lux, e o conservador recomenda que os guardas só acendam a luz quando os visitantes entrarem, o que, em média, são 3 horas por dia a maior parte do ano, a quantidade de luz por ano será de 100 lux vezes 1.000 horas = 100.000 lux-horas por ano. Unidades maiores podem ser expressas em unidades de megalux-horas (Mlx h) (ver Apêndice 4 deste capítulo). As 100.000 lux-horas do exemplo acima podem, portanto, ser expressas como 0,1 Mlx h. Se o corante mais fraco dos manuscritos estiver na categoria de Alta Sensibilidade (uma tintura de planta, por exemplo), verificamos se há um filtro UV na lâmpada; nesse caso, cerca de 1 Mlx h causará um desbotamento apenas perceptível num prazo de 10 anos. E se o desbotamento total levar 30 vezes mais tempo, levará 300. Dessa forma, encontra-se:

Quanto tempo? (na metade entre 0 e 1)	0,5
Quanto dano? (esta é uma avaliação conservadora, tipicamente 1-2)	2
Quanto do acervo? (considere este um museu pequeno)	2
Qual a importância dos artefatos? (por exemplo)	1
Magnitude total do risco	5,5

Se a opção for uma estimativa baseada no início do desbotamento, a pontuação de “Quanto tempo” sobe para 2, mas a de “Quanto dano” cai para zero. O resultado é similar, igual a 5. Ambas as abordagens são corretas para fins de avaliação. Se é sabido que os corantes são todos pigmentos minerais, exceto um vermelho, que se sabe que é garança, com sensibilidade média à luz, então levará 30 Mlx h, quase 10 mil anos para o desbotamento total! É melhor nesses exemplos extremos usar apenas a categoria danos observáveis ao artefato (pontuação zero) que ocorrem em 300 anos (pontuação 0,5) para se obter o total de 3,5. É um risco relativamente pequeno, não zero, porém pequeno.

Considere a iluminação elétrica, não de 100 lx, mas de 2.500 lx (comum em lâmpadas dos modernos pontos de luz e típica da luz natural indireta em uma sala com a janela aberta). Suponha que as exposições são iluminadas 12 horas por dia, e não 3. A taxa de desbotamento aumentaria cem vezes. Todos os totais acima aumentariam 2 pontos: 5,5 para corantes de média

sensibilidade e 7 para corantes de alta sensibilidade – um risco prioritário urgente. Na verdade, se a exposição já tiver 10 anos quando a vistoria for feita, todos os corantes de alta sensibilidade estão desbotados consideravelmente.

Na experiência do autor, a equipe considera esses resultados inacreditáveis, impossíveis, mas já vi muitos exemplos de exposições de 10 anos em que alguns corantes estavam completamente destruídos, embora os artefatos tivessem centenas de anos. O fato é que as pessoas comuns, os acadêmicos e proprietários, não deixam manuscritos e tecidos preciosos sob luz intensa dia após dia, ano após ano. Infelizmente, só os museus incumbidos da preservação fazem isso.

As opções para redução de riscos de desbotamento por luz são relativamente poucas e previsíveis.

1. Perigos da iluminação elétrica. Reduzir a intensidade e número de lâmpadas. Custo: baixo (lâmpadas de baixa voltagem) a moderado (novas instalações de lâmpadas).
2. Perigo de luz natural. Vedação das janelas. Custo: baixo (pintar os vidros, cortinas) a alto (persianas especiais, cortinas *blackout*, novo projeto do edifício). Quando os manuscritos são muito importantes e a luz é natural inevitável, exiba reproduções fotográficas. Custo: o preço da cópia fotográfica.

Agora, para avaliação de risco de umidade na Figura 9, o vistoriador precisa examinar por cima do teto, talvez por baixo das passagens de ar e checar o encanamento. Também verificar o andar de cima: tem um banheiro? Pia de laboratório? Suponhamos, por exemplo, que o vistoriador identifica um lavatório no andar de cima e mais 3 canos cruzando a sala. É cauteloso, porém razoável, calcular que cada elemento pode causar perigo em 30 anos. É a validade deles do ponto de vista industrial. Então, quatro vazamentos em 30 anos significam um evento e meio a cada 10 anos. Estime que cada vazamento cubra 1/10 da área da sala. Então, a avaliação de risco seria:

Quanto tempo? (um evento a cada 10 anos)	2
Quanto dano? (muitas tintas à base de água e pinturas podem ser perdidas)	2,5
Quanto do acervo? (1/10 da sala fica úmido a cada evento)	1

Qual a importância dos artefatos? (<i>por exemplo</i>)	1
Magnitude total do risco	6,5

Esta magnitude de risco está no nível “prioridade urgente”, embora possa acontecer absolutamente nada em 10 ou 30 anos. Essa é a natureza das perdas “possíveis”. O vistoriador não pode garantir que existam vazamentos, mas, como consultor, o vistoriador deve prevenir do perigo baseado na probabilidade. Ainda assim, a estimativa parece errada quando se analisa a figura.

E está errada. A avaliação acima pressupõe uma exibição aberta. Canos e encanamento sobre a exibição são definitivamente uma situação de alto risco (infelizmente muito comum em museus modernos que preferem exposições abertas). Na Figura 9, no entanto, todos os manuscritos estão em caixas, com tampo de vidro fechado. Uma inspeção minuciosa mostrará que a água escorreria pelas caixas, especialmente das horizontais inclinadas. Muitas caixas novas e caras dos museus não permitem que a água escorra, ou ainda pior que isso, porque é canalizada para o artefato pelas aberturas das lâmpadas. Casos como o da Figura 8 são muito difíceis de julgar quanto ao perigo oferecido pela água. O autor estima que apenas um em cada 30 livros dentro de caixas na Figura 9 ficaria molhado se entrasse água nessas caixas. Além disso, todos os manuscritos exibidos verticalmente estão protegidos por envelopes de plástico com a borda lacrada. Aproximadamente um a cada 10 envelopes de plástico tem aberturas que permitiram a entrada de água. (Envelopes plásticos podem ser ainda melhores; eu diria que apenas um a cada 100 sacos da Figura 9 molharia, mesmo que a caixa estivesse cheia de água.) Então, para livros que ficam abertos em caixas, o risco cai 1,5 ponto, para 5, e para os manuscritos protegidos dentro das caixas, cai mais um ponto, para 4: prioridade moderada.

Para reduzir riscos de água é possível:

1. Mudar o encanamento de lugar.
2. Inspeccionar periodicamente o encanamento que fica sobre a área de exibição.
3. Inspeccionar rigorosamente e melhorar os lacres das caixas e do encapsulamento, principalmente embaixo dos canos, para que continuem bloqueando a água ainda mais do que era estimado.

Se o museu considera adquirir mais caixas ou armários de armazenamento,

e houver um perigo inevitável vindo de cima, tal como uma caixa d’água no telhado do museu, faz sentido projetar e testar protótipos que resistam ao derramamento de água.

Exercício: Observe a Figura 8. É possível determinar o risco de água entrar por cima?

Exercício: Vá até uma das salas de exibição e observe. Tente avaliar os riscos de desbotamento por luz e de água vazar por cima. Comece imaginando como será nos próximos 100 anos. Descreva um cenário para si mesmo e tente avaliá-lo com as escalas. Concentre-se em algo: é mais fácil começar com um tipo de artefato específico ou uma parte específica da sala. Deixe a generalização para mais tarde.

Duas caixas com objetos

As Figuras 10 e 11 são de dois pequenos museus militares do Canadá. Como muitos outros, o museu militar coleciona roupas, tecidos e um grande número de pequenos objetos que só têm valor como grandes conjuntos. Observando as figuras, vê-se agora que os sacos plásticos fechados com zíper são um meio eficiente e barato de reduzir os riscos de entrar água. Também é um modo de reduzir a perda de brilho por poluição. Os itens pequenos são de roupas, de sapatos, de chapéus, com detalhes em metal. Os prejuízos da água e dos poluentes podem ser estimados, talvez não exatamente, mas com cenários claros em mente. Aqui, estamos considerando o efeito dos sacos plásticos em duas avaliações de risco mais difíceis: manipulação física e insetos.

Não há dúvida que os conservadores de acervo reconhecem as vantagens desses sacos de polietileno, relativamente pesados, para proteger os objetos da manipulação física e dos insetos. Os conservadores os apreciam pelas vantagens que oferecem para etiquetas e para manter os fragmentos juntos. A etiqueta dentro do saco realça a peça e a torna mais visível. Coleções de história natural, arqueológicas e históricas, todas elas podem usar esse material. Sabemos que é uma boa ideia, mas os benefícios seriam bem avaliados?

Quanto à manipulação, as melhores informações para uma avaliação são dadas pelos conservadores e gestores de acervo, ou pelos próprios usuários, especialmente nos pequenos museus onde podem ser a mesma pessoa. Neste exemplo em particular, o conservador que colocou as coleções de insígnias e emblemas dentro dos sacos estava convencido que os danos seriam muito menores.



Figura 10. Caixa de um pequeno museu canadense com objetos militares.

A pergunta para os dois curadores, especialmente para aquele que não embalou a coleção é: quantos danos você avalia que tenham feito nestes objetos por manipulação, em anos anteriores ou durante o tempo que estiveram no acervo do museu? Essa estimativa incluiria com que frequência esses objetos foram procurados pelos visitantes, e o que isso causou. Talvez o museu preveja um número muito maior de visitantes – dez vezes mais visitantes por ano aumentaria o risco de manipulação em dez vezes. Essas não são avaliações fáceis, mas são necessárias para que o museu defina as suas prioridades. É claro que se já existir uma avaliação de risco mais fácil, como a porcentagem de perda de brilho da prata, os danos causados por água ou as etiquetas perdidas que justifiquem o uso dos sacos, a estimativa da proteção contra força física será informativa, mas não essencial.

A construção que foi feita em um museu para o Barco Solar (Figura 3) obviamente não é típica da arquitetura histórica local. É exatamente o oposto dos pesados muros de pedras e as pequenas aberturas que funcionam como janelas. É o que se conhece tecnicamente como construção de baixa massa, com uma área de janelas ansiando por luz, típica do norte europeu. Sim, é chamado de Barco Solar, mas os faraós (e seus consultores técnicos) o enterraram em um recinto bem lacrado até 50 anos atrás. A construção



Figura 11. Caixa de um pequeno museu canadense com objetos militares identificados e embalados individualmente.

também tem clima controlado, mas isso costuma ser uma temperatura controlada para conforto humano com umidade relativa entre 40 e 60% UR na maior parte do tempo. Isso não é irrelevante, é a realidade dos museus em todo o mundo.

Como você resolveria com segurança a questão da umidade e temperatura? Verificou o histórico de umidade e temperatura? E agora, como calcularia o risco?

Foi feita uma proposta muitos anos atrás, talvez quando o clima ainda não tinha um controle tão perfeito, de usar uma boa quantidade de sílica-gel ao redor do barco para agir como controlador de umidade (o denominado “tampão”) (veja Thomson, 1986, ASHRAE, 2004, e outras fontes). Isso resolveu?

Os leitores sabem que os artefatos de madeira apresentam algum grau de sensibilidade às flutuações de umidade. Alguns são muito sensíveis, outros menos. As melhores avaliações de risco disponíveis atualmente podem ser encontradas em uma tabela criada pelo autor. (A resposta que a tabela nos dá: pouco ou nenhum risco de fratura até 40% de flutuação em uma estrutura como o Barco Solar, porque cada peça de madeira se dilata e se contrai livremente sem restrições. Afinal, ele é projetado para ser um barco

que molha e seca sem fraturas. As peças simplesmente ficam livres.) Haveria um risco incerto se algumas peças tivessem sido “restauradas” com resina.

Uma estimativa de risco simplificada, porém vaga, é dada pela tabela ASHRAE do Apêndice 3. A resposta imediata e precisa é: as flutuações de umidade não são um risco significativo de fissura e descascamento futuros, a não ser que excedam em muito todas as flutuações do passado. Essa antiga “pior flutuação de UR” é chamada “flutuação provada do acervo” (longa o bastante para que os objetos respondam; no caso do barco, no qual ela ultrapassa um centímetro de espessura em todos os lugares, é de no mínimo um dia e, provavelmente, muitos dias para a maioria dos componentes. Então, um dado importante para a avaliação de risco não é a ciência do artefato, mas o histórico do agente. No caso do Barco Solar, foi uma faca de dois gumes.

O barco foi removido de uma umidade bastante estável, em invólucro grande e selado, e colocado em um prédio moderno e que recebia o sol do deserto. Ou seja, o risco, se houvesse, já teria sido eliminado, a não ser que o



Figura 12. Uma cabeça de leão do acervo de Tutancâmon, fotografada em 1986. A fratura e o descascamento da camada de gesso dourado se devem ao encolhimento dos componentes de madeira sob o gesso. Quando esse dano ocorreu? Quais são os riscos da umidade e temperatura incorretas para esse objeto?

prédio se deteriorasse radicalmente. E o barco continua em boas condições após 50 anos. Por pura sorte? Provavelmente não. Creio que a boa ciência sugeriria que esse tipo de artefato de madeira tem sensibilidade muito baixa à flutuação de umidade. E que em 50 anos isso se provou. Dessa maneira, os futuros gestores de acervo aproveitariam o conhecimento adquirido no passado. Dois esclarecimentos: o primeiro deles é que se foram observadas pequenas fraturas e distorções no barco, suspeito que a média de UR no longo prazo estivesse errada, e não as flutuações. Eu soube que os testes feitos em câmaras funerárias similares deram uma UR estável de 60%. E o segundo é que não há nenhuma vantagem (além de evitar constrangimentos) para um museu exagerar na perfeição do controle do clima feito no passado. O que quer que tenha ocorrido no passado, já foi. Seu único valor atual é ser um dado para futuras previsões. Quanto às flutuações de umidade em madeira, couro, pintura, tecidos, cola, papel, pergaminho (e outros materiais orgânicos), quanto maiores forem os riscos conhecidos no passado, menores serão os riscos avaliados no futuro.



Figura 13. A mesma cabeça de leão da Figura 12, em fotografia tirada pelo arqueólogo no dia em que a tumba foi aberta. Embora a foto não seja muito nítida, a fratura e o descascamento de 1986 já estavam presentes, embora em menor grau.

Exercício: O que você proporia como plano lógico para estimar a “flutuação de UR comprovada” dos artefatos de madeira em seu museu?

Exercício: Os riscos das outras três formas de UR incorretas não seguem o mesmo conceito de “flutuação de UR comprovada”. O dano se acumula em cada evento, como a umidade, independentemente de eventos similares anteriores. Explique.

As figuras 12 e 13 são apresentadas com uma evidência histórica de danos. Diferentemente do Barco Solar, a cabeça de leão já dava sinais claros de danos de umidade relativa incorreta em 1986. Possivelmente, flutuações de UR média de longo prazo. Os museus tendem a usar essa evidência como prova de que os sistemas de controle do clima nos prédios eram inadequados.



Figura 14. Armazenamento de acervo em um museu de médio porte. A organização geral é boa, parece não haver infiltrações, e todos os objetos, exceto alguns recipientes de cozimento em latão, estão guardados sem empilhamento. Assim como em muitos museus, há um espaço de trabalho na área de armazenamento do acervo que apresenta muitos perigos, tais como tráfego constante de funcionários, comida, bebida e poeira (neste exemplo, cerâmicas arqueológicas estão sendo separadas e limpas). Não há certeza sobre quais mesas são para trabalho e quais são artefatos do museu.

Talvez isso fosse verdade, mas é uma evidência particularmente fraca. Observe na Figura 13 que, na época da escavação, o artefato já apresentava o mesmo dano exatamente nas três localizações. O acesso a amostras mais claras da fotografia original e o acesso a outras fotografias disponíveis entre as duas datas permitiriam uma interpretação mais precisa dessa evidência e de suas implicações para a futura gestão de risco do controle de umidade.

Exercício: Que artefatos importantes existem em seu museu com evidência similar de dano cumulativo lento de UR incorreta ou qualquer outro agente? Inspeção-os cuidadosamente. Você consegue deduzir quando esse dano ocorreu no passado? Que métodos o museu poderia aplicar para provar que em 1 ou em 10 anos um novo dano ocorreu?



Figura 15. Um hall de exposição de um museu de grande porte, 20 anos atrás, com vitrines tradicionais de quase 100 anos. Os faxineiros retiram o pó com um espanador, logo pela manhã. A luz do sol adentra o local. O risco depende dos objetos presentes. É possível inspecionar e limpar embaixo dessas vitrines.

Gestão integrada de riscos de infestações

Introdução

O conteúdo desta seção foi baseado na obra de Tom Strang, do Instituto de Conservação Canadense. Seus artigos (Strang, 2001) e de outros (Pinniger, 2001) foram publicados recentemente e devem ser consultados ao se planejar o programa de gestão de riscos de infestações do museu, especialmente quando os danos causados por insetos forem conhecidos. Serão fornecidos aqui todos os conceitos-chave para que o museu deixe de confiar nos inseticidas e passe a confiar num programa integrado. Métodos integrados foram adotados pela indústria de controle de pragas muito antes dos museus e são úteis para todos os demais agentes de deterioração.

Evite fontes e atrativos

As pragas acrescentam o termo “atrativos” ao vocabulário de museu. Elas não podem ser evitadas no ambiente externo, mas, diferentemente dos poluentes, e assim como os ladrões, seguem caminhos em direção a tudo que as atrai. E um atrativo fundamental é um *habitat* agradável. Assim, o que mais atrai é o que reproduz objetos vulneráveis. Pelos, plumas e lã são especialmente vulneráveis a determinados insetos, e esses insetos são atraídos ao prédio do museu por, naturalmente, pelos, plumas, animais e qualquer coisa com o mesmo material (queratina) ou similar (quitina), presente em insetos mortos. Portanto, o *habitat* inclui as árvores e os arbustos que atraem pássaros e insetos inofensivos, que morrem e, então, se tornam um outro atrativo. Após os insetos limparem esses artigos, eles vão atrás de mais nas proximidades do museu. Animais e insetos em geral são também atraídos pelo lixo, especialmente restos de alimentos. O lixo deve ser mantido a, no mínimo, vinte metros de distância do prédio do museu, e esvaziado frequentemente. Repetindo, o princípio fundamental do primeiro estágio de gestão de riscos de infestações: eliminar o máximo de *habitat* da área circundante. Isso se aplica a cada camada dos recintos marcados na Figura 5. Uma das maiores vantagens das vitrines projetadas como as da Figura 15 é a limpeza debaixo dos móveis.

Evitar também se aplica diretamente às fontes. Os insetos normalmente entram no museu em artefatos novos, ou materiais de construção, e geralmente nos materiais das vitrines de exposição. Portanto, outro

princípio geral da gestão de riscos de infestações: quarentena e então inspecionar todos os materiais que chegam, especialmente o mesmo tipo de material de sua coleção mais importante ou mais comum: madeira para insetos da madeira, lã para os de lã etc..

Bloqueie os caminhos

Os recintos da Figura 5, paredes, teto, portas e janelas confiáveis, todos dizem respeito a gestão de riscos de infestações. Bem como os sacos plásticos da Figura 11 com seus preciosos pedaços de lã. Em um nível menos óbvio, essa gestão se refere a um “perímetro sanitário” ao redor do prédio, ou de cada recinto da Figura 5. Conceitualmente, isso se sobrepõe à remoção do *habitat*, reduzindo caminhos a atrativos.

As telas são um detalhe importante, assim como quaisquer aberturas acima de um milímetro. As telas contra insetos nas janelas, tão comuns em algumas partes do mundo, são ausentes em muitas outras. Qualquer museu com objetos especialmente vulneráveis, como os tecidos de lã, devem considerar a instalação de telas em todas janelas abertas que levem às coleções, e em quaisquer aberturas de ventilação para os sistemas mecânicos.

Provavelmente, um dos fatores de sorte para museus em climas secos e quentes, dada a falta de telas nas janelas, foi a ausência simultânea de vegetação e *habitat* ao redor do prédio. É uma grande ironia, e infeliz revés, que os museus modernos nesses países se esforcem tanto para fornecer uma paisagem agradável, jardins irrigados, restaurantes, tudo para atrair pragas aos seus oásis e, então, aos seus acervos! Esses museus deveriam ao menos considerar o conceito de perímetro sanitário, isto é, uma faixa de grama com um metro de largura e pedriscos livres de arbustos ao redor de todo o prédio, e atenção especial com a remoção do lixo.

Detecção

Os insetos adultos entram em um acervo, encontram seu *habitat* e depositam seus ovos. O estágio de larva e/ou pupa destrói os artefatos, torna-se adulto e se espalha pelo acervo. Esse ciclo tipicamente leva poucas semanas, por isso é vital detectar qualquer infestação antes que o ciclo possa se repetir. Se ele se repetir duas, três vezes antes de ser descoberto, as perdas crescerão de forma exponencial. Um dos métodos mais úteis para

a gestão de riscos de infestações do museu, nas últimas duas décadas, é o uso sistemático de “armadilhas grudentas” para insetos. Embora vendidas a donos de residências como meio de se matar insetos, seu uso em museus não é apenas para matar, mas para a detecção. Essas armadilhas grudentas são distribuídas por todas as coleções, especialmente ao longo dos caminhos dos insetos (as bordas escuras das paredes etc.), e inspecionadas em intervalos regulares, talvez uma vez ao mês. É importante identificar a espécie de inseto, uma vez que muitas são inofensivas ao acervo. Então, é importante manter registros do que você encontrar e onde, e finalmente, é importante notar quaisquer “*hot spots*” em seu prédio, e reagir.

Reação

Em resumo, retire as pragas. Mais precisamente, encontre a infestação que foi detectada pelas armadilhas grudentas, ou pela inspeção de rotina do acervo, ou no material de chegada em quarentena, e isole-a imediatamente. Dispersar insetos adultos pelo acervo, não funciona. Antes de começar, embrulhe com plástico e lacre bem. Consulte a literatura e especialistas (especialistas de verdade, não os fornecedores de inseticidas) para mais detalhes. Existem vários métodos novos para se matar insetos que os museus precisam conhecer e que evitam inseticidas. Um método é chamado “atmosfera controlada” ou “anoxia” e se baseia em uma bolsa sem oxigênio. Os outros métodos são chamados “térmicos” e usam ou temperaturas muito altas ou muito baixas (Strang, 2001). Os métodos de temperatura alta podem usar técnicas de custo extremamente baixo, tais como colocar artefatos infectados dentro de polietileno preto ao sol, por um dia. Este método “solar” está agora bem descrito na literatura de preservação de acervos (Brokerhof, 2002).

Gestão integrada e sustentável de iluminação, poluentes, temperatura e umidade

A gestão de risco substitui os padrões rígidos para o ambiente do museu

O tópico Exemplos de avaliação de riscos apresentou temas como iluminação e controle de umidade. Como observado no início deste capítulo, a maioria das recomendações de preservação usa uma abordagem

muito simples, baseada nas “melhores práticas” ou “padrões”. Isso é especialmente verdade com os últimos quatro agentes da deterioração, dentre os nove, iluminação, poluentes, temperatura incorreta e umidade incorreta, conhecidos conjuntamente como o “ambiente do museu”. Regras simples são muito mais fáceis de especificar, mas o preço pode se tornar muito alto e os benefícios arbitrários.

Durante os anos 1970, os museus mundo afora adotaram padrões rígidos para o “ambiente do museu”. Esses padrões se baseavam em estimativas extremamente cuidadosas de alguns riscos e na simplificação exagerada ou completa omissão de outros. Os alvos eram desnecessariamente difíceis e caros em determinadas situações, e contraproducentes em outras. Apesar dos museus estarem gradativamente substituindo esses alvos rígidos por diretrizes mais flexíveis, os alvos rígidos ainda dominam muitas das recomendações publicadas. Dominam completamente acordos de empréstimos, um fato importante para grandes museus que desejam tomar exposições emprestadas.

O texto predominante nos 25 anos dessa área foi *The Museum Environment* de Garry Thomson (1978, 2ª edição em 1986). Ele ainda fornece um excelente panorama de muitos assuntos, mesmo com alguns conteúdos já desatualizados.

Diretrizes de iluminação em museus

Por muitas décadas, o padrão de iluminação em museus determinava que tecidos e obras em papel deveriam ser iluminados com apenas 50 lx e pinturas e outras superfícies pintadas com 150 lx. (Lux – cujo símbolo é lx – é a unidade internacional de intensidade de luz.) Para comparação, a luz do sol plena pode ser de até 100.000 lx, a luz do sol indireta de 10.000 lx, luminárias fortes são de 2.000 lx, iluminação de escritório tipicamente busca fornecer 750 lx sobre as mesas, e uma vela a um braço de distância ilumina 1 lx sobre você.

Surgiram muitas complicações. Visitantes mais velhos não conseguem enxergar detalhes a 50 lx – o nível de iluminação usualmente recomendado para tecidos sensíveis à luz, aquarelas e manuscritos, e até mesmo visitantes jovens não conseguem enxergar bem superfícies complexas ou escuras nesse nível de iluminação. Muitos artefatos não são muito sensíveis à luz e são mantidos no escuro sem nenhum motivo justo. Por outro lado,

muitos outros são tão sensíveis à luz que a iluminação contínua mesmo tão baixa quanto 50 lx causará desbotamento após muitos anos de exibição permanente. O autor reviu toda a literatura sobre visibilidade, bem como todos os dados úteis sobre desbotamento de tecidos, e desenvolveu uma diretriz de iluminação geral (Michalski, 1997).

Nos últimos 10 anos, a gestão de risco veio de diretrizes de iluminação de outros autores. Tudo começou com a mesma abordagem de iluminação de risco, isto é, quanto tempo até que o desbotamento se torne nítido? Diferentes autores fornecem diferentes estratégias para simplificar a decisão em acervos distintos. Porém, no final, todas as diretrizes de iluminação baseadas em um tempo aceitável para causar desbotamento nítido precisam de dados sobre a sensibilidade dos objetos à luz. O melhor sumário desses dados apareceu em uma diretriz internacional recentemente publicada para a iluminação de museus (CIE, 2004), e é apresentada de forma resumida no Apêndice 4. Sensibilidade de materiais coloridos à luz.

Alternativamente, é possível decidir manter a diretriz rígida tradicional, iluminar todos os artefatos em um nível muito baixo, tais como a faixa de 50 a 150 lx, e aceitar as complicações decorrentes.

Diretrizes de temperatura e umidade no museu

Durante várias décadas, a recomendação padrão de umidade e temperatura era simples e rígida: procurar atingir 21°C com 50% UR, e muito pouca flutuação permitida. Esse padrão surgiu de uma preocupação com pinturas e móveis na Europa, e era realmente benéfico àqueles acervos. Infelizmente, não era de todo benéfico aos modernos arquivos e materiais em papel, que precisavam de condições frias e secas para uma vida longa (Michalski, 2000). Não era benéfico para metais corroídos, que precisavam de condições secas. Era desnecessariamente rigoroso para muitos objetos, tais como pinturas, artefatos de madeira, pergaminhos, que se encontravam em sério risco apenas de secura, ou como pedra, cerâmica, vidro e metais que se encontravam em sério risco de umidade. Por fim, conforme observado para sustentabilidade, era um padrão oneroso para ser implantado em um prédio.

Em 1999, um comitê de cientistas especializados em conservação e engenheiros mecânicos da América do Norte entraram em acordo a respeito de um conjunto mais preciso de diretrizes. Elas foram publicadas

em um novo capítulo para museus, bibliotecas e arquivos no manual para engenheiros norte-americanos, em 1999, e revisado em 2003 (ASHRAE, 2003). Esse capítulo contém uma revisão dos tipos de risco aos acervos dos museus, na Tabela 1. As temperaturas e umidades recomendadas no ASHRAE são fornecidas no Apêndice 3. Contudo, qualquer um que levar em conta as especificações de projeto para um prédio deve obter essa publicação, para si próprio e para os engenheiros consultores.

As especificações ASHRAE (Apêndice 3) utilizam o conceito de gestão de risco. Existem vários graus de controle de flutuação, AA, A, B, C, D, e os riscos de cada grau são listados na coluna da direita da tabela. Também está listado o risco a materiais de arquivo quimicamente instáveis, quando a temperatura próxima a 21°C é escolhida. Note também que ao se projetar um espaço temporário de exibição para receber mostras emprestadas, o espaço deve atender as exigências de clima dos cedentes, que são normalmente bastante restritivas.



Figura 16. Um típico museu de pequeno porte com aparelhos de ar condicionado. Eles costumam causar tanto dano aos artefatos quanto conforto a visitantes e funcionários. São uma fonte de gotejamento de água e alteração de umidade relativa.

Na experiência do autor com climas de deserto ou próximos a deserto, os períodos de umidade contínua das regiões litorâneas e tropicais são incomuns. Salas abaixo do térreo não são habituais na arquitetura tradicional, portanto, umidade contínua de armazenamento no subsolo

não aparece com frequência. Os perigos mais comuns são a temperatura média muito alta e flutuações extremas na temperatura e umidade relativa entre o dia e a noite.

Os riscos de temperatura alta não são, na verdade, grandes para materiais tradicionais. Eles são um problema sério para fotografias, papéis dos últimos 150 anos, plásticos, materiais audiovisuais e mídia digital. O risco é a deterioração muito rápida, a não ser quando equipamento de resfriamento é utilizado. Portanto, a preservação de materiais de arquivos modernos exige tecnologias de construção modernas.

Felizmente, metais, cerâmicas, vidros, madeiras, couros, pergaminhos, papel-moeda, tinta a óleo, resinas naturais e colas de origem animal sofrem risco relativamente baixo em temperaturas ocasionais de até 40°C. Portanto, materiais tradicionais em museus e arquivos, tais como pergaminhos, papiros e papel-moeda raramente apresentam danos decorrentes do calor seco. Quando vistos em condições deterioradas, os agentes responsáveis são quase sempre a umidade, forças físicas (manipulação inadequada), insetos, poluentes, radiação UV e luz. (Isso não serve para justificar a exposição externa sob o sol do deserto, que obviamente destrói esses materiais em poucos anos devido à radiação UV muito intensa e às temperaturas de superfície de 100°C ou mais sob sol direto.)

Em regiões litorâneas, isto é, próximas do mar, a umidade contínua pode se tornar um problema. Em prédios de estilo europeu com armazenamento no subsolo e um lençol freático alto devido às proximidades de um rio, a umidade contínua também pode ser um problema. Na experiência do autor, a causa mais comum de umidade em museus pequenos, em climas quentes, é o equipamento de ar condicionado, como na Figura 16. Ele invariavelmente tem defeito, e o fato triste é que os aparelhos de ar condicionado geralmente afetam a principal exposição com umidade relativa alta (e são outra fonte de vazamentos de água). Mantenha sempre os artefatos sensíveis à água ou umidade longe dos aparelhos de ar condicionado. Se estiver planejando instalar um novo aparelho, monitore a UR durante algumas semanas ou meses, se possível, antes da instalação e continue monitorando atentamente após a instalação e funcionamento do aparelho.

As flutuações de umidade apresentam risco moderadamente. O conceito de “UR comprovada” é fundamental para uma estimativa de risco

proveniente da UR flutuante. Note que um aparelho de ar condicionado, por exemplo, se introduzir novas e maiores flutuações de UR, poderá exceder a UR comprovada das coleções.

Em qualquer situação na qual a umidade relativa estiver em questão, a percepção humana não costuma ser confiável (exceto para umidade extrema). A umidade relativa deve ser medida a fim de se efetuar uma avaliação de risco exata.

Diretrizes de poluentes no museu

Os poluentes aéreos são os contaminantes gasosos, líquidos ou sólidos, transportados pelo ar, conhecidos como causadores de danos aos objetos. Nós estamos familiarizados com fontes externas, tais como a poluição urbana, areia do deserto, maresia, mas os museus devem considerar também as fontes internas, tais como materiais de construção e de embalagem que emitem gases.

As diretrizes tradicionais das especificações de poluentes dos museus seguiam duas linhas de raciocínio: níveis naturais não parecem muito nocivos e, quando houver dúvida, encomende os melhores sistemas de filtragem disponíveis. Thomson (1986) propôs o marco dos níveis de poluição que ocorrem naturalmente, desde que se observou que acervos de arquivos distantes das áreas urbanas podiam sobreviver sem danos por séculos, enquanto aqueles em localidades urbanas frequentemente sofriam num espaço de décadas. Foi uma abordagem útil para os poluentes que ocorrem naturalmente em nível significativo, tais como dióxido de enxofre e ozônio, mas não foi útil para poluentes que ocorrem naturalmente em níveis extremamente baixos. Para estes, a tendência era simplesmente encomendar a “melhor tecnologia disponível” em especificações de sistemas mecânicos. Na prática, muito poucos museus realmente construíram os melhores sistemas disponíveis.

Recentemente, Tétréault apresentou, no Instituto Canadense de Conservação, uma abordagem de gestão de risco para as diretrizes dos poluentes, baseada no conceito de “efeito adverso observável” (OAE). Ele cunhou os termos Nível de Efeito Adverso Não Observável (NOAEL) e Menor Dose de Efeito Adverso Observável (LOAED). Esses termos foram incorporados nas diretrizes de poluentes do manual para engenheiros ASHRAE (ASHRAE, 2004) e são explicados detalhadamente em um manual abrangente sobre poluição de Tétréault (2003). Quaisquer que sejam os termos formais, contudo, é possível

reconhecer o mesmo conceito de risco utilizado nas diretrizes de iluminação, aquele de uma perda perceptível ou observável. Mais precisamente, é uma perda “apenas perceptível” ou “apenas observável”. O artefato continuará, então, a desbotar ou embaçar ou deteriorar com mais doses. No caso de desbotamento pela luz, por exemplo, levam-se cerca de 30 a 50 doses a mais antes que toda a cor se perca. Enquanto os dados apresentados na forma de “efeito apenas observável” são úteis ao se ajustar os alvos, eles devem ser utilizados com cuidado em uma inspeção geral de risco, pois definem o início, e não o término de um risco cumulativo. Felizmente, as escalas de avaliação de risco conseguem lidar com esses dados.

A aplicação das diretrizes de poluentes se torna muito complexa. Diferentemente da luz, que é um agente sem subcategorias e com apenas

um tipo de risco, o desbotamento, os poluentes consistem em dúzias de particulados e gases, cada um com diferentes fontes, diferentes formas de risco, diferentes taxas de dano, e diferentes acervos que são afetados. Felizmente, há uma lista dos problemas de poluição básicos que surgem ou porque o poluente é muito comum, tal como a poeira pesada, ou porque uma combinação definida de poluentes e materiais de artefatos provoca uma reação química muito rápida. Os museus têm sofrido com essas situações cada vez mais. A Tabela 3 traz uma listagem delas.

Note que os métodos de redução de risco se dividem em apenas duas abordagens, uma para poluentes externos e outra para poluentes internos. As fontes externas são controladas primariamente por bloqueio, e as fontes internas, por prevenção.

Tabela 3. Os problemas básicos de poluição (resumido de Tétreault , 2003 e outros)

Poluentes	Materiais sensíveis	Riscos	Fontes	Redução de riscos
de fontes externas				
Partículas, especialmente silicatos (areia) e carbono (fumaça)	Todos os artefatos, especialmente porosos ou com superfície complexa	Manchas. Corrosão acelerada de metais brilhantes. Danos durante a limpeza subsequente.	Vento com areia, poeira. Poluição urbana, especialmente de tráfego.	Reduzir a entrada de ventos. Acionar os filtros Utilizar filtros.
Ozônio Dióxido de nitrogênio Dióxido de enxofre	Alguns corantes em aquarelas (índigo, vermelho, fúcsia básica, curcumina)	Desbotamento de cores.	Poluição urbana, especialmente de tráfego.	
de fontes internas				
Sulfeto de hidrogênio	Prata	Embaçamento. Danos durante a limpeza subsequente.	Compostos de borracha. Lã quando exposta a UV. Seres humanos.	Evitar todas as fontes listadas dentro de vitrines.
Ácidos carboxílicos	Chumbo e carbonatos, tais como de conchas	Embaçamento de chumbo. Alterações em conchas.	Madeira e produtos de fibras de madeira. Tintas a óleo e alquídicas. Tintas aquosas enquanto frescas.	Evitar todas as fontes listadas em salas e suportes. Lacrar ou cobrir quaisquer dessas fontes usadas na construção.

Considere o problema de corantes em manuscritos. Pesquisa demonstrou que altos níveis de poluentes observados em áreas urbanas podem desbotar completamente o corante mais sensível em aproximadamente um ano, se estiver exposto livremente ao ar poluído. No entanto, nós sabemos que aquarelas e manuscritos sobreviveram muito bem por muitos séculos, mesmo em algumas cidades com histórico de poluição pesada. Por quê? Pela proteção oferecida por um livro fechado, uma redoma de vidro selada, caixas de madeira fechadas, uma bolsa de couro, até mesmo um envelope.

Modelos científicos mostram que, em comparação com o ar livre, uma estrutura de vidro selada ou um livro bem fechado pode reduzir a entrada do poluente em um fator de 100 para 1.000. Ou seja, o pior perigo de poluição urbana que traz um risco de perda total de cor em um ano, é reduzido à perda total em talvez 300 anos. Portanto, na escala de avaliação de risco, para o mesmo perigo de poluição urbana, o risco cai 2-3 pontos na escala “em quanto tempo?”, se uma estrutura de vidro selada for utilizada. Além disso, é possível ajustar todas essas estimativas com os benefícios de prédios fechados, que mostraram concentrações três a dez vezes abaixo dos níveis externos. O ponto importante em todas essas estimativas é que a redução de risco mais importante, mais previsível e mais efetiva em termos de custo era a simples estrutura de vidro. Porém, veremos como recintos podem se tornar o problema, não a solução.

Há publicações sobre materiais de exibição seguros e perigosos, e como testá-los, tudo revisto por Tétreault (2003).

Na experiência do autor, em inspeções de museus em países árabes, o problema de poluição mais comum não é o dos gases urbanos, mas os particulados: areia e pó, ampliados geralmente pelo carbono dos motores a diesel dos ônibus e caminhões. O bom senso diz que um invólucro, um armário, um envelope, uma caixa, o que quer que seja, reduz o risco desse perigo. Nas figuras 8 e 15, os artefatos em invólucros são protegidos com sucesso da poeira, de qualquer fonte. Entretanto, *designers* de mostras de museus querem, com frequência, *displays* abertos, ou o museu simplesmente não dispõe de vitrines para objetos grandes. A limpeza diária do museu, então, leva a outros problemas, alguns apontados na Figura 7.

Integração da gestão dos quatro agentes de deterioração

Esses quatro agentes, poluentes, luz/UV, temperatura incorreta e umidade

incorreta, têm muitas características em comum, cada uma das quais sugere caminhos para cuidados integrados.

- A. Todos os quatro são agentes “científicos” de deterioração, aqueles de conhecimento moderno. Outros agentes são antigos em seu entendimento.
- B. Todos os quatro podem ser medidos precisamente com instrumentos científicos. Na verdade, diferentemente de agentes antigos, sua intensidade não é facilmente estimada, exceto por instrumentos.
- C. Todos os quatro estão fortemente associados à engenharia e à arquitetura da construção, e aos móveis das exposições e do armazenamento.
- D. Todos, exceto a luz/UV, se deslocam em direção ao artefato através do movimento do ar.
- E. Todos, exceto a temperatura incorreta, podem ser bloqueados por materiais finos, de baixo custo.

Implicações de A e B: o fato de poderem ser medidos, tem sido uma faca de dois gumes nos cuidados integrados do museu. Por um lado, os curadores modernos e os cientistas estavam confortáveis com esses agentes, aprenderam como medi-los e os tinham integrados em um único conceito prático: “o ambiente do museu”. Os museus acumularam uma boa quantidade de dados ambientais, e até mesmo os curadores se familiarizaram com medidores de luz e termo-higrógrafos. Por outro lado, curadores e cientistas tendiam a perder de vista os perigos mais comuns, tais como manipulação inadequada, pragas, água e até mesmo sujeira.

Qualquer museu deveria ter acesso a um medidor de luz, um medidor de radiação UV, um medidor de umidade e a um termômetro. Muitos países descobriram a vantagem de utilizar uma agência central regional ou nacional que empresta esses instrumentos como um *kit* para museus menores que não possuem recursos para adquiri-los ou calibrá-los. A medição de poluentes é mais complexa. Alguns poluentes internos importantes de museus podem ser medidos utilizando dosímetros de cores simples. Os poluentes externos são normalmente medidos por outras agências, e as informações podem ser obtidas delas. Uma excelente revisão das possibilidades da medição de poluentes se encontra em Tétreault (2003).

Implicações de C e D: o controle integrado do clima e da iluminação do museu exigirá um entendimento mútuo entre os projetistas de todos os sistemas do prédio e de todos os sistemas de exposição e armazenamento.

Implicações de E: muitas soluções de redução de riscos a contaminantes, radiação UV, luz e umidade incorreta exigem pouco mais do que uma bolsa opaca de material limpo.

Conclusões: continue o trabalho

A intenção do presente capítulo foi ensinar uma atitude e uma habilidade que podem levar à preservação eficaz do acervo. Não apresentou todas as informações necessárias, apenas esboçou exemplos úteis. As profissões de curador/restaurador e de cientista especializado na conservação, no entanto, são bem atendidas por um conjunto de literatura técnica, facilmente localizável, e de modo crescente também na internet.

O que impressionou o autor repetidamente no mundo dos museus foi que, apesar da grande boa vontade por parte da equipe, são comuns notáveis fragmentações e inconsistências nas estratégias de preservação. A preservação eficaz de longo prazo depende da gestão de risco, de métodos integrados, da equipe e da sustentabilidade. Os responsáveis pela preservação de acervos devem compreender esses ideais e gradualmente convencer os demais no museu, para que possam ser alcançados.



Figura 17. Equipe de museu em um exercício de treinamento. Estão aprendendo o uso de medidores de luz e de umidade, e alguns elementos básicos de inspeção de acervo.

A Figura 17 é apropriada para encerrar esse capítulo. Ela mostra um grupo de jovens curadores e cientistas especializados em conservação, no Egito, em um exercício de treinamento. Eles aprendem a usar monitores ambientais, tais como medidores de luz, e os elementos básicos da inspeção de um prédio para exposições. É uma ponte entre o seu trabalho normal, que não envolvia nenhuma inspeção, e uma possível tarefa futura para alguns deles, a de liderar uma inspeção complexa de todos os riscos ao acervo. A caixa sobre a qual estão todos debruçados enquanto discutem e compartilham leituras, contém um tesouro em moedas e como os arqueólogos as descobriram em uma massa compacta de bronze corroído. Quais são os riscos? Até que ponto são significativos? Como se pode saber? O que você aconselharia ao museu?

Apêndices

Apêndice 1. Os fatos visíveis: sugestões para inspeção, observações e fotografias

Comentários gerais: Embora a sequência fotográfica ajude a organizar as fotos, deve-se registrar o número da foto junto a qualquer anotação.

Apesar do propósito final de uma inspeção de avaliação de risco ser descobrir os riscos a um acervo, lembre-se que a inspeção é apenas a primeira fase na reunião de fatos que serão utilizados para estimar riscos significativos ao acervo. É claro que, durante uma inspeção, alguém verá e compreenderá muitos riscos, e isso ajudará na reunião das observações mais úteis, mas faça observações mesmo se a porta ou a parede ou a embalagem estiver “boa”. Em qualquer inspeção sistemática, tal como esta, ou a de Waller (2003), alguém faz estimativas sobre todos os agentes e todos os objetos, de modo que o relatório descreva tanto os aspectos bons quanto os ruins da atual gestão de riscos. Considere que a maioria dos museus aprecia um relatório com algumas observações positivas.

Local

Ande ao redor de todo o local, de 10 a 50 metros de distância do prédio.

Tire fotos panorâmicas de todos os lados.

Observações:

Tipos de prédio nas proximidades ou anexos?
Declive do terreno, distância de rios e escoadouros próximos?
Quais sistemas públicos de água, escoamento e esgoto você vê? Eles aparentam estar em boas condições?
Há hidrantes de incêndio disponíveis nas proximidades?
Há iluminação para a vigilância noturna?

Prédio

Ande ao redor do prédio, olhando as paredes e o telhado.

Tire fotos panorâmicas de todos os lados do prédio.

Observações:

Materiais das paredes, buracos, qualidade da construção? Tem fissuras? Rachaduras?

Aberturas nas paredes para ventilação? Elas possuem telas? Iluminação noturna? Linhas claras de visão? O espaço ao redor do prédio está livre de vegetação? O lixo é armazenado perto?

Como está construído o telhado? É inclinado ou horizontal? Tipo de sistema de escoamento? Condições? Sinais de defeito?

Quaisquer outros perigos evidentes relacionados ao prédio?

Portas e janelas

Ande ao redor do prédio olhando portas e janelas.

Identifique cada tipo de porta. Tire no mínimo uma foto de cada. Se houver portas com problemas especiais, fotografe. Faça *closes* das fechaduras, fendas, quaisquer problemas de má condição (sempre faça uma sequência com a foto panorâmica da porta/janela).

Observações:

Materiais das portas, fechaduras, dobradiças, maçanetas, rachaduras, qualidade da construção?

Materiais das janelas, trincos, fendas, telas, qualidade da construção?

Telas, cortinas, *blackouts*? Quando são abertas? Por quê?

Quaisquer outros perigos evidentes relacionados às portas e janelas?

Salas sem acervo

Ande por todas as salas e *halls* sem acervos.

Tire fotos de cada sala em ângulo aberto, uma em direção à porta, uma para o lado oposto. Faça *closes* de quaisquer observações relevantes.

Observações:

Doca de carga: tipo e altura das rampas de acesso.

Salas de quarentena: uso, acesso.

Sala e banheiro dos faxineiros: pias, canos, ralos.

Copa: pias, canos, ralos, lixo, limpeza.

Corredores, elevadores: acessos livres, sem obstruções, limpeza.

Salas com acervo

Percorra cada sala com acervo. As salas de exibição, na sequência do visitante, e por fim o armazenamento. Dentro de cada sala, ande ao redor várias vezes, olhando cuidadosamente, antes de fazer as fotos ou as observações. Termine todas as salas antes de inspecionar os móveis e o acervo.

Tire fotos em ângulo aberto nas quatro direções. Primeiro a parede com porta, depois proceda no sentido horário. Se as fotos da parede não mostrarem o teto e o chão, tire fotos separadas do teto e do chão. Para cada observação abaixo, faça um *close* onde um risco em particular for identificado.

Observações:

Que andar é esse?

Quais são os sistemas contra incêndio visíveis (*sprinklers*, extintores, detectores de fumaça)?

Sistemas especiais (para poluentes, temperatura, umidade)?

Tubulação de água visível no alto, nas paredes, perto do chão?

Ralos, localização, válvula de bloqueio, condições?

Sistemas elétricos de iluminação, tipos de luminária, nível de lux?

Quais portas e janelas são utilizadas nessa sala?

Quais materiais de parede, rachaduras, qualidade da construção?

Que outros perigos evidentes há nesta sala?

Móveis

Ande em cada sala e identifique os diversos tipos de móvel (armários, caixas, prateleiras, barreiras para visitantes). Anote a quantidade em cada sala. Não é necessário separar móveis similares, a não ser que a diferença tenha alguma importância para o risco.

Tire pelo menos uma foto geral de cada móvel e alguns *closes* das paredes, fechaduras, rachaduras, quaisquer exemplos de danos ou riscos.

Observações:

Materiais de construção, de envidraçamento?

Qualidade e condições, rachaduras?
Características de segurança, fechaduras?
Capacidade de escoar água?
Estabilidade contra queda, desabamento?
Instalações de iluminação, tipo de luminária, nível de lux, filtros UV, qualidade e condições?
Algum tipo de controle especial de umidade, de poluentes? Algum outro perigo evidente relacionado aos móveis?

Coleções, suportes e embalagens

Até este momento da inspeção, os objetos terão sido observados diversas vezes durante a inspeção das salas e dos móveis. É hora de refletir sobre como inspecionar o acervo, seus suportes e embalagens. A finalidade dessa inspeção não é obter uma visão detalhada de cada artefato. Aqui, a finalidade é descobrir o padrão atual de riscos. Algumas observações podem ser aplicadas a todos os objetos, outras podem ser aplicadas a um artefato especial, mas somente se for muito importante.

Agora as fotos serão associadas a cada observação.

Observações:

Tipos de suporte, materiais, qualidade, em quanto do acervo?

Tipos de embalagem, materiais, qualidade, em quanto do acervo?

Por fim, e muito importante, que partes do acervo estão em agrupamentos no prédio, sala, móvel, suporte e embalagem? Isso permitirá identificar e avaliar o risco, e recomendar aperfeiçoamentos, em combinação com os fatos invisíveis do Apêndice 2. Lembre-se,

este padrão de inspeção reúne fatos, tanto positivos quanto negativos, sistematicamente, o que então resulta em avaliações de riscos, tanto baixos quanto altos. É possível reunir, assim como fazem muitos inspetores experientes, apenas observações que resultem em avaliações de riscos significativos. É melhor do que relatar as observações positivas da inspeção (por exemplo, o lixo alimentar removido diariamente para um local a 30 metros do prédio), mesmo que haja um risco significativo correspondente em outra parte do relatório.

Apêndice 2. Os fatos invisíveis e suas fontes de informação

Entrevistas com a equipe

Que danos as coleções sofreram no passado?

Em que circunstâncias?

Para membros da equipe de conservação, quais são as funções e responsabilidades formais na preservação do acervo? Quais são as opiniões e entendimentos a respeito das realidades práticas?

Documentos

Quais políticas e procedimentos do museu estão especialmente relacionados ao acervo?

Existem relatórios anteriores de riscos, eventos, ou de planejamento?

Ou da construção e instalações do prédio e dos locais de exibição?

Dados externos

Há perigos externos, com que probabilidades?

Apêndice 3. Especificações de temperatura e umidade relativa

Compilado por Michalski, S. – Instituto de Conservação Canadense para uso no manual ASHRAE, 1999 e 2004.

TIPO DE ACERVO	VALOR-ALVO OU MÉDIA ANUAL	FLUTUAÇÕES MÁXIMAS E GRADIENTES EM ESPAÇOS CONTROLADOS		
		Classe de controle	Flutuações curtas* mais gradientes de espaço	Ajustes sazonais no valor-alvo do sistema
MUSEUS EM GERAL, GALERIAS DE ARTE, ARQUIVOS E BIBLIOTECAS Todas as salas de leitura e consulta, salas de armazenamento de acervos quimicamente estáveis, especialmente com vulnerabilidade mecânica média a alta	50% UR (ou média anual histórica para acervos permanentes)	AA Controle de precisão, sem mudanças sazonais	±5% UR ±2°C	UR: sem mudança acima 5°C; abaixo 5°C
		A Controle de precisão, alguns gradientes ou mudanças sazonais, não ambos	±5% UR ±2°C	acima 10% UR; abaixo 10% UR acima 5°C; abaixo 10°C
	B Controle de precisão, alguns gradientes mais a diminuição de temperatura de inverno		±10% UR ±2°C	UR: sem mudança acima 5°C; abaixo 10°C
		C Prevenir todos os extremos de alto risco	±10% UR ±5°C	acima 10%; abaixo 10% UR acima 10°C, mas não acima de 30°C; abaixo, o necessário para manter o controle de UR
	D Prevenir a umidade		Dentro da faixa 25-75% UR durante todo o ano T raramente acima de 30°C, geralmente abaixo de 25°C	
		Depósito bem frio: -20°C 40% UR		±10% UR ±2°C
ARQUIVOS, BIBLIOTECAS Armazenamento de acervos quimicamente instáveis	Depósito frio: 10°C 30-50% UR	(mesmo se esses valores forem atingidos durante o inverno, trata-se de uma vantagem nítida para esses acervos, desde que a umidade não esteja presente)		
ACERVOS METÁLICOS ESPECIAIS	Sala seca: 0-30% UR	UR sem exceder alguns valores críticos, tipicamente 30% UR		

* O termo “Flutuações curtas” significa qualquer flutuação menor que o ajuste sazonal. No entanto, por “Tempos de resposta”, algumas flutuações são muito curtas para afetar alguns artefatos ou artefatos embalados.

RISCOS/BENEFÍCIOS AO ACERVO

Ausência de risco de dano mecânico à maior parte dos artefatos e pinturas. Alguns metais e minerais podem se degradar se 50% UR exceder uma UR crítica. Objetos quimicamente instáveis não utilizáveis em décadas.

Baixo risco de dano mecânico a artefatos de alta vulnerabilidade, ausência de risco mecânico à maior parte dos artefatos, pinturas, fotografias e livros. Objetos quimicamente instáveis não utilizáveis em décadas.

Risco moderado de dano mecânico a artefatos de alta vulnerabilidade, risco mínimo à maioria das pinturas, fotografias, alguns artefatos, alguns livros e sem risco a muitos artefatos e à maioria dos livros. Objetos quimicamente instáveis não utilizáveis em décadas, menos se rotineiramente a 30°C, mas invernos frios dobrarão o período de vida.

Alto risco de dano mecânico a artefatos de alta vulnerabilidade, risco moderado à maioria das pinturas, fotografias, alguns artefatos, alguns livros e risco mínimo a muitos artefatos e à maioria dos livros. Objetos quimicamente instáveis não utilizáveis em décadas, menos se rotineiramente a 30°C, mas invernos frios dobrarão o período de vida.

Alto risco de dano mecânico cumulativo ou repentino à maior parte dos artefatos e pinturas devido à fratura de baixa umidade, mas o descascamento e as deformações de alta umidade, especialmente em madeira compensada, pinturas, papéis e fotografias, serão evitados. Crescimento de mofo e corrosão rápida são evitados. Objetos quimicamente instáveis não utilizáveis em décadas, menos se rotineiramente a 30°C, mas invernos frios dobrarão o período de vida.

Objetos quimicamente instáveis utilizáveis por milênios. Flutuações de UR por menos de um mês não afetam a maior parte dos registros devidamente embalados nessas temperaturas. O tempo fora do armazenamento se torna o determinante do período de vida.

Objetos quimicamente instáveis utilizáveis por um século ou mais. Tais livros e papéis tendem a diminuir a vulnerabilidade mecânica em flutuações.

Apêndice 4. Sensibilidade de materiais coloridos à luz

Esta é uma versão abreviada da tabela compilada em 1999 por Michalski, S., do Instituto de Conservação Canadense, e publicada em CIE (2004). Para listas mais detalhadas de corantes em cada categoria, veja a tabela CIE. Apenas para as tinturas de tecidos, veja tabela em Michalski (1997).

	Alta sensibilidade à luz			Média sensibilidade à luz		
	<p>A maioria dos extratos de plantas, portanto, a maioria das antigas tinturas brilhantes e pigmentos orgânicos em todos os meios^f: amarelos, laranjas, verdes, púrpuras, muitos vermelhos, azuis. Extratos de insetos, tais como a laca (amarelo), cochonilha (carmim) em todos os meios.^f A maioria das cores sintéticas antigas, tais como as anilinas, todos os meios. Muitos corantes sintéticos baratos em todos os meios.^f A maioria das canetas hidrográficas, inclusive as pretas. A maioria das tinturas utilizadas para o tingimento de papel, neste século. A maioria das impressões coloridas de fotos com “color” no nome, por exemplo, Kodacolor.</p>			<p>Alguns poucos extratos de plantas, especialmente alizarina (vermelho), em lã ou como pigmento orgânico em todos os meios.^f A sensibilidade varia conforme a concentração, substrato e mordente. A cor da maior parte das peles e plumas. A maioria das impressões coloridas de fotos com “chrome” no nome, por exemplo, Cibachrome.</p>		
Escala de azuis de lã	1	2	3	4	5	6
Mlx h ^a para desbotamento notável ^b com UV ^c presente	0,22	0,6	1,5	3,5	8	20
Provável Mlx h ^a para desbotamento notável, ^b se não houver UV ^d	0,3	1	3	10	30	100

Notas explicativas:

“Escala de azuis de lã” é um padrão internacional (ISO) para especificar a sensibilidade à luz, baseado em 8 tons azuis aplicados em lã e usados como amostras de referência em testes de resistência à luz.

a. Mlx h é a unidade de exposição à luz ou dose. Megalux hora. É a intensidade de luz (lux) multiplicada pelo tempo de exposição (horas).

b. Um desbotamento nítido é definido aqui pelo nível 4 da Escala de Cinza (GS4), a fase utilizada na maioria dos testes de resistência à luz como notável. É aproximadamente igual a uma diferença de cor de 1,6 unidade CIELAB. Existem aproximadamente trinta dessas fases na transição de uma cor brilhante ao quase branco.

c. UV rica se refere a um espectro similar à luz do dia através do vidro. Este é o espectro geralmente utilizado para os dados de resistência à luz, usados para gerar esta tabela. As exposições aqui são as mais adequadas aos dados que variam cerca de uma fase no azul de lã.

	Baixa sensibilidade à luz			Sem sensibilidade à luz^e
	<p>Paletas de artistas classificadas como “permanente” (misto de permanente verdadeiro e tintas com baixa sensibilidade à luz, por exemplo, ASTM D4303 Categoria I; Winsor e Newton AA).</p> <p>Cores estruturais em insetos (se a UV for bloqueada).</p> <p>Alguns poucos extratos de plantas, especialmente índigo em lã.</p> <p>Impressões com prata/gelatina, preto e branco, não em papel resinado, e apenas se toda UV for bloqueada.</p> <p>Muitos pigmentos modernos de alta qualidade desenvolvidos para uso externo, como em automóveis.</p> <p>Vermelhão (escurece com luz).</p>			<p>A maioria, mas não todos os pigmentos minerais.</p> <p>A paleta “afresco verdadeiro”, uma coincidência com a necessidade de estabilidade em meio alcalino.</p> <p>As cores dos verdadeiros esmaltes para vidro, cerâmicos (não confundir com tinta esmalte).</p> <p>Muitas imagens monocromáticas em papel, tais como em grafite, mas os aditivos do papel e do grafite são geralmente de alta sensibilidade, e o próprio papel deve ser cuidadosamente considerado de baixa sensibilidade.</p> <p>Muitos pigmentos modernos de alta qualidade desenvolvidos para uso externo, como em automóveis.</p>
	7	8	Acima de 8	
	50	120		
	300	1.000		

d. As exposições estimadas para fonte de luz com UV bloqueada derivam de um estudo com 400 tons e os padrões de azul de lã. Desse modo, são apenas prováveis, e decerto apenas para corantes orgânicos. Essas estimativas mostram um benefício menor da filtração de UV para corantes de baixa sensibilidade, mas grandes benefícios para corantes de alta sensibilidade. Para estimativas conservadoras, utilize a escala de UV rica.

e. “Sem sensibilidade” à luz não significa garantia permanente da cor. Muitos corantes nesse grupo são sensíveis à poluição. Muitos materiais orgânicos irão desbotar ou amarelar ou ambos, se qualquer UV estiver presente.

f. Os substratos das tintas apresentam apenas pequenas diferenças de desbotamento. É o corante que importa no desbotamento, e não se é tinta a óleo, têmpera, aquarela ou acrílica. O meio faz, contudo, grandes diferenças na taxa de descoloração causada por poluentes tais como ozônio e sulfeto de hidrogênio.

Mostras, Exibições e Exposições

Yani Herreman

Professora, Faculdade de Arquitetura, Universidade Nacional do México

Quem vai a museus o faz com a ideia de visitar as salas de exposição, e até mesmo tentará ver todas elas em uma única visita, o que certamente não é recomendável. Concentrar-se apenas em uma galeria em particular ou mesmo em um objeto muito específico em uma única visita costuma ser muito mais agradável e satisfatório.

As mostras e exposições são, de longe, as partes mais populares dos museus. É onde acontece um contato direto entre os visitantes e os acervos. É aqui que qualquer pessoa, independentemente da idade, condições social e econômica, sozinha ou como parte de um grupo, tem a oportunidade e o espaço para ver o “objeto real”, e, com o auxílio de certas técnicas de exposição, se comunicar ou interagir com ele. Belcher (1991) escreveu muito claramente que “Apenas a exposição fornece um contato controlado com o objeto real, autêntico, e é isso que faz as exposições em museus tão vitalmente importantes”.

Há várias definições dos termos mostra, exibição e exposição. Um dicionário importante, o Webster's Comprehensive Dictionary of the English Language, define mostrar como “apresentar, tornar aparente aos olhos ou à mente”, exposição como “apresentação de obras de arte”, enquanto exibição é descrita como “apresentar à vista, mostrar”. As definições dos três termos variam de acordo com o país e a língua: em espanhol, os três são sinônimos, já em francês e inglês eles têm significados ligeira ou definitivamente diferentes. Há também diferenças sutis na definição e no uso entre o inglês norte-americano e o britânico e o dos demais países anglófonos.

Alguns *designers* e museólogos importantes, especialistas em exposições, forneceram definições mais detalhadas, incluindo, por exemplo: “Uma exposição é um meio de comunicação dirigido a grandes grupos de público com a finalidade de transmitir informações, ideias e emoções referentes à evidência material do ser humano e seus arredores, com o auxílio de métodos principalmente visuais e dimensionais” (Verhaar e Meeter, 1989).

Para um museólogo conceituado, Burcaw (1997), mostra é “a apresentação de objetos, dependendo do interesse de um visitante pelos próprios objetos”; exibição é definida com “uma conotação mais séria, importante e profissional do que mostra. É a apresentação de ideias com a intenção de educar o visitante

ou, no caso de uma exibição de arte, uma apresentação planejada de objetos de arte por uma pessoa informada para constituir uma unidade”; e exposição é “uma reunião de objetos de natureza artística, histórica, científica ou tecnológica, através da qual os visitantes se deslocam de unidade a unidade, em uma sequência planejada para ser significativa em termos instrutivos e/ou estéticos”.

A minha própria definição (Herreman) é “A exposição é um veículo de comunicação baseado em objetos e em seus elementos complementares, apresentados em um espaço predeterminado, que utiliza técnicas de interpretação especiais e sequências de aprendizado que visam à transmissão e comunicação de conceitos, valores e/ou conhecimento”.

Tipos de mostra

As exposições são classificadas de acordo com critérios diferentes. Belcher (1997) fornece diversas abordagens a tipos de exposição e discussões entre os termos “permanente”, significando de longo prazo, e “temporário”. Conforme ele acrescenta corretamente, ambos os termos são relativos, uma vez que exposições permanentes são agora extensivamente modificadas e/ou periodicamente recebem trocas de seus objetos. Espera-se que esse tipo de exposição dure de 10 a 15 anos.

Em meu próximo estudo (Herreman), proponho uma redefinição para “exposições permanentes”. Uma vez que elas são planejadas como parte de uma estrutura conceitual de núcleo, *storyline* ou discurso do museu, seria melhor chamá-las exposições “núcleo”. Do ponto de vista do *design*, esse tipo de exposição deveria utilizar abordagens que não irão cansar o visitante, que não irão rapidamente parecer desatualizadas, e materiais que resistirão ao tempo.

Na verdade, atualmente muitos museus pequenos/médios não possuem ou não pretendem possuir exposições “permanentes”, mas, ao contrário, aproveitam a oportunidade para apresentar temas e coleções diferentes, utilizando exposições que possam durar, talvez, de 1 a 3 anos, como no Museu de Culturas Populares na Cidade do México. Outros, tais como o (enorme)

Museu da Civilização, em Quebec, possuem uma exposição núcleo muito pequena, enquanto as galerias principais são dedicadas a exposições temáticas que duram de alguns meses a 1 ou 2 anos.

Quanto ao significado de exposição “temporária”, Belcher as divide em “curto prazo”, que duram de 1 a 3 meses, “médio prazo”, 3 a 6 meses e “longo prazo”, que podem durar por um período indeterminado. Exposições temporárias não têm a restrição de ter que seguir a política e a *storyline* de apresentação geral do museu, e oferecem aos visitantes a oportunidade de ver algo novo dentro de um período de tempo específico. Em termos de *design*, elas podem usar materiais e sistemas de apresentação mais contemporâneos e inovadores, ter soluções mais atraentes e da moda, mas sem desconsiderar o objeto.

Outras formas comuns incluem exposições itinerantes que podem ser tão simples quanto um único objeto ou grupo de objetos, até “*blockbusters*” custando milhões de dólares de pesquisa, montagem e viagem. Essa categoria muito ampla também inclui exposições que são planejadas para circular em ônibus, caminhões ou trens. Elas podem ser projetos únicos ou um sistema nacional completo como no famoso *Swedish Rijksmuseums*, o serviço sueco de exposição itinerante nacional, que leva exposições de todos os tamanhos a muitas localidades país a fora.

Em geral, exposições itinerantes visam oferecer a oportunidade de vê-las a uma população maior e mais diversificada, em diferentes localidades. Em razão de sua natureza, o *design* da exposição itinerante precisa levar várias questões em consideração, incluindo a flexibilidade em termos de *layout*, de modo que possa se encaixar em diversos espaços, a fácil construção, manutenção, montagem e desmontagem, bem como o fácil transporte entre os locais.

Exposições “*blockbusters*” excursionando a talvez três ou quatro instituições diferentes (cada uma delas contribuindo com o custo) se tornaram muito na moda, desde alguns exemplos pioneiros tais como “Tutancâmon” e os “Cavalos de San Marco, Veneza” nos anos 1970, e são agora uma característica do mundo globalizado. A maior parte dos grandes museus organizou e recebeu esse tipo de exposição que atrai grande número de visitantes, frequentemente oferecendo a eles uma oportunidade única de ver objetos raros e preciosos ou uma nova perspectiva sobre o tema em foco.

Obviamente, essas exposições têm exigências especiais e problemas de *design*, de gestão, jurídicos e de conservação que as tornam muito caras.

O objeto: interpretação no contexto de exposição

Quando estamos diante de uma vitrine e olhamos para os objetos dentro dela, eles terão um impacto sobre nós de diversas formas. Podem despertar interesse, nos atrair ou repelir, nos agradar ou fazer com que fiquemos com vontade de saber mais sobre o que está sendo mostrado. Essas respostas variam de pessoa para pessoa e são influenciadas por situações emocionais e externas. As explicações psicológicas e perceptivas do processo de exposição estão agora sendo estudadas por pesquisadores em um número de campos, inclusive o psicológico, o educacional e o comunicacional.

Mas os objetos não se comunicam por si próprios. Eles precisam do suporte interpretativo que os curadores, educadores e *designers* lhes dão. Desse modo, um grupo de pessoas muito maior, a maior parte das quais provavelmente não sendo especialistas no assunto, será capaz de entendê-los e apreciá-los. O objeto de museu é normalmente considerado como uma peça única que representa muitas coisas diferentes, não necessariamente a beleza, mas também a história, a memória, a identidade, informações científicas dentre outras coisas, a uma pessoa ou grupo de pessoas. Um objeto por si só pode não ser significativo, mas o seu contexto ou história pode torná-lo assim. Colocar isso em exposição ajuda a disseminar o conhecimento sobre o assunto, o acervo e os objetos individuais, ajudando o público em geral ou o visitante especialista a entendê-los e respeitá-los mais.

No contexto expositivo, a interpretação significa o grupo de ações e elementos que ajuda a explicar o teor da exposição. Os curadores que realizam a pesquisa necessária a uma exposição e o *designer* que interpreta e comunica isso, lidam com o grupo de objetos e com o conhecimento e as informações que eles representam em benefício de um público maior. O jeito com que isso é alcançado e como objetos reais transmitem significados ou se tornam significativos ao seu público é parte da comunicação, e as técnicas das ciências da comunicação modernas que incluem a semiótica e a psicologia são agora aplicadas como parte de um processo de *design*. Nós sabemos que um objeto possui diferentes significados de acordo com o contexto no qual ele está localizado, suas relações com outros objetos, a posição em que é mostrado, as cores que o rodeiam e até mesmo as sinalizações utilizadas.

Gestão da exposição em relação às outras atividades do museu

Planejar, projetar e produzir uma exposição, quer seja uma galeria completa

ou uma vitrine individual, dependem de uma equipe eficiente. O que vemos quando entramos em uma galeria de exposição de um museu é o produto final de uma longa cadeia de processos e atividades organizados e ligados, realizados, às vezes, em sequência e, às vezes, simultaneamente.

As exposições devem ser geridas da mesma forma que qualquer outra atividade dentro do museu. O planejamento, a programação e o orçamento completos são atualmente tão importantes como parte do trabalho de exposição quanto o projeto; a boa gestão e o uso eficiente dos recursos (inclusive da equipe) facilitam mais do que inibem o bom *design* da exposição. Contudo, em virtude da complexidade dessas diferentes tarefas, não é surpreendente que uma nova função de “Gerente de Projeto de Exposição” tenha surgido, como a pessoa que é responsável por coordenar todo o desenvolvimento e o processo de produção da exposição e por facilitar um diálogo constante entre as diversas partes envolvidas.

Quem é ou deveria ser o gerente de projeto de exposição

NOTA DE EDIÇÃO: Perante a legislação profissional brasileira, são atribuições e responsabilidades de *museólogo* planejar, organizar e supervisionar as atividades de preservação e de divulgação de acervos museológicos, as definições de espaço, as exposições, os serviços educativos e atividades culturais dos museus. O projeto museológico de uma exposição é atribuição legal do museólogo, sendo esse profissional o responsável pela elaboração de discurso expositivo (com seleção de objetos, informações, definição de percursos e elementos auxiliares) e pela coordenação ou supervisão da montagem de exposições em museus. De acordo com isso, nos processos museológicos brasileiros o curador é um especialista em determinada área de conhecimento representada em coleções, que então colabora nas atividades de aquisição, documentação, pesquisa e divulgação de acervos.

O tamanho do museu e, em particular, o número e a disponibilidade da equipe e suas especialidades afetam isso. Se o museu tiver a *expertise* profissional e administrativa necessárias em casa, o curador ou o *designer* também pode atuar como Gerente de Projeto de Exposição, enquanto em um museu pequeno,

o diretor irá, quase certamente, assumir também essa responsabilidade. No entanto, em muitos museus, especialmente naqueles em países desenvolvidos, as exposições são frequentemente desenvolvidas, geridas e implementadas por *designers* especializados e qualificados, autônomos e individuais, ou por empresas de *design* especializadas trabalhando mediante contrato, caso em que o museu normalmente nomeará um integrante apropriado da equipe para atuar como contato, para trabalhar com a equipe externa.

Se há uma atividade dentro do museu que é verdadeiramente interdisciplinar, é o *design* de exposição. O *designer* deve trabalhar de perto com o curador, o conservador, o administrador e o educador, bem como com o electricista, o carpinteiro, o pedreiro, e com quantos outros especialistas forem necessários, conforme o tipo de exposição. Em particular, será preciso haver ligações próximas com a equipe de relações públicas e com o pessoal de segurança e manutenção do prédio, para as atividades respectivas.

Design: o processo básico de planejamento e projeto

Conforme ressaltado previamente, a realização de uma exposição é um processo complexo. Esta seção visa descrever de modo claro e simples as etapas principais de gestão e desenvolvimento na criação de uma boa mostra ou exposição. Esses processos são basicamente os mesmos, independentemente do tamanho ou tema. Entretanto, os detalhes vão variar de acordo com a equipe do museu, outros recursos e a equipe especializada disponível para participar.

Os cinco estágios no processo de *design*

1. Planejamento
2. Pesquisa/Interpretação
3. *Design*
4. Produção
5. Instalação

Planejamento

O planejamento tem sido amplamente pesquisado e analisado por acadêmicos, gerentes e *designers*. Adota métodos e sistemas de outras disciplinas, particularmente arquitetura, gestão de processo industrial

e programação de computadores. Os planejadores e *designers* podem ter diferentes abordagens sobre o desenvolvimento da exposição, mas concordam com os estágios nucleares. O planejamento da exposição pode ser definido como as atividades que ajudarão (a) a determinar os objetivos e a exequibilidade do projeto desejado, (b) a organizar o processo de exposição, levando em conta os recursos humanos, técnicos e econômicos disponíveis, bem como os prazos e estimativas de custos.

Objetivos da mostra ou exposição

Essa primeira questão é da mais alta importância, uma vez que guiará todos os aspectos da exposição. O conceito de “*design* integral” mira no que queremos atingir com a exposição. Por exemplo: desejamos ressaltar as características estéticas dos objetos em exposição? Queremos avaliar e comunicar sua importância científica ou histórica? No primeiro caso, nosso objetivo é proporcionar uma experiência estética e agradável ao público, enquanto, no segundo, o objetivo é mais educacional.

Público-alvo

Conhecer o público é algo que a prática museológica moderna considera absolutamente básico em relação a qualquer tipo de atividade no museu, e especialmente em relação a mostras e exposições. Estes são os espaços nos quais o público entra em contato com os objetos e os conceitos ou informações que eles representam ou ilustram. Em acréscimo ao entendimento necessário da comunidade do museu, ao desenvolver um projeto de exposição é recomendável também identificar o grupo-alvo em relação aos fatores relevantes, levando em consideração que qualquer público é formado por muitos e diversos tipos de indivíduo, com diferenças nas idades, níveis escolares, gostos e interesses. Obviamente, um museu visa atender um corte transversal da população local e outros visitantes em potencial tão amplo quanto possível. Contudo, provavelmente não será possível satisfazer igualmente todos os grupos de interesses distintos dentro de um público.

O museu que reage prontamente deve, portanto, decidir, por exemplo, sobre a erudição esperada e outros níveis de comunicação, e o grau de conhecimento prévio sobre o assunto que o visitante deve ter. Por exemplo, embora a maior parte do tempo um museu “em geral” desejará exposições projetadas para o que é usualmente chamado “público em

geral” – provavelmente adultos com o nível médio de educação e erudição para aquele país ou cidade, em outros casos, eles podem querer dar uma atenção especial a pessoas adultas com baixa escolaridade, talvez utilizando legendas bem curtas e claras com desenhos ou outras explicações visuais. Este também pode ser o caso em muitos países em desenvolvimento, e as exposições produzidas provavelmente também seriam apropriadas para crianças em idade escolar, talvez entre os 9 e os 13 anos. Por outro lado, um museu universitário que planeje uma exposição educacional para estudantes especialistas no assunto, projetaria as mostras em um nível muito diferente, que levaria em conta o conhecimento prévio esperado e as habilidades daquele público-alvo bem diferenciado. O conhecimento do público também capacita o *designer* a planejar os espaços para circulação necessários e os espaços livres, bem como os espaços para descanso.

Exequibilidade

Fatores a serem avaliados e considerados em um estudo de exequibilidade de exposição

1. Os objetos a serem mostrados: disponibilidade, conservação e questões de segurança.
2. O espaço disponível: tamanho, possibilidades de acesso, inclusive durante a instalação, e para visitantes com necessidades especiais quando a exposição estiver aberta.
3. Recursos de equipe disponíveis: equipe interna, contratada ou com consultor externo, ou uma combinação dos dois.
4. Tempo: dentro da programação geral de exposições, eventos e outras atividades do museu, as exigências de tempo para o planejamento e a instalação.
5. Custo: orçamento estimado do projeto, incluindo a construção, transporte, publicidade, manutenção e desmontagem.
6. Qual deve ser a equipe central de exposição e como deve ser a organização.

As exposições, como qualquer programa do museu, devem passar por um estudo completo das possibilidades antes que as decisões políticas finais sejam tomadas.

São o resultado material de uma combinação de muitas habilidades, e muito conhecimento, *expertise* e experiência, unidos por gosto e sensibilidade. A participação de diferentes especialistas será necessária para se alcançar isso, mas não necessariamente desde o início.

É recomendável iniciar a atividade de planejamento com uma equipe de trabalho básica ou de núcleo que incluirá o(s) curador(es) especialista(s), o *designer*, o conservador e o especialista em educação. Dentro desse pequeno grupo, um coordenador será designado como gerente de projeto de exposição. Nesse estágio inicial, as tarefas serão atribuídas a cada membro de acordo com a sua *expertise*.

Provável composição da equipe de projeto de exposição

É provável a inclusão de alguns ou todos esses profissionais (internos ou externos), dependendo do porte e da natureza da exposição proposta:

Administrativos	Especialistas	Técnicos	Artesãos
Membros do conselho	Curador(es)	Fotógrafo	Preparadores
Diretor	Conservador	Engenheiro de iluminação	Eletricistas
Gerente de projeto	<i>Designer</i> (s)	Engenheiro de som	Equipe de montagem
	Especialista em educação		

Provavelmente apenas museus muito grandes com uma programação de exposições intensa e orçamento suficiente para realizá-la terão tantos especialistas internos. Mas mesmo se esse for o caso, muitas instituições atualmente preferem trabalhar em conjunto com um contratado externo. Em um museu de médio para pequeno porte, a maior parte dos projetos pode bem ser terceirizada. Nesse caso, um número de contratados para exposição e *design* apropriadamente qualificados e experientes apresenta uma proposta com uma abordagem resumida, um esboço de *design*, os custos e um cronograma proposto para os diversos elementos do trabalho, e a remuneração proposta para a gestão do projeto. Se o projeto tiver que ser realizado por um

departamento interno de exposição, somente é necessário que os custos sejam verificados na fase de planejamento.

É importante que em qualquer dos casos, os orçamentos incluam estimativas realistas não apenas dos valores necessários, mas também dos recursos humanos, materiais e de tempo que serão requeridos. Depois que o projeto e o método de trabalho tiverem sido escolhidos, a equipe de exposição interna agirá como um comitê-guia, enquanto o gerente de projeto de exposição se tornará o contato entre o grupo de núcleo e a equipe integral interna ou do subcontratado.

No caso de uma comunidade muito pequena ou museu local onde não há possibilidade de desenvolvimento ou construção de novas exposições com especialistas internos, tais como um conservador, um educador e um *designer*, o diretor, que provavelmente será um curador, pode assumir o papel de gerente de projeto. Pode ser também que tal museu procure o apoio de outra instituição maior, quer seja um museu ou uma universidade para auxiliar com a curadoria, o *design* e a construção.

Outro elemento importante do planejamento é estimar o tempo exigido para cada fase de *design* da exposição e coordenar cada uma com outras partes do projeto. Cronogramas e diagramas de rede são geralmente vistos como as ferramentas mais adequadas para isso.

O objetivo da equipe de planejamento deve ser produzir um documento escrito (o resumo da exposição) que determina os objetivos e metas da exposição, o conceito, o público-alvo, a equipe e o método de trabalho, os resultados do estudo de exequibilidade, a descrição do processo de planejamento, o prazo e uma minuta de orçamento.

Desenvolvimento da exposição

Com o resumo da exposição aprovado, os integrantes apropriados da equipe partem para o desenvolvimento dos detalhes do conceito, particularmente os objetos, dados e informações propostos que serão apresentados. Isso provavelmente envolverá uma pesquisa especial feita pelos curadores a fim de atualizar o conhecimento e a interpretação dos objetos e temas a serem incluídos. Ao mesmo tempo, os especialistas de *design* e educação, e talvez também a equipe de *marketing*, podem precisar efetuar uma pesquisa sobre o público real e potencial e as diversas abordagens à interpretação e comunicação.

Elaboração do resumo de planejamento

O resumo de planejamento para uma exposição visa auxiliar o processo através do esclarecimento dos objetivos, do conceito da exposição, dos prazos e dos recursos humanos e financeiros necessários. É também útil para apresentar o projeto aos tomadores de decisão, patrocinadores ou conselhos e é uma ferramenta básica para o levantamento de fundos. Tipicamente, estas pessoas precisarão contribuir com o desenvolvimento do resumo, e com todas as fases subsequentes do processo de exposição:

1. tomadores de decisão, particularmente o diretor e o conselho: para aprovação oficial e apoio administrativo geral;
2. o gerente de projeto ou coordenador geral: coordena os processos e atua como contato entre diversos especialistas;
3. curadores especialistas para o assunto: pesquisam e determinam o conceito e são os principais responsáveis pelo conteúdo do resumo da exposição;
4. conservador: aconselha sobre as exigências gerais e especiais de conservação;
5. *designer*: aconselha sobre o *design* geral, as soluções de interpretação e sobre o uso efetivo do espaço;
6. especialista em educação: aconselha sobre aspectos educacionais, tais como relacionar as mostras ao currículo escolar, e questões de comunicação, tais como legibilidade em relação ao nível de aptidão literária;
7. equipes do prédio e da segurança: aconselham sobre todos os aspectos de uso do prédio, inclusive as questões de capacidade de carga, acesso para equipamentos e subcontratados, segurança e proteção; e
8. equipe administrativa e financeira: ajuda a preparar uma primeira estimativa de custos e trabalhos, e monitora o orçamento durante todo o processo, inclusive detalhes de contrato para todas as obras e fornecimentos.

As abordagens ao desenvolvimento da história ou tema podem variar. Alguns especialistas preferem um método mais descritivo enquanto outros, inclusive eu, favorecemos um sistema emprestado da realização de filmes. Utilizando-se esse modelo, o objetivo é desenvolver o “*script*” (o termo frequentemente preferido pelos curadores) ou “*storyboard*” (o termo habitualmente preferido pelos *designers*, pois pode incluir *sketches* e outros indicadores visuais, bem como o texto).

Responsabilidades típicas do curador (no Brasil, do museólogo com colaboração de curador especialista em determinada coleção)

1. Estabelecer o conceito
2. Desenvolver o tema
3. Selecionar objetos e ilustrações
4. Preparar ou supervisionar a documentação necessária
5. Escrever painéis de informação e conteúdo de sinalizações, e demais informações escritas
6. Aconselhar o *designer* no desenvolvimento do *storyboard* do *design*
7. Aconselhar o *designer* no desenvolvimento do *design* gráfico
8. Supervisionar o desenvolvimento gráfico
9. Supervisionar a construção de materiais de apoio
10. Supervisionar a montagem da exposição
11. Escrever o catálogo ou guia

Contudo, tudo isso precisa ser um esforço de equipe, e é recomendável que também participem consultores externos especializados em questões temáticas, especialista em interpretação, documentalista, conservador e educador de museu. Os *designers* podem ser convidados, mas não podem participar tão ativamente nesse estágio inicial.

Independentemente do nome dado, ele visa ser um documento abrangente que liste, em uma seqüência, as diferentes seções da exposição; os temas e subtemas classificados e organizados hierarquicamente. Inclui detalhes de objetos ou artefatos a serem utilizados, material gráfico e todos os elementos auxiliares, tais como dioramas, modelos, réplicas e unidades

que podem ser tocadas. No *storyboard* do *design*, todo componente físico da exposição recebe um código que servirá como sua identificação durante os processos de fabricação e instalação. Deve haver uma versão mais complexa do *storyboard* que acrescente uma descrição dos objetivos de educação e de comunicação.

Sistemas de exposição

Muitos museus grandes e bem financiados possuem sistemas flexíveis e padronizados, geralmente modulares, de exposição e mostras, incluindo vitrines, paredes móveis e telas e painéis de exibição que permitem usos múltiplos e de diversas maneiras. Esses museus provavelmente projetam e constroem muito de suas mostras de longo prazo (“permanentes”) e exposições temporárias através desse sistema, utilizando os elementos de exibição disponíveis e caixas modulares pré-fabricadas.

Por outro lado, para ocasiões especiais ou exigências particulares, sistemas e móveis especialmente projetados e fabricados para exposição podem ser necessários ou desejados. Eles podem ser produzidos internamente ou serem encomendados. Museus pequenos podem achar mais fácil ter suas caixas de exibição básicas feitas internamente ou por contratados locais, pensando em sua eventual reutilização em outras mostras ou exposições. Se forem projetadas corretamente, não há motivo para não serem usadas muitas outras vezes. O outro objetivo do *design* básico é encontrar o equilíbrio correto entre objetos e seus cenários projetados, que nunca devem ser mais proeminentes que os próprios objetos.

É extremamente importante sublinhar a consideração de três elementos vitais no processo de *design*. O primeiro é a importância da conservação preventiva. A presença do conservador especialista durante todo o processo de projeto, aconselhando de perto os *designers* e preparadores, é essencial para uma exposição realmente de sucesso. O segundo, nunca podemos subestimar as exigências de segurança e conservação para objetos em exibição e enquanto em trânsito até a mostra, quer seja a apenas alguns metros da reserva do museu até a vitrine, ou a meio mundo de distância, no caso de um objeto importante emprestado para uma exposição temporária relevante. O terceiro é a necessidade de levar em conta a futura manutenção da exposição, na elaboração do *design*, lembrando que as áreas de circulação e descanso têm que ser limpas, assim como as vitrines. O

modo pelo qual essas rotinas diárias podem ser efetuadas deveria ser um dos determinantes do *design*, uma vez que manter uma área de exposição limpa é uma exigência básica para se alcançar a conservação e os padrões de segurança satisfatórios.

O processo de design

Ao usar o *storyboard* como guia, o *designer* deve

1. avaliar e alocar o espaço da exposição de acordo com os temas do *storyboard* e outras necessidades visuais e de comunicação;
2. determinar o espaço de circulação necessário, incluindo as exigências de acessibilidade, necessidades de segurança e normas legais, tais como aquelas para saídas de incêndio;
3. examinar e distribuir objetos por unidades, seções e subseções que correspondam aos temas e subtemas no *storyboard*;
4. consultar o conservador ou o curador sobre qualquer questão relacionada ao acervo;
5. consultar especialistas em educação para o nível de informação e a estrutura da sinopse;
6. projetar o sistema de suportes da exposição: painéis, vitrines, telas, prateleiras, caixas para blocos, caixas para mesas, painéis para pendurar em paredes e outros elementos;
7. projetar o sistema gráfico e impresso;
8. projetar sistemas de iluminação, consultando o especialista e o conservador;
9. projetar sistemas de som, consultando o especialista e o educador;
10. projetar outras instalações especiais (se necessárias).

Produção e materiais

Trata-se dos processos de manufatura ou fabricação dos diversos elementos que, no final, criam uma exposição. Eles podem ser divididos em trabalhos no prédio e produção especializada. O primeiro cobre as atividades como alvenaria, gesso, eletricidade básica, instalação de vídeo e áudio, cabos e fabricação de móveis fixos; o segundo inclui trabalhos mais especializados tais como gráficos, reconstruções, realização de modelos, arte etc..

Principais elementos de produção

Trabalhos no prédio

1. Espaços, paredes, divisórias, tetos
2. Preparação física do espaço de exposição: gesso, pintura, instalação elétrica
3. Marcenaria e plásticos
4. Suportes e qualquer elemento de apoio
5. Elementos de vidro e acrílico para vitrines

Trabalhos especializados

6. Diagramas, mapas, desenhos, sinalizações, títulos das unidades
7. Reproduções e réplicas
8. Modelos e dioramas
9. Cenários percorriáveis e reconstruções
10. Salas especiais
11. Manequins
12. Apoios para objetos

O orçamento, o tempo e a *expertise* disponíveis são um fator determinante. Pequenos museus podem ter excelentes exposições baseadas em simples painéis de madeira ou compensado que podem ser fáceis e baratos de construir, enquanto os museus com orçamentos para exposição mais substanciais podem preferir materiais mais sofisticados. O importante a ser lembrado é que qualquer que seja o sistema ou material utilizado, o curador, conservador e o especialista em segurança devem estar envolvidos na tomada de decisão, e que a estrutura de exposição precisa ser facilmente montada e desmontada, e acessível para a limpeza diária.

Completando a exposição

Quando todos os trabalhos de construção, cabeamento elétrico, decoração, paredes, plataformas de solo e fixação de painéis e montagem de vitrines fixas tiverem sido completados, as vitrines portáteis e os elementos montados em paredes e as estruturas da exposição são colocados no local. A área de trabalho deve, então, ser totalmente limpa, incluindo as

coberturas de vidro ou acrílico para caixas e demais unidades de exibição, e a iluminação deve ser testada.

Então, a instalação de painéis de títulos, outras unidades de texto e gráficas, ilustrações e fotografias, pode ser realizada pela equipe de *design* ou pelo contratado, após o que a instalação dos objetos do acervo pode começar. Os manequins são vestidos nesse momento e finalmente a iluminação é ajustada para a eficácia em termos de clareza e para os níveis de iluminação de segurança, de acordo com as necessidades de conservação. Enfim, o curador, o conservador, o especialista em educação, o *designer* e quaisquer outros especialistas, e habitualmente também o diretor, revisam a mostra ou exposição, e aprovam o resultado final. Depois disso, as vitrines são fechadas e há uma limpeza geral adicional do espaço de exposição pronto para a abertura ao público.

Avaliação da exposição

É mais recomendável que cada nova mostra ou exposição temporária importante seja avaliada utilizando-se métodos reconhecidos. A maior parte se baseia na avaliação logo após a abertura: isso identificará rapidamente quaisquer erros ou problemas relevantes, tais como dificuldades de circulação, de modo que as modificações necessárias possam ser postas em prática. No entanto, um dos principais pesquisadores sobre a eficiência das exposições, Chandler Screven (1985), descreveu um método de realização do processo durante a instalação da exposição, antes de ser aberta ao público e, portanto, descobrindo e corrigindo erros e problemas mais cedo. A avaliação também é sempre muito importante para encontrar melhores soluções e sistemas de trabalho futuros.

As exposições e a comunicação e educação no museu

As mostras e exposições são os mais importantes veículos de comunicação do museu. Seu potencial e capacidade para comunicação são, portanto, a questão principal a ser mantida em mente ao planejar e projetar uma exposição, independentemente do tema, modo ou tipo.

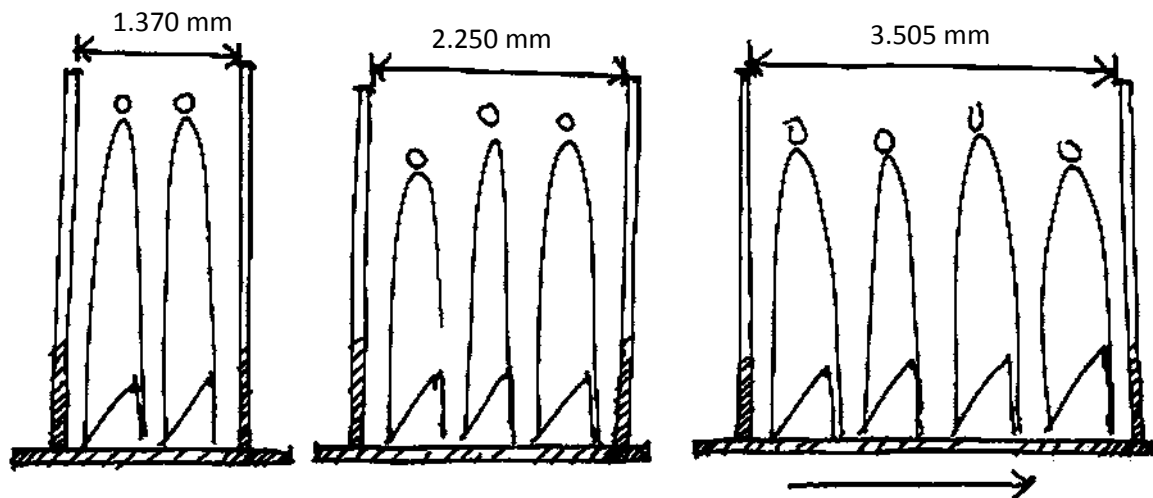
Há atualmente uma faixa muito ampla de recursos tecnológicos de comunicação de massa que podem ser aplicados ao projeto da exposição, e muitos desses estão se tornando mais acessíveis financeiramente. Um bom *designer* procurará reforçar a comunicação, criando *displays* atraentes que

ênfaticamente os destaques desejados em termos dos objetivos da exposição, geralmente se baseando na experiência com as técnicas de iluminação teatrais. O objetivo integral deve ser motivar o visitante e aumentar a curiosidade.

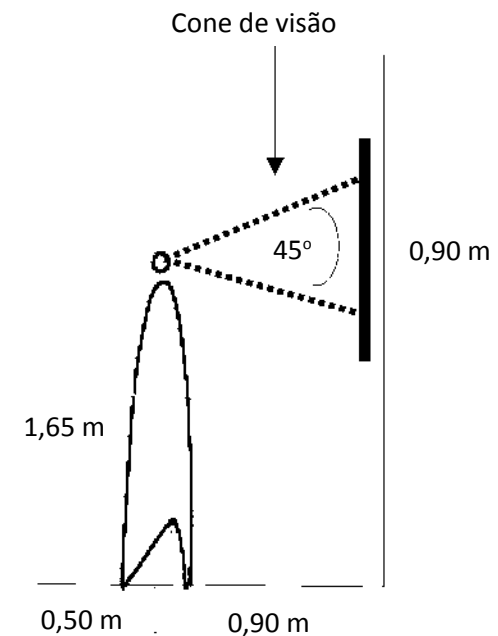
Os fundamentos da psicologia educacional também foram integrados ao projeto de exposição, bem como a didática, os conceitos da semiótica, os princípios do *design* gráfico e, naturalmente, a arte e a estética. Um famoso *designer* de museu, o falecido Michael Belcher (1991), dizia que as exposições são concebidas como uma escultura, mas eu argumentaria que elas estão ainda mais próximas da arquitetura, uma vez que as formas, os sólidos, os vazios, as cores e texturas, junto com instrumentos e processos técnicos, moldam a exposição que visa comunicar conceitos, sentimentos, fatos ou prazer. Realmente, em um número de países relevantes mundo afora, o projeto de exposição em museus é principalmente realizado por arquitetos, em vez de por profissionais especialmente treinados como *designers* de museu.

A exposição em museu é essencialmente uma forma de comunicação visual. Ela alcança isso através dos objetos e das obras de arte, auxiliada pelo uso de gráficos e informações escritas sob a forma de painéis de texto, legendas e sinalizações. O objetivo definitivo deve ser comunicar a mensagem da mostra ou exposição em uma linguagem visual e escrita clara e precisa, fácil de entender em quaisquer níveis de interpretação pretendidos, simplesmente como em um bom jornal ou revista.

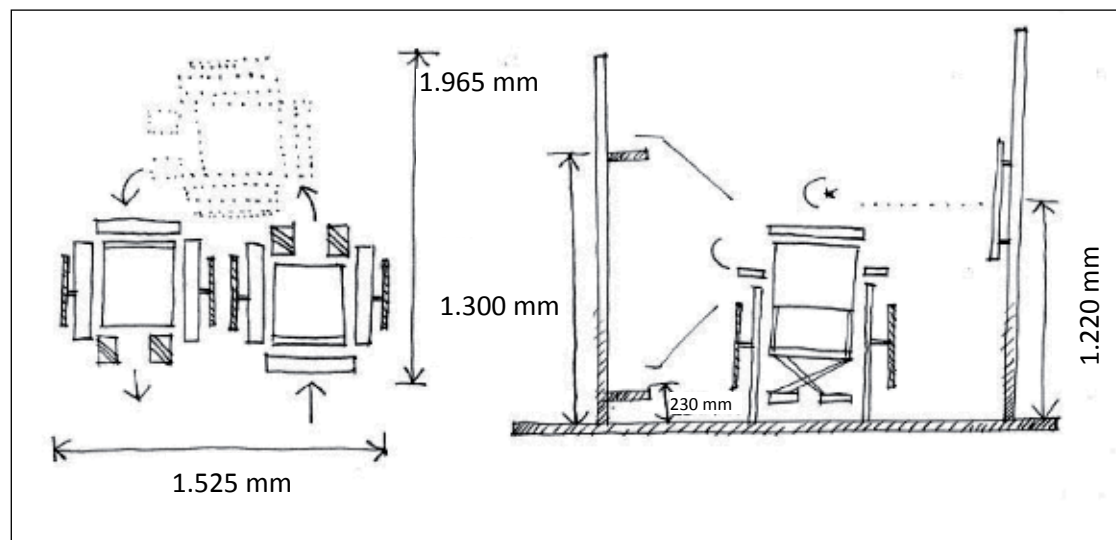
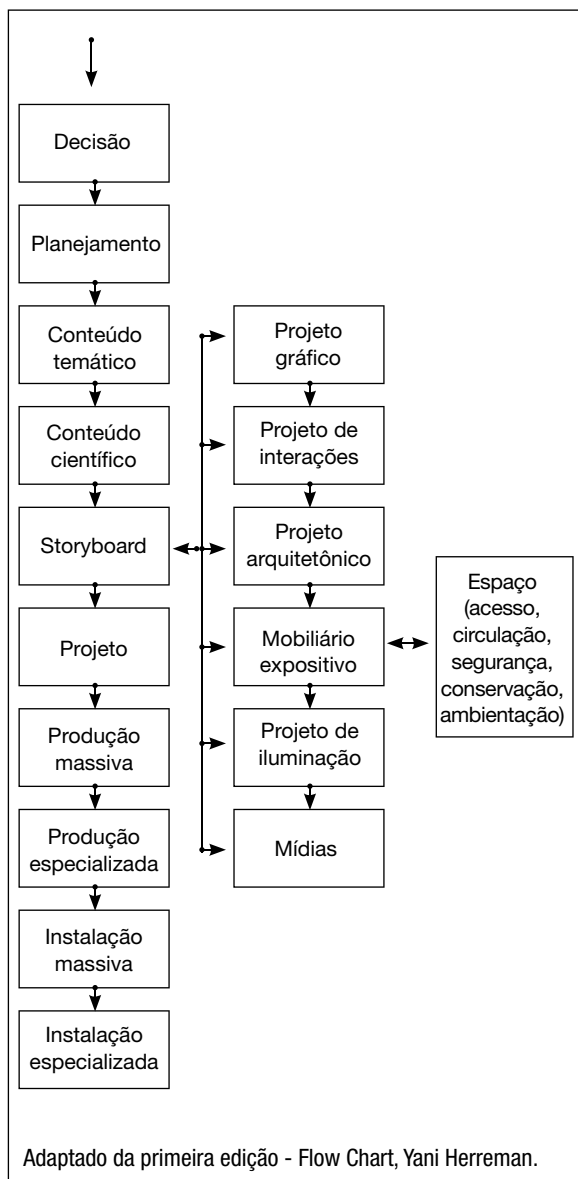
UNIDADE 2			2. Tema: História e fundamentos		
			2.1. Subtema: Da Pré-história à Revolução Industrial		
Subunidade	Observações	Objetivo	Mensagem	Material de exposição	Técnica de apresentação
2.1.1. Introdução	Legenda introdutória sobre o desenvolvimento histórico...	Explicar a conveniência de iniciar a visita ao museu...	Mostrar a perspectiva histórica a fim de entender melhor...	Legenda	<i>Silk-screen</i>
2.1.2. O Sol	A relação entre os movimentos do Sol e o clima...	Mostrar que pessoas ancestrais reconheciam a importância...	No passado, a energia solar não era explorada artificialmente, nossos ancestrais...	Legenda Ilustração Objeto	<i>Silk-screen</i> ou imagens digitalizadas



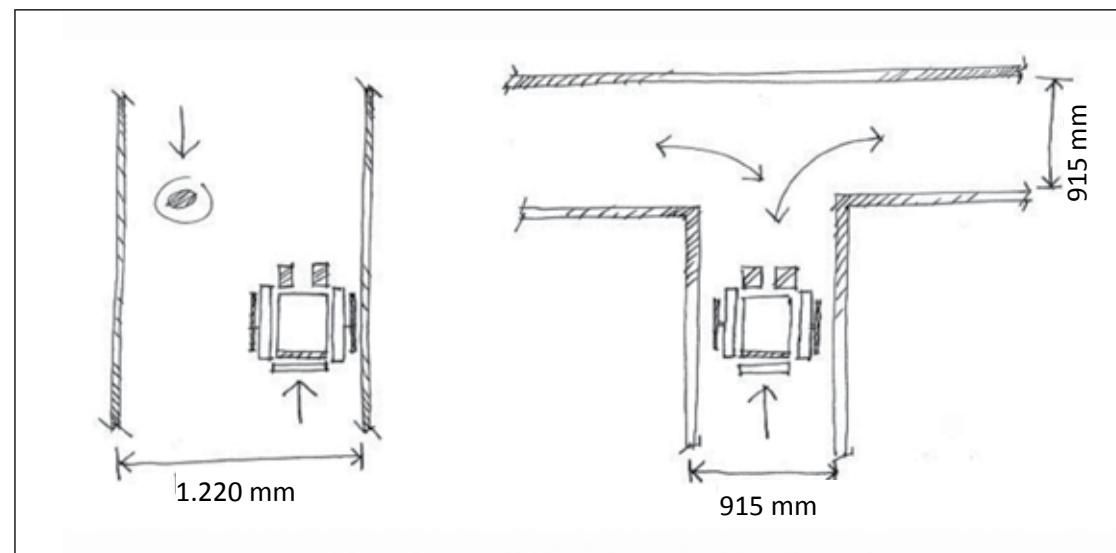
Largura de circulação mínima recomendada



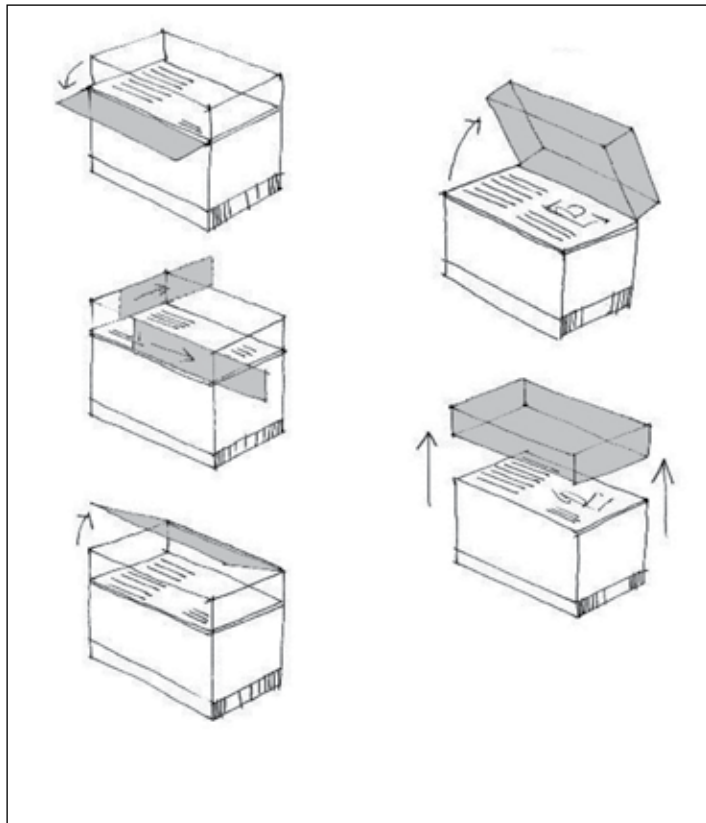
Cone de visão recomendado



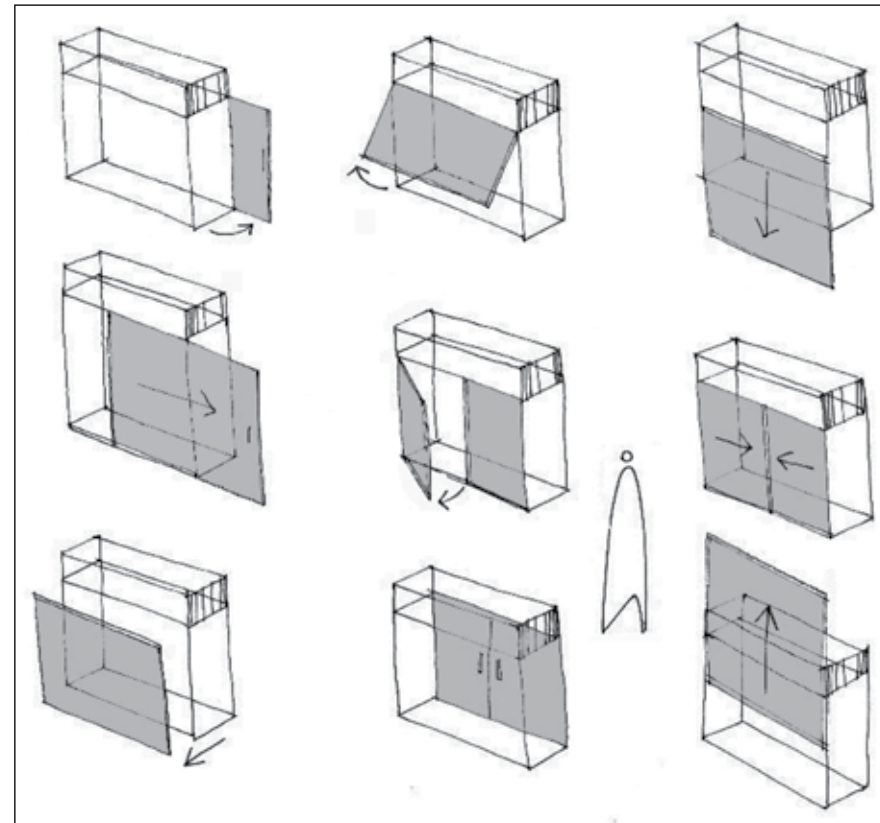
Padrões ergonômicos para usuários de cadeira de rodas (1)



Padrões ergonômicos para usuários de cadeira de rodas (2)



Vitrines



Vitrines de parede. Questões a considerar na seleção do tipo de vitrine: 1. manutenção; 2. segurança; 3. conservação; 4. custo; 5. visibilidade; 6. facilidade de uso.

Atendimento ao Visitante

Vicky Woollard

Palestrante Sênior, City University London

Introdução

Tanto os legisladores nacionais quanto a equipe do museu precisam colocar o visitante no centro, de seus serviços e recursos.

O presente capítulo visa:

- apresentar o histórico dos serviços ao visitante e oferecer definições a certos termos e frases;
- discutir os benefícios da implementação de serviços que proporcionarão uma experiência de qualidade para todos os visitantes;
- indicar como se coleta informações sobre os visitantes, suas opiniões e experiências;
- discutir as necessidades de diferentes grupos de visitantes, atuais e potenciais;
- resumir as questões administrativas de como gerir serviços ao visitante;
- analisar uma visita típica feita por um visitante como um *checklist* para uso dos funcionários dos museus.

O objetivo é guiar o leitor através dos fundamentos para preparar e gerir um atendimento de qualidade ao visitante de museus grandes ou pequenos.

Definições

O que são os serviços ao visitante? São provisões que o museu faz no sentido físico, intelectual e social para possibilitar que o visitante tenha uma visita informativa, agradável e confortável. Bons serviços ao visitante reduzem os níveis de frustração, desconforto e cansaço, e ajudam o visitante a aproveitar as exposições e eventos. Sem bons serviços ao visitante, as oportunidades para diversão e aprendizado são radicalmente reduzidas, e o número de retornos cairá.

O que é acesso? Os serviços ao visitante são essenciais à coordenação do acesso público ao museu. Acesso significa proporcionar ao visitante a oportunidade de usar as instalações e serviços, ver as mostras, assistir a palestras, pesquisar e estudar os objetos e se encontrar com a equipe. Isso não significa apenas acesso físico, mas também inclui acesso intelectual apropriado, livre de preconceitos sociais e culturais.

Caixa 1: Atendimento

Pense por alguns instantes onde você recebeu recentemente um bom atendimento: no hotel, na loja, a bordo de um trem ou avião, no banco ou talvez em uma repartição pública? No que o atendimento consistiu? Como você avaliou se o atendimento foi bom ou não? Você recebeu um sorriso de boas-vindas, informações claras e precisas, instalações limpas e em funcionamento, a sensação de atenção à sua dúvida? Suas expectativas foram excedidas? Que tipo de atendimento e experiência os visitantes recebem no seu museu? As expectativas deles são excedidas?

Exercício: Cada membro da equipe contribui para duas listas, nomeando as características de um atendimento de qualidade e de um atendimento ruim. Durante a discussão, entrem em acordo sobre quais são as dez características positivas principais e as utilizem como a base do estabelecimento de um padrão que toda a equipe apoiará.

Histórico

Durante as últimas duas décadas, os museus deslocaram cada vez mais as necessidades e expectativas de seus visitantes para o topo de suas agendas. Essa preocupação e o esforço para oferecer um leque de experiências de qualidade surgiram a partir de um número de fatores.

Primeiramente, os próprios visitantes, locais e internacionais, se tornaram mais sofisticados e seletivos em relação a onde eles desejam gastar seu dinheiro e o tempo de lazer limitado. A expectativa de ser valorizado pelo dinheiro gasto aumentou a expectativa de se ter um bom dia de lazer. Mesmo que a entrada seja livre, eles desejam ter certeza de que o tempo e o esforço que dispensam a uma visita serão recompensados ao serem entretidos, aprendendo algo novo e se sentindo bem-vindos e confortáveis no local.

Há agora muita competição para afastar visitantes dos museus. Portanto, os museus precisam manter seus visitantes atuais e encorajar outros novos,

também pela receita adicional gerada pelas lojas, eventos e cafeterias. O aumento nos números de visitantes é uma medida crua, mas enfática, de sucesso e, caso mantido, demonstra a clara satisfação dos visitantes. Mas, ainda em um nível mais profundo, é preciso haver um comprometimento com a responsabilidade social, a construção da nação e a identidade cultural.

Os próprios museus reconheceram que, para serem considerados participantes válidos e ativos na sociedade, eles têm que ser acessíveis a todos, realmente utilizados, valorizados para a reciclagem intelectual e o debate e como espaços para contemplação e inspiração.

Para os governos, em níveis local e nacional, há a pressão em demonstrar aos cidadãos que os seus impostos foram gastos sabiamente e que o benefício público é visível e tangível. O turismo também pode ser um fator-chave no aumento da receita nacional e do museu, e os museus e o patrimônio histórico são frequentemente centrais para o pacote turístico. O investimento em museus é vital se eles tiverem que proporcionar os padrões que turistas globais experientes esperam hoje receber.

Quais são os benefícios aos museus?

Antes que alguém lance grandes mudanças de gestão e investimento de recursos, o museu precisa ser convencido dos benefícios decorrentes de se fornecer serviços de qualidade aos visitantes. Esses benefícios podem ser imediatos ou desenvolvidos com o passar do tempo.

Levantando o moral da equipe. Quando uma pessoa do público diz “obrigado” a um membro da equipe, sai com sinais óbvios de prazer ou escreve notas elogiosas no livro dos visitantes, instantaneamente haverá uma reação positiva. Essas expressões de satisfação do visitante, se forem apreciadas e compartilhadas, levantarão o moral da equipe e, por sua vez, criarão entusiasmo e energia renovada para se lidar com os desafios da instituição. O museu ganha um espírito positivo para seguir adiante.

Potencial de *marketing*. Visitantes sentindo que seu tempo foi bem gasto, sentindo-se bem-vindos e encorajados a retornar, se tornam “agentes de publicidade”. Provavelmente contarão aos seus amigos e colegas, e retornarão com seus companheiros. A maioria dos especialistas de *marketing* e publicidade dirá que a recomendação boca a boca é a forma mais eficiente de propaganda. E, é claro, de graça!

Formando grupos de apoio (ou de “amigos”). Visitantes satisfeitos e entusiasmados podem se tornar apoiadores de longo prazo que auxiliarão o museu com tempo e/ou dinheiro para alcançar suas metas. Os apoiadores podem ser voluntários, indivíduos utilizando o seu tempo livre, por exemplo, reembalando objetos, auxiliando no balcão de informações ou na organização da biblioteca. Os apoiadores também podem ser indivíduos que doam dinheiro ou ajudam a levantar fundos para a aquisição de coleções ou para melhorias nas instalações. Eles podem se tornar críticos, aqueles que guardam os seus interesses e se sentem confiantes para oferecer opiniões e sugestões alternativas. Esse olhar crítico sobre as atividades do museu é vital para sustentar e melhorar os padrões. Alguns apoiadores podem ter conexões úteis com outros profissionais ou grupos de negócios e, então, prestar consultoria em áreas especializadas tais como educação ou *design* de interior.

Defesa. O investimento na criação de relações de longo prazo com a vizinhança local é crucial para qualquer museu que deseja demonstrar seu valor para a sociedade. Todos os museus precisarão ter o apoio de seu público e esse apoio deve ser mantido e desenvolvido através da atribuição de tempo e de recursos da equipe. Museus não estão desabitutados a cortes financeiros, mas a demonstração de um grupo leal de visitantes e da comunidade local pode fornecer evidência persuasiva aos políticos, ao comércio e à imprensa de que a organização tem sucesso e vale a pena investir nela.

Profissionalismo. Atender visitantes e outros públicos é parte da essência de um museu. A singularidade e seu lugar no entendimento, pesquisa e interpretação do passado precisam se tornar públicos, a fim de adquirir a confirmação de sua importância. Independentemente de seu empregador, os profissionais de museu são servidores efetivos do público e publicamente responsáveis pelos cuidados, gestão e interpretação desses acervos em benefício da sociedade. Negligenciar o público equivale a negligenciar os acervos em termos das responsabilidades básicas de um museu.

Quais são os princípios básicos para oferecer serviços de qualidade ao visitante?

Políticos, oficiais do governo, a equipe do museu e o público, todos precisam compreender os valores fundamentais de um museu, que

informam e moldam políticas e planos atuais e futuros. Alguns princípios que os leitores podem considerar apropriados em relação a visitantes são:

1. Direitos humanos e oportunidades iguais;
2. Contato com todos os interessados;
3. Política e estratégias de serviços ao visitante;
4. Cuidados com o visitante (real ou virtual) como responsabilidade de cada membro da equipe.

1. Artigo 37 da Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948

“Todo ser humano tem o direito de participar livremente da vida cultural da comunidade, de fruir das artes e de participar do progresso científico e de seus benefícios”. Parte desse direito de participação na vida cultural é o direito de acesso a museus e a seus acervos, mostras, serviços e instalações, sem nenhuma discriminação de idade, sexo, crença religiosa ou cultural, condição física ou orientação sexual.

2. Contato com todos os interessados

Para que um museu compreenda totalmente as necessidades de seu público e dos visitantes, ele tem que estar em contato com seus diversos grupos de público e outros que tenham interesse legal, financeiro ou moral na instituição. Trata-se de todas as pessoas que seriam, direta ou indiretamente, afetadas pela ação de um museu, incluindo os funcionários, oficiais do governo, a comunidade local ou nacional, pesquisadores e outros profissionais de museu, bem como os visitantes. Um número de museus estabeleceu acordos de consultoria com os seus parceiros, buscando indivíduos com *expertise* particular (mas não necessariamente visitantes de museus) ou trabalhando com grupos que regularmente visitam o museu, tais como professores de escola e membros “Amigos do Museu”.

Esses grupos e indivíduos podem ser convidados a responder apenas uma única questão, digamos sobre uma exposição temporária, ou manter contato por um longo período de tempo, talvez contribuir com o planejamento de acesso para portadores de necessidades especiais ou materiais educativos. Isso se tornou particularmente relevante para alguns museus/centros infantis, que desenvolveram um conselho de crianças/jovens que regularmente se encontra com a equipe para discutir uma série de questões, desde o que é vendido na cafeteria até qual deveria ser o logotipo do museu. Essa consultoria pode

economizar o custo com ideias, materiais ou equipamentos que não sejam apreciados, desejados ou necessários.

3. Fornecimento de uma política e estratégias de serviços ao visitante

O uso de consultores e grupos de visitantes seria uma parte-chave da política de serviços ao visitante do museu. O papel dessa política é estabelecer os princípios norteadores e os objetivos que o museu deseja alcançar para seus visitantes. A política deve ser acompanhada de um plano estratégico que mostre como os recursos (de equipe e financeiros) serão utilizados para realizar esses objetivos em um período de tempo determinado.

4. Cuidados com o visitante (real ou virtual) como responsabilidade de cada membro da equipe

Caixa 2: Questões a considerar na política de serviços ao visitante

1. Princípios de base
2. Responsabilidades da equipe do museu na entrega, monitoramento e relato de procedimentos
3. Análise das diversas maneiras pelas quais o museu, seu acervo, galerias, serviços e instalações são tornados acessíveis para visitantes em geral ou especializados
4. Padrões que o museu pretende alcançar
5. Necessidades de treinamento da equipe e como atender
6. Modos de avaliação da experiência do visitante
7. Sistemas e canais de comunicação

É preciso existir uma forte liderança da alta administração para assegurar que toda a equipe compreenda que cada um deve contribuir com a criação do melhor ambiente para os visitantes acessarem e apreciarem as coleções e o prédio. Não é apenas a equipe que tem contato direto com os visitantes diariamente que é responsável. É igualmente a responsabilidade daqueles que trabalham “por trás das cenas”, quer seja um faxineiro, catalogador ou uma pessoa do setor financeiro. Compreender e responder às necessidades do visitante deve ser sempre levado em conta no planejamento e na entrega do trabalho de todas as equipes do museu. Por exemplo, os museus estão reconhecendo que, em parte pelo desenvolvimento de *websites*, há um aumento nas pesquisas públicas sobre

os acervos. Em razão disso, a equipe está tendo que reconsiderar todo o processo de registro de informações sobre cada objeto, de modo que futuramente elas possam ser facilmente transferidas do catálogo do museu ou outro banco de dados para a internet, em um formato de fácil acesso e compilação.

Definindo e entendendo o visitante

Para se tornar um museu voltado ao visitante é vital que, primeiramente, você saiba quem são os visitantes que atualmente atende (visitantes atuais ou reais), e quem você deseja atrair futuramente (visitantes potenciais). Se você tiver um *site*, também terá visitantes virtuais.

Visitantes potenciais são também aqueles que são bem menos prováveis de visitar museus, por exemplo, pessoas com necessidades especiais, famílias com bebês e crianças pequenas, pessoas com baixa renda e minorias culturais ou comunidades de imigrantes recentes. Muitas dessas pessoas podem nunca ter estado em um museu antes e, por isso, saber muito pouco sobre o que um museu atraente e eficiente pode oferecer a elas. Para algumas, pode haver barreiras (reais e de percepção) que impedem a visita. As barreiras podem ser financeiras, tais como valores de entrada, físicas, tais como degraus de escadas na entrada e como parte da circulação interna, ou sociais e psicológicas, tais como a reputação de que a equipe do museu não gosta de visitantes com crianças pequenas. A equipe do museu precisa analisar honestamente e aplicar as ações necessárias à remoção dessas barreiras. O atendimento ao visitante pode habilitar o museu a ganhar uma reputação positiva.

Os visitantes virtuais são aqueles que utilizam o seu museu visitando o *site*, por correspondência ou por compras na loja via correio. Muitos museus estavam, a princípio, preocupados que o número de visitantes caísse, se eles fornecessem acesso aos serviços, acervo e até mesmo às exposições pela internet, mas a experiência mostra agora que esses temores eram infundados. Na verdade, a internet fez com que aumentasse a consciência das pessoas sobre museus, encorajando-as a fazer uma visita real. Aqueles que planejam visitar o museu, encontram em um *site* informativo uma excelente maneira de se preparar para a visita antecipadamente.

Pesquisando os visitantes

Pesquisas com os visitantes informam sobre suas características, os padrões de visita, necessidades e atitudes. Os resultados dessas pesquisas informam

como você deve se planejar para o futuro. As pesquisas podem ser de dois tipos: qualitativa e quantitativa.

Estudos qualitativos fornecem informações sobre como as pessoas respondem à experiência no museu. Esses estudos permitem que as pessoas expressem suas opiniões e atitudes, ou que sejam observadas em como elas administram seu tempo e rota através das galerias. Estudos quantitativos se referem à obtenção de dados estatísticos, tais como quantas pessoas vivem dentro de determinada distância do museu, quantas vêm de transporte público ou de carro, ou para descobrir a porcentagem de turistas e residentes locais. A maioria dos museus usa uma combinação de ambos os tipos através de métodos de coleta, tais como entrevistas com perguntas abertas, e grupos de foco ou rastreamento.

Caixa 3: Conhecendo visitantes atuais

Quanto mais você souber sobre os seus visitantes, melhor será capaz de planejar para eles.

1. Você sabe quem são os seus visitantes atuais?
2. Quais deles e quantos repetem as visitas?
3. Como o perfil de seu visitante atual reflete aquele das comunidades locais? É o mesmo ou é diferente? Você acha que ele deveria refletir o perfil das comunidades locais? Quantos deles vêm sozinhos em vez de virem com família ou com outros grupos?
4. Quantos são visitantes locais e quantos são turistas?
5. Há tendências sazonais na visitação?
6. Há diferenças em números e tipos em diferentes momentos da semana/mês/ano?

O uso de pesquisa com visitantes requer planejamento. Um importante ponto a ser considerado no início é quais são os objetivos do estudo e o que será feito das informações coletadas. Essas questões determinarão o tipo de pesquisa que você preparará e as perguntas que você fará. Você também precisa pensar em como os dados serão apresentados para facilitar acesso (um relatório, um quadro, uma lista de recomendações) e para qual público (governo, equipe ou *designers* de exposição). Você precisa juntar todas as informações previamente coletadas para assegurar que não haja duplicidade. Ou você pode querer utilizar essas informações como base

para mostrar tendências por um número de anos, caso em que precisará tomar cuidado ao coletar dados de acordo com os mesmos critérios em pesquisas sucessivas.

Caixa 4: Conhecendo visitantes potenciais e virtuais

Em pequenos grupos ou individualmente, use as notas abaixo para analisar as possibilidades de transformar visitantes potenciais em visitantes atuais, e para desenvolver e expandir uma comunidade de visitantes virtuais.

Visitantes potenciais (os não visitantes que você gostaria de atrair para o seu museu) devem se encaixar bem no perfil de seus visitantes atuais (digamos, os pesquisadores), mas você sabe que muitos mais poderiam utilizar suas instalações.

1. O que você precisa fazer para atrair novos visitantes de diversos tipos (ex.: bolsistas e pesquisadores, famílias com crianças, grupos organizados de escolas e faculdades)?
2. Seus horários de abertura são convenientes para os visitantes em geral ou para grupos especiais, tais como estudantes e pesquisadores querendo ver as coleções reservadas?
3. Os detalhes dos horários de abertura e os preparativos para o acesso especial estão facilmente disponíveis?

Visitantes virtuais (os que acessam o museu ou suas instalações e informações pela internet ou por correspondência)

4. Observe o site do museu, para analisar se é de fácil uso.
5. Quantos cliques são necessários para se chegar às informações?
6. Está claro com base nas imagens e textos que o visitante é bem-vindo?
7. O museu reconhece diferentes necessidades de seus visitantes?
8. O site dá a entender que o museu considera os pesquisadores primeiro e as famílias por último?
9. Examine vários sites de museus similares em diferentes regiões e países, e avalie-os utilizando as questões (5) a (8) acima.
10. Use essas análises para melhorar o seu próprio site ou para preparar a especificação para o seu futuro site do museu.

Informações valiosas podem ser reunidas através de discussões com os visitantes, de um breve questionário completado pelo visitante por conta própria, ou através de uma observação individual. Todos esses dados coletados conterão erros, seja por falta de precisão ou por uma tendência inconsciente na escolha das pessoas para entrevistar (por exemplo, apenas aquelas que parecem ter tempo para responder). Se os dados tiverem que ser válidos, o número pesquisado é importante. Uma amostra de 500 pessoas é geralmente vista como necessária para uma pesquisa geral com o visitante em um museu pequeno; 700 a 1.000 pode ser o mínimo para um museu maior, enquanto a resposta do visitante a uma exposição provavelmente necessite de uma amostra mínima de 100 pessoas.

Caixa 5: Algumas técnicas de pesquisa com visitantes

Questionários: Preenchidos pelos visitantes. Questões mais complexas geralmente requerem um entrevistador para assegurar que sejam respondidas. O oferecimento de bebidas ou produtos da loja ajudará as pessoas a relaxar e é um sinal de reconhecimento do favor que elas estão prestando.

Grupos de foco: São grupos de 5-9 pessoas extraídas do público em geral, convidadas a compartilhar suas opiniões sobre certas questões ou ações. Isso é bom para explorar ideias em profundidade e obter o interesse das pessoas. Contudo, requer tempo e precisa de algumas habilidades de administração de grupo, de modo que todos sintam que foram capazes de contribuir. Os participantes esperam receber alguma comodidade.

Pesquisas postais e de internet: Questionários postais podem ser enviados às pessoas cujos nomes e endereços você coletou do livro de visitantes, das reservas de grupos ou das correspondências. Isso pode ser rápido, eficiente e razoavelmente barato, mas representa somente certo tipo de visitante. Questionários baseados na internet podem ser oferecidos adicionalmente.

Livro de visitantes e mural de comentários: São excelentes para capturar opiniões e ideias não solicitadas das pessoas e podem ser indicadores de atitudes, mas não devem ser o único guia.

Vale a pena considerar o trabalho em parceria com uma universidade ou uma empresa de pesquisas de mercado para ajudar no desenvolvimento de algumas habilidades básicas e conhecimento em como preparar pesquisas que produzirão informações de qualidade.

Tipos de visitante e suas necessidades

Todos nós podemos ser categorizados por critérios diferentes e cair em diferentes grupos.

Os grupos descritos abaixo não são os únicos e, é claro, um indivíduo pode estar em um ou mais grupos ao mesmo tempo ou durante seu ciclo de vida.

Indivíduos: Estes tendem a visitar por uma razão específica, provavelmente para ver um acervo ou exposição em particular, ou com um interesse em pesquisa, em nível acadêmico ou para satisfação pessoal. Como aprendizes independentes, eles querem ter informações detalhadas sobre os itens e acervo ou receber orientação de outras fontes. Provavelmente eles assistirão a conferências, séries de palestras e visitas guiadas, proporcionadas pela equipe educacional e curatorial. Esse grupo pode incluir os aposentados cuja visão e audição podem estar diminuída e por isso apreciariam grandes sinalizações impressas ou orientação por áudio. Eles gostarão de ter tempo para estudar *displays* ou pinturas e apreciariam banquinhos portáteis ou assentos permanentes firmes, a uma altura apropriada, no espaço expositivo.

Grupos de adultos independentes: Trata-se geralmente de indivíduos adultos que formam grupos com propósitos sociais, e parte de seu tempo no museu pode ser gasto em conversas e relaxamento uns com os outros. Museus oferecem ambientes “seguros” e estéticos para as pessoas se encontrarem e conversarem. O museu precisa reconhecer essa função social e fornecer áreas de descanso apropriadas, cafeterias e outros pontos de encontro adequados a esses grupos.

Grupos de família: Esse grupo de visitantes tem um amplo espectro de necessidades devido às faixas de idade e interesses. Encorajar as famílias significa que o museu está encorajando o interesse à visita ao museu em tenra idade, criando um padrão de comportamento social para a vida toda. Grupos de família frequentemente estendidos aos primos e outros parentes podem ser componentes importantes do setor de turismo doméstico. Alguns museus, certamente uma minoria, acham que seus acervos não são apropriados para crianças pequenas, mas com ideias criativas mesmo tópicos intelectuais complexos podem se tornar acessíveis através de *displays*, atividades ou panfletos e questionários especiais. Os grupos de família

incluem adultos que podem muito bem retornar sozinhos outra vez. Um museu de sucesso procura agradar esses grupos, em vez de apenas tolerá-los.

Grupos escolares: Dependendo do número de grupos que visitam o museu e do papel da sua equipe de educação, talvez sejam necessários arranjos para as seguintes questões: espaço para bolsas e casacos; espaço de reunião para discutir planos na chegada e fazer refeições trazidas de casa, no caso de grandes distâncias; e fornecimento de pranchetas ou blocos de notas para escrever. Como muitos grupos podem chegar de ônibus, um ponto seguro com bancos e estacionamento podem ser necessários. Grupos de ensino médio e superior que normalmente incluem estudantes de arte devem poder usar banquinhos portáteis para desenhar (que também podem ser usados pelos visitantes idosos).

Caixa 6: O museu amigável para famílias

Veja a *checklist* abaixo e decida se, no momento, o seu museu é amigável às famílias ou não. Identifique maneiras práticas e simples através das quais as coisas poderiam ser melhoradas.

1. Existem atividades, tais como jogos ou exposições especiais, para que as crianças se envolvam, especialmente durante as férias? Boas relações com a equipe educacional ajudarão a planejá-las. Um lanche poderia incluir itens econômicos e talvez o museu possa providenciar um local para famílias e grupos fazerem a sua própria refeição.
2. As instalações de lavatórios/banheiros devem incluir pias e vasos sanitários em uma altura mais baixa para pequenos usuários, e fraldários para as mães (essas instalações estão geralmente combinadas com os banheiros para cadeirantes).
3. Uma família pode trazer criança em carrinho. Ele será permitido nas galerias?
4. O museu providenciará carregadores menores para bebês?
5. Outros equipamentos podem incluir cadeira alta na cafeteria e bancos para as crianças subirem, de modo que possam ver as vitrines de exposição.
6. Lembre-se que uma criança feliz provavelmente se tornará um adulto visitante, e no final das contas, um pai ou uma mãe (talvez até mesmo um líder político com responsabilidade pelas políticas nos museus).

Caixa 7: Capacidade do museu

1. Qual é o tamanho máximo de grupo que o museu pode acomodar nas diversas áreas, tais como galerias gerais, uma exposição especial em particular, na loja ou cafeteria?
2. Há um sistema de reservas disponível para grupos, de modo que os responsáveis possam reservar antecipadamente uma galeria/espço, e para que o prédio não fique lotado e inseguro?

Caixa 8: Turistas nacionais e internacionais

Os visitantes desse grupo tendem a não ter tempo de sobra, portanto, pequenos guias ou panfletos com os “destaques” do museu são de grande ajuda. Outra prioridade é oferecer traduções do guia, áudio-guias ou atendentes que falem outros idiomas. Há mais questões abaixo.

1. Se o escritório local de turismo ou talvez uma agência de viagens fornecer um atendente (guia), como garantir que esse trabalhador teve algum treinamento no museu e atende aos padrões exigidos de exatidão?
2. O museu deve considerar quantos grupos de visitantes pode receber de uma só vez?
3. Há espaço para os grupos se reunirem e relaxarem ao ar livre? Qual é o tamanho máximo de grupo que o museu pode acomodar nas galerias, na loja ou na cafeteria?
4. Há um sistema de reservas de modo que os guias possam planejar suas visitas com antecedência?

Visitantes com necessidades especiais

Todos os grupos acima podem incluir indivíduos com necessidades e exigências especiais. Informações sobre os serviços e instalações disponíveis a essas pessoas devem ser incluídas nas peças informativas para visitantes. É importante que todos os visitantes com necessidades especiais recebam a mesma qualidade de atenção que o público em geral e não sejam tratados de modo condescendente. Os visitantes com necessidades especiais são frequentemente acompanhados por um amigo, parente ou cuidador, e os museus que cobram pela entrada geralmente reconhecem isso, proporcionando livre acesso ao acompanhante ou a ambos.

Toda a equipe de atendimento deve receber treinamento de especialistas – pessoas com necessidades especiais ou com experiência de trabalho para esses públicos. Museus que fizeram obras para pessoas com necessidades especiais descobriram que estas podem ser bem recebidas por outros visitantes também. Por exemplo, providenciar rampas ou elevadores como alternativa a escadas não apenas ajuda as pessoas em cadeiras de rodas, mas também pais com crianças em carrinhos, qualquer pessoa com dificuldades de locomoção ou carregando peso.

Em níveis local/regional e nacional, uma equipe especializada pode estar disponível para fornecer consultoria e treinamento à equipe do museu para estabelecer os níveis mínimos de acesso e serviços ao visitante. Se esta ajuda não estiver disponível localmente ou dentro do país, deve ser possível trabalhar em colaboração internacional com outros profissionais ou organizações que tiverem desenvolvido *expertise* nessa área.

Para usuários de cadeiras de rodas, considere rampas, banheiros especiais, assegure que os *displays* das galerias sejam visíveis a partir de uma cadeira (também para crianças), verifique se há espaço para manobrar a cadeira de rodas em volta das vitrines, ao longo dos corredores, na loja e na cafeteria. Um grupo de usuários com necessidades especiais pode ser de grande ajuda no teste das instalações, no planejamento de assentos, nos projetos de exposição (veja Grupos de Apoio em Dodd e Sandell, 1998).

Pessoas com pouca ou nenhuma visão requerem impressões grandes ou sinalizações em braille. Recomenda-se que o tamanho da fonte de impressão seja, no mínimo, de 14 pontos, mas a de 16-18 pontos é mais aconselhável. A impressão deve ser em preto sobre branco ou com fundo amarelo. Muitos museus fornecem essas sinalizações em folders, galerias e vitrines. Áudio-guias são uma boa alternativa, mas pode ser difícil lidar com fones de ouvido. Muitos museus investiram no fornecimento de planos tridimensionais (mapas em relevo) do *layout* de seus espaços, de modo que o indivíduo possa se sentir independente e nem sempre dependente das pessoas ao lado. Alguns visitantes podem vir acompanhados por um cão-guia treinado, que exigirá água e, naturalmente, deverá ter acesso às galerias e outros espaços públicos.

Visitantes com deficiências auditivas apreciam que passeios guiados, palestras e outros eventos tenham, em um dia programado, um intérprete de linguagem de sinais disponível. Algumas equipes de museu passaram

por treinamento em linguagem de sinais, mas deve ser lembrado que alguns visitantes com problemas auditivos não usam a linguagem de sinais, e sim leem lábios.

Pessoas com dificuldades cognitivas, assim como aquelas com problemas de saúde mental, exigirão material especial para ajudar a manter seu interesse e um apoio delicado da equipe de atendimento. Recomenda-se que a equipe do museu trabalhe de perto com especialistas nessas áreas, que podem fornecer consultoria profissional sobre quais seriam os materiais e atividades mais apropriados, bem como treinamento à equipe.

Planejando e administrando os serviços ao visitante

A fim de garantir que um forte comprometimento com os serviços eficientes ao visitante esteja incorporado à organização, em todos os níveis, o museu pode estabelecer várias maneiras através das quais a equipe coordena, comunica, compartilha *expertise*, planeja e fornece serviços ao público. Em particular, é necessário envolver pelo menos três grupos: direção, equipe de serviços ao visitante e o grupo de comunicações do museu.

O diretor e a equipe administrativa

Criar um amplo interesse pelos visitantes requer comprometimento do diretor e da equipe administrativa. Eles precisam criar estruturas administrativas apropriadas, estabelecer objetivos, aprovar padrões, avaliar o sucesso e os pontos fracos. Para isso, é útil designar um membro da equipe para assumir a responsabilidade geral por serviços ao visitante. Esse indivíduo deve verificar se as reuniões da direção têm um item regular na ordem do dia para os visitantes, se o orçamento tem uma soma apropriada alocada para esses serviços e se há reuniões regulares com as outras equipes envolvidas. A direção precisa decidir a política de serviços ao visitante, tais como quanto acesso público pode haver nas diversas atividades e deve também relatar essas importantes questões no Relatório Anual.

Quanto às finanças, é preciso, evidentemente, considerar os investimentos nos serviços ao visitante, especialmente quando obras no edifício, instalações e móveis forem necessários. O ambiente físico de um museu pode ter um grande impacto sobre o visitante para que ele se sinta confortável, com disposição para ver as exposições e participar das atividades. Iluminação (artificial e luz do dia), superfícies do piso, estilo

e tipo de móveis e cores podem fazer você se sentir calmo e relaxado ou tenso e desconfortável. Assentos devem ser providenciados nas galerias para possibilitar que as pessoas se sentem e contemplem. Uma área de assentos com livros de referência e outras informações, talvez incluindo acesso a computadores, proporciona ao visitante uma sensação de independência e estimula a leitura adicional, o estudo e visitas de retorno. O fornecimento de bancos portáteis, leves e dobráveis, guardados adequadamente, num canto da galeria, pode ser uma opção mais barata.

A comunicação eficiente possui duas partes distintas. Bons canais de comunicação entre a equipe são necessários para reunir todas as informações exigidas para atendimento de visitantes, enquanto a comunicação com o visitante depende dos meios utilizados para comunicar essas informações. As duas partes devem andar de mãos dadas, e se uma faltar ou for deficiente de algum modo, a clareza e utilidade da informação serão afetadas. Informações incorretas irão frustrar a todos, enquanto as informações corretas mal comunicadas perderão o alvo e desperdiçarão recursos. A direção pode querer criar um grupo de informação e comunicação para estabelecer uma estrutura que melhore a velocidade e o fluxo de comunicados, tanto internamente quanto ao público.

Equipe de serviços ao visitante

A equipe pode incluir recepcionistas (no balcão de informações ao visitante e no quadro telefônico), vigias, pessoal de gestão de eventos especiais e educadores. Na verdade, ela deve incluir todas as pessoas que lidam diretamente com o público em bases regulares, quando não diárias. As decisões devem ser tomadas no sentido de quem é responsável por quais tarefas, como a equipe deve coordenar suas atividades e qual é a finalidade de cada atividade (educação, lazer, segurança). Toda a equipe de serviços ao visitante deve ser facilmente identificada por uniformes, crachás ou algum acessório em particular, como uma gravata ou lenço. Decisões importantes também devem ser tomadas sobre como elaborar um programa de trabalho, de modo que todas as áreas públicas tenham membros da equipe durante todo o expediente do museu (que provavelmente será mais longo que a semana de trabalho normal para qualquer funcionário).

Outra decisão política importante é como lidar com as queixas. Organizações preocupadas com o atendimento sempre encorajam os

usuários a dar sua opinião sincera sobre as experiências, e visam aprender lições tanto das queixas daqueles que não estão satisfeitos, como de outros comentários e sugestões. É possível afixar avisos dizendo algo como: “Se você estiver contente com o que estamos fazendo, por favor, diga aos seus amigos. Se não estiver contente, diga, então, a nós”. Pode ser uma boa ideia ter um único sistema de *feedback* para os elogios, queixas e outros comentários dos visitantes e demais usuários, uma vez que aqueles que querem fazer sugestões para melhorias não as chamarão de “queixa”.

A equipe de serviços ao visitante precisa ajustar com o gerente seus sistemas de avaliação. Ao decidir sobre o nível e o padrão de serviço, a equipe pode verificar regularmente se tudo está conforme esperado. Que tipo de verificações devem ser feitas e com que frequência? Quem as realizará? Há problemas de atitude, tempo, precisão? Como serão resolvidos, mantendo ao mesmo tempo o moral e a motivação da equipe?

Caixa 9: Política e procedimentos para comentários de visitantes

Quaisquer que sejam as medidas detalhadas, é importante que o museu redija e publique uma política para queixas e como lida com elas. A política e os procedimentos devem incluir os itens abaixo.

- Os procedimentos para comentários e queixas devem ser aplicados a todos aqueles que têm contato com o museu e seus serviços, quer sejam visitantes, incluindo grupos escolares, ou usuários de serviços especiais do museu, tais como um serviço de arqueologia ou antiguidades.
- Aqueles que se queixam, elogiam ou sugerem devem poder fazê-lo de qualquer maneira conveniente: durante ou após a visita, por escrito, por telefone (ou pela internet, se o museu possuir *e-mail* ou *website*).
- No caso daqueles que estão fazendo uma queixa ou comentário pessoalmente, no museu, devem ter oportunidade de falar com o curador em serviço ou outro responsável da equipe que esteja disponível.
- Formulários especiais para queixas, comentários e sugestões são muito úteis, pois ajudam a garantir que todas as informações-chave sejam registradas, mas o museu deve igualmente aceitar e agir com base nos relatos orais, telefonemas ou cartas.
- No caso de queixas orais ou telefônicas, um membro da equipe deve registrar tanta informação quanto possível preferencialmente no formulário oficial de queixas e comentários. Em todos os casos, a pessoa que faz a queixa

Grupo de informação e comunicação

Este grupo deverá reunir representantes de diferentes áreas do museu. Sua principal função é ajustar mecanismos através dos quais a informação é coletada, verificada quanto à exatidão e disseminada em uma variedade de formatos a diferentes usuários. A finalidade é garantir que toda informação seja atual, exata e acessível, não apenas para benefício do público, mas também para a equipe. O grupo deverá incluir um *designer* gráfico que entenda de comunicação visual, alguém com boas habilidades editoriais, um defensor público, membros da equipe de serviços ao visitante e o editor de internet do museu.

Suas preocupações incluirão três itens.

Informações: Quais informações, a quem se dirigem e como são apresentadas? Quem fornece as informações e com que frequência? Um ponto-chave é determinar um cronograma realista para que as informações sejam trazidas em

deve fornecer um endereço postal ou outra forma de contato para que uma resposta (ou solicitação de informações adicionais) possa ser enviada.

- Todas as queixas devem ser tratadas confidencialmente, e jamais deve haver discriminação contra alguém que fez uma queixa.
- Os procedimentos para investigação e resposta a todas as queixas e comentários também devem ser definidos, certificando-se que:
 - Há medidas internas adequadas para investigar e responder prontamente a todas as queixas e comentários.
 - Todas as queixas e comentários devem ser reconhecidos, por escrito, prontamente (normalmente, sete dias).
 - Se for impossível cumprir esse cronograma, uma carta ou mensagem deve explicar o atraso, dentro do limite de tempo original.
- Se a queixa for justificada, o museu deverá se desculpar o mais rapidamente possível e explicar que medida está sendo tomada para evitar que o problema se repita.
- Todas as respostas devem perguntar à pessoa que fez a queixa ou sugestão se ela está satisfeita com a forma pela qual a questão foi resolvida, e dizer como ela pode prosseguir com o tema, se não estiver satisfeita.

Exercício: Verifique seus procedimentos atuais para queixas e esboce diretrizes para o futuro.

conjunto – seja diariamente (informações sobre eventos na galeria, reservas de grupos, uso de salas), semanalmente (faltas na equipe, número de visitantes), mensalmente (diário de eventos), trimestralmente (exposições temporárias), anualmente (informações básicas como números de telefones e transportes públicos). A equipe de comunicações também vai querer rever quais informações podem ou devem ser oferecidas em línguas diferentes.

Sinalização para e no museu: É bem visível? A leitura é clara (para os estrangeiros talvez possam ser usados símbolos internacionais ou pictogramas) e não atravanca os espaços, tornando-se visualmente sufocante e confusa? Onde e quantas placas devem ser colocadas fora do museu? De onde as pessoas chegam até o museu: ponto de ônibus, estacionamento de carros? As entradas são claramente sinalizadas (alguns museus têm entrada especial para escolas e usuários de cadeira de rodas)?

Caixa 10: Verificação pelo ponto de vista de visitante

O exercício a seguir é método através do qual o museu monitora e avalia os padrões e as disposições que pratica. As evidências coletadas ajudarão a priorizar as suas ações no futuro. A avaliação é o mecanismo para checar e apurar processos, consequências e resultados. E pode acontecer em diversas fases de uma série particular de ações.

1. A avaliação prospectiva testa as ideias ou os protótipos do projeto.
2. A avaliação formativa possibilita fazer mudanças ou aperfeiçoamentos.
3. A avaliação cumulativa permite agrupar um leque de evidências que resume os pontos fortes e fracos do projeto, de modo a informar futuras ações.

Exercício: Peça aos dois membros mais novos da equipe (independentemente do cargo; não importa se são um faxineiro, atendente ou curador) para analisar a lista que segue e adicionar questões por conta própria. Use três colunas para classificar a situação do museu como: (1) bom padrão (2) adequado, mas poderia melhorar (3) falho. Os resultados ajudarão a criar um plano de ação para o ano seguinte.

Esse exercício deve ser repetido pelo menos anualmente para saber se a situação mudou. Naturalmente, o que determina “bom” deve ser discutido, encorajando todos a participar.

Indicadores gerais: O que indica ao visitante que o museu o leva a sério e se preocupa com a qualidade da visita dele? Há um pequeno parágrafo em seu folheto, *website*, em um mural na entrada do museu, por menor que seja, declarando essas intenções?

Orientação dentro do museu: Os museus podem ser edifícios grandes e complexos, mas mesmo pequenas exposições que são repletas de materiais e dispostas em uma rota circular podem fazer o visitante se sentir cansado e desorientado. Ninguém gosta de se perder. Isso cria tensão e ansiedade, desperdiça tempo e pode até anular todo o aprendizado e diversão que foram adquiridos até aquele momento. Bons mapas de bolso devem estar disponíveis, e mapas de localização afixados nas entradas das galerias e nas escadas e elevadores. Toda a equipe deve ser treinada para orientar e dar as direções: as pessoas normalmente hesitam em entrar em lugares que não conhecem e quando não conseguem visualizar a saída.

Áreas específicas de atendimento

Recepção: É essencial ter um ponto central onde os visitantes possam

Chegada: O caminho até o museu está bem indicado? Há boa sinalização para o motorista e o pedestre? Tem estacionamento para carros? Qual a distância a pé até a entrada? Há uma entrada para pessoas com necessidades especiais?

Recepção: Quem recebe o visitante? Como ele é recebido? O recepcionista é gentil e dá informações claras? Fica claro o que fazer na chegada e onde estão as instalações como banheiros, chapelaria, balcão de informações, salas educacionais, galerias? Como saber o que está acontecendo no museu? O que é oferecido a famílias, às crianças, às pessoas com necessidades especiais ou aos pesquisadores? Quanto tempo antes do horário de fechamento? É cobrado para entrar e há concessões para crianças e idosos? Fotos são permitidas? Levar a criança no carrinho?

Galerias: Os *displays* são visualmente atraentes? O espaço é agradável ou é escuro e sombrio? É possível ler as legendas? As luzes estão bem direcionadas? As galerias são barulhentas ou vazias? O contexto intelectual e o conteúdo dos *displays* são acessíveis? Há indicação de informações adicionais sobre as exposições? Onde encontrar isso? É possível me sentar em qualquer lugar? É adequado para crianças? Todos conseguem ver os *displays* a uma altura confortável? Há sinalização? Há orientação? De quem? É possível beber ou comer algo? As bebidas são baratas? É possível me sentar do lado de fora? Há banheiros?

obter informações. Esse ponto costuma ser identificado por um balcão que oferece os mapas das galerias e os panfletos de eventos, e é supervisionado por um membro da equipe para responder às dúvidas. Para o museu, pode ser também um ponto importante para a segurança (verificar bolsas e mochilas, administrar uma evacuação segura e calma em caso de incêndio) e um controle de emergência e saúde. Contudo, esse leque de funções pode ser confuso tanto para a equipe quanto para o visitante. Por ser o primeiro ponto onde o visitante é acolhido pela equipe do museu, é importante que o balcão seja acolhedor e acessível em termos físicos tais como altura, sem obstrução aparente, bem como na abordagem da equipe. É essencial que a equipe que foi treinada nos cuidados com o cliente tenha uma aptidão especial para trabalhar com o público, pois estará o tempo todo envolvida com os visitantes e suas solicitações.

Guarda-volumes: Deve permanecer aberto durante todo o expediente e ter um aviso explicando os limites da responsabilidade do museu. Está claramente sinalizado perto da entrada? Como você organizaria a equipe para ajudar nos horários de pico (ou no horário de fechamento)?

Banheiros: Precisam ser monitorados quanto à limpeza, sabonetes, toalhas e papel higiênico durante todo o expediente, e fiscalizados diariamente para ver se está tudo em ordem. Outra questão importante é se eles estão claramente sinalizados. São adaptados para cadeira de rodas ou para trocar a fralda de um bebê?

Cafeteria e/ou restaurante: A visita ao museu é cansativa e as pessoas precisam de algo para beber, particularmente quando passam um longo período nas instalações ou se tiverem viajado para a visita. O tamanho da operação dependerá também do orçamento geral do museu, uma vez que em pequenos museus, pelo menos, pode ocorrer que a receita oriunda da venda de bebidas não cubra o custo total dos funcionários e das despesas com equipamentos. No entanto, oferecer um chá ou café pode fazer toda a diferença na experiência do visitante. A cafeteria é também o local ideal para promover futuros eventos e apresentar exposições, talvez da reserva. Mas se não for possível ter nenhum tipo de serviço de alimentação, talvez o museu possa pensar em ter pelo menos um bebedouro ou uma geladeira de bebidas.

Loja: É outro ponto onde os visitantes encontram a equipe, para comprar guias, catálogos, réplicas ou lembranças e pedir informações. Isso também estimula importantes serviços ao visitante e políticas de comunicação.

O que a loja deveria vender e a que preço? Há algo bem barato para as crianças comprarem? Os clientes podem encomendar objetos de fora do museu? Há um catálogo de produtos e, se houver, também está disponível no *site* do museu? Qual é o horário de funcionamento da loja do museu? A loja tem espaço para armazenar o estoque? Se o espaço for limitado, como isso determina o tipo e o tamanho do estoque? A loja é bem iluminada e tem espaço para as pessoas circularem?

Área externa: Ter um espaço externo de jardins ou para obras muito grandes e pesadas pode ser imensamente benéfico aos visitantes. É um convite à contemplação e à reflexão, além de ser uma opção de ambiente físico. É preciso oferecer bancos e coberturas e, se agradar às famílias, alguns equipamentos simples para as crianças, possivelmente abordando temas do acervo, serão bem-vindos. Esse espaço também pode servir para eventos ou ser alugado para particulares.

Caixa 11: Verificação de serviços ao visitante

Exercício A: Convide algumas pessoas (preferencialmente não visitantes regulares) para fazer o exercício da caixa 10, para avaliar as reações dos visitantes em comparação com as da equipe. Caminhem pelo museu enquanto conversam. Novos pontos poderão ser acrescentados à lista de serviços ao visitante.

Exercício B: De dois em dois, os membros da equipe visitarão um museu desconhecido ou outra atração (local tombado pelo patrimônio histórico, parque de diversões, shopping center, instalação pública ou privada) e anotarão o que acham que funciona bem ou falha em relação ao visitante. Em que padrões se basearam? Suas reações e comentários alimentarão o debate com os demais grupos. Essas oportunidades devem ser proporcionadas a toda a equipe do museu, especialmente aos responsáveis pelos serviços ao visitante, porque ajudam a entender as reações imediatas (emocionais e intelectuais) quando se experimenta uma situação.

Resumo

Para que o visitante aproveite o máximo possível as oportunidades de aprendizado e lazer que o museu pode proporcionar, ele precisa ser bem recebido, sentir-se seguro e ter certeza de que as coleções existem em seu próprio benefício e fazem parte do patrimônio e da compreensão da sociedade. Visitantes satisfeitos são valiosos, não só por serem a medida do sucesso do museu, mas porque poderão se tornar visitantes regulares e, quem sabe, se envolver ainda mais como apoiadores entusiastas e defensores. Para que isso aconteça, o museu e toda a sua equipe precisam planejar e oferecer instalações e serviços ao visitante que facilitem o acesso, e melhorem a compreensão e o prazer do público pelo seu acervo.

Um visitante satisfeito é a prova de um museu bem focado e administrado profissionalmente.

Informações adicionais

A Associação de Museus (Reino Unido) e, em particular, sua publicação trimestral *Museum Practice* oferecem informações práticas sobre um amplo leque de questões relevantes tais como Serviços ao Visitante, Acesso, *Design*, Sinalização. Os museus que se tornam membros institucionais recebem cópias gratuitas e têm acesso ao arquivo de edições anteriores pela internet. Entre em contato com o editor dessa associação.

Há muita literatura relevante sobre serviços e estudos do visitante e serviços ao cliente em áreas além dos museus, incluindo serviços de lazer, turismo, patrimônio e cultura, bem como administração de negócios.

Educação no Contexto das Funções de Museu

Cornelia Brüninghaus-Knubel

Chefe do Departamento de Educação, Museu Wilhelm Lehmbruck, Alemanha

Para que servem os museus? Qual é a finalidade de se colecionar, restaurar e expor objetos? Certamente não se trata meramente de uma terapia ocupacional para curadores ou a quem faz pesquisas na área. Também não é simplesmente orgulho de representar a cultura de um país ou de um patrimônio comum. O objetivo é tornar o conhecimento e os acervos do museu conhecidos do público, pessoas de todas as idades e formações, e permitir que elas participem do conhecimento e da cultura. Consequentemente, toda a ação do museu visa servir ao público e à sua educação.

Museus acrescentam valores especiais ao sistema educacional formal, escolar e universitário, como parte do setor informal da educação. Eles ampliam a educação formal e oferecem diferentes aprendizados, diversão e discussão. Todos os profissionais do museu, independentemente de sua função ou especialização, precisam acreditar fortemente na necessidade de partilhar com o maior número possível de pessoas, de todas as idades e níveis sociais, a importância de se conhecer e entender as raízes da humanidade e a criação da cultura, bem como o patrimônio natural do nosso planeta.

A educação contínua de pessoas de todas as idades – dos 3 aos 93 anos – pode acontecer nos museus: o indivíduo tem a oportunidade da visita aberta e informal, e a comunicação com os demais (diferente do que o teatro e os concertos oferecem), enquanto os grupos têm diferentes experiências daquelas oferecidas pelos seus ambientes de aprendizado habituais. Os serviços educacionais em museus reforçam e complementam a compreensão e o aproveitamento dos acervos e mostras. Por ser uma parte crucial dos objetivos gerais, a educação deve ser vista como uma das metas principais da política do museu. Sem esse comprometimento com a política, a educação no museu tende a ser vista como mero truque de *marketing* destinado a aumentar o número de visitantes.

Acervos e educação

Levando-se em conta a íntima relação entre todas as funções no museu, as questões da educação têm que ser consideradas em relação à natureza dos acervos. Sejam artefatos ou exemplares naturais, ferramentas ou documentos

de arquivo, todo acervo requer uma análise cuidadosa, em conjunto com a equipe científica, a fim de se desenvolver uma orientação educacional específica e relevante. Tão logo os objetivos sejam definidos, os programas educacionais podem ser planejados para promover o melhor entendimento das coleções e dos outros aspectos da missão curatorial e científica do museu.

Isso deve ser feito tanto nas sessões educativas quanto na orientação educacional e no conteúdo das mostras e exposições, permanentes ou temporárias. Cada etapa deve ser guiada pela responsabilidade para com o visitante e a natureza e a mensagem dos objetos. A escolha dos objetos para mostras e exposições públicas depende dos temas que são inerentes ao acervo e também de interesse do público. Isso varia de acordo com os diferentes grupos-alvo, as questões contemporâneas particulares e as necessidades especiais da sociedade.

Os objetos ou exemplares no acervo do museu carregam todo tipo de informação. Descubra quais são relevantes para os seus vários grupos de visitantes e qual conteúdo é importante transmitir. Então, use esse conhecimento para decidir quais os programas que devem ser desenvolvidos e os melhores métodos para que os processos educativos sejam cumpridos.

Patrimônio e educação

Ademais, para muitos museus, especialmente aqueles voltados para a comunidade, conhecer as tradições locais e a cultura regional é crucial no momento de estabelecer uma política que alie os trabalhos educacional e curatorial. Os museus preservam uma variedade extraordinária de patrimônio de diversos tipos que refletem as fontes e os valores nacionais e internacionais. Em uma época de mudanças tão rápidas, as pessoas estão frequentemente na iminência de esquecer ou negligenciar sua própria história e tradições culturais e não têm conhecimento das outras culturas e do patrimônio mundial mais amplo. Um museu é o lugar perfeito para promover e encorajar a consciência do patrimônio natural, cultural e artístico, através da pesquisa realizada pelo próprio museu e por outros, da cultura material e imaterial estudada e preservada e pela oportunidade de educação.

A educação em museu

Se o museu se assume como uma instituição fortemente comprometida nos âmbitos social e educacional, é natural a criação de um serviço de educação eficiente. Em 1965, a 8ª Assembleia Geral do ICOM adotou como política oficial, em vista da enorme importância do papel educacional e cultural dos museus, ter uma equipe especializada em educação – professores qualificados que receberiam treinamento adicional nas disciplinas básicas do museu, ou acadêmicos (inclusive curadores) que receberiam treinamento adicional em métodos educacionais.

Infelizmente, quase 40 anos depois, a educação ainda é vista como de importância apenas secundária. Mesmo onde existe um departamento de educação especializado, ele ocupa uma baixa posição e *status* na hierarquia departamental do museu. Os melhores exemplos de museus voltados para o visitante tiveram educadores nomeados e trabalhando na equipe de desenvolvimento da instituição, muito tempo antes de serem inaugurados. Contudo, ainda há muitos museus sem nenhum departamento de educação. Mesmo que eles sejam conscientes de suas obrigações para com o público e decidam criar o departamento, geralmente é iniciado por uma só pessoa. Esse profissional deve, então, realizar todas as tarefas descritas acima.

Que tipo de pessoa deve ser? Na maioria dos países, não há treinamento especializado que prepare para a profissão de educador de museu. Os melhores educadores de museus se qualificaram (normalmente em nível de pós-graduação) em muitas áreas ao longo da carreira. Muitos estudaram o tema do museu para o qual trabalham – por exemplo, arqueologia, biologia, história, física, ou seus estudos em educação ou psicologia terão fornecido conhecimento pedagógico, sendo fundamental que o educador seja respeitado academicamente por seus colegas de curadoria. Além disso, o treinamento em museologia é absolutamente necessário, ou através de cursos especializados (pós-graduações) ou através da experiência em um museu. Alguns cursos de treinamento para professores podem ser adequados, mas é importante entender que o aprendizado no museu é muito diferente do aprendizado nas escolas, especialmente em países onde a tradição de ensino e aprendizado for muito formal.

Avaliação dos princípios e prioridades para uma política e programa de educação em museu

Como cada museu é único, o educador, em consulta com colegas de curadoria, deve fazer algumas perguntas básicas na análise e planejamento de atividades educativas. As perguntas são diferentes conforme as circunstâncias, mas podem incluir:

Em relação à situação geográfica:

1. O museu atende a uma comunidade grande ou pequena?
2. Os arredores são urbanos/industriais ou rurais?
3. O museu tem um boa relação com a sua situação geográfica?

Em relação à estrutura social e cultural da população:

4. Como são os visitantes em potencial?
5. Que visitantes e outros usuários queremos receber no museu e por quê?
6. Quais são as tradições culturais da comunidade? Elas têm ligação com os objetivos e as políticas do museu?
7. Quais são os problemas contemporâneos com os quais a comunidade tem que lidar?

Em relação às questões museológicas:

8. Quais são as características-chave das coleções?
9. Quais são as suas origens?
10. Quais são as obrigações do museu com as partes externas, como a cidade, estado e outros órgãos financiadores ou doadores?

Em relação às finanças:

11. Quais fontes de financiamento estão disponíveis especificamente para o trabalho de educação em museu?
12. Qual é o uso mais eficiente do orçamento disponível para esse trabalho no museu?

Depois que o museu tiver criado um serviço de educação e encontrado a pessoa para administrá-lo, esse responsável deve criar uma estrutura e

definir uma política e programa. É preciso ser realista quanto ao que pode ser feito na atual situação do museu, especialmente em relação à equipe, ao tempo, ao espaço e à situação financeira. Um serviço de educação eficiente requer, no mínimo, um responsável em tempo integral pela gestão e administração do cargo, e para participar dos trabalhos educacionais.

A longa experiência mostra que, embora um único responsável educacional seja melhor do que nada, ele não poderia realizar todas as tarefas necessárias, especialmente porque as escolas, as universidades, os pais e o público em geral reconhecem o valor dos programas de educação oferecidos pelo museu. Não é eficiente nem econômico que um responsável pela educação altamente qualificado assuma funções secretariais rotineiras como cuidar das reservas e da impressão e distribuição do material didático necessário porque não tem a ajuda administrativa necessária.

A demanda pública por serviços educacionais provavelmente exigirá a contratação de pessoal especializado para ministrar e conduzir as oficinas e outras atividades. Pessoal contratado para atividades ou de meio período pode assumir muitas dessas funções mediante supervisão e disposições contratuais apropriadas. No entanto, esse pessoal precisa ser treinado pelo educador de museu ou outros especialistas para garantir o padrão de qualidade. O treinamento e o desenvolvimento profissionais contínuos devem cobrir uma ampla faixa de tópicos, incluindo o conhecimento atualizado da teoria e psicologia do aprendizado, e as informações sobre novas pesquisas sobre o tema do museu, bem como a comunicação, a apresentação e quaisquer aspectos especiais relevantes do cargo, tais como artes e técnicas históricas. Portanto, o educador de museu deve ser um líder e um administrador, além de um membro de equipe.

As relações profissionais internas e externas são essenciais para o trabalho do educador de museu. Elas podem ajudar na orientação do público e ser fonte de novas alianças, portanto, ampliar o horizonte profissional do educador e conseqüentemente os serviços prestados. E o mais importante, facilitar a solução de problemas. As relações com outros profissionais de museu devem ser enfatizadas, especialmente se o educador for inexperiente.

A comunicação com os demais funcionários, dentro e fora do museu, pode ser particularmente valiosa para uma troca de ideias, conselhos e *expertise*. Essas comunicações mantêm o educador de museu atualizado em relação

às questões, aos estudos e à linguagem contemporânea, habilitando-o para atender às necessidades da profissão e aos que são atendidos. Essas relações externas podem ser adicionadas em nível nacional (por exemplo, a associação de museus) ou internacional (como o Conselho Internacional de Museus – ICOM e seus comitês internacionais). Se estas não forem apropriadas ou acessíveis, outras relações poderão ser criadas por iniciativa própria. Além dessas redes profissionais, é preciso dedicar tempo aos contatos locais: o responsável pela educação no museu pode interligar instituições e pessoas, grupos e indivíduos, e abrir caminhos para a cooperação.

A educação em museu e a comunidade

Como instituição de interesse público e uso do público, o museu deve se situar intelectualmente no centro da comunidade local, nacional ou internacional.

O educador tem um papel particularmente importante na criação das declarações de missão, políticas e programas do museu. Ele tem contribuições valiosas a fazer na elaboração das políticas porque tem contato próximo com o público e conhecimento das expectativas e possíveis reações dos diferentes grupos sociais, principalmente os jovens, que são os futuros visitantes.

Como especialista do museu em relação ao público, por conhecer as necessidades e os anseios dos diferentes grupos de visitantes, o educador deve contribuir com a gestão geral do museu, por exemplo, quando novas mostras estão sendo discutidas. Como parte da equipe, ele tem informações essenciais sobre a percepção, a capacidade intelectual e os interesses dos grupos de visitantes. Isso requer uma clara definição dos grupos-alvo que serão atingidos e como. E a partir da análise de um objeto ou um grupo de objetos, os programas de educação deverão ser desenvolvidos.

Muitas abordagens distintas podem ser oferecidas: ao visitante individual, adulto ou criança, a grupos especiais ou escolas. Nenhum deles será mais visto apenas como “consumidor” de cultura ou conhecimento, e sim como parceiro no processo de aprendizagem. Nesse sentido, o objetivo do educador de museu é comunicar os diversos valores e aspectos da história cultural, natural, arte ou ciência aos visitantes, de modo que eles possam compreender e compará-los com suas próprias experiências.

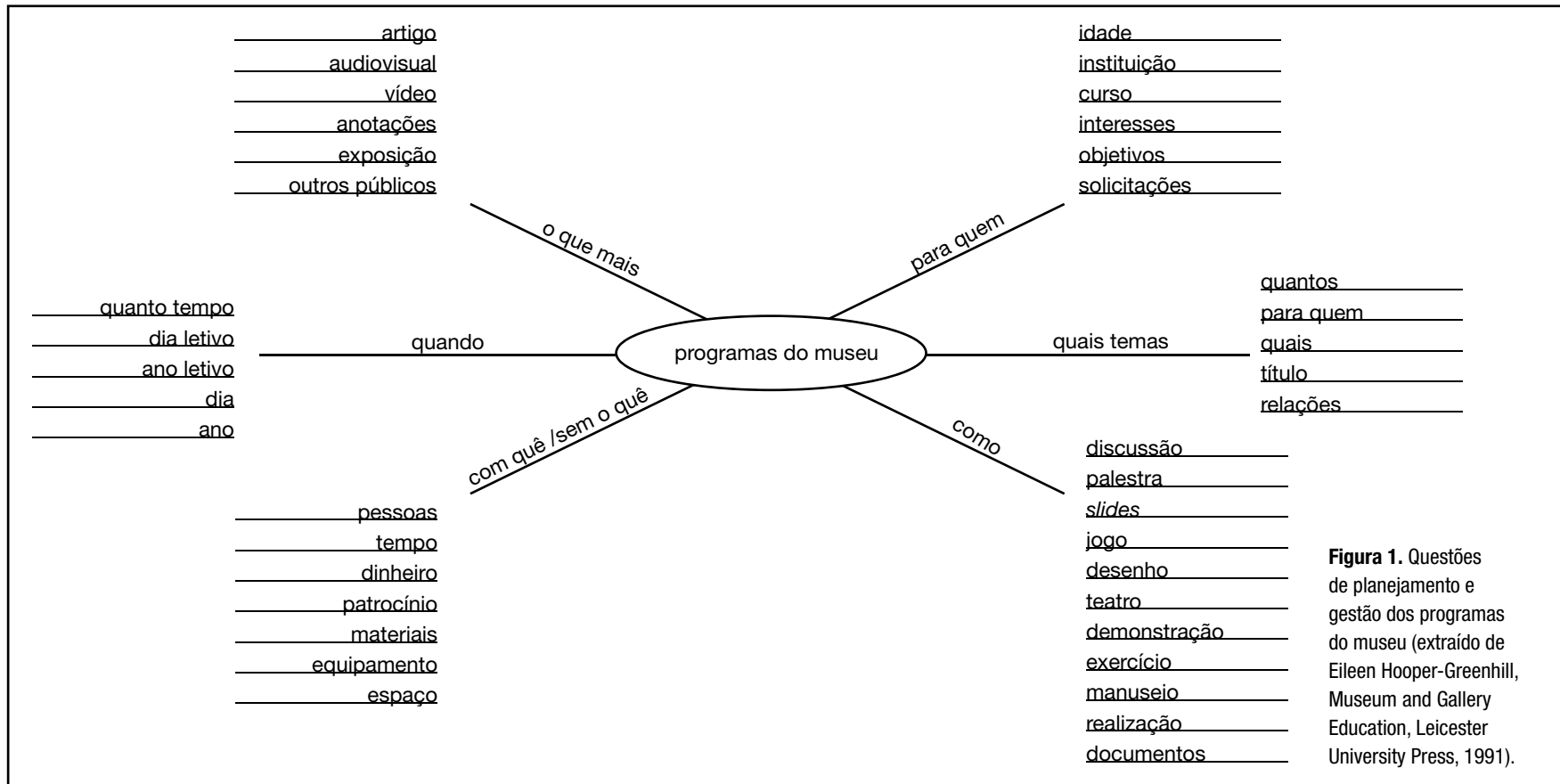


Figura 1. Questões de planejamento e gestão dos programas do museu (extraído de Eileen Hooper-Greenhill, *Museum and Gallery Education*, Leicester University Press, 1991).

Escolha dos métodos educacionais em museu

Para transmitir o objetivo do museu e ampliar o conhecimento, vários métodos educacionais podem ser utilizados. Alguns desses métodos visam o destinatário passivo. Neste caso, o processo de aprendizado evolui através do pensamento, da percepção, do exame e do reconhecimento. Outros incentivam o visitante a se envolver ativamente com o acervo, a mostra ou objeto que está sendo estudado por meio de uma atividade estética, técnica, social ou de pesquisa.

Sinalização e legendas

É preciso haver informações sobre cada objeto exposto, essencialmente a classe, a função, a origem, o material, a idade e o conteúdo. Entretanto, hoje os museus dão muito mais informações do que isso, nos painéis de texto e nas legendas e etiquetas dos objetos, abordando o tema em exibição e o contexto das coleções. Os grupos escolares que visitam os museus provavelmente precisam de material didático adicional, de acordo com a faixa etária ou a especialização dos estudantes.

O educador de museu tem grande serventia para os colegas que planejam e organizam as mostras e exposições, com suas informações especializadas sobre questões como inteligibilidade, nível linguístico, tipografia e desenho gráfico, comunicação, e também sobre o valor de um determinado objeto ou grupo de objetos para o conceito e os objetivos da mostra.

Criação de programas de educação: princípios básicos

1. Comece usando o conhecimento e a experiência do público.
2. Dê oportunidades para conversas e discussões que ajudem os alunos a lidar com novas ideias e desenvolver argumentos bem fundamentados.
3. Proponha experiências inéditas aos sentidos e à mente como:
 - a. Olhar
 - b. Descrever
 - c. Tocar
 - d. Mover
 - e. Desenhar
 - f. Jogar
4. Dê tempo para que o aluno ou o visitante encontre expressões pessoais para o que experimenta.
5. Dê tempo para a exploração individual.
6. Planeje o programa de visita educacional considerando, por exemplo, o cronograma do ano letivo, a estação do ano e a hora do dia.
7. Dê tempo para que o grupo se adapte ao novo espaço de ensino e aprendizado no museu.
8. Inclua uma preparação para o programa antes da visita (ex.: pré-visitas ou cursos de treinamento a professores da escola ou forneça antecipadamente informações por escrito ou material de aprendizagem) e um acompanhamento durante a visita.
9. Avalie cada visita ou programa organizado e considere as possíveis alterações para a próxima.

Visitas guiadas

Dentre os meios educativos no museu, a abordagem clássica está amplamente baseada no veículo de discurso. No entanto, o estilo de palestra formal tradicionalmente utilizado por intelectuais adultos deve ser substituído pelo

diálogo ou pela conversa menos formal, especialmente ao se trabalhar com crianças, jovens e pessoas comuns. Para fugir ao padrão “pergunta e resposta”, os educadores de museu usam hoje uma série de interações. Incentiva-se a participação ativa da criança ou de outro participante, levando-se em conta todos os sentidos e encorajando a expressão. Em vez de tudo explicado, eles devem explorar e encontrar, descrever e provar o que veem. O educador de museu ajuda-os a encontrar o significado por eles mesmos.



Figura 2. Exploração de uma obra de arte na exposição de esculturas do Museu Wilhelm Lehmbruck, Duisburg, Alemanha

Audiovisuais

No lugar de guias humanos, os museus estão usando sistemas de áudio-guia: gravador, CD-player e fones de ouvido com comentários para um *tour* individual pela exposição ou sobre os destaques do museu. Ou então os comentários e informações são ouvidos em vários pontos da exposição com alto-falantes ou outros dispositivos de áudio oferecem também sons reconhecíveis (vozes de animais, transmissões de rádio históricas, música) que enriquecem o conteúdo da exposição.

Os áudio-guias transmitem muita informação com facilidade, mas pode ser à custa da boa conversa e comunicação entre visitantes; já o uso equilibrado de sons reconhecíveis pode contribuir com a mostra. Os audiovisuais possuem alto potencial educativo se bem utilizados.

Fotografias, sons, filmes e clipes podem promover uma boa recepção. A vantagem dos audiovisuais é a capacidade de trazer informações do mundo real para o museu, por exemplo, os processos de trabalho, o comportamento humano ou animal, ilustrações de onde o objeto foi coletado.

Espaços educativos

A promoção da educação em um museu deve ser acompanhada da provisão de espaços adequados para o trabalho que podem ser áreas de exposição, salas de aula, oficinas ou outras áreas de estudo utilizadas por um período de tempo maior por grupos, e também pelo visitante individual. Os espaços educativos especiais são geralmente reforçados com informações e material de apoio para um exame intensivo e ativo dos temas do museu.



Figura 3. Oficina prática em exposição sobre a tradição local de fabricação de pedra-pomes no Landesmuseum, Koblenz, Alemanha

Multimídia

Em muitos casos, diagramas, mapas e fotografias são úteis para ilustrar e ampliar um conceito. Os museus utilizam cada vez mais computadores com a mesma finalidade. Com os computadores ligados em rede, terminais instalados em totens e um *software* especialmente projetado, os visitantes aprendem interativamente sobre um processo técnico, artístico,

científico ou sobre fatos históricos e inúmeras outras opções de informação livremente selecionadas.

Cada vez mais essas informações de apoio estão disponíveis pela internet, e em alguns casos os “visitantes virtuais” excedem em número as visitas reais. Embora a aprendizagem informatizada ofereça uma grande quantidade de informações, traz em si o perigo de afastar a atenção dos próprios objetos originais.



Figura 4. Atividades divertidas na exposição do Kindermuseum, Munique, Alemanha

Exposições didáticas

Diferentemente da apresentação mais tradicional focada no objeto, a exposição didática ou pedagógica volta-se para o argumento. Isso ocorre quando se verifica que:

- (1) os objetivos educacionais são proeminentes no conceito;
- (2) o conteúdo, o projeto e a assistência educacional estão intimamente relacionados com o argumento que é transmitido;
- (3) o grupo ao qual a exposição está voltada tem prioridade.

Com as exposições didáticas é preciso utilizar estilos ativos de ensino.

Oficinas

Oficinas de atividades práticas conduzidas por especialistas, como artistas plásticos, cientistas e artesãos, permitem que os visitantes explorem

técnicas de fabricação e preservação de objetos culturais e façam pesquisas e investigações. Por exemplo, as artes tradicionais tais como cerâmica, trabalhos em metal ou madeira, culinária, pirogravura ou outras tradições locais podem ser redescobertas. As artes plásticas são mais bem compreendidas com a utilização de técnicas originais de impressão, desenho, pintura, escultura e fotografia. Examinar em microscópio, buscar, fotografar e sistematizar as informações de objetos, são introduções a um trabalho científico.



Figura 5. Oficina de fabricação de papel na exposição Da polpa ao livro do Kindermuseum des Historischen Museums, Frankfurt, Alemanha

Nas artes plásticas, as sessões mais próximas das obras são, especialmente para os jovens, um meio de transmitir os princípios estéticos e de concepção (forma e cor, espaço e composição). Aqui são dados os primeiros passos para a promoção da criatividade e sensibilização com objetos culturais. Mas as oficinas de pintura e desenho não acontecem somente no programa educacional de um museu de arte; têm lugar também nos museus de história natural e cultural. Transferir os objetos que são vistos e o conhecimento adquirido para uma forma artística aprofunda o aprendizado e as experiências sensoriais.

Vitrines táteis

Alguns museus encorajam o visitante a tocar nos objetos culturais selecionados em um ambiente controlado, uma vitrine especial ou uma bandeja de manipulação; ou fornecem amostras manipuláveis dos materiais que compõem o objeto, como pedra, pelos de animal ou tecidos. Isso pode ser valioso não só para alunos e visitantes com deficiência visual, mas também para as crianças.



Figura 6. Um visitante cego tateia a escultura de Ossip Zadkine no Museu Wilhelm Lehmbrock, Duisburg, Alemanha

Jogos educativos

Para as crianças, os jogos imitam as regras do mundo real. Portanto, os jogos e as brincadeiras orientados têm um lugar importante no processo de aprendizado. Jogos competitivos, de habilidade, quebra-cabeça, perguntas e respostas, todos podem ser usados com sucesso no contexto do museu.

Demonstrações educativas

Artesãos, artistas plásticos, técnicos ou restauradores podem demonstrar sua habilidade ou trabalhos artísticos no ambiente do museu. Atores e educadores podem representar figuras históricas. Neste caso, a interação com os visitantes é fundamental.

Teatralizações

A técnica de *role-play* usada nos museus costuma ser uma experiência de improviso, estruturada sob as instruções e direção do líder do projeto (geralmente o responsável pela educação no museu) com os personagens ou a história que será representada, mas sem um roteiro e uma direção formais de representação. Uma possibilidade para *role-playing* no contexto do museu é improvisar sobre uma cena representada em uma tela ou a reconstituição de fatos históricos. O visitante pode misturar interpretações de seu mundo contemporâneo no contexto histórico.



Figura 7. Teatralização (escrevendo como um monge medieval) na exposição Da polpa ao livro do Kindermuseum des Historischen Museums, Frankfurt, Alemanha

Essa técnica de representar pode ser facilmente incluída em uma visita guiada para estimular os visitantes, especialmente se forem crianças e adolescentes. Um número cada vez maior de museus incluiu em seus programas a representação teatral formal com atores profissionais e a participação de crianças/estudantes, simultaneamente, em *role-playing*.

Ateliês

Aqui, os membros do grupo recriam pinturas e esculturas, às vezes usando réplicas do figurino representado. Essa experiência física permite que as poses, o gestual e as expressões sejam melhor compreendidos.

Conjuntos educativos

Acessórios educativos e conjuntos de exemplares manuseáveis podem ser agrupados em caixas, malas ou qualquer outro tipo de embalagem portátil. Podem ser utilizados no museu como material de ensino pelos próprios educadores ou, se forem autoexplicativos, pelo visitante independente. Os *kits* de ensino também podem ser utilizados fora do museu se houver um serviço de empréstimos às escolas.

O material que compõe esses *kits* costuma ser de assuntos específicos derivados do acervo dos museus e da programação geral, oferecendo uma grande variedade de suplementos para o aprendizado, tais como informações por escrito, fotos, gravação de vozes ou músicas, réplicas, material para ser tocado ou usado em trabalhos de arte, jogos, instruções de como fazer, folhas de exercícios etc..

Viagens a campo (veja também a seção Atividades extramuros)

Quando relacionadas à exposição e aos temas de acervos, as viagens a campo ampliam o foco do visitante para além dos limites do museu, podendo ser excursões a cavernas e pedreiras com material geológico, visitas a monumentos, estátuas públicas e prédios históricos, sítios de escavações, no caso dos museus arqueológicos. Sem falar na oportunidade de conhecer pessoas interessantes com profissões que são relevantes ao museu. Essas atividades provam que as peças de um acervo estão ligadas à vida e à atividade do cidadão.

Bastidores do museu

A própria instituição do museu, e não apenas as obras de arte, pode ser de interesse ao público. Por essa razão, alguns museus desenvolveram uma atividade que leva o visitante aos bastidores. No ambiente de uma exposição ou de um projeto prático, técnicas de museu como coletar, pesquisar e finalmente expor podem ser exploradas. O programa incluiria entrevistar os representantes das diferentes profissões de museu, observar e possivelmente participar de processos de trabalho, um *role-playing* reconstituindo-os. Tudo isso visa dar ao grupo muito mais discernimento

sobre o valor dos museus e do patrimônio preservado, mostrando que há um trabalho real e estimulante sendo feito no museu.



Figura 8. Material de empréstimo sobre a cultura dos índios norte-americanos do Rautenstrauch-Joest Museum für Völkerkunde, Colônia, Alemanha

Programa de apoio a eventos do museu

O serviço de educação do museu também pode organizar e promover um programa de apoio para complementar e ampliar as mostras regulares ou exposições temporárias. Geralmente isso inclui apresentações de filmes e vídeos, representações teatrais e concertos, leituras, cursos e conferências.

Publicações de museu

As informações sobre o acervo ou exposição temporária também podem ser transmitidas através de um veículo tradicional como um livro, uma brochura ou catálogo. O texto e as ilustrações consolidam o conhecimento e reativam a experiência da exposição. É importante que o museu tenha

em mente os leitores e usuários esperados; publicações, guias e catálogos para crianças e adolescentes devem estar de acordo com a faixa etária. Os textos devem ser claros e agradáveis, e podem incluir histórias em quadrinhos e fotografias. Por outro lado, o leitor mais velho apreciará informações e interpretações mais completas e também os resultados de uma pesquisa mais aprofundada, realizada por curadores e especialistas externos.

Atividades extramuros

Hoje os museus são instituições que têm uma forte relação e responsabilidade para com a sociedade. Têm que atender a um público muito amplo e diversificado, desde os usuários regulares até os apoiadores, e mesmo quem pouco ou nada conhece sobre museus e o que eles têm a oferecer, e nunca visitam suas instalações. Em outros casos, a aparente falta de interesse por museus ou como usá-los talvez se deva às dificuldades de acesso geográficas ou por falta de transporte adequado. Além disso, comunidades e indivíduos desfavorecidos economicamente talvez não tenham tempo ou dinheiro para chegar até o museu.

Os programas extensivos podem preencher essa lacuna, oferecendo oportunidades para a experiência e o aprendizado a escolas e indivíduos que vivem em áreas rurais ou remotas. Visam conscientizar esse público do valor do museu e seus serviços, a fim de atraí-lo num futuro próximo.

Ônibus ou caminhões com funcionários ou voluntários treinados e professores locais podem ser usados como unidades móveis para transportar objetos e material educacional relacionados à missão do museu e organizados sob a forma de exposições ou atividades educacionais de todo tipo, tais como oficinas, teatro ou *kits* de exemplares para manuseio. O valor educacional do programa é garantido pelos insumos conceituais e pela gestão profissional dos educadores do museu.

Os departamentos de educação dos museus contam com pessoas dedicadas e treinadas (educadores, *designers*, artesãos e outros especialistas) para trabalhar com grupos-alvo diversificados. Faz sentido tirar esses especialistas do museu para trabalhar nas diferentes instituições da vizinhança, em centros comunitários com as minorias, e nas escolas.

Tipos de material didático comumente usados em museus

Uma solicitação comum das escolas é de materiais destinados a auxiliar o currículo e a avaliação formais. No entanto, materiais especialmente preparados também podem ser utilizados em atividades educativas, com ou sem supervisão do educador de museu, para crianças ou alunos de todas as idades, do jardim de infância até o ensino adulto formal e informal.

Exemplos de materiais

Planilhas de trabalho
Jogos de aprendizado
Jogos de cartas e dados
Teatro de bonecos
Livros práticos e catálogos
Questionários
Materiais audiovisuais
Materiais para tocar

Exemplos de apoios

Gráficos
Diagramas
Mapas
Transparências
Conjuntos de *slides*
Telas de apresentação
Lições
Planos
Filmes
Website educativo
Reproduções e réplicas
Kits educativos



Figura 9. Ônibus-museu do Museu Nacional de Gaborone, chegando a um vilarejo remoto em Botswana



Figura 10. Ensino com objetos do museu em sala de aula, em um vilarejo remoto no deserto do Kalahari, em Botswana

As bibliotecas, prefeituras, escolas, centros comunitários e outros locais públicos podem ser espaços temporários para abrigar essas atividades, mas o próprio ônibus ou caminhão pode ser uma sala de exposição móvel. Os programas de educação são frequentemente planejados em conjunto com as organizações comunitárias locais, que podem fornecer pessoas para trabalhar na exposição itinerante ou outro programa extensivo. Contudo,

quando exemplares originais são incluídos nesses programas, é preciso adotar procedimentos apropriados de segurança.

Outra forma de extensão é desenvolver serviços de empréstimo, que são uma versão menor do “museu móvel” ou “museu-ônibus” acima descrito. Para essa finalidade podem ser usados *kits* de material original ou, por exemplo, pacotes didáticos em miniatura das mostras.

Os *kits* de empréstimo precisam ser armazenados, divulgados entre os usuários em potencial, administrados e mantidos em boas condições. Além disso, muitos serviços de empréstimo deste tipo também oferecem às escolas e a outros usuários um serviço de entrega e retirada. Portanto, podem envolver uma carga de trabalho significativa e por isso serem onerosos, o que precisa ser levado em conta no planejamento.

Trabalho de campo e excursões

De acordo com as noções contemporâneas voltadas para a educação, que enfatizam o aprendizado através da experiência, a viagem escolar a campo deve ser adotada também como parte do programa educacional do museu. Todo o acervo do museu se originou fora dele, muitas vezes localmente, então, por que não rastrear suas origens? Esses projetos proporcionam uma experiência divertida e discernimento sobre, por exemplo, escavação e métodos arqueológicos no próprio sítio onde os objetos do museu foram encontrados.

Durante o trabalho de campo arqueológico, geológico ou biológico os alunos e voluntários poderiam se responsabilizar pela coleta e classificação de exemplares e se envolver ativamente no processo de aprendizado, o que resultaria em conhecimento duradouro. As excursões organizadas pelo museu a monumentos e sítios, a outros museus, uma visita a um artista em seu estúdio, a um cientista em seu laboratório ou em campo, agradam não somente os escolares, mas também os adultos interessados. Nesses casos, os educadores do museu serão os *designers* do programa, ao relacionar o museu com o mundo exterior.

Educação informal e atividades de lazer

Além de educativos, os museus também são excelentes espaços de lazer. Os prédios que abrigam os museus são ou arquitetonicamente belos ou de grande interesse histórico. Os acervos e as exposições criam uma atmosfera propícia à

imaginação e à emoção que pode ser aproveitada pelo público. Por essa razão devem ser integrados aos programas culturais e de lazer, a outros eventos, a tudo que possa contribuir para enriquecer o conceito de cultura. Por exemplo, programas de leitura de poesia e apresentações de músicos, atores e dançarinos são inspiradores quando apresentados no contexto das obras de arte de um museu.

Outra maneira de atrair um novo público é convidar artistas conhecidos e, conseqüentemente, os seus fãs. Conferências e simpósios para curadores e outros especialistas também podem ser organizados, geralmente sobre tópicos de interesse do museu, pois as discussões dos argumentos aprofundam o conhecimento.

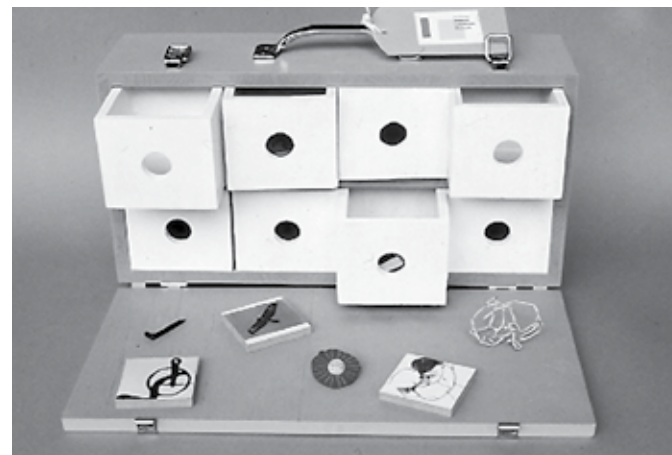


Figura 11. Jogo para reconhecer obras de arte do Museu Wilhelm Lehbruck, Duisburg, Alemanha

Quando o museu for conhecido por esses programas variados, atrairá novos grupos sociais, por exemplo, de instituições, empresas, associações e grupos de trabalho ou grupos de alunos. Dada a sua *expertise*, a equipe do museu pode se oferecer para planejar eventos voltados especialmente para as necessidades e interesses desses grupos, o que pode ser uma oportunidade de obter recursos e atrair um público ainda mais amplo para o museu. No

entanto, o museu terá que analisar cuidadosamente como cada um desses eventos se relaciona com a sua missão e objetivos. Essa não é uma questão apenas para os educadores do museu e os profissionais de relações públicas; são questões que vão ao âmago dos objetivos e políticas do museu, e é provável que o diretor, o gerente e o órgão administrativo tenham que participar da elaboração das diretrizes desses programas.

Hoje, jovens e adultos tendem a escolher atividades de lazer de qualidade, a buscar compensações e maneiras interessantes de passar o tempo. Os museus podem suprir essas necessidades com o aprendizado ativo. E oferecer oportunidades para as pessoas se envolverem com conceitos relacionados ao conhecimento.

Portanto, os educadores do museu devem planejar uma grande variedade de programas formais e informais que sejam interessantes e, ao mesmo tempo, agradáveis, de modo que, mesmo depois de passar o dia na escola ou no trabalho, participar de *workshops*, dos cursos e eventos promovidos pelo museu, seja experiência que melhore a qualidade de vida.

Gestão de Museu

Gary Edson

Diretor Executivo, Texas Tech University

Os museus existem em benefício do público e, para ter sucesso, todos os aspectos de suas operações devem refletir essa obrigação e comprometimento. Qualquer organização atuando no interesse público deve gerir seus negócios adequadamente, mas os museus como zeladores do patrimônio cultural, natural e científico de um povo, uma região ou país têm uma responsabilidade especial de funcionar o máximo possível de forma irrepreensível. Museus geridos ou mantidos por uma estrutura governamental funcionam segundo o sistema administrativo do órgão administrador. Dentro dessa limitação, no entanto, o museu deve manter ao mesmo tempo os sistemas de funcionamento e procedimentos apropriados para as práticas museológicas aceitas.

Os diretores exercem liderança, visão e orientação que são partes da boa gestão.

Em algumas tradições nacionais, a gestão é utilizada para descrever o nível de autoridade dentro da estrutura institucional, e como as decisões importantes são tomadas. O administrador pode ter outros títulos, como diretor ou diretor executivo (CEO), e é a pessoa que normalmente toma muitas decisões sobre como o museu é organizado, os serviços que oferece e o público que atende. Em outras tradições, a “gestão”, de um jeito ou de outro, é vista como parte importante do trabalho e das responsabilidades da equipe profissional, e provavelmente dos técnicos mais experientes, e não somente do diretor e seus adjuntos e, talvez, de um ou dois departamentos administrativos, tais como Finanças e RH. Por exemplo, no Reino Unido, o governo atualmente classifica aproximadamente 30% de todos os trabalhadores do país como tendo responsabilidades administrativas significativas, e o treinamento administrativo formal tem sido uma parte importante da estrutura de qualificação nacional para os curadores e outros profissionais de museu, desde 1964.

O diretor é geralmente contratado ou nomeado pela autoridade administrativa, sendo essa um conselho de curadores, um conselho administrativo, um ministro ou um governo regional ou municipal. O poder do diretor dependerá das leis e regulamentos nacionais ou locais. Alguns diretores têm autoridade para tomar decisões operacionais no dia

a dia, inclusive contratação e disciplina da equipe, ao passo que em outros sistemas essa responsabilidade é de um setor governamental ou de servidores municipais.

É muito importante que todos aqueles com responsabilidades administrativas, nesse sentido mais amplo, compreendam os sistemas administrativo e legal, e as estruturas que se aplicam às suas circunstâncias, bem como as leis e regulamentos detalhados sob os quais devem trabalhar. Na prática, eles variam enormemente de país para país, e, após várias décadas de descolonização, é muito comum ver que a maioria dos princípios e práticas administrativos e legais estabelecidos pelo antigo poder colonial ainda está em uso e ainda afeta significativamente tanto a gestão do museu quanto a prática profissional.

No mundo árabe permanecem, por exemplo, importantes diferenças administrativas, legais e até filosóficas entre antigas colônias e delegações francesas, como Argélia, Síria ou Líbano, e nos antigos territórios britânicos, como Iraque ou Israel/Palestina, enquanto diferenças similares são vistas na África Subsaariana, no Caribe etc.. Há também grandes diferenças entre países de acordo com o idioma utilizado: o termo “gerenciamento”, agora universal em países de língua inglesa, é muito mais chamado de “administração” ou talvez “gestão” em um país com tradição francesa, espanhola ou italiana de serviços públicos.

Exercício: Em relação ao seu próprio museu, investigue e resuma as principais leis e regulamentos nacionais e locais que afetam as operações e a administração do museu (inclusive a gestão financeira e de RH).

Uma função-chave da gestão de museus é auxiliar a organização, independentemente de seu tamanho ou complexidade, a alcançar resultados consistentes, de modo que a missão institucional possa ser articulada e cumprida. De todos os fatores que contribuem com o sucesso contínuo em museus, um dos mais importantes é criar uma equipe coesa e eficiente.

Manter essa equipe requer liderança, visão e um comprometimento com o esforço de equipe. A função mais importante de um administrador eficiente é a de inspirar o próximo a ser parte da equipe. A transferência de poder de um ou poucos para muitos envolve a delegação de tarefas e a divisão de responsabilidades.

A gestão eficiente de museus é uma responsabilidade que abrange todos os recursos e atividades do museu, e envolve toda a equipe. É um elemento necessário no desenvolvimento e progresso. Sem a gestão apropriada, um museu não pode garantir o cuidado e uso apropriados do acervo e nem manter e sustentar uma exposição e um programa educacional eficientes. O interesse e a confiança públicos se perdem sem a gestão qualificada, e o reconhecimento e a valorização do museu, como instituição a serviço da sociedade, são postos em risco. Ela precisa ser reflexo de um alto nível de desenvolvimento social com pessoas qualificadas e atuantes.

O museu moderno deve ser uma instituição informativa, profissional, sistemática (no cuidado com o acervo), agradável e socialmente ativa, e métodos e práticas discutíveis e tradicionais de gestão estão se tornando cada vez mais obsoletos. Para responder aos muitos e novos desafios, a gestão do museu precisa entender e aplicar os princípios de gestão contemporâneos, e as “melhores práticas” de gestão de negócios e serviços públicos em uma ampla gama de campos, incluindo economia, direito, psicologia, sociologia, informática e tecnologia das comunicações, gestão de serviços prediais. Existem muitos modelos distintos a serem considerados, e não apenas em relação às abordagens legais e culturais do país em particular; a preocupação com o processo administrativo goza agora de igual importância na maioria dos países.

Os aspectos-chave da boa gestão são: (1) selecionar as pessoas certas para a função, (2) determinar o trabalho a ser feito, (3) decidir o modo pelo qual o trabalho deve ser realizado, e (4) administrar a relação entre as pessoas que fazem o trabalho e os demais elementos do museu. Essas atividades podem ser cumpridas direta ou indiretamente, dependendo do porte e objetivo do museu, mas são, no entanto, fundamentais ao processo administrativo. Os museus em todos os países devem se dedicar a muitas das mesmas questões (ou oportunidades), independentemente do tamanho da instituição, fonte de financiamento, acervos, ou visitação.

Para entender melhor o processo de gestão do museu, pode ser importante adquirir um discernimento maior sobre o modo como os museus operam e, em particular, quem ou o que autoriza o museu e a quem eles se reportam.

Tipo de museu conforme vínculo

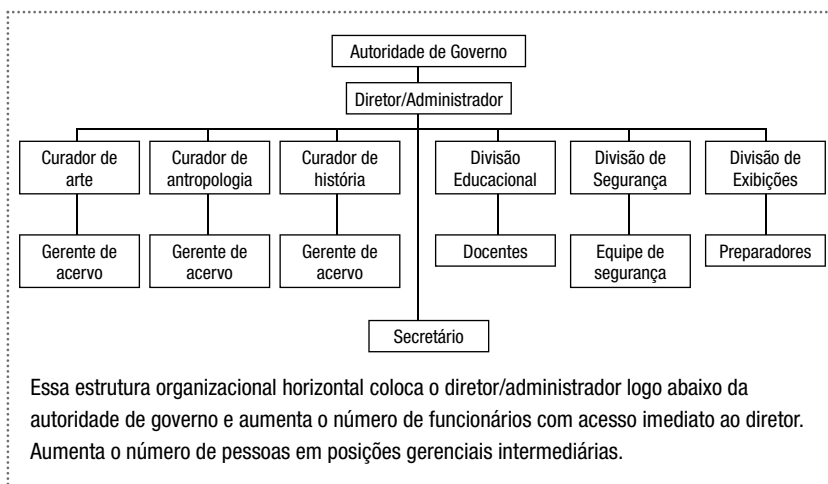
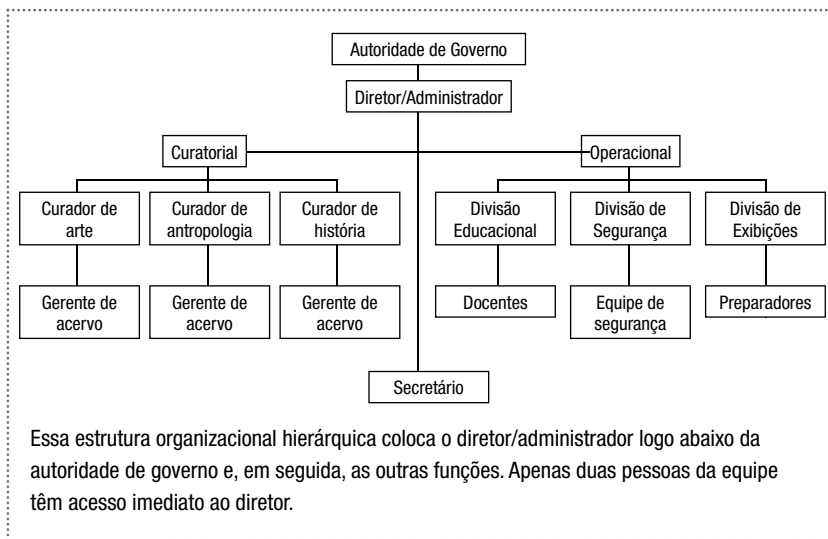
1. Estatal - os museus que são criados e geridos por agências governamentais locais, regionais ou nacionais.
2. Privado - museus financiados e operados por indivíduos ou organizações privadas, possivelmente com fins lucrativos.
3. Museus de fundações e sociedades sem fins lucrativos (conhecidos como “museus independentes”, na Grã-Bretanha).
4. Museus universitários ligados a faculdades ou universidades e normalmente criados e mantidos para fins educacionais das instituições, embora muitos também tenham um papel público importante.

Os museus e instalações similares de organizações e estabelecimentos religiosos geralmente se encaixam no grupo (3) acima, exceto nos casos em que forem de responsabilidade de um ministério governamental religioso ou um órgão religioso financiado pelo Estado, caso em que eles serão provavelmente melhor vistos como museus estatais.

Estrutura de gestão

Uma questão crucial para a gestão é documentar a estrutura sob a qual o museu é regido e apoiado. Esse processo muito básico é valioso para museus recentemente formados. Frequentemente, a estrutura de gestão se baseia em práticas prévias, mas falta documentação clara. Um simples diagrama ou gráfico organizacional pode ser utilizado para demonstrar as linhas de autoridade e a troca de informações.

A maioria dos museus possui uma estrutura de gestão que inclui pelo menos três componentes – a administração, a curadoria e as operações. Todos os elementos do museu podem ser de responsabilidade de uma pessoa ou de muitas pessoas. Essa estrutura organizacional em três partes permite a distribuição de várias tarefas. Ela pode ser expandida para facilitar atividades ampliadas, enquanto mantém linhas diretas de comunicação e um procedimento de relato facilmente compreensível.



A supervisão do orçamento, o levantamento de fundos, as relações públicas e o *marketing* são frequentemente uma parte da gestão institucional

se reportando diretamente ao diretor/administrador. A questão importante é ter uma estrutura claramente definida com linhas de comunicação estabelecidas. Todos os membros da equipe do museu devem saber onde se encaixam na organização, e um simples diagrama pode mostrar a relação de cada um com os demais membros da equipe. O gráfico organizacional define o sistema e descreve o fluxo do trabalho no museu.

Na estrutura organizacional mais comum, a autoridade administrativa está no topo, com o diretor/administrador logo a seguir. O restante da equipe está localizado abaixo, de acordo com a sua relação com as divisões primárias do museu. Essa disposição é conhecida como uma estrutura hierárquica que pode resultar em uma abordagem autoritária ou *top down* à gestão institucional. Uma segunda disposição, geralmente chamada de estrutura horizontal, estende a linha de contato com o diretor/administrador para dar a toda equipe acesso igual.

Uma terceira alternativa que está se provando cada vez mais comum é a estrutura em matriz. A equipe, particularmente a mais experiente, recebe a responsabilidade “vertical” para uma especialização acadêmica ou outra especialização profissional de sua equipe, como de costume. Mas então, além disso, eles recebem a responsabilidade de administrar um tema transversal em todo o museu e a estrutura da equipe, provavelmente através de um grupo ou comitê de trabalho interno interdisciplinar. Por exemplo, o curador de arqueologia, responsável por administrar toda a equipe de arqueologia, as coleções e serviços, também pode liderar um grupo de trabalho permanente, responsável pelo desenvolvimento e manutenção do plano estratégico para todo o departamento, enquanto o curador de história natural pode ter uma responsabilidade ampla no museu para informação e política da tecnologia da comunicação e sua implementação.

Independentemente dos detalhes das disposições organizacionais, todos os elementos convergem, no final das contas, no diretor, que é a ligação entre a autoridade administrativa e a equipe. A estrutura real variará, mas ela deve ser claramente definida e é preciso ter cuidado para envolver a equipe em uma gama de papéis de tomada de decisão. Um modo de promover essa troca é com a existência de um comitê consultivo. Isso permitirá aos membros da equipe se encontrar regularmente com o diretor e outros administradores a fim de discutir os assuntos relacionados às atividades operacionais.

Trabalho em equipe

Como já indicado, os métodos de gestão do museu e as estruturas tendem a refletir as práticas dominantes da legislação nacional, organização, conceitos de negócio, e níveis de desenvolvimento. Contudo, é amplamente reconhecido agora que, independentemente dessas influências, a estrutura organizacional e de gestão do museu precisa promover um espírito de trabalho em equipe, a comunicação interna e um sentido de propósito comum a todos. A boa gestão de museu também diz respeito, portanto, à construção do trabalho em equipe, ao desenvolvimento da visão institucional e à criação de um ambiente onde todos os membros possam trabalhar efetiva e eficientemente juntos, a fim de atingir os objetivos institucionais. A construção da equipe se estende muito além da administração do museu. Todos os administradores, supervisores e líderes têm uma responsabilidade muito importante de manter cada pessoa envolvida e se sentindo valorizada, de modo que cada um contribua de boa vontade e com seus melhores esforços para o bem do museu. Em suma, cada membro da equipe deve entender que tem um papel significativo para tornar o museu um contribuinte de sucesso ao público que serve.

Além de ser uma boa prática, o trabalho em equipe encoraja a comunicação franca e reduz desentendimentos. Como resultado, os indivíduos trabalham dispostos a aceitar novas ideias. O potencial para mudança é elevado e a renovação institucional é estimulada. Há muitos resultados positivos do fortalecimento da equipe. Um ambiente de abertura e respeito mútuo é o símbolo da boa gestão, e isso tem que começar com o próprio diretor. Em museus, assim como em todas as outras áreas da vida de trabalho, quando os administradores perdem de vista a missão estão provavelmente se encaminhando para a falência da gestão.

Um elemento básico de gestão e construção de equipe é a confiança, que vai além da noção de ação legal ou ética. A confiança é a base de relações positivas, tanto dentro quanto fora do museu. Ela facilita um sentido de segurança intelectual e emocional baseado no respeito mútuo, honestidade e lealdade. A confiança promove a troca aberta, a avaliação construtiva e a conquista criativa. Esses elementos influenciam a habilidade de atingir objetivos. Um comprometimento de respeitar as qualidades individuais, manter a comunicação aberta e promover a missão institucional é essencial

a um museu funcional, que pensa adiante e está orientado de maneira profissional.

Responsabilidade pública

O museu deve ter como parte de sua documentação alguma forma de constituição escrita, estatuto ou outro documento que afirme a sua situação legal e financeira. Deve confirmar que não foi constituído para dar lucro em benefício dos proprietários (exceto no caso de museus particulares) e que foi planejado para atender às necessidades públicas. O conceito sem fins lucrativos mantém a ideia de que qualquer receita excedente gerada pelo museu é utilizada exclusivamente para sustento da instituição e não para ser distribuída a sócios (contudo, é preciso reconhecer que governos e autoridades civis de muitos países veem toda a receita do museu como renda do Estado – em tributação efetiva – e ainda não permitem que o museu retenha e reuse a receita gerada com a cobrança de entrada, venda de publicação etc.).

Essa ideia da natureza sem fins lucrativos do museu parece simples, mas o conceito é sofisticado porque se baseia na prática filosófica da propriedade, que é um aspecto muito importante do setor sem fins lucrativos. A autoridade administrativa e a equipe podem mudar, mas o “público”, essa entidade mal definida, continua a “possuir” o museu como um local de permanência do patrimônio cultural, natural e científico. A parte interessada da organização sem fins lucrativos é o público, e a autoridade administrativa do museu o representa. A autoridade administrativa, quer seja um órgão governamental, outro órgão público ou os curadores de um museu não governamental, tem a responsabilidade fiduciária pelo museu. Pode tomar decisões e determinar programas, exposições e acervos, mas não deve receber benefícios individuais, apenas garantir que agiu como bom administrador e curador responsável.

Um desafio particular para um museu e, portanto, ao diretor, é identificar um grupo coerente de pessoas atendidas, geralmente, embora não necessariamente, os seus visitantes, e então procurar ativamente envolver esse grupo o máximo possível no desenvolvimento e nas atividades do museu (veja capítulos “*Marketing*” e “*Atendimento ao Visitante*”). Portanto, o grupo de pessoas atendidas pelo museu tem uma influência relevante na estrutura de gestão e organização.

Estilos de liderança de diretores e gerentes

TRADICIONAL: “LÍDER ÚNICO”

Desempenha um papel ilimitado
Interfere em tudo
Tenta forçar toda a equipe a concordar com ele e adotar suas ideias
Coleciona admiradores e bajuladores, e rejeita qualquer um com ideias novas ou diferentes das suas
Trata todos como subordinados que devem seguir o Líder Único sem questionar
Determina os objetivos deixando claro o que cada um deve fazer e como deve fazer

MODERNO: “LÍDER DE EQUIPE”

Escolhe limitar o próprio papel de líder e delega funções necessárias a terceiros
Avalia positivamente as diferenças entre as pessoas e vê isso como uma força da organização
Busca ativamente o talento dentro da organização e não se sente ameaçado pelas pessoas com habilidades especiais
Entende que uma função-chave é fazer com que os colegas evoluam e encoraja o crescimento das pessoas
Cria um sentido de missão para a organização e indica que os outros podem agir conforme acharem apropriado

Adaptado da pesquisa de R. A. Belbin (1993). *Team Roles at Work* (Londres: Butterworth-Heinemann)

Declaração de missão

Deve haver um entendimento geral do que se presume ser a missão básica do museu baseado, talvez, no nome, na natureza do acervo ou no papel atribuído a ele pelo governo ou outra autoridade administrativa. Presume-se que, fundamentalmente, a missão de um museu de história, arte ou ciência é lidar com objetos relacionados a essas disciplinas. Entretanto, é agora amplamente reconhecido que a missão do museu precisa ser definida e publicada mais explicitamente, sob a forma de uma Declaração de Missão, a qual, dentre muitas outras coisas, definirá as limitações do acervo e delineará o papel e a identidade pública da instituição. A declaração de missão deve ser simples, mas cuidadosamente escrita, descrever o que o

museu é, o que faz, como funciona, onde atua, como coleciona, onde e por que coleciona.

Declaração de missão

A declaração de missão resume as finalidades do museu e pode incluir uma referência aos feitos históricos da instituição e responsabilidades.

- definir a finalidade do museu
- resumir os objetivos do museu
- incluir uma declaração ou sumário dos princípios através dos quais o museu se propõe a funcionar

Exercício: Trabalhando em pequenos grupos de quatro ou cinco membros com diferentes formações e especialidades, esboce propostas para uma nova Declaração de Missão para o seu museu. A alguns dos grupos pode-se pedir para assumir uma abordagem mais tradicional, fazendo as perguntas quem? o quê? quando? onde? e por quê? em relação à finalidade e à missão do museu, como é feito hoje. Para outros grupos pode-se pedir para considerar uma abordagem de visão, o que o museu deve se tornar no futuro. Os grupos então apresentam as propostas para uma discussão mais ampla.

A declaração de missão deve ser revista regularmente e quando as circunstâncias permitirem, deve ser atualizada, refinada ou revisada.

Embora uma declaração de missão não seja normalmente um documento jurídico, é importante para a administração e a equipe deve reconhecer, endossar e sustentar a missão definida.

Políticas

Uma declaração de missão é um documento básico para todos os museus como uma declaração de finalidade, mas é preciso ir além, considerar e definir tanto a política operacional quanto os planos de desenvolvimento. As políticas fornecem a estrutura para a consecução das metas da instituição – a sua missão. Muitas das políticas institucionais podem ter sido formuladas externamente, por exemplo, pela autoridade administrativa, tal como o governo ou a universidade, no caso de museus estatais ou universitários respectivamente.

Onde houver leis nacionais especiais e políticas da autoridade administrativa que se apliquem ao museu, deverão ser reunidas cópias desses documentos, cuidadosamente estudados e implementados pelo conselho do museu, pelo diretor e pela equipe, conforme as suas diferentes responsabilidades, e mantidas em fácil acesso. Onde houver leis especiais, elas formarão o núcleo da documentação da política do museu, mas mesmo assim haverá a necessidade de declarações claras de políticas complementares que sejam voltadas a questões específicas do museu: 1) definir a estrutura para a tomada de decisões institucionais, ações e outras matérias, e 2) definir um plano de ação para o museu que seja considerado oportuno, prudente e vantajoso.

Há três tipos de políticas que os museus deveriam formular:

1. As políticas filosóficas voltadas às questões éticas;
2. As políticas de desenvolvimento que guiam a alocação dos recursos principais;
3. Os procedimentos de trabalho voltados às questões operacionais.

Em muitas organizações, a autoridade administrativa, de preferência em consulta com o diretor, tem sido típica e amplamente responsável por gerar o primeiro e o segundo tipo de política, enquanto o terceiro é normalmente desenvolvido pela equipe através de consulta. Porém, hoje em dia, em museus de pensamento progressista, a contribuição da equipe às políticas referentes à filosofia e à ética do museu é vista como essencial, enquanto as decisões sobre a alocação de recursos financeiros e outros sem o apoio da equipe podem ser contraproducentes.

Um bom princípio diretor é o conceito moderno de responsabilidade compartilhada. Ele insiste que a tomada de decisão e a responsabilidade devam sempre ser delegadas ao menor nível possível dentro de qualquer hierarquia de governo ou de emprego. Se as políticas forem planejadas para atender às necessidades especiais, então as pessoas mais qualificadas a identificar e assumir a responsabilidade por essas necessidades são os indivíduos com o conhecimento mais detalhado da organização – a equipe envolvida. Também é muito importante assegurar que ambos os procedimentos e atitudes internas se certifiquem que as recomendações de política possam emanar da equipe, em qualquer nível da organização: o diretor e os chefes dos departamentos curatorial e acadêmico não são as únicas pessoas a ter boas ideias sobre as operações do museu e o seu progresso.

Declarações de política

As políticas são essenciais à boa gestão, e é importante criar documentos claros que reflitam os valores e crenças do museu, as expectativas da equipe, os cuidados e usos do acervo, as questões fiscais, o uso das instalações físicas e outros assuntos que influenciem diretamente a habilidade do museu em cumprir sua missão. Políticas bem definidas ajudam a administração e a equipe a tomar decisões apropriadas e a delinear a estrutura dentro da qual podem atuar. Ademais, os documentos disponibilizados tranquilizam o público mostrando que a instituição teve uma consideração cuidadosa com suas ações. As políticas dos museus podem cobrir inúmeros assuntos. Seguem exemplos de tópicos que são frequentemente abordados.

1. Aquisição
2. Adição ao acervo
3. Retirada do acervo
4. Cuidados e usos do acervo
5. Empréstimos
6. Exposições
7. Programação e educação
8. Recursos humanos
9. Recursos financeiros
10. Avaliação da equipe
11. Saúde e segurança da equipe e dos visitantes
12. Manutenção das instalações
13. Uso das instalações
14. Desastres naturais e perigos

Exercício: Políticas adicionais podem ser exigidas para atender as necessidades específicas de um museu em particular. Junto com a declaração de missão, as políticas e procedimentos definem os níveis de responsabilidade que o museu tem com o acervo e o público que ele atende.

1. Em relação ao seu museu, quais das áreas acima não têm declaração de política atualmente?
2. Todos os documentos de política existentes estão atualizados ou precisam de revisão?
3. Há aspectos especiais do trabalho ou responsabilidades do seu museu que não aparecem na lista acima e têm que ter uma declaração de política ou documento?

Gestão financeira

A maioria dos museus está sujeita em grande medida às leis contábeis e financeiras nacionais e ao controle das mesmas, e a uma autoridade administrativa que determina as práticas financeiras da instituição dentro dessas restrições legais. A autoridade, bem como o nível da supervisão financeira podem diferir, mas poucos museus possuem controle completo e irrestrito sobre todos os aspectos de suas finanças. Independentemente do nível de flexibilidade ou da fonte de financiamento, todos os museus têm obrigação de prestar contas do dinheiro a eles alocado. O processo de desenvolvimento do orçamento, a responsabilidade pelos recursos e planejamento financeiro é geralmente descrito como gestão financeira, e enquanto as diretrizes podem ser cuidadosamente estruturadas pela autoridade administrativa, a implementação permanece a cargo do diretor/administrador do museu e, subsequentemente, da equipe.

Regulamentos financeiros

A equipe do museu com responsabilidade pela política e controle financeiro precisa conhecer as leis e regulamentos financeiros que se aplicam ao museu, ao seu trabalho dentro dele e a quaisquer finanças especiais, além das leis e regras do serviço público que se aplicam à condução da equipe do museu (ex.: medidas contra corrupção, como restrições à aceitação de presentes ou favores). Também deve haver leis ou regras especiais sobre questões tais como:

1. o uso da receita proveniente da venda de ingressos
2. o uso da receita da loja do museu
3. itens que podem ser vendidos na loja do museu
4. pagamento (remuneração) dos funcionários
5. fornecimento de seguro médico e/ou de seguro social e serviços à equipe
6. tributação
7. processos de aquisição e contabilidade
8. prática de corrupção e conflitos de interesse

Exercício: Descubra quais são as principais leis e regulamentos financeiros que se aplicam ao museu e ao trabalho da sua equipe, e crie uma lista e um breve sumário destes, guardando em pasta disponível a toda a equipe.

A gestão financeira é vista por muitos como um dos aspectos mais difíceis da gestão do museu – algo a ser deixado aos contadores nos escritórios administrativos do museu ou, quem sabe, a uma repartição pública. Na realidade, é essencial que toda a equipe que ajuda a preparar orçamentos e a controlar projetos e gastos tenha conhecimento dos princípios financeiros e de controle, além de acesso a documentos fáceis de utilizar.

Mais simplesmente, um orçamento anual é uma ferramenta de gestão e documento de planejamento em termos monetários. No entanto, o orçamento é mais do que uma questão de equilibrar a receita esperada com os gastos. Ele indica o recurso que se espera disponível de diversas fontes (auxílio do governo, cobrança de ingressos, negócios, doações e patrocínios), o recurso necessário (para a continuidade das operações – pela projeção, e para benfeitorias planejadas ou outras mudanças de acordo com o plano de desenvolvimento anual), e a diferença entre os dois. O orçamento também permite que a administração determine as alternativas mais apropriadas para a alocação dos recursos, quer seja para novos desenvolvimentos ou como resultado de mudanças nas políticas ou prioridades. O orçamento é, portanto, uma declaração de intenção utilizada para guiar as atividades de uma instituição e que dá poderes para a administração do museu decidir como usar os recursos financeiros de maneira mais eficaz.

A relação entre as metas voltadas à missão e os recursos financeiros é crítica, e a formulação do orçamento deve ser vista como parte integral do processo de planejamento e gestão. Como um instrumento de controle administrativo, uma vez começado o exercício fiscal, o orçamento é usado para rastrear despesas e receitas reais contra alvos planejados. Sinais de diferenças entre gastos e o orçamento projetado podem indicar a necessidade de reduzir o gasto ou aumentar a receita, ou mudar os recursos de uma categoria para outra. As diferenças no desembolso que perfazem mais do que saídas incidentais, requerem a atenção da alta administração. Também, nessas circunstâncias, pode ser que um relatório antecipado à autoridade administrativa seja exigido, pois na maioria dos sistemas administrativos, governamentais ou não governamentais sem fins lucrativos, o diretor ou outro administrador e controlador do orçamento é proibido de gastar mais do que as somas autorizadas, sem a aprovação de Ministério, Conselho ou órgão administrativo regulador.

A maioria dos museus tem receita de diversas fontes. Geralmente, o suporte primário vem do governo, e mesmo nesse caso uma receita adicional pode

vir da cobrança de ingressos, da loja de presentes, de doações ou do serviço de alimentação, embora em muitos países, museus civis e governamentais e órgãos culturais similares ainda não possam manter o dinheiro arrecadado na bilheteria ou em qualquer outra fonte de receita que tiverem, mas, em vez disso, devem repassar tudo imediatamente a um Ministério ou Prefeitura.

Museus que estão fora do controle governamental direto, ou onde regulamentos governamentais tradicionais tiverem sido mudados, podem ter várias oportunidades de financiamento, tais como:

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| 1. Cobrança de ingressos | 6. Contribuições voluntárias |
| 2. Loja de presentes | 7. Patrocínios corporativos |
| 3. Serviço de alimentação | 8. Consolidação e fusão |
| 4. <i>Marketing</i> | 9. Publicação |
| 5. Serviços e instalações de turismo | 10. Taxas de agências de viagem |

Hoje em dia, parece que a maioria dos museus está enfrentando desafios financeiros, particularmente reduções nos subsídios governamentais e contínuos aumentos nos custos operacionais. Essa situação pode mudar, aumentar ou diminuir, dependendo do museu e do país, governo ou organização.

O sistema de contabilidade utilizado pelo museu refletirá, sem dúvida, as exigências da autoridade administrativa. O processo deve identificar se fundos específicos estão restritos, isto é, a serem utilizados apenas para propósitos específicos, ou não restritos, permitindo uma maior flexibilidade e tomada de decisão pelo diretor/administrador do museu e equipe.

O *orçamento operacional* do museu lida com as atividades financeiras diárias no período contábil aprovado (normalmente um período contínuo de 12 meses – geralmente ligado ao exercício tributário e fiscal, governamental ou nacional). Essa alocação ou atribuição pode ser baseada nas despesas do ano anterior ou determinada pelas atividades do museu. Ela é preparada anualmente para apresentar as receitas e despesas previstas para o ano em curso. Reflete a relação entre as receitas antecipadas e as despesas projetadas. Embora, ao determinar o orçamento operacional, a autoridade administrativa possa dispor as somas ou proporções a serem alocadas a determinadas categorias de gastos, um limite de tomada de decisão em nível administrativo geralmente permanece, permitindo ao diretor certa flexibilidade.

O orçamento operacional geralmente detalha todos os gastos autorizados da organização e, portanto, a representação financeira integral da organização. Em contraste com isso, um *orçamento de projeto* relata apenas um projeto ou atividade em particular, usualmente de duração limitada, indo desde uma reforma no prédio até uma exposição temporária ou outro evento especial.

Quando são escritos e aprovados, os orçamentos são desenvolvidos como “previsões”, normalmente baseadas em registros anteriores. Depois que o dinheiro é recebido e gasto, as contas finais são redefinidas como “reais”. Projeções e contas reais podem ser iguais ou diferentes. Alguns sistemas e regras contábeis permitem, em determinadas condições, a movimentação de fundos de uma conta para outra a fim de atender às exigências do museu, mas outros sistemas não permitem tal flexibilidade.

É importante entender que o orçamento deve ser um processo dinâmico, não algo feito uma vez ao ano e ignorado o resto do tempo. Um orçamento é um documento de trabalho que deve ser revisto mensalmente pelo diretor e outros membros apropriados da equipe, tais como chefes de departamento, e membros da autoridade administrativa do museu. Esse escrutínio é importante porque nem a receita nem a despesa podem ser previstas com total exatidão. A revisão regular é o único modo pelo qual a gestão do museu pode saber onde se encontra financeiramente, a tempo de fazer os controles necessários dos gastos ou projetos. Para comparações eficazes de orçamento entre os anos, o exercício fiscal ou financeiro deve permanecer o mesmo, a não ser que haja razões impositivas para a mudança.

Seis regras para planejar um orçamento

1. Seja específico ao fazer projeções.
2. Não seja tão otimista em suas projeções.
3. Faça um orçamento realista.
4. Estabeleça orçamentos internos mínimos.
5. Faça distinção entre custos fixos (exemplo: equipe permanente, custos prediais, serviços) e custos de programas ou projetos especiais.
6. Não subestime as despesas gerais.

Um “balanço patrimonial” de museu é uma declaração da situação financeira geral em uma data específica, detalhando, entre outras coisas, todos os ativos financeiros da organização, tais como dinheiro no banco, o valor das instalações e equipamentos, junto com detalhes do que o museu possui naquela data, como empréstimos de qualquer espécie e contas não pagas. Embora seja um modelo muito familiar proveniente do mundo dos negócios, um número crescente de países, governos e autoridades regulatórias de órgãos sem fins lucrativos exigem agora que os departamentos e serviços governamentais e órgãos não governamentais adotem sistemas e regras contábeis comerciais, inclusive a preparação e publicação de um balanço patrimonial anual e a demonstração financeira.

Ética e gestão de museu

Há um número de questões éticas relacionadas à política e à gestão do museu e, particularmente, ao uso do dinheiro e outros recursos, e não apenas a seu acervo. Com certeza existem leis nacionais referentes à responsabilidade, contudo, a questão da responsabilidade ética não está limitada por fronteiras nacionais ou políticas. A fim de atingir os padrões aceitos de ética institucional, todo museu deveria ter uma política de gestão financeira que, entre outras coisas, defina quem tem autoridade para gastar recursos institucionais, a natureza dos materiais ou objetos que podem ser adquiridos e o método de supervisão orçamentária. Devem manter registros de todos os gastos, fontes de financiamento e qualquer ajuste no orçamento. Relatórios regulares da situação financeira da instituição devem ser disponibilizados às autoridades competentes. Um processo orçamentário transparente é a melhor forma de evitar problemas e suspeitas.

A responsabilidade pública de um museu induz a ética de suas atividades, inclusive os cuidados e o uso do acervo, bem como a gestão institucional apropriada. A responsabilidade ética é evidenciada pela interação dentro e fora da organização e pelo jeito com que um museu conduz suas atividades. Um museu ético é um museu no qual todos os participantes reconhecem os valores centrais e onde esses valores são definidos no contexto de sua missão.

Planejamento I – O processo de planejamento

Em termos simples, um museu precisa planejar para reafirmar ou modificar sua missão – por que ele existe, que propósito tem, e o que faz para estar de acordo com sua visão – onde pretende estar e o que quer fazer nos próximos anos. O produto final do processo de planejamento é um guia para reger as atividades do museu. Não é finalidade do planejamento decidir o que deve ser feito no futuro, mas decidir o que fazer agora para alcançar os objetivos desejados no futuro. Inclui alguns ou todos os itens que seguem.

1. **Planejamento financeiro:** são as questões relacionadas às necessidades de financiamento atuais e futuras do museu e sua habilidade em assegurar recursos suficientes para arcar com as atividades e a execução de sua missão declarada.
2. **Necessidades da comunidade e envolvimento:** planejar para as necessidades da comunidade para que o museu desenvolva respostas apropriadas à sua missão e prioridades.
3. **Planejamento de recursos humanos:** são questões que se referem ao recrutamento, treinamento e retenção de pessoal qualificado com formações distintas adequadas, a fim de satisfazer as necessidades da equipe e dos voluntários.
4. **Organização estrutural:** são questões que avaliam a estrutura do museu e determinam a melhor configuração para atender às necessidades atuais e futuras do museu e da comunidade, oferecendo serviços de qualidade a um custo razoável.
5. **Comunicações/Marketing/Visibilidade:** estas questões indagam como o museu pode se tornar mais visível e informar o público sobre sua missão e serviços, e consideram quais serão os recursos necessários para executar os processos de ganho de maior visibilidade.
6. **Contribuição nacional:** faça ou não faça parte dos serviços de antiguidades e de museus nacionais, a agenda institucional do museu deve apoiar a maior consciência e defesa das questões nacionais, como conservação, financiamento, responsabilidades e padrões.
7. **Eficiência do serviço:** estas questões se referem à avaliação dos serviços, programas, exposições e resultados, para medir a eficiência do museu quanto à satisfação das necessidades dos públicos-alvo e garantir que serviços secundários sejam reforçados ou, se necessário, interrompidos.

Planejamento

O planejamento eficiente do museu deve ser uma atividade holística com uma ampla visão da história, missão, acervo, equipe, instalações, fundos, apoio da comunidade, público, situação política, ameaças locais e regionais, e outras potencialidades ambientais e sociais da instituição na tomada de decisões que irão guiar ao futuro. Esse processo de planejamento permite que o museu avalie, redefina e cumpra sua missão, programas e exposições para o público que atende. Há uma ligação próxima entre o processo de planejamento e o *marketing*, porque o planejamento precede o *marketing*, e a análise de *marketing* de um museu faz parte do processo de planejamento.

Planejamento II – Questões a se considerar

- Missão
- Organização
- Tomada de decisão
- Levantamento de fundos
- Alocação de recursos
- Avaliação de desempenho
- Eficiência organizacional

Planejar ajuda a desenvolver uma gestão de sucesso como base para uma governança forte pela autoridade de supervisão, uma administração sadia pelo diretor e pela equipe, financiamento e utilização eficientes de recursos, e avaliação contínua dos programas por todos os participantes do museu para cumprir sua missão. Todo museu pode ser melhorado, e o planejamento efetivo é uma parte importante para garantir a qualidade e o processo contínuo de aperfeiçoamento.

Sem um programa contínuo de planejamento e avaliação, o esforço do museu seria acidental com resultados imprevisíveis. O planejamento deve buscar o “ajuste” mais apropriado entre uma organização e o ambiente no qual ela atua. Nesse contexto, o ambiente são as condições que existem dentro e fora da organização que influenciam suas operações.

Avaliação

O estágio final do processo de planejamento é a avaliação. É uma maneira de determinar a eficiência do museu e um método valioso para decidir o valor e propósito da missão institucional. Após estabelecer metas através de um processo de planejamento, o museu deve desenvolver estratégias para atingir e avaliar essas metas e objetivos. Uma avaliação institucional deve ajudar o museu e sua equipe a:

- Identificar necessidades na sociedade
- Definir a relação dessas necessidades com a missão do museu
- Avaliar suas capacidades como museu
- Avaliar o ambiente externo ao museu
- Estabelecer os objetivos do museu
- Selecionar as estratégias do museu
- Criar programas curatoriais, de exposições, de educação e outros
- Determinar um orçamento futuro para o museu
- Avaliar a atuação geral do museu

Análise SWOT

Um dos métodos de análise dos ativos institucionais é o chamado SWOT. Esse processo não é um fim em si, mas um método para coletar informações que serão utilizadas no processo de planejamento. Essa técnica requer um exame dos seguintes itens da instituição:

- Strengths [Pontos fortes]
- Weaknesses [Pontos fracos]
- Opportunities [Oportunidades]
- Threats [Ameaças]

Exercício: Reúna-se em pequenos grupos de membros da equipe, compartilhe ideias sobre o museu e considere-as nas quatro categorias.

Para ser um líder de sucesso da instituição, o diretor do museu deve:

1. visualizar as metas institucionais
2. afirmar os valores institucionais
3. motivar a equipe
4. gerir as responsabilidades institucionais
5. atingir a unidade funcional
6. explicar os desafios e oportunidades
7. servir de exemplo
8. representar o museu e o grupo externamente
9. renovar os compromissos da equipe e institucionais

Comentários finais

O trabalho em um museu é de confiança pública e envolve grande responsabilidade. Mas, os papéis da alta administração, incluindo o diretor, estão entre as responsabilidades menos definidas no museu contemporâneo. Essa ambiguidade se deve às inúmeras responsabilidades administrativas que incluem diversas atividades do museu, bem como as capacidades tecnológicas, políticas e sociais que são necessárias para guiar um museu em tempos tão incertos e exigentes. O diretor deve ser um representante público, um defensor público, um profissional de museu, tudo ao mesmo tempo, e ainda ser capaz de garantir os recursos, enquanto mantém a integridade da instituição. Ele deve ter especialidade e habilidade administrativa para promover a missão do museu, bem como ser um excelente comunicador, particularmente sobre pequenas e grandes questões, porém fundamentais, que podem não ser compreendidas pelo público.

O processo de gestão de um museu é geralmente desafiador, mas sempre recompensador para quem se compromete a atender aos interesses do público, protegendo a comunidade e promovendo a boa vontade e o entendimento. A boa gestão diz respeito à sustentabilidade institucional, à ética profissional, ao respeito, à lealdade, à honestidade e à dedicação. Os diretores de museu e todos os demais integrantes técnicos e administrativos com responsabilidades de gestão devem desempenhar suas tarefas com integridade, em conformidade com os mais rigorosos princípios éticos e os mais altos padrões de objetividade.

Gestão de Pessoal

Patrick J. Boylan

Professor Emérito, City University London

A equipe do museu: o segredo da eficiência

Os funcionários do museu, pagos ou voluntários, são o ativo mais importante da instituição. Independentemente do valor, sem uma equipe que exerça uma curadoria, conserve o acervo e o exponha, ou de alguma maneira o apresente ao seu público, os tesouros mais preciosos do museu serão de pouco valor real ou pouca serventia. Se não houver conservação preventiva adequada, é quase certo que o acervo se deteriore até que, por fim, esteja totalmente perdido.

Similarmente, se as boas disposições de segurança envolverem o uso tanto de barreiras e dispositivos físicos quanto eletrônicos, também estes dependerão de uma equipe eficiente para operação e monitoramento apropriados. Os grandes museus precisam também de pessoal administrativo e outros profissionais, além de pessoal de apoio, para atuar em áreas importantes tais como a manutenção dos prédios, a gestão dos recursos financeiros e humanos, exposições e projetos, *marketing* e relações públicas.

Entenda a gestão de pessoal

Mesmo que o museu conte com um pessoal especializado em recursos humanos, é essencial que toda a equipe de nível mais elevado entenda os fundamentos da liderança e da boa gestão de pessoal. Isso deve ser uma exigência para os diretores e chefes de departamento e chefes de seção responsáveis por supervisionar outras equipes. Em particular, uma vez que a grande maioria das decisões de gestão de pessoal é tomada na “linha de frente” pela equipe de supervisão que não é especialista em pessoal, todos os funcionários seniores e de nível intermediário, independentemente de suas especializações e tarefas, devem ter um entendimento razoável dos procedimentos oficiais do museu e das leis nacionais vigentes referentes às questões de pessoal.

Além disso, todos os membros da equipe têm o direito de entender os termos e as condições do seu emprego, juntamente com as regras gerais de equipe. Todos esses termos e regras devem ser escritos em linguagem clara e as cópias devem estar facilmente disponíveis aos funcionários para consulta a qualquer momento.

Os demais capítulos deste *Manual* buscam orientar sobre as “melhores práticas” que são relevantes a todo museu ou instituição similar, em qualquer lugar do mundo. Por outro lado, os princípios, as regras e os procedimentos de pessoal adotados pelo museu, inclusive os termos contratuais e as condições de trabalho, terão que se basear em leis e regulamentos trabalhistas, e nos princípios e regras de contratação ditadas pelo Ministério do Trabalho ou outra autoridade administrativa do país, no caso de museus públicos e órgãos relacionados.

É importante reconhecer que existem diferenças relevantes nessas leis e regras de um país para outro. Mesmo após o fim dos regimes coloniais, fortes diferenças baseadas nos sistemas legais e tradições dos poderes colonizadores ou antigos mandatos normalmente persistem nos sistemas legais nacionais e nos princípios e regras trabalhistas, especialmente aqueles referentes aos serviços públicos.

Grandes diferenças entre emprego tradicional e direito contratual e, portanto, entre a prática e as regras da gestão de pessoal, ainda persistem nos países com tradição em Direito Codificado (Direito Romano) desenvolvidos nas ex-colônias francesas, como Argélia, Líbano, Síria e Tunísia, em comparação com os sistemas de Direito Jurisprudencial inglês das antigas colônias e territórios britânicos, como Iraque, Jordânia, a maioria dos países do Golfo, Israel e Palestina.

Exercício para identificar fatores das condições de emprego

1. Faça uma lista das principais leis e regras nacionais que regem os termos e condições trabalhistas no seu país
2. Se for um museu público, faça um resumo dos principais regulamentos e acordos governamentais que controlam as condições de trabalho na sua instituição.
3. Além disso, você tem um Manual de Equipe ou Contrato de Trabalho que esclarece as condições do trabalho em detalhes?

Caixa 1: As principais profissões de museu encontradas nos Comitês Internacionais do ICOM

1. Diretores de museu e diretores executivos
2. Curadores de coleções específicas (o ICOM reconhece os Comitês Internacionais que abrangem ao menos 25 especializações)
3. Conservadores-restauradores e demais pessoal técnico especializado
4. Oficiais de registro e outros especialistas em documentação
5. Professores de museu e demais da equipe de educação, comunicação e relações com a comunidade
6. Pesquisadores baseados no museu, como arqueólogos, biólogos, geólogos, etnógrafos, historiadores e outros
7. Arquitetos de museu, *designers* e intérpretes
8. Pessoal técnico de exposição
9. Especialistas em audiovisual e novas tecnologias
10. Bibliotecários de museu, arquivistas, especialistas em documentação e informação
11. Especialistas em segurança
12. Pessoal administrativo e de gestão geral e especializada, inclusive gestão financeira, de pessoal, jurídica e predial
13. Pessoal de relações públicas, *marketing* e outras atividades comerciais
14. Pessoal de treinamento de equipe internos e das instituições de formação museológica

NOTA DE EDIÇÃO: No Brasil, o cenário profissional em museus deve acolher a Lei nº 7.287, de 18/12/1984, que dispõe sobre a profissão de museólogo, e o Decreto nº 91.775, de 15/10/1985, que a regulamenta. Pela legislação, o exercício da profissão de museólogo é privativo dos graduados e dos diplomados como mestres e doutores em Museologia, desde que registrados em Conselho Regional próprio. O Decreto nº 91.775, de 15/10/1985, relaciona em seu Artigo 3º as atribuições do museólogo:

- I – ensinar Museologia nos seus diversos conteúdos, em todos os graus e níveis, obedecidas as prescrições legais;
- II – planejar, organizar, administrar, dirigir e supervisionar os museus, as exposições de caráter educativo e cultural, os serviços educativos e atividades culturais dos museus e de instituições afins;
- III – executar todas as atividades concernentes ao funcionamento dos museus;
- IV – solicitar o tombamento de bens culturais e o seu registro em instrumento específico;
- V – coletar, conservar, preservar e divulgar o acervo museológico;
- VI – planejar e executar serviços de identificação, classificação e cadastramento de bens culturais;
- VII – promover estudos e pesquisas sobre acervos museológicos;
- VIII – definir o espaço museológico adequado à apresentação e guarda das coleções;
- IX – informar os órgãos competentes sobre o deslocamento irregular de bens culturais, dentro do País ou para o exterior;
- X – dirigir, chefiar e administrar os setores técnicos de Museologia nas instituições governamentais da administração pública direta e indireta, bem assim em órgãos particulares de idêntica finalidade;
- XI – prestar serviços de consultoria e assessoramento na área de Museologia;
- XII – realizar perícias destinadas a apurar o valor histórico, artístico ou científico de bens museológicos, bem assim sua autenticidade;
- XIII – orientar, supervisionar e executar programas de treinamento, aperfeiçoamento e especialização de pessoas habilitadas nas áreas de Museologia e Museografia, como atividade de extensão;
- XIV – orientar a realização de seminários, colóquios, concursos, exposições de âmbito nacional ou internacional, e de outras atividades de caráter museológico, fazendo-se nelas representar.

As principais categorias de trabalho e dos funcionários de museu
Novamente, as tradições nacionais desempenham um papel relevante ao determinar a natureza e a gama de funções encontradas em um museu.

Em algumas tradições, ainda serão poucos os funcionários do museu, com somente duas categorias predominantes: os especialistas altamente credenciados para os acervos específicos e os programas de pesquisa do

museu – os chamados “curadores eruditos” – e a equipe de segurança, manutenção predial e demais suportes.

Contudo, em outras tradições museológicas, talvez mesmo em países ou museus muito similares, pode haver uma gama muito distinta de profissionais, cobrindo possivelmente vinte ou mais funções especializadas. Essas outras profissões incluem a conservação e restauro científico, pesquisa em campo, documentação, educação e interpretação, e pessoal especializado em serviços ao visitante, junto com especialistas em uma faixa de tarefas de gestão, administrativas e financeiras (veja também o capítulo “Gestão de Museu”).

Uma boa indicação da diversidade potencial da profissão de museu, é a lista de ramos especializados reconhecida pelo Conselho Internacional de Museus (ICOM) e seus Comitês Internacionais (veja Caixa 1).

Caixa 2: Informações básicas para a equipe

O Comitê de Treinamento de Pessoal do ICOM aconselha os museus a assegurar que cada funcionário entenda o papel do museu na sociedade e o seu próprio papel na instituição. Recomenda-se que o treinamento inicial, para funcionários recém-recrutados, explique o significado da função a ser exercida em relação aos objetivos gerais e aos programas do museu. O objetivo deve ser assegurar que, em relação à própria função, todo funcionário seja capaz de responder às seguintes questões, conforme se aplicam ao museu:

1. Museus: por que eles existem e qual a sua função na sociedade?
2. Acervos: como consegui-los, estudá-los e cuidar deles, e o que fazer com eles?
3. Organização do museu: quem faz o quê no museu e como faz?
4. O museu e os serviços públicos: por que fornecemos esses serviços, como são organizados e utilizados?
5. Instalações físicas: como fornecer acesso máximo às instalações do museu e ao mesmo tempo proteger os acervos?

Informações, envolvimento e integridade do pessoal

Enquanto o trabalho no museu requer experiência ou treinamento em papéis e tarefas específicos, algumas informações e entendimentos básicos se aplicam a toda a equipe (veja Caixa 2).

Além disso, uma boa gestão de equipe requer muito mais que uma boa liderança de diretor e a gestão apropriada de procedimentos contratuais por especialistas em administração de pessoal. É preciso haver um forte comprometimento com as boas relações entre funcionários, e o tratamento correto de todos eles por toda a equipe, em qualquer nível de responsabilidade. Isso foi demonstrado por um grande número de pesquisas investigativas independentes sobre o que cria e mantém uma organização eficaz e boas relações de equipe (veja Caixa 3).

Caixa 3: Saúde e eficiência corporativa

O pesquisador Brian O’Neill (Professional Manager, 1993) aponta que, para ter sucesso e ser eficiente, uma organização precisa de:

1. Senso comum de direção e propósito
2. Funções bem definidas
3. Equipe com percepção que está sendo bem tratada, com valor devidamente reconhecido e apreciado
4. Estilo de gestão participativo
5. Informação dos projetos e eventos a todos
6. Cada funcionário com percepção de ser um membro valioso da equipe
7. Locais de trabalho e instalações bem projetados
8. Entendimento compartilhado dos papéis
9. Treinamentos para todas as funções
10. Oportunidades iguais de promoção
11. Líderes e supervisores que demonstram cuidado e apoio
12. Equipe envolvida nos planos de mudança desde o início
13. Oportunidades para que a equipe use suas habilidades
14. Oportunidades para que a equipe contribua com ideias

Exercício: Trabalhando em grupos pequenos, discuta abertamente a situação atual de seu próprio museu ou de outra organização. Use a lista acima e identifique pelo menos cinco áreas prioritárias para aperfeiçoamento.

Caixa 4: Exemplo de descrição de cargo - I

CARGO: Diretor de Conservação
LOCAL DE TRABALHO: Anexo do Centro de Conservação do Museu Regional
GRAU (SALÁRIO E CONDIÇÕES DE TRABALHO): Grau Y do Serviço Civil Nacional
SUPERVISOR: Gerente de Acervos
RESPONSÁVEL POR: 4 membros do quadro de funcionários (2 Curadores Assistentes, Conservador, Assistente Administrativo), além de eventuais alunos e voluntários
FINALIDADE DO CARGO: Responsável pela conservação e documentação de acervo; suporte à conservação em outras áreas do Serviço Civil Nacional; gestão do armazenamento, incluindo o monitoramento de variáveis ambientais; procedimentos e legislação; saúde e segurança; plano de emergência; gestão do setor.

ATIVIDADES DO CARGO:

1. Atendimento ao Cliente

- a) Garante que as necessidades dos clientes sejam determinadas, previstas e analisadas de acordo com os procedimentos estipulados, incluindo as necessidades especiais.
- b) Gerencia e desenvolve trabalho consultivo com relação a fontes de informações e ao acervo em resposta a consultas de uma ampla gama de clientes.
- c) Gerencia e desenvolve um programa interpretativo abrangente direcionado às necessidades dos clientes, ao Serviço Civil e outras organizações associadas, utilizando os recursos disponíveis para seu melhor aproveitamento.
- d) Supervisiona o acesso aos recursos de informações e acervo por clientes de todos os tipos por meio de sistemas *online*, empréstimos, visitas.
- e) Contribui com iniciativas de serviços a visitantes, conforme apropriado.
- f) Mantém estatísticas sobre o uso de recursos de informações, objetos e consultas em geral.

2. Base de Recursos

- a) Responsável pela aquisição, preparação, conservação e documentação de exemplares relacionados ao tema definido e área do acervo, e por manter esse acervo em condições apropriadas.
- b) Responsável pelo acervo, armazenamento, interpretação e avaliação de informações sobre o território geográfico do museu, através de trabalho de campo, pesquisas e outros programas.
- c) Representa os interesses do museu em fóruns locais e nacionais, e em consultas do governo, conforme houver necessidade.

- d) Desenvolve programas de trabalho de campo em conjunto com outras partes pertinentes do museu e do Serviço Civil.
- e) Gerencia a biblioteca da seção.
- f) Produz textos relativos ao tema e ao acervo, para publicação interna e externa.

3. Gestão

- a) Planeja e organiza o trabalho da seção, para que programas sejam concluídos de acordo com os cronogramas estipulados e os resultados sejam alcançados.
- b) Contribui com o Plano Anual do Serviço.
- c) Gerencia orçamentos delegados de acordo com as exigências.
- d) Participa da gestão do Serviço de forma geral e assume a responsabilidade por projetos e iniciativas, conforme determinado pela gerência.
- e) Providencia reuniões da equipe, conforme apropriado.
- f) Gerencia a equipe da seção, conforme apropriado, incluindo pessoal contratado, colocação de alunos, voluntários e especialistas de outras organizações.
- g) Ajuda a gerir contratos com outras organizações.
- h) Contribui com a geração de renda ao Serviço, conforme apropriado.
- i) Apoia e contribui com os devidos programas de treinamento.
- j) Apoia as iniciativas de garantia de qualidade do Serviço e incentiva o envolvimento de funcionários.
- k) Quaisquer outras obrigações correspondentes ao grau do posto, conforme instruído pelo supervisor.

Caixa 4 (continuação)

Atributos esperados

Exigências básicas

Desejável:

1. Experiência

- Prática de curadoria na área
- Uso de tecnologia da informação
- Experiência em planeamento estratégico
- Registro de publicação estabelecido
- Experiência em pesquisa de campo
- Experiência em responder a consultas do público
- Contato com organizações nacionais e internacionais
- Programas interpretativos
- Experiência em iniciativas de qualidade
- Experiência na elaboração de pedidos de concessões e orçamentos de projetos

2. Qualificações

- Graduação na respectiva área académica
- Pós-graduação
- Museologia ou treinamento ou qualificação de pós-graduação equivalente

3. Motivação

- Comprometimento com o trabalho e os objetivos do museu
- Deve ser capaz de assumir uma visão estratégica

4. Atitude & Temperamento

- Deve trabalhar bem em equipe
- Habilidades de liderança e organizacionais
- Bom comunicador, tanto verbalmente quanto por escrito e com pessoas em geral
- É metódico e atento a detalhes
- Capaz de presidir e participar de reuniões

5. Saúde

- Razoavelmente apto, capaz de assumir o respectivo trabalho de campo na área
- Com algum ajuste, pessoa com necessidades especiais é capaz de desempenhar a função

6. Exigências especiais

- Nenhuma
- Carteira de habilitação válida seria útil

(Data de elaboração/Data de revisão: xx/xx/201x)

Caixa 5: Exemplo de descrição de cargo - II

CARGO: Diretor de Conservação
LOCAL DE TRABALHO: Anexo do Centro de Conservação do Museu Regional
GRAU (SALÁRIO E CONDIÇÕES DE TRABALHO): Grau Y do Serviço Civil Nacional
SUPERVISOR: Gerente de Acervos
RESPONSÁVEL POR: Um técnico e eventuais alunos e voluntários
FINALIDADE DO CARGO: Responsável pela conservação e documentação de acervo; suporte à conservação em outras áreas do Serviço Civil Nacional; gestão do armazenamento, incluindo o monitoramento de variáveis ambientais; procedimentos e legislação; saúde e segurança; plano de emergência; gestão do setor.

ATIVIDADES DO CARGO:

1. Contato e Assessoria

- a) Assessora questões referentes à conservação, incluindo cuidado, preparação, armazenamento e exposição das peças que estejam aos cuidados do Serviço Civil, permanente e temporariamente.
- b) Assessora questões referentes à conservação, incluindo cuidado, preparação, armazenamento e exposição de objetos do museu.
- c) Faz contato com especialistas em conservação, internos e externos, sobre questões gerais de conservação.
- d) Faz contato com quaisquer funcionários, conforme apropriado, sobre questões de controle e monitoramento ambiental.
- e) Faz contato com especialistas externos, trocando informações e recomendações sobre questões referentes à conservação.
- f) Faz contato com fornecedores e contratados, conforme apropriado.
- g) Responde a perguntas de clientes e usuários do Serviço sobre questões de conservação.

2. Monitoramento

- a) Especifica, planeja, encomenda e administra a instalação de equipamentos de controle e monitoramento ambiental nas reservas e na área de exposição.
- b) Monitora o funcionamento dos sistemas de controle ambiental e atende a contratados e fornecedores de manutenção.
- c) Monitora a condição dos acervos permanentes e temporários aos cuidados do Serviço.
- d) Tem uma visão geral das condições de armazenamento e das exigências gerais do Serviço.

3. Tratamento do Acervo

- a) Diagnostica e registra a condição dos exemplares que precisarem ou forem submetidos a tratamentos de conservação.
- b) Determina os tratamentos de conservação necessários.

- c) Aplica ou contrata peritos externos para aplicar, quando apropriado, os tratamentos necessários de conservação.
- d) Mantém registros de todos os tratamentos aplicados.
- e) Administra as exigências do Serviço nos trabalhos de conservação, criando um programa e mantendo relatórios.

4. Outras Funções

- a) Mantém inventário dos equipamentos, produtos químicos e outros itens de consumo, conforme necessário.
- b) Administra as regulamentações de saúde e segurança no Serviço.
- c) Mantém os estoques de produtos químicos, dos itens de consumo e armazenamento, dos equipamentos de conservação e gestão do acervo, e os respectivos registros para fins de segurança e auditoria.
- d) Organiza e mantém os espaços de trabalho, as exposições e as reservas, conforme necessário.
- e) Cuida para que os gastos dos estoques fiquem dentro do orçamento; mantém registros desses gastos, conforme necessário.
- f) Redige relatórios, documentos e artigos para uso interno, publicações e comunicados de conservação de exemplares e questões relacionadas, conforme necessário.
- g) Fornece, com outras pessoas, treinamento profissional e troca de informações no campo da conservação, conforme apropriado.
- h) Contribui com a geração de renda para o Serviço, conforme apropriado.
- i) Cumpre os contratos conjuntos pertinentes; contribui, conforme necessário, com a especificação e custeio dos mesmos.
- j) Faz treinamento especializado necessário para executar funções específicas de conservação.
- k) Exerce outras funções correspondentes ao grau do cargo, conforme orientado pelo supervisor.

Caixa 5 (continuação)

Atributos esperados

Exigências básicas

Desejável:

1. Experiência

- Conservação de exemplares
- Documentação de processos
- Monitoramento ambiental
- Preparação de objetos para exposição
- Gerenciamento de armazenamento de acervo
- Sistemas de controle e monitoramento ambiental
- Domínio de informática

2. Qualificações

- Diploma ou título relevante em conservação ou experiência relevante

3. Motivação

- Compromisso
- Deve ter iniciativa

4. Atitude & Temperamento

- Trabalhar em equipe
- Habilidades organizacionais
- Abordagem metódica
- Bom comunicador, culto e eloquente
- Interesse em questões gerais de conservação
- Interesse em novas técnicas de conservação e em tecnologia da informação

5. Saúde

- Saúde normal
- Deve ser capaz de erguer e deslocar objetos médios a pesados. Boa visão (incluindo visão de cores)

6. Exigências especiais

- Carteira de habilitação válida

(Data de elaboração/Data de revisão: xx/xx/201x)

Exercício: Analise um cargo em seu museu e prepare a descrição da função e a especificação do profissional.

Recrutamento e retenção de uma equipe de boa qualidade

Procedimentos de gestão de equipe justos e imparciais são uma necessidade prática e uma obrigação ética. A equidade deve começar com o claro comprometimento com a igualdade de oportunidades, que deve estar expressa por escrito em uma política, cobrindo igualdade e imparcialidade no recrutamento, na promoção, supervisão e gestão diárias, salários e outros benefícios, direitos a pensão, e oportunidades

de treinamento. Essa política requer procedimentos aprovados para todas as fases do recrutamento de um novo membro da equipe ou para a promoção dentro do museu.

Depois que uma estrutura de equipe tiver sido aprovada (veja o capítulo sobre Gestão de Museu), cada função precisa ser apropriadamente analisada a fim de criar uma Descrição de Função que especifique, tanto para os candidatos à vaga quanto para a equipe existente, quais são as principais características do cargo, incluindo o propósito, as condições de emprego, as principais tarefas e responsabilidades. Uma vez aprovada a Descrição de Função, deve-se fazer uma análise adicional de quais qualificações, habilidades e experiências são necessárias para executar a função: é a chamada Especificação de Pessoal. A Descrição de Função e a

Especificação de Pessoal são muito importantes, pois em conjunto devem ser a chave para o processo de seleção que segue.

A Especificação de Pessoal, em particular, deve servir para avaliar e pontuar cada candidato à vaga ou promoção e, portanto, será a base da oferta final de nomeação. Exemplos de Descrições de Função e Especificações de Pessoal para dois cargos típicos de museu são mostrados nas Caixas 4 e 5.

É, então, necessário decidir como avaliar os candidatos. Há um grande número de métodos de avaliação em uso em todo o mundo (veja Caixa 6), e é preciso haver consenso sobre a combinação que será utilizada em cada caso em particular.

Uma vez selecionado o candidato, a nomeação deve ser confirmada por escrito. Em alguns países isso envolverá um contrato formal de emprego disposto por lei. Em outros, é aceito um procedimento menos formal. De um jeito ou de outro, deve-se assegurar que tanto o empregador quanto o funcionário novo ou promovido concordem com os termos e as responsabilidades do cargo. No mínimo, a declaração por escrito e acordada deve incluir as informações básicas dispostas na Caixa 7.

No entanto, o processo de recrutamento não termina quando o novo funcionário começa a trabalhar, ou quando alguém assume a sua nova posição depois de promoção. É importante que o responsável pela função, gerente de recursos humanos, administrador geral ou talvez o diretor, acompanhe a nomeação com um programa de treinamento inicial, a fim de apresentar a nova pessoa às suas tarefas e responsabilidades, e para garantir que qualquer treinamento adicional necessário, formal ou informal, seja oferecido sem demora.

Também é aconselhável que, além do apoio do RH, o novo funcionário conte com um integrante da equipe, da sua própria área de *expertise*, para ser o seu “mentor” ou guia e consultor em seus primeiros meses no novo cargo. Deve haver ainda uma revisão formal de cada nova nomeação após alguns meses, incluindo uma entrevista informal com o funcionário, para verificar se tudo está indo bem e que não há problemas ocultos.

Recrutar um novo membro do quadro de funcionários é um exercício muito oneroso em termos de tempo e talvez também financeiramente se houver custos de anúncios e custos análogos a pagar. Inevitavelmente,

haverá um período de talvez alguns meses em que o novo funcionário ainda estará se ajustando antes de alcançar seu potencial e desempenho máximos no novo cargo. A alta rotatividade de pessoas é um desperdício e comumente é um sinal de problemas graves na maneira pela qual o museu está sendo gerido e operado.

Caixa 6: Procedimentos de seleção

1. Elaboração de uma lista final de candidatos.
2. Registro e notificação dos candidatos não incluídos na lista final
3. Processo de elaboração de informações:
 1. Informes de grupos, visitas etc.
 2. Informes de indivíduos, visitas etc.
 3. Grupos de discussão entre candidatos.
 4. Projetos individuais ou de grupo: exercícios etc.
 5. Entrevistas individuais.
 6. Entrevistas conjuntas.
 7. Testes: psicométrico, psicológico, físico, de aptidão etc.
 8. Inspeção de portfolio e de documentos que comprovem competências etc.
 9. Outros testes, por exemplo, grafologia.
10. Técnica de entrevista:
 - a. Perguntas “fechadas” – coleta de fatos e verificação.
 - b. Perguntas padronizadas “abertas” (resolução de problemas) a todos os candidatos.
 - c. Outras perguntas “abertas”.
 - d. Troca de informações – perguntas do candidato.
4. Seleção do profissional com base em especificações e negociação dos termos de trabalho.
5. Notificação dos candidatos rejeitados.

Consequentemente, precisam ser efetuados todos os esforços para manter uma boa equipe após o seu recrutamento. A direção, incluindo os especialistas em recursos humanos, precisam garantir que os funcionários novos e antigos sintam-se confortáveis e valorizados em seus cargos para permanecerem na instituição em longo prazo.

Caixa 7: Contrato de trabalho

1. Nome e endereço do empregador
2. Nome do funcionário
3. Cargo (uma breve descrição)
4. Data de início do contrato
5. Data de encerramento do contrato (se por tempo determinado)
6. Detalhes da remuneração: salário inicial, período e método de pagamento, como o salário é calculado (se corresponde a uma escala salarial estipulada pelo governo ou por um acordo coletivo negociado com sindicato)
7. Detalhes da carga horária trabalhada e as condições relacionadas (referência ao acordo coletivo em relação a carga horária flexível)
8. Acordos de remuneração em feriados e nas férias
9. Acordos referentes ao afastamento do trabalho por doença ou lesão, incluindo o direito ao auxílio doença
10. Termos e condições do acordo de pensão
11. Aviso prévio ao funcionário e do funcionário
12. Informações sobre normas e procedimentos disciplinares e queixas
13. Direitos e condições referentes ao reconhecimento sindical (se aplicável)
14. Detalhes sobre a consulta de documentos oficiais referentes ao emprego (acordos coletivos de salário e condições, códigos disciplinares e de queixas etc.)

Desenvolvimento profissional, treinamento e gestão de pessoas

É sabido que para garantir serviço e operação eficientes é preciso fazer análises regulares – e tomar medidas idealmente objetivas – do desempenho da instituição em geral e dos funcionários que atuam dentro dela, embora não exista até agora nenhum procedimento ou regra geral que se aplique ao setor de museus. Este é um tema muito específico para ser tratado em uma visão geral como esta, porém existem estudos de caso que podem ser analisados. Por exemplo, as verbas públicas de cada uma das galerias e dos museus nacionais ingleses subordinados ao Departamento de Cultura, Mídia e Esporte atuam sob um contrato formal de financiamento de 3 anos que incorpora, em cada caso, medidas expressas de desempenho e

disposições para a publicação de análises anuais dos museus, ao passo que a Associação Americana de História Local e Estadual (AASLH) está criando um modelo para ser usado em seus sítios históricos e os respectivos museus (quase todos, pequenos).

O treinamento de pessoas também constitui uma parte muito importante do processo contínuo de gestão de pessoas. Desde 1986, o ICOM insiste, por meio de seu Código de Ética Profissional, que o treinamento e a reciclagem de pessoas são uma questão ética importante tanto para a instituição quanto para o profissional do museu. Neste mundo em mudanças tão rápidas, não se aceita mais tão facilmente que um profissional, técnico ou administrador faça treinamento e obtenha qualificações no início da carreira, ainda aos 20 anos de idade, e conte com esse treinamento por mais 30 ou 40 anos. Muitas profissões estão fortemente comprometidas com o conceito de Desenvolvimento Profissional Contínuo, segundo o qual, para manter o reconhecimento e o *status*, o profissional deve passar por uma quantidade significativa de treinamento formal ou treinamento de reciclagem em um determinado período.

Como exemplo, a Associação de Museus do Reino Unido concede e renova a sua altamente conceituada Associação e Filiação profissional a cada 5 anos, e não mais vitalícia como era anteriormente. Cada membro é obrigado a manter um registro de seu treinamento formal e das atividades informais de desenvolvimento pessoal, como a presença em reuniões profissionais ou a realização de alguma nova atividade de gestão, para submetê-lo a discussão e análise antes que sua qualificação ou *status* profissional seja renovado.

O ICOM traz recomendações sobre as normas mínimas de competência e conhecimento geral e especializado para o trabalho em museu nas suas *Diretrizes de Currículo para Desenvolvimento Profissional em Museus* (edição de 2000), que trata de cinco áreas amplas de competências – descrições gerais de conhecimentos, qualificações e habilidades necessárias para trabalhar com eficiência em museus. O modelo de “árvore” das *Diretrizes de Currículo* do ICOM indicado abaixo tem por objetivo ilustrar as competências compartilhadas e funcionais exigidas dos funcionários do museu para entender e desempenhar suas funções adequadamente. As competências gerais e em museologia, que todos os profissionais de museus devem ter, são ilustradas como as raízes e o tronco da árvore

de competências. As três principais áreas de competência funcional, identificadas como necessárias para desempenhar atividades específicas nos museus, ou seja, competências em gestão, em informação, gestão de coleções e preservação e em planejamento de serviços públicos, são os galhos e as folhas da árvore das *Diretrizes de Currículo*.

Procedimentos disciplinares e queixas

O princípio de tratamento justo e igual a todos os funcionários deve se aplicar não apenas ao recrutamento, mas também a todos os aspectos da gestão de pessoas. Por essa razão, é importante que haja um procedimento justo e compreensível a ser seguido se houver queixas quanto ao comportamento ou desempenho de qualquer membro do quadro de funcionários. Além disso, o funcionário que tiver uma queixa sobre qualquer assunto de trabalho que possa afetá-lo terá direito de fazer sua reclamação, e esta será investigada com justiça e rapidez.



Figura 1: Diretrizes de Currículo para Desenvolvimento Profissional em Museus – ICOM

Como pode haver consequências e implicações legais importantes se alguém for, por exemplo, demitido indevidamente ou sem justa causa, as normas e os códigos do museu para investigar e resolver tanto queixas disciplinares quanto queixas pessoais deverão estar de acordo com as leis trabalhistas nacionais (e talvez as regras de prestação de serviço do governo). Estas, porém, geralmente incluem princípios universais de uma boa gestão de pessoas, como está resumido nas Caixas 8 e 9.

Saúde e segurança no trabalho

Uma das mais importantes responsabilidades da gestão é garantir que, na medida do possível, o museu e suas atividades proporcionem um ambiente de trabalho seguro e saudável a todos que usem suas instalações e serviços, sejam funcionários, remunerados ou não, visitantes ou os demais usuários. Normalmente, a responsabilidade pela saúde e segurança é dos funcionários da instituição, e onde houver um especialista, esse cargo costuma ser alocado na gerência de pessoal do museu. Se o museu não dispuser de um especialista em saúde e segurança trabalhando em período integral, deverá buscar uma alternativa eficiente, o que significa que essa função será desempenhada por um membro do quadro de funcionários, razoavelmente superior na hierarquia, que passará por treinamento para ocupar o posto.

Independentemente de como a função de saúde e segurança está organizada, sempre haverá necessidade de uma estreita cooperação com as demais partes do museu, sobretudo com as áreas de manutenção predial, segurança e conservação.

Além disso, saúde e segurança são responsabilidades de absolutamente todos. O diretor e os demais gerentes seniores têm a responsabilidade final. Em um número crescente de países, a alta gerência de qualquer local de trabalho tem responsabilidade penal e pessoal numa eventual falha grave de segurança e saúde. Do mesmo modo, os chefes de todos os departamentos, das seções especializadas e das equipes de supervisão, por exemplo, do laboratório de conservação, são pessoalmente responsáveis por garantir o mínimo de riscos em suas respectivas áreas. Paralelamente, o museu deve ter um programa geral de instrução e treinamento de saúde

e segurança sobre o uso devido e seguro de equipamentos e processos específicos.

No entanto, cada funcionário tem a responsabilidade de contribuir para que as condições de trabalho sejam seguras e saudáveis a todos os colegas e visitantes, e especialmente para si mesmo, de acordo com as normas de saúde e segurança. As obrigações dos membros da equipe e da instituição como um todo estão sintetizadas na Caixa 10.

Por último, mas não menos importante, como parte do programa de saúde e segurança, o museu precisa ter um programa ativo de avaliação de riscos, com a participação de todos os funcionários. O objetivo deverá ser identificar os riscos e perigos, avaliar cada um deles e procurar eliminá-los ou, se impossível, reduzi-los a um nível aceitável. A Caixa 11 sintetiza o processo de avaliação de riscos recomendado ao empregador público ou privado pelo Comitê Executivo de Saúde e Segurança do Reino Unido.

Caixa 8: Princípios para procedimentos disciplinares

Os princípios devem:

1. ser escritos.
2. especificar a quem se aplicam.
3. obrigar que as questões sejam tratadas com rapidez.
4. indicar medidas disciplinares a serem tomadas.
5. especificar os níveis de autoridade que assumirão as várias formas e graus de medidas disciplinares.
6. garantir que os superiores imediatos não tenham poder de demitir sem consultar a alta gerência.
7. garantir que os indivíduos sejam informados das queixas contra eles.
8. garantir que os indivíduos tenham oportunidade de se defender das alegações antes que as decisões sejam tomadas.
9. dar aos indivíduos o direito de ser acompanhados por um representante sindical ou colega de sua escolha.
10. garantir que, exceto por “justa causa”, como está definido no Código Disciplinar da organização, ninguém seja demitido pela primeira falha disciplinar.
11. garantir que medidas disciplinares não sejam tomadas até que o caso tenha sido investigado criteriosamente.
12. garantir que indivíduos recebam explicação por qualquer penalidade recebida.
13. conceder direito de resposta e especificar o procedimento a ser seguido.

Princípios básicos

14. *Aplicação justa das normas disciplinares*: o tratamento deve ser coerente, imparcial e equilibrado (por exemplo, outros funcionários, talvez de níveis diferentes, já foram culpados de um delito disciplinar semelhante e foram tratados de forma distinta?).
15. *Representação*: se assuntos graves são investigados por uma audiência disciplinar formal, o funcionário acusado tem direito à assistência e representação.

Procedimentos claros e justos

16. Notificação prévia da natureza dos delitos disciplinares.
17. Aviso prévio da audiência formal (geralmente não em menos que 7 dias úteis).
18. Separação do reclamante (por exemplo, supervisor) e dos membros da junta disciplinar (no caso de organizações muito pequenas, pode ser necessário trazer pessoas “de fora” para a junta disciplinar ou de apelação, porque a maior parte do corpo diretivo pode estar envolvida nas primeiras etapas do caso).
19. Dar oportunidade ao funcionário de ouvir os detalhes de todas as alegações e respondê-las durante a audiência (incluindo o direito de arrolar testemunhas).
20. Prontidão em todos os estágios para investigar e encontrar uma medida disciplinar.

Caixa 9: Princípios para procedimentos de queixa

Definição:..... Níveis de queixa sucessivos.

Insatisfação: Algo que perturba um funcionário, mesmo não expresso em palavras.

Reclamação: Expressão de insatisfação, verbal ou escrita, levada ao supervisor e/ou representante dos funcionários.

Queixa:..... Reclamação apresentada formalmente a um representante da gerência e/ou dos funcionários.

1. Todo funcionário tem direito à reparação por se queixar do seu emprego.
2. Todo funcionário deve saber como apresentar queixas.
3. A gerência deve criar condições, com os representantes dos funcionários ou dos sindicatos, para que o funcionário possa fazer uma queixa e ser atendido com justiça e rapidez.
4. Exceto em museus muito pequenos, onde o contato entre chefes e funcionários for muito próximo, os demais devem manter um procedimento formal por escrito para queixas.
5. As queixas individuais e as disputas coletivas devem ser resolvidas pelo mesmo prisma. Se houver diferenças devem ser reunidas para que haja aplicações mais amplas.
6. Uma política de procedimentos de queixa deve prever que:
 - a. a queixa seja discutida, primeiro, entre o funcionário e seu superior imediato;
 - b. se não bastar essa etapa, deve haver uma audiência pessoal com um superior hierárquico (por exemplo, um chefe de departamento), quando o funcionário será acompanhado por um representante dos funcionários ou por outro trabalhador, se assim o desejar;
 - c. deve haver o direito a um último recurso em nível superior (por exemplo, para a Diretoria ou o Conselho do museu).
7. O objetivo é resolver a queixa:
 - a. com justiça;
 - b. o mais próximo possível da sua origem;
 - c. de maneira simples;
 - d. rápida.

Caixa 10: Saúde e segurança no trabalho

Cabe ao empregador:

1. Manter um local de trabalho seguro e sem riscos à saúde.
2. Avaliar os riscos à saúde e segurança e registrar os resultados da avaliação.
3. Providenciar para que as medidas de saúde e segurança avaliadas como necessárias sejam implantadas.
4. Redigir uma política de saúde e segurança, incluindo detalhes da organização para esses temas e os acordos vigentes, e garantir que todos os funcionários estejam cientes dessa política e saibam como proceder caso se deparem com um risco ou perigo.
5. Indicar alguém para assumir as responsabilidades de saúde e segurança.
6. Definir procedimentos de emergência.
7. Verificar se os equipamentos de trabalho são adequados, no que se refere à saúde e segurança, para seu uso pretendido e se são devidamente utilizados e conservados.
8. Considerar as consequências para a saúde e segurança antes de usar novos equipamentos e materiais, introduzir novos procedimentos de trabalho ou fazer reformas no prédio.
9. Providenciar instalações adequadas de primeiros socorros e treinamentos de reciclagem regulares para a equipe designada para essas ações.
10. Verificar se o local de trabalho satisfaz às exigências de saúde e segurança dos funcionários, por exemplo, quanto à ventilação, temperatura, iluminação, instalações sanitárias e de descanso.
11. Tomar as precauções necessárias contra riscos de incêndio ou explosão, controlando o uso de produtos químicos explosivos ou inflamáveis e outros, além dos equipamentos e do sistema elétrico.
12. Evitar operações perigosas de manuseio, mas se não puderem ser evitadas, reduzir o risco de lesões fornecendo equipamento especial e treinamento para as pessoas.
13. Fornecer gratuitamente equipamento e vestimentas de proteção e segurança aos funcionários, de acordo com a natureza do trabalho, como capacete, óculos de proteção, botas, carrinhos de carga e outros.
14. Fornecer alarme, barreira e sinalização de segurança, e zelar para que sejam bem mantidos.

Cabe ao funcionário:

1. Cuidar da própria saúde e segurança e de quem mais puder ser afetado pelo que fizer ou deixar de fazer no trabalho.
2. Cooperar com o empregador e equipe responsável pela saúde e segurança.
3. Fazer todo treinamento de segurança necessário oferecido pelo empregador, como de primeiros socorros e treinamento especial para a operação segura de equipamentos.
4. Sempre utilizar corretamente todo material e equipamento fornecidos pelo empregador, incluindo o equipamento de proteção individual, de acordo com treinamento ou instruções.
5. Não manipular ou inutilizar qualquer coisa que seja essencial à saúde, segurança e bem-estar.

Caixa 11: Avaliação de riscos do local de trabalho

PERIGO: é o que pode causar dano (por exemplo, lidar com produtos químicos, eletricidade, trabalhar em escada etc.)

RISCO: é a probabilidade, alta ou baixa, de ser ferido pelo perigo

ETAPA 1: analise os perigos

Ande por seu local de trabalho e procure algo que possa causar ferimentos. Concentre-se nos perigos significativos que possam causar lesões graves ou afetar várias pessoas. Pergunte a outros funcionários o que eles pensam. As instruções e as fichas de dados dos equipamentos e materiais fornecidos pelos fabricantes também ajudam a identificar os perigos e colocar os riscos na sua perspectiva real, da mesma maneira que os registros de doenças e acidentes sofridos em museus.

ETAPA 2: determine quem pode se ferir e como

Não esqueça dos possíveis riscos ao público, os visitantes do museu, pessoas especialmente vulneráveis como as crianças, as grávidas, as pessoas com necessidades especiais e outros, que podem estar sujeitos a um risco específico, e os trabalhadores que talvez não estão no local de trabalho todo o tempo, como o pessoal da manutenção e os encarregados da limpeza.

ETAPA 3: avalie os riscos e se as precauções existentes são adequadas

Considere se cada perigo pode causar ferimentos e se algo pode ser feito para reduzir os riscos. Mesmo que você tome todas as precauções, algum risco sempre permanece. O que é preciso, em cada perigo significativo, é saber se o risco é alto, médio ou baixo. O objetivo é que os riscos sejam todos pequenos e tomar as precauções necessárias. Priorize quaisquer riscos que sejam altos

Exercício: Usando as notas de orientação acima, faça uma avaliação de riscos para sua própria área de trabalho em seu museu ou, trabalhando com colegas em um grupo, prepare uma avaliação de riscos para todo o prédio.

e/ou aqueles que possam afetar mais pessoas. Ao tomar medidas, pergunte a si mesmo: (a) é possível afastar completamente o perigo? (b) se não for, como posso controlar os riscos para diminuir o perigo? Para controlar os riscos, aplique os princípios abaixo, se possível, na seguinte ordem:

- a. tente uma alternativa menos arriscada
- b. impeça o acesso ao perigo (por exemplo, com guardas)
- c. organize o trabalho de modo a reduzir a exposição ao perigo

ETAPA 4: registre os resultados

O objetivo é tornar todos os riscos pequenos introduzindo precauções, conforme o necessário.

Se verificar que algo precisa ser feito, redija uma “lista de medidas” e priorize quaisquer riscos remanescentes que sejam elevados e/ou aqueles que possam afetar mais pessoas.

ETAPA 5: revise sua avaliação e altere, se necessário

Mais cedo ou mais tarde serão introduzidos novos equipamentos, substâncias e procedimentos que possam causar novos perigos. Se houver qualquer alteração significativa, acrescente-a à avaliação. Não altere sua avaliação a cada mudança trivial; porém, se algo introduzir perigos novos e significativos, você deve ponderar sobre eles individualmente. Em qualquer hipótese, faz parte da boa prática rever a avaliação de tempos em tempos para garantir que as precauções ainda estejam funcionando.

Marketing

Paal Mork

Diretor de Comunicações e *Marketing*, Norsk Folkemuseum, Noruega

Nas últimas décadas, os museus deram maior ênfase em chamar a atenção de visitantes e, por isso, o *marketing* tornou-se uma ferramenta essencial de gestão para museus de um número crescente de países. As principais razões para tanto são que, em inúmeros países, o apoio financeiro do governo foi reduzido, ao passo que a concorrência pelo tempo de lazer das pessoas se tornou mais acirrada. A sociedade em geral também enfrenta um crescente fluxo de informações e obter visibilidade é cada vez mais desafiador.

Museus que se concentram no público, em todos os aspectos de suas operações, possuem maior potencial de obter popularidade e novos visitantes. A comunicação com o público não é um processo unilateral. O museu de verdadeiro sucesso não apenas comunicará sua missão a seu público, mas também receberá *feedback* e então empregará essas informações para adaptar as necessidades e desejos do público em seus programas de desenvolvimento.

Acredito que museus de várias partes do mundo, sobretudo aqueles de países em desenvolvimento, possuem grande potencial para aumentar o número de visitantes se for dada maior ênfase às recomendações de *marketing*. Em uma situação política mais estabilizada, podemos presumir que muitos viajantes com interesses culturais terão destinos a países e regiões onde, nas últimas décadas, houve perturbações políticas, como o Oriente Médio, Afeganistão ou Iraque. “Meus clientes têm sede do conhecimento que o Iraque possui”, afirma Geoff Hann da Hinterland Travel, além disso, museus do Iraque ou de outros países que recentemente sofreram conflitos provavelmente ainda têm potencial para visitantes nacionais. Mais a longo prazo, podem ser locais para a reconciliação entre comunidades divididas, como agora ocorre na Irlanda do Norte pós-conflito. Porém, isso tudo requer uma atitude positiva em relação aos serviços para público e de *marketing*.

Este capítulo fornece uma introdução aos principais tópicos do *marketing* moderno de museus. Começarei com o *mix* de *marketing*, para em seguida descrever o processo estratégico de planejamento e encerrar com uma breve introdução à construção da marca.

Introdução ao marketing

Um equívoco comum em carreiras comerciais e em museus é considerar o *marketing* apenas como processo de promoção de vendas. “Vender é apenas a ponta do *iceberg* do *marketing*”, afirma o famoso professor, Philip Kotler (2003, p.9). O *marketing* moderno é caracterizado como o processo político que vai da concepção do produto, segmentação de mercado, gestão da promoção até a pesquisa final de satisfação do cliente. Uma definição comumente usada é a da Associação Americana de Marketing: “O *marketing* é o processo de planejamento e execução da concepção, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar os processos de trocas que satisfazem os objetivos organizacionais e individuais” (Lancaster, 2002, p.3).

Orientação de produção

Nos primeiros tempos da industrialização, os fabricantes estavam concentrados em fazer os melhores produtos possíveis. Em uma situação de falta geral de mercadorias, o cliente os compraria sem exigir produtos especiais e certos *designs*. Henry Ford disse sobre seu carro do Modelo T que “você pode ter em qualquer cor que desejar, contanto que seja preto!” (Lancaster, 2002, p.7). Ninguém nunca pensou em pedir um carro azul-claro metálico com interior em couro creme!

Orientação de vendas

Nas décadas de 1950 e 1960, os mercados ficaram abarrotados basicamente de produtos industriais e as taxas de venda caíram. A orientação então passou para a venda dos produtos. A produção continuou como antes, e para garantir que os produtos fossem vendidos, foram desenvolvidas estratégias de vendas para convencer os clientes a comprar cada vez mais mercadorias.

Orientação de marketing

Com uma orientação de *marketing*, o cliente se torna o foco principal. Em vez de fazer produtos para vender, o fabricante considera as necessidades e desejos dos clientes e faz produtos para satisfazê-los. A produção se baseia nas necessidades do mercado. A orientação de *marketing* não apenas inclui

um processo de promoção de produtos ao cliente, mas também uma comunicação e pesquisa para identificar as necessidades do cliente. Esta orientação caracteriza o *marketing* mais moderno. O desenvolvimento se reflete no segmento de viagens internacionais. Nas décadas de 1970 e 1980, os turistas se satisfiziam em ser carregados em enormes aeronaves de frete e guiados em grupos comuns ou sentavam-se em uma praia com milhares de outras pessoas. No entanto, atualmente, a indústria é muito voltada a experiências únicas e excursões personalizadas.

Conceito de marketing social

Um outro desenvolvimento também está emergindo, o conceito denominado *marketing* social. Este conceito argumenta que a produção também trata das necessidades ambientais e sociais. Como a petrolífera francesa Total diz: “A sociedade civil espera que as empresas, sobretudo as grandes, gerenciem o impacto ambiental de suas operações e o risco industrial, além de planejar e gerenciar seus impactos diretos e indiretos na sociedade, onde quer que estejam localizados” (Desmarest, 2003, p.2).

A atual orientação de museus em relação à teoria e prática de marketing

Muitos museus ainda são orientados para produção. Nesses casos, a escolha das exposições é decidida individualmente pelos curadores, com base em seus interesses pessoais e tópicos de pesquisa. As instalações para serviços ao visitante provavelmente foram negligenciadas, posto que os curadores de maior hierarquia nunca visitam essas áreas e é quase certo que raramente encontram visitantes comuns no museu. Normalmente, os programas de museu são formados com base em planos de longo prazo em que apenas fatores internos são considerados.

E quando, como consequência, a gerência vê visitantes minguando, ela contrata um gerente de *marketing* para promover as exposições antigas de acordo com a abordagem da orientação de vendas. Porém, com bastante frequência, o problema real é a falta de exposições atraentes e outras instalações para visitantes. A simples intensificação dos esforços de vendas e promocionais dificilmente pode resolver esse problema: é necessário ter um “produto” relevante e de valor. Um museu de sucesso é aquele que integra o *marketing* completamente ao processo de planejamento estratégico e orçamento. Todos os esforços orientados ao público são então efetuados com o visitante em mente. Os comportamentos, necessidades e

desejos de visitantes são regularmente pesquisados e novos programas são desenvolvidos de acordo com eles.

Por exemplo, a Norwegian Broadcasting Company era a única emissora de televisão autorizada na Noruega até 1991. A empresa era orientada para produção e os produtores decidiam quais programas desejavam fazer e quando os transmitiriam. Após a retirada do controle governamental, a empresa teve que adaptar-se a uma situação de concorrência e começou a produzir e transmitir programas com base nos índices de audiência, migrando para a orientação de *marketing*. Como consequência, a empresa permanece como a única emissora popular de televisão da Noruega, apesar de toda a nova concorrência.

O mix de marketing

A orientação de *marketing* depende de uma série de variáveis-chave do processo, desde a concepção do produto até a venda. Essas variáveis são denominadas “*mix* de *marketing*” e uma forma comum de classificá-las é com base nos “4Ps de *marketing*” de E. Jerome McCharty: Produto, Preço, Promoção e Ponto (Kotler, 2003, p.6). Os 4Ps destacam que tudo, desde a concepção do produto até a promoção, é *marketing*.

4Ps de marketing

Produto	Preço	Promoção	Ponto
---------	-------	----------	-------

Produto

O produto é o objeto ou serviço que o cliente deseja ou necessita e constitui parte essencial do *mix* de *marketing*. Se o produto não for desejado ou necessário, nenhum outro esforço o fará vender. Da perspectiva do visitante geral, os “produtos” do museu, nestes termos, são basicamente as galerias principais, as exposições especiais e outras partes do museu abertas ao público. Todavia, para outros visitantes, também significam as instalações de pesquisa, áreas de serviço e locais para encontrar amigos e parentes, como uma cafeteria ou restaurante do museu. Todas essas áreas precisam satisfazer o visitante, pois se o museu não for atraente, não terá e não manterá popularidade, ainda que seja oferecida entrada gratuita e se gaste uma fortuna com publicidade. Este foi um ledor engano daqueles que tentaram anteriormente obter sucesso de *marketing* com abordagens de orientação de vendas e produção. O mesmo engano ocorreu em

numerosos museus do mundo todo. As exposições baseavam-se na “produção” e não eram feitas para satisfazer as necessidades e interesses de visitante e, nessas circunstâncias, as atividades promocionais não poderiam salvar o museu. Por meio de pesquisas e entrevistas com grupos-alvo, o público pode influenciar a fase inicial do desenvolvimento e planejamento de exposições, e então as exposições resultantes estarão muito mais relacionadas às preferências verificadas.

Preço

No segmento de produtos, o preço é uma importante ferramenta para vencer a concorrência e obter lucro. Para museus, o preço é uma ferramenta amplamente utilizada para incentivar certos grupos-alvo. O valor do ingresso não deve ser o mesmo para todos os visitantes. Se o museu deseja obter lucros no segmento de viagens, pode ser inteligente oferecer a operadoras de turismo preços reduzidos. Patrocinadores e doadores ficam satisfeitos em receber ingressos gratuitos para funcionários e contatos importantes. Poderia ser uma boa ideia cooperar com outros museus para lançar um ingresso comum válido a diferentes museus? Na Europa, uma estratégia de ingressos gratuitos a museus está ganhando popularidade. A ideia é incentivar grupos que normalmente não frequentam museus ou não podem pagar o ingresso do museu que gostariam de visitar.

Promoção

A necessidade de atividades promocionais poderá variar muito. Um museu que exponha tesouros únicos conhecidos pela maior parte do mundo pode ter um fluxo constante de visitantes com quase nenhuma promoção, ao passo que o museu vizinho com menos coleções atraentes terá de se esforçar para obter cada visitante. As atividades promocionais estão descritas mais a fundo adiante neste capítulo.

Ponto

No segmento orientado a produtos, o ponto e a distribuição são essenciais. Um produto divulgado que não esteja em estoque decepcionará o cliente. A maioria dos museus possui um local fixo e “ponto” raramente é o mesmo que distribuição. “Ponto” em termos de *marketing* de museu é comumente caracterizada como o transporte do visitante ao museu. Se o museu estiver posicionado fora da cidade com ligações de transporte ruins ou em uma área não considerada segura, pode ser uma boa ideia organizar o transporte a partir de um local do centro para os visitantes. Em circunstâncias muito diferentes, o Getty Museum, em Los Angeles, e o Zuider Zee Museum, na Holanda, oferecem estacionamento a visitantes longe do museu, com

transporte gratuito, por bonde e por barco, respectivamente, às suas instalações. Serviços de ônibus (ou até mesmo balsas, em Amsterdã) que param nos museus municipais são comuns em todo mundo. Se o museu recebe grupos de ônibus em excursão turística ou escolar, é necessário ter estacionamento de ônibus. É uma boa ideia oferecer exposições itinerantes, para que até mesmo pessoas de cidades e municípios menores ou outras regiões possam apreciar acervos de museus.

Questões de marketing no plano estratégico

Missão e visão	A finalidade e ideias da organização
Análise da situação	Fatores internos e externos analisados como pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças
Objetivos	As principais metas da organização para o próximo período
Segmentação de mercado	A divisão de receptores em grupos-alvo
Promoção	Os esforços para informar o mercado
Controle	Uma análise final da concretização dos objetivos

Planejamento estratégico de mercado

O *mix* de *marketing* precisa se tornar parte das metas de longo prazo e da filosofia do museu em um plano estratégico. O plano estratégico indica uma estrutura de gestão geral a todas as atividades do museu. Ele define a missão e descreve como e com quais objetivos a missão será realizada. Decerto que o plano também lida com tópicos que não estão relacionados ao *marketing*, como a pesquisa e gestão de acervo, mas não discutirei essas questões aqui. O plano estratégico deve ser adaptado e avaliado continuamente de acordo com a alteração das circunstâncias. Um museu orientado ao público direcionará as metas do plano estratégico para as preferências do público e o plano será orientado ao mercado. Como suplementos ao plano estratégico, o museu poderá desenvolver distintos planos para *marketing* e para outras atividades.

Missão e visão

A “Missão” descreve a finalidade da organização. Os principais objetivos de museu – coletar, conservar, estudar e comunicar – são frequentemente

relacionados no mesmo nível e sem quaisquer fortes prioridades. Uma missão geral, formulada na implantação do museu, não incentivará desenvolvimento adicional. Se o museu deseja se especializar em um determinado campo ou passar a uma orientação de *marketing*, pode ser necessária uma reformulação da missão. Por meio de um processo de reformulação, a gerência poderá ver e entender mais claramente quais são os objetivos e futuros desafios do museu.

A “Visão” reflete as prioridades máximas do museu. Ela descreve ou resume a situação ideal que a organização pretende. Uma visão poderia ser, por exemplo, tornar-se o museu mais abrangente de arte moderna nacional ou local mais indicado para ver tesouros arqueológicos nacionais.

Análise da situação

O sucesso de todo museu depende de uma série de fatores internos e externos. No processo de planejamento estratégico, é essencial conhecer as limitações e possibilidades de dentro da organização e do mundo ao redor. Esses fatores podem ser classificados em uma análise SWOT, verificando-se *Strengths* [pontos fortes], *Weaknesses* [pontos fracos], *Opportunities* [oportunidades] e *Threats* [ameaças].

Fatores internos	Fatores externos
Pontos fortes e pontos fracos	Oportunidades e ameaças

Fatores internos

Na análise SWOT, todos os fatores internos são analisados como pontos fortes ou fracos da organização. Os fatores internos podem ser a competência de pessoal, a qualidade de coleções, a situação financeira, o local do museu ou a condição dos prédios. Um museu terá sempre certos pontos fortes e pontos fracos. É importante não deixar os pontos fracos sobreporem o processo de planejamento. Alguns pontos fracos podem até ser transformados em pontos fortes. A pilhagem do Museu em Bagdá no conflito de 2003 inicialmente enfraqueceu ainda mais um museu que já tinha enfrentado dificuldades muito graves por mais de uma década devido à situação política econômica nacional e internacional. No entanto, os eventos da primavera de 2003 colocaram o museu em uma posição promocional internacional única: a destruição pode ser transformada em um ponto positivo, pois o mundo ouviu sobre o museu e seus graves problemas.

Fatores externos

Usando as técnicas de análise SWOT, os fatores externos são analisados como oportunidades e ameaças para o museu. É evidente que os fatores externos são os visitantes, porém também possíveis parceiros de cooperação, sem esquecer os concorrentes: outros museus, locais de patrimônios, diferentes atividades de lazer, incluindo instalações esportivas, bem como, cada vez mais, instalações de compras de varejo orientadas ao lazer. A situação política, regulamentações governamentais e ainda o macroambiente, como reviravoltas políticas, mudanças demográficas e ciclos econômicos são também fatores externos. Todos esses fatores devem ser analisados e divididos em grupos que representem, de um lado, oportunidades para o museu e, de outro, ameaças. Exemplos de ameaças atuais a museus que recebem visitantes internacionais no Oriente Médio são situações de instabilidade política e regulamentações do mercado de turistas devido a disposições religiosas. Se operadores de turismo puderem superar essas limitações e oferecer viagens à região, isso representaria ótimas oportunidades para estes museus.

Objetivos

Os objetivos são as metas específicas definidas para o museu durante um determinado período. Eles são uma das mais importantes e também uma das mais práticas partes do plano estratégico do museu. Metas concretas são fáceis de entender, acompanhar e mensurar. Há numerosos exemplos de museus que se abstiveram de estabelecer seus principais objetivos. O resultado poderia ser que curadores estivessem planejando uma exposição em um *hall* marcado para reforma total, enquanto o departamento de *marketing* estaria efetuando uma campanha diferente.

Embora a missão descreva as finalidades gerais da organização, os objetivos descrevem como cumprir a missão. E embora a visão descreva a situação ideal que a organização está buscando, os objetivos a discriminam em esforços realistas e com limitação de tempo. Os objetivos devem ser SMART – *Specific* [Específicos], *Measurable* [Mensuráveis], *Achievable* [Alcançáveis], *Realistic* [Realistas] e *Time-related* [Relacionados ao Tempo] (Lancaster, 2002, p. 239). O plano estratégico deve conter objetivos realistas para toda a organização. E quando o plano for avaliado após um determinado período, a concretização de cada objetivo é mensurada. Um museu em que a visão é se tornar o melhor local para ver e entender tesouros arqueológicos nacionais poderia ter os seguintes objetivos-chave em um período de 5 anos:

Plano de 5 anos para o lançamento de novas ofertas

Ano 1	Processo de planeamento e pesquisa de mercado
Ano 2	Criar fundos para o novo desenvolvimento
Ano 3	Construir um centro para contemplar as novas instalações
Ano 4	Desenvolver as novas instalações
Ano 5	Lançar as novas ofertas

Segmentação de mercado

Nenhum museu pode ser tudo a todos. Algumas ofertas serão melhores para algumas pessoas que para outras. No plano estratégico, os públicos devem ser discriminados em grupos-alvo específicos, o que é denominado segmentação de mercado e propicia um entendimento de para quem as ofertas são feitas. A segmentação de mercado é introduzida aqui e será discutida mais adiante.

Atividades promocionais

Se o plano estratégico é acompanhado de um plano de *marketing*, as atividades promocionais podem ser brevemente introduzidas no plano estratégico. Atividades promocionais serão melhor discutidas adiante.

Avaliação

Após um determinado período, o plano estratégico é avaliado. Os objetivos devem ser analisados para ver se foram alcançados ou não. Talvez fatores externos ou internos se alterem e o curso tenha que ser ajustado. O plano estratégico deve conter uma série de critérios de sucesso e, após certo período, sua concretização é analisada. Para facilitar a avaliação, os objetivos do plano estratégico devem ser mensuráveis. “O atendimento a visitantes será melhorado” raramente é um bom objetivo, pois é difícil mensurar se o atendimento a visitantes foi suficientemente melhorado. Dados quantitativos como o *status* econômico e número de visitantes são fáceis de medir. Dados qualitativos podem ser outro problema. Uma boa ideia é discriminar os objetivos em tarefas controláveis como: “o atendimento a visitantes será melhorado introduzindo um novo sistema de informações”. As opiniões dos públicos também devem ser pesquisadas. Não é muito útil observar aumentos ou reduções no número de visitantes se não se sabe a razão. As opiniões podem ser verificadas por pesquisas em que os visitantes são entrevistados e solicitados a preencher um questionário. Pesquisas também devem incluir não visitantes para identificar porque relutam em visitar o museu (veja também o capítulo “Atendimento ao Visitante”).

Grupos-alvo

Um problema comum ao planejar exposições e demais programas públicos de museus consiste em desconsiderar a tão comum diversidade da população na cidade, região ou país atendidos (com sua ampla gama de idade, instrução e etnia). Como já sugerido, os temas de exposição com frequência parecem se basear nas áreas em que os curadores detêm perícia e interesses especiais, e não no que é mais atraente para os públicos. Os curadores que alegam fazer uma exposição para “todos” provavelmente estarão direcionando-a apenas para si mesmos e seus colegas.

Todas as ofertas têm de ser efetuadas com certos grupos-alvo em mente. O texto para adultos bem escolarizados não pode ser lido por crianças. Um turista europeu provavelmente não entenderá textos que estão apenas em árabe. E embora grupos turísticos possam passar apenas vinte minutos em um museu, visitantes individuais podem passar horas. É importante ter em mente que grupos-alvo não são os únicos visitantes a passar pela porta do museu. Há também autoridades regionais ou do governo que financiam o museu, possíveis patrocinadores, doadores e parceiros de cooperação.

Segmentação de mercado

A segmentação de mercado pode ser feita de diversas maneiras. O museu deve desenvolver a segmentação que seja mais adequada para distinguir as diferentes variáveis dos possíveis públicos. Algumas formas de segmentação estão descritas a seguir (Kotler, 1998, p.125).

Segmentação de mercado

Segmentação geográfica	Segmentação de acordo com o local de origem dos visitantes.
Segmentação demográfica	Segmentação de acordo com a faixa etária, sexo, instrução etc. dos visitantes.
Segmentação sociológica	Segmentação de acordo com a classe social, estilo de vida, personalidade etc. dos visitantes.
Segmentação organizacional	Segmentação de acordo com o vínculo organizacional dos visitantes.

Segmentação geográfica

Alguns museus atendem basicamente visitantes locais, outros recebem muitos viajantes internacionais. O museu com foco em visitantes locais deve colocar ênfase em um programa que se altere para obter novas visitas. O museu que atrai viajantes poderá expor permanentemente algumas atrações obrigatórias, posto que a maior parte dos visitantes vem pela primeira vez e talvez só uma vez na vida.

Segmentação demográfica

Pessoas de diferentes faixas etárias possuem prioridades distintas no museu. Ao diversificar os públicos em variáveis como faixa etária, sexo, genealogia, profissão, escolaridade e classe social, os grupos-alvo podem ser classificados demograficamente.

Segmentação organizacional

Como mencionado, parceiros de cooperação do museu também são grupos-alvo e devem ser segmentados em um nível organizacional. Eles podem ser divididos em tipos de organização, como organizações governamentais, autoridades, parceiros de pesquisa, patrocinadores, doadores etc., porém, também podem ser classificados de acordo com seu apoio ao museu.

Público-alvo

Alguns grupos-alvo podem ser especialmente considerados por museus que desejam desenvolver sua abordagem de *marketing*. Sugeri abaixo uma série desses grupos juntamente com ideias para abordá-los.

Famílias

Muitos museus ao redor do mundo estão dando maior ênfase ao mercado de famílias. Pais ficam felizes por instruir e entreter seus filhos em uma visita a um museu e todos podem compartilhar experiências comuns. Museus também são áreas bem adequadas para reunir outros parentes e familiares para um dia de folga. Todavia, é um mercado de forte concorrência. As famílias podem se reunir em parques, onde não têm que pagar ingressos ou podem buscar ofertas mais orientadas a entretenimento. Para alcançar esse grupo, os museus devem satisfazer necessidades das famílias.

Em primeiro lugar, o museu deve abrir em feriados religiosos ou nacionais, quando as famílias têm tempo para lazer, por exemplo, às sextas-feiras em países muçulmanos e sábados e domingos na maioria dos outros países do mundo, bem como durante as férias escolares locais. Também é uma boa ideia fazer programas familiares como contação de histórias ou excursões

guiadas para crianças nesses dias ou durante as férias escolares. Contudo, adaptações mais extensas devem ser feitas para o museu se adequar a grupos familiares: observar os objetos expostos é apenas uma das razões para as famílias visitarem o museu. Na mesma medida, eles estão lá para se reunir com outras pessoas e compartilhar experiências, de modo que serão necessárias boas instalações para atrair este mercado. Uma boa cafeteria é uma solicitação muito frequente, embora grupos familiares também busquem áreas onde possam apenas se sentar, relaxar e conversar. Espaços ou salas especiais onde crianças podem participar de jogos criativos ou fazer cópias de objetos do museu têm sido um grande sucesso em muitas instituições.

Para conquistar o mercado de famílias, propagandas de programas especiais para esses grupos provavelmente seriam o melhor canal. Todavia, parece que a maioria dos museus não pode pagar extensas publicidades em jornal. Se o museu oferecer excursões guiadas a escolares, o calendário de eventos familiares poderá ser distribuído às crianças em visita e talvez o jornal local cubra os eventos oferecidos, incentivando as famílias a comparecer nos próximos. Outra possibilidade é estabelecer uma boa relação com importantes membros de certas famílias e remeter-lhes informações pelo correio.

Turistas

Os países árabes e o Oriente Médio possuem muitas ruínas dos primeiros estágios da civilização ocidental. Uma oferta tão ampla de tesouros culturais únicos oferece uma excelente oportunidade para obter lucro com o turismo. O Egito aproveitou ao máximo este mercado por mais de um século e o segmento de turismo hoje é uma considerável fonte de renda. Outros países da região, por várias razões, não fizeram os mesmos esforços neste mercado, o que também influencia os museus. Se o governo dá mais atenção ao turismo, é mais fácil para os museus obterem mais visitantes deste segmento. Com uma situação política estável e aceitação de forças religiosas para abrir mais áreas a estrangeiros, os museus têm grande propensão para atrair mais turistas. O setor de viagens constitui uma fonte estável de renda para muitos museus e é possível esperar que esta seja a situação futura de outros países.

Grupos turísticos têm exigências especiais. A maior parte dos organizadores de turismo deseja que seus grupos visitem os tesouros mais

famosos no tempo mais breve possível, enquanto outros organizadores desejam aprofundar a experiência e os grupos passam muito tempo em determinados tópicos. O Norsk Folkemuseum da Noruega distingue as ofertas para grupos turísticos de acordo com o tempo disponível para visita. Se o grupo possui 20 minutos disponíveis, os turistas podem ver a atração principal, uma igreja de madeira do século XII. Com 45 minutos, os turistas podem participar de uma excursão guiada mais abrangente e com 90 minutos podem até usufruir de contação de história, dança folclórica e um lanche.

Para ter êxito no mercado de viagens, é vital fornecer aos operadores de turismo informação suficiente sobre o museu. Geoff Hann possui muitos anos de experiência com organização de excursões para o Oriente Médio. Eu o indaguei a respeito dos museus do Iraque, ao que me respondeu que o problema é que ninguém sabe onde estão. Uma boa ideia pode ser todos os museus do mesmo país cooperarem para produzir um manual para o segmento de viagens que poderia conter uma descrição do museu, principais atrações, horários de funcionamento e instalações de serviços. Este seria distribuído a operadores de turismo que estejam ansiosos por iniciar excursões à região, o que beneficiaria todas as partes. Porém, o museu pode tomar iniciativas hoje e começar a enviar informações a editoras de guias turísticos e operadores de turismo para programar excursões à região. Estas informações compreenderiam dados gerais sobre o museu, comunicados à imprensa, cartas pessoais para informar as ofertas turísticas.

Romeiros

Romeiros são um tipo especial de grupo turístico e somam algumas dezenas de milhões por ano no mundo todo, mas é um mercado potencial que tende a ser negligenciado por museus. Além disso, embora a maioria das categorias de turistas desapareça rapidamente quando a segurança e estabilidade são ameaçadas, o fluxo de romeiros é provavelmente muito estável. Até no pico do conflito armado na Bósnia-Herzegovina na década de 1990, mais de cem mil romeiros ao ano continuaram a viajar bem no meio da zona de guerra para visitar o santuário recém-criado da Virgem Maria em Medjugorje, Herzegovina. Os museus locais que recebem um número significativo de romeiros devem tratá-los como potenciais visitantes e fazer ofertas especiais em cooperação com operadores para esse tipo de turismo.

Escolares

Classes escolares são frequentemente vistas em museus por todo o mundo e uma visita a um museu é comumente tida como parte curricular. Para o museu, é vital ter uma abordagem profissional ao sistema escolar. Devem ser desenvolvidos programas educativos de acordo com os currículos escolares e as turmas devem ser convidadas com regularidade. Não há dúvida, alguém que tem uma experiência positiva em museus na infância está mais propenso a visitá-los quando adulto. Além disso, informações sobre eventos do museu podem ser distribuídas por meio de alunos a suas famílias. É bastante comum que filhos que visitam um museu ou uma exposição específica em uma visita escolar retornem alguns dias depois trazendo a família e amigos (ver capítulo sobre “Educação”).

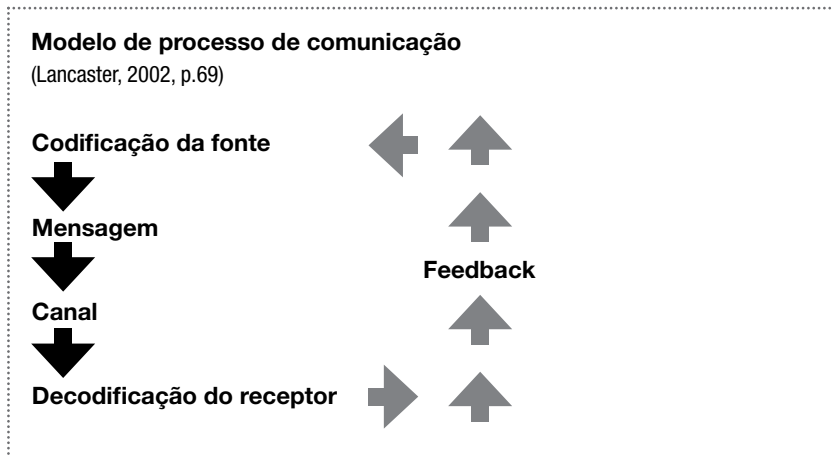
Patrocinadores

Patrocinadores são empresas privadas que oferecem ao museu fundos ou serviços, e esperam algo equivalente em troca; já os filantropos apoiam o museu como um ato de boa vontade. As obrigações do museu para com o patrocinador podem ser desde a ligação a valores nacionais até uma recepção no *hall* de exposição.

Nos últimos anos, vimos uma próspera indústria privada se estabelecendo em mercados que antes tinham sido negligenciados devido a vários conflitos. Um exemplo é a crescente indústria corporativa nas antigas repúblicas soviéticas. Uma forma para empresas globais receberem reconhecimento local é oferecer patrocínios a organizações locais.

De acordo com a orientação de *marketing* social, as empresas internacionais que se estabelecem em novos mercados provavelmente estarão interessadas em garantir valores sociais, ambientais e até mesmo culturais. Surgirá um mercado de possíveis patrocínios culturais. Os museus devem analisar de forma contínua essas oportunidades e acompanhar o estabelecimento de empresas que tradicionalmente apoiam atividades culturais.

A melhor forma de abordar um mercado de patrocinadores potenciais é fazer contatos pessoais. O museu deve analisar de maneira completa o perfil de potenciais patrocinadores e fazer ofertas distintas e atraentes de patrocínio e de benefícios disponíveis em troca, com base em suas necessidades individuais.



Promoção

A promoção é a distribuição de informações sobre ofertas do museu ao público. É importante ter em mente que este é um processo de comunicação que requer ações do emissor e do receptor. Embora o museu esteja enviando uma mensagem por meio de um canal escolhido, o receptor deve aceitar ativamente o seu recebimento e agir com base nisso.

O conjunto tradicional de comunicações consiste em publicidade, relações públicas, *marketing* direto e diferentes formas de venda. Gostaria de acrescentar a internet como uma forma específica de comunicação.

Publicidade

Publicidade é uma mensagem paga, publicada na mídia comercial – jornais, revistas, rádio e televisão – e controlada por quem paga por ela. A publicidade deve despertar interesse em um grande público para justificar o custo. Há diferentes tipos de publicidade. A formação de imagem promove com frequência apenas o nome e marca de uma organização. A publicidade de produtos é a promoção de uma exposição ou outra oferta geral do museu. Anúncios classificados atraem o público a um certo evento. Acredito que a maioria dos museus estão bem familiarizados com produtos e anúncios classificados. Esses anúncios incentivam os públicos a uma ação imediata.

Objetivos de anúncios

(Kotler, 1998, p.222)

Meta	Quem queremos alcançar?
Posição	Quais são os méritos da oferta e sua diferença da concorrência?
Resposta desejada	Qual resposta do público está sendo buscada?
Horizonte de tempo	Por qual período os objetivos devem ser alcançados?

Para convencer o receptor, o anúncio necessita do que os especialistas em *marketing* denominam “Proposição de Venda Única” (Kotler, 2003, p.310): uma oferta atraente o suficiente para chamar a atenção do receptor. De acordo com a teoria de *marketing*, apenas uma mensagem pode ser transmitida efetivamente por vez, então deve ser forte o suficiente para que o receptor se recorde do produto ou serviço anunciado e o prefira a outras ofertas da concorrência. Por isso, se um evento for anunciado, é melhor promover um acontecimento principal do que tentar relacionar todas as atividades do museu.

De acordo com o modelo de *marketing* DAGMAR (Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results [Definir Metas de Publicidade para Medir Resultados de Publicidade], Lancaster, 2002, p.74), o receptor passa pelas seguintes etapas antes que o objetivo do anúncio seja atingido:

- Da falta de conhecimento
- à conscientização
- à compreensão
- à convicção
- à ação

Essas etapas requerem ainda diferentes tipos de anúncio. No primeiro estágio, o público não tem conhecimento do museu. A publicidade para formação de imagem ou outras formas de promoção são necessárias para que o público conheça o museu. No nível da compreensão, o museu é conhecido e a publicidade do produto é usada para promover certas vantagens e estimular a preferência do público pelo museu. No nível da convicção, o receptor possui uma atitude positiva em relação ao museu; ele só precisa de uma razão para visitá-lo, como um determinado evento, uma exposição

ou programa em família. Se todos os níveis forem satisfeitos com êxito, o receptor pode partir para a ação, que é o resultado desejado da publicidade.

Relações públicas

As relações públicas modernas são um processo sofisticado cujo objetivo é conscientizar e estimular atitudes. São definidas como o esforço deliberado, planejado e contínuo para estabelecer e manter o entendimento mútuo entre uma organização e seu público (Lancaster, 2002, p.82). O uso das relações públicas no conjunto de comunicações requer uma imprensa livre e independente. Se a imprensa é dominada por uma certa perspectiva ou os significados são controlados, as teorias gerais de relações públicas não podem sugerir métodos adequados.

O impacto das relações públicas profissionais sobre as corporações expandiu nos últimos anos. Hoje, a maioria das empresas possui diretores de comunicação que lidam com todas as questões relativas à imprensa. Esses diretores têm a imagem de serem honestos, informativos e disponíveis 24 horas por dia. Sua missão é desenvolver uma personalidade positiva da empresa, de modo que até uma crise possa ser bem enfrentada.

Para museus, as relações públicas são um canal de importância crescente. Embora a publicidade seja ideal para promover um determinado evento, as relações públicas são excelentes para a formação de imagem. Uma ótima vantagem das relações públicas é a alta credibilidade. Embora a maioria das pessoas seja cética quanto ao que é dito em uma propaganda, elas acreditam no que é escrito em jornais. É eficiente em termos financeiros, pois o museu paga apenas os custos de distribuição. Embora muitos museus não tenham condições financeiras para fazer propaganda, eles ainda podem receber cobertura de jornais. Porém, a concorrência para a cobertura é acirrada e as redações de jornais se tornaram relutantes quanto ao que aceitam como uma boa reportagem.

Abordando a imprensa

O esforço de relações públicas mais simples começa com o envio de uma mensagem à imprensa. A não ser que seja uma grande notícia, provavelmente não receberá nenhuma atenção. São necessários esforços de relações públicas profissionais. As informações a seguir podem fornecer algumas ideias úteis para ajudar a mensagem a ser transmitida.

Esforços de relações públicas devem fazer parte de campanhas bem planejadas. Um artigo de jornal pode chamar a atenção das pessoas ou fornecer

informações de histórico, mas os horários de abertura e ofertas especiais se encaixam melhor em publicidade, cartazes ou *marketing* direto. Os esforços de relações públicas devem ser seletivos. Grandes matérias requerem grandes campanhas. Pequenas matérias não devem receber a mesma atenção.

Comunicados à imprensa podem ser distribuídos de forma ampla para informar, mas uma boa relação com certos jornalistas é mais bem estabelecida por meio do fornecimento de informações exclusivas a eles. Comunicados à imprensa devem ser breves (no máximo, uma página), bem formulados e as questões importantes devem ser mencionadas antes. Todos os comunicados devem conter dados de contato do gerente de relações públicas e data.

Fique disponível. Esteja preparado para fornecer quaisquer informações a qualquer tempo e enviar informações regularmente. Planeje envios adequados ao prazo das mídias mais importantes. O início da semana é a melhor ocasião para sugerir novas matérias.

Sugira diferentes ângulos a diferentes mídias. Jornais, televisão e rádio são diferentes quanto à forma e requerem apresentações distintas das informações. O museu precisa de especialistas eloquentes prontos para entrevistas e fornecer materiais bem formulados. Lembre que nem todos os especialistas atuam bem na televisão e que excesso de informações pode não ser adequado para um jornalista com prazo apertado.

Não desista com facilidade, mas perceba quando basta. Uma carta, fax ou *e-mail* podem não resultar em ações. Se a matéria for boa, sempre acompanhe com telefonemas. Se for recusado, sugira outro ângulo. Porém não comece uma discussão, essa atitude causará problemas da próxima vez que fizer contato.

Marketing direto

Marketing direto são esforços promocionais dirigidos a um grupo específico ou até a indivíduos específicos. Embora propagandas e relações públicas alcancem resultados amplos e sem controle, o *marketing* direto é controlado e dirigido a alvos específicos.

O *marketing* direto normalmente envolve o envio de cartas a amigos do museu, outros contatos, visitantes e possíveis doadores e depende, em geral, basicamente de um banco de dados para armazenar e classificar informações sobre grupos-alvo. Incentivar pessoas importantes e influentes a divulgar informação sobre o museu também é uma espécie de *marketing* direto.

O envio de correspondência é provavelmente o tipo mais comum de *marketing* direto. Segundo um levantamento de apresentadores de artes cênicas e musicais, a mala direta foi considerada a forma mais eficaz de promoção (Kotler, 1998, p.248). Um museu pode personalizar este canal, de maneira que diferentes grupos recebam diferentes ofertas. Alunos são convidados na escola, ao passo que visitantes frequentes recebem o calendário de eventos.

Operações organizadas de mala direta podem ser iniciadas com o envio de convites a novas exposições. Forme um banco de dados abrangente de pessoas importantes de empresas, da política, do governo e autoridades locais. Ainda que não compareçam à estreia, eles notam que o museu está ativo. Então, informações sobre espetáculos e eventos podem ser distribuídas para determinados grupos. Por último, certas entidades podem ser convidadas a apoiar o museu.

Contatos pessoais podem ser um canal promocional vital aos museus. Em um país onde o acesso à imprensa livre dificulta a publicidade e as relações públicas, pode ser de grande importância manter contato com certos “embaixadores” que incentivem as pessoas a visitar e apoiar o museu. Essas pessoas importantes podem ser políticos, altos executivos de empresas, autoridades locais e líderes de família. Estabeleça uma boa relação, convidando-os a eventos exclusivos, oferecendo serviços especiais no museu e mantendo-os informados com correspondências.

O banco de dados de *marketing* direto não é uma lista simples de nomes e endereços. Ele deve ser classificado com base em certos critérios, como tipo de organização, preferências de visitantes, contribuições com o museu, endereço e assim por diante. O banco de dados é facilmente armazenado e acessado em um programa de computador.

Internet

A internet e os *e-mails* são um canal único para a comunicação com o público. Enormes quantidades de informações de fácil acesso podem ser distribuídas com custo mínimo. A internet é internacional e amplamente independente de regulamentações locais e nacionais, sobretudo se o *site* do museu estiver em um servidor estrangeiro. Até uma página muito simples pode interagir com o público e o museu terá uma comunicação de duas vias. Os *sites* são fáceis de construir e publicar: um aluno de ensino médio e uma empresa global usam basicamente os mesmos métodos de publicação.

Esses serviços se desenvolveram muito rapidamente desde que foram disponibilizados para uso livre de usuários gerais em 1993 e provavelmente exercerão um papel muito mais abrangente no futuro.

Para ter reconhecimento internacional como *site* de museu, é uma boa ideia associar-se ao principal domínio internacional para museus, o *dot museum* (“ponto museum”, “.museum”). O domínio é apoiado pelo ICOM e o registro *online* está em <http://www.about.museum>.

No entanto, a internet também possui suas limitações. Embora as propagandas e o *marketing* direto alcancem o público, como todos os leitores de jornais e todos os espectadores de um programa de televisão, o público tem de buscar ativamente informações em uma página da internet. Ao lado disso, mesmo sujeito a restrições legais como direitos de privacidade, o *e-mail* pode ser um meio muito eficiente para a circulação de informações aos interessados que aceitarem incluir seu endereço de *e-mail* em uma mala direta de museu.

Ao que se conta, a situação de venda ideal é o vendedor em um mercado gritar suas ofertas à enorme multidão que lá está. Na internet, esse vendedor grita suas ofertas em um local virtual. Porém, esse local tem várias centenas de andares e cada andar tem centenas de salas. A chance de alguém aparecer numa sala para ouvir as ofertas é relativamente limitada. Para ter certeza que os visitantes acessem uma determinada página da internet, nos últimos anos, todos os tipos de catálogo de busca vêm oferecendo um serviço pago. O problema é distinguir os serviços bons daqueles que só querem obter dinheiro fácil e, na verdade, os últimos desenvolvimentos na tecnologia de mecanismos de busca tornam esses serviços menos necessários.

De forma geral, está se tornando vital ser visível na internet, ainda que não passe de uma simples página com informações básicas ao visitante e um endereço de *e-mail*. Para turistas, sobretudo aqueles do exterior, uma verificação na internet é comumente uma etapa no planejamento das férias. Se o museu estiver visível na internet, é muito mais provável que receba atenção. Embora a disponibilidade da internet seja extremamente variável no mundo em desenvolvimento, o acesso está sempre crescendo. Ainda que não seja possível prestar um serviço pela internet imediatamente, é importante ter uma estratégia para o desenvolvimento de um *site* do museu e disponibilizá-lo tão logo possível.

Criando uma “marca” do museu

Em breves palavras, uma marca é apenas o nome de um produto. Contudo, a marca também é algo mais do que um rótulo, um nome ou uma embalagem especial. A marca cria um reconhecimento internacional de determinado produto. A marca associa o produto a certos valores além do próprio produto. Um Mercedes não é apenas um carro, ele tem um perfil de luxo, e você prevê que poderá dirigi-lo durante tempestades de neve ou pelo deserto e chegar em segurança ao destino. A maioria das pessoas associa um conjunto de significados comuns a grandes marcas globais. Esses significados também estão vinculados a pessoas que utilizam as marcas. Se você dirige um Mercedes, as pessoas presumem que você seja rico e bem situado. O valor da marca é o termo utilizado para os significados da marca e pode ser muito relevante. Ele forma uma parte importante do perfil do fabricante e sua gama de produtos. Porém, o fabricante nunca tem o controle total dos valores da marca. Os consumidores criarão inevitavelmente seus próprios significados. A Coca-Cola é de certa forma identificada como um ícone norte-americano e o que quer que os EUA façam exerce influência sobre a imagem da empresa, quer ela queira ou não. A formação da marca tem sido uma estratégia básica de negócios no mundo corporativo há muito tempo. Nos últimos anos, também se tornou uma importante questão no setor cultural e em organizações sem fins lucrativos.

Controlando o valor da marca

O estabelecimento de uma marca sólida para um museu pode ser vista como um processo de quatro etapas. O processo inicia com a posição menos desejada, em que o público mal conhece o museu. No topo está a posição mais desejada, em que o museu possui um grupo enorme de fiéis colaboradores que não só usam o museu eles mesmos, mas o recomendam a outros. A descrição do processo segue o modelo de Valor da Marca Baseado no Cliente, de David Lane Keller (2003, p.75). É uma ferramenta para formar marcas sólidas com base no ponto de vista do cliente.

Este processo deve ser seguido etapa por etapa, e o museu só poderá passar a um nível superior quando as etapas inferiores forem cumpridas. Não é possível esperar que o público tenha uma opinião sobre o museu sem conhecer sua existência, e não se pode esperar que o público se torne um fiel visitante sem ter sentimentos positivos sobre o museu.

O processo de formação da marca do museu

- | | |
|--------------------------|---|
| 1. Identificação | O público identifica o museu, seu nome e tipo. |
| 2. Significado | As atitudes gerais e os perfis de visitantes e da exposição formam o significado do museu. |
| 3. Resposta | Os visitantes fazem julgamentos e desenvolvem certos sentimentos sobre o museu. |
| 4. Relacionamento | Alguns visitantes recomendam o museu a outros, atuam como voluntários e o incorporam ao seu estilo de vida. |

Identificação

Primeiro o público deve conhecer o museu, o nome e tipo. Todos os dias, é possível ver os rótulos de marcas conhecidas internacionalmente em diferentes situações. Em eventos esportivos internacionais, certos logotipos são dispostos em toda a arena esportiva e até mesmo nos uniformes dos jogadores, o que serve para garantir que as pessoas sempre mantenham em mente o nome da empresa. Não quero dizer que seu museu deva comprar direitos de patrocínio de um evento esportivo internacional. Todavia, para fortalecer a identificação do museu, é necessário garantir que o público o tenha em mente tão frequentemente quanto possível e no máximo possível de situações diferentes.

Quando querem visitar um museu, é no seu museu que pensarão. Quando deseja estudar ou se encontrar com amigos e parentes, o seu museu é um bom lugar para isso. Para chegar a essa situação, a identificação do museu deve ser formada com cuidado. Se for um museu novo, um nome e o logotipo que o identifiquem devem ser criados. Se for um museu existente, os principais objetivos podem ser promovidos em um slogan. Muitos museus mantêm seu nome e logotipo por muito tempo, como o British Museum. Mudá-los pode ser um risco. Uma marca bem identificada é uma grande vantagem no processo de formação. Empresas demasiado grandes fracassaram em uma tentativa de lançar uma nova marca. Se o museu já possuir uma marca registrada bem conhecida, pode ser melhor adicionar novo conteúdo a ela do que alterá-la, o que seria obtido acrescentando um bom slogan. O Boston Museum of Science acrescentou o slogan “It is alive” [Está vivo] para ilustrar seu novo perfil (Kotler, 1998, p.261).

Significado

Em segundo lugar, o público deve conhecer certas características ligadas ao museu, como pesquisa e exposição, serviços a visitantes, políticas de preços. Neste nível, os próprios visitantes criarão seus significados sobre museu, com base nas experiências e perfis de usuário.

A base para esses recursos serão a exposição e tópicos de pesquisa. O museu de arte moderna pode se concentrar em arte moderna experimental, e porventura arte moderna provocativa, e atrair visitantes que apreciem esses desafios. Ou poderá se concentrar em artistas bem conhecidos e amplamente aceitos para atrair grandes públicos. Outros recursos são os serviços. Um museu direcionado à família deve ter instalações para crianças. Um museu direcionado à pesquisa precisa de instalações em que pesquisadores possam estudar as coleções. O museu também será mensurado quanto a sua credibilidade e estabilidade. Deve estar aberto quando prometer estar e os objetos devem ser expostos de maneira acessível e atraente. Todos os membros do quadro de funcionários são emissários dos significados e devem refletir o nível desejado de serviços.

Todos esses recursos são ferramentas para criar os significados do museu. Todavia, os visitantes também criarão seus próprios significados, uma atitude geral no museu. No *marketing*, esses significados baseiam-se em quem são os usuários de um produto, em que situação o produto é utilizado e a personalidade e a história do fabricante. Esses significados são formados pela identificação e os recursos mencionados, mas também pelas experiências individuais e pela opinião geral.

Tais significados são claramente vistos na indústria de carros modernos. A Volvo tinha segurança em seu perfil principal e seus clientes fiéis a apreciavam. Porém, nas mentes das pessoas, o carro seguro, um pouco pesado e talvez lento não era considerado estimulante. A Volvo agora está mudando em direção a uma orientação mais esportiva. O carro ainda tem o perfil de seguro, porém também tem muita potência e um ótimo sistema de som. Provavelmente esta é uma forma de alterar as opiniões das pessoas e atrair famílias mais orientadas ao lazer e à emoção.

O perfil do usuário também é essencial para a formação da marca do museu. Se o museu possuir um perfil de pesquisa de alto nível, crianças em idade escolar podem não ousar entrar em contato com essa instituição. E se a opinião geral for que o museu só mostra exposições antigas

desinteressantes, provavelmente não será escolhido para um passeio de sexta-feira com a família. Os museus que são personalizados com bons serviços e ofertas empolgantes estão mais propensos a receber atenção.

Resposta

Se conseguir criar um significado geral do museu, é possível esperar que o público o avalie e crie um certo sentimento a respeito dele. Embora os significados da marca estejam mais ligados à compreensão e aos recursos gerais de um produto ou serviço, a resposta da marca está mais relacionada ao nível específico de qualidade e singularidade do fabricante e das considerações de clientes e seus sentimentos pessoais.

Para alcançar o terceiro nível do modelo de formação da marca, o museu deve expressar uma qualidade confiável. As exposições e publicações de pesquisa devem ser cientificamente corretas e todos os funcionários devem ser bem capacitados. É essencial que o público confie nas declarações do museu. O museu será tratado então com respeito e receberá sólido reconhecimento. Porém não é suficiente oferecer alta qualidade. O museu também deve ter uma abordagem ativa em relação ao público, para que este considere usá-lo. Do contrário, pode acabar em uma situação passiva, sendo altamente reconhecido, mas pouco visitado.

Para alcançar a situação desejada, o museu necessita de algum tipo de superioridade – algo único e atraente. Podem ser alguns tesouros únicos, exposições com base em pesquisas excelentes ou simplesmente a melhor cafeteria da cidade. Os visitantes também desenvolverão certos sentimentos sobre o museu. Sentimentos e experiências são altamente empregados no *marketing* moderno. Como a qualidade e *design* de produtos são menos diferenciados, os sentimentos que surgem utilizando uma certa marca se tornaram essenciais. Os tesouros culturais podem criar sentimentos muito fortes. Simplesmente imagine o turista que viajou por áreas inseguras para ver os muros da Babilônia ou oromeiro que finalmente encontra as mesquitas de Kerbala. Se o museu conseguir formar sentimentos sobre alguns objetos-chave, estes poderão servir de ícones para a instituição.

Relacionamento

O mais alto e mais desejado nível de formação da marca é ter um grupo de visitantes fiéis que visita regularmente, recomenda aos outros e apoia o museu economicamente e com trabalho voluntário. Eles podem até permitir que o museu se torne parte de seu estilo de vida. No *marketing*

corporativo moderno é direcionada mais ênfase a este grupo. É considerado cinco vezes mais trabalhoso obter um novo cliente que manter um existente. Muitos museus já operam há anos neste segmento com suas associações de amigos. Os amigos do museu pagam um valor anual para demonstrar sua fidelidade e podem apoiar a instituição com fundos extras e trabalho voluntário. Se o museu possuir esses visitantes fiéis, é necessário cuidar bem deles e incentivá-los. Eles são os seus visitantes mais valiosos. Eles conhecem a marca e o que ela representa.

Segurança de Museu e Prontidão para Desastres

Pavel Jirásek

Diretor, Departamento de Proteção do Patrimônio Cultural, Ministério da Cultura, República Tcheca

“Tão pouco por este quadro? Vamos lá, é uma peça de museu!”



Foto: Jirí Cerný

Segurança é trabalho de todos

Um de meus amigos de longa data, um funcionário de museu e museólogo por excelência, iniciava suas palestras sobre formação de acervos com

uma frase memorável: “Sem acervos, não haveria museus. Mas lembrem-se: o mesmo não vale para o contrário!” Muitas pessoas de toda parte do planeta sentem necessidade de colecionar vários objetos. Para se satisfazer, não precisam montar um museu. Por outro lado, museus são obrigados a formar acervos; neles é mais que um sinal de interesse em objetos culturais de um tipo ou outro. Decerto que a formação de um acervo de museu não é um fim em si mesmo. Se o acervo de um museu for usado com eficiência e comunicar as informações que contém aos visitantes, ele deve ser desenvolvido continuamente, e, acima de tudo, deve ser preservado para futuras gerações. Não significa que um acervo de museu deva ser mantido intacto sob todas as circunstâncias e que nenhum objeto nunca deva ser permanentemente removido dele.

No entanto, isso deve ocorrer apenas como resultado de uma clara estratégia de formação do acervo do museu e não por influências externas que possam consideravelmente danificar ou até mesmo destruir completamente um acervo. Tal desastre destrói o próprio museu. Para preveni-lo, os museus usam sistemas especiais de segurança.

Nota: a perda de alguns objetos com valores financeiros não muito significativos em comparação com o valor do acervo nunca pode ser uma perda de valor científico ou cultural do acervo como um todo.

Todos os funcionários do museu (não apenas guardas, mas também a gerência e equipe técnica e de curadoria) fazem parte de seu sistema de segurança e o mesmo se aplica a toda operação que ocorrer na instituição e todos os recursos usados por ele. Ninguém, nem mesmo quaisquer dos visitantes, pode ser autorizado a optar por não fazer parte dos procedimentos de segurança. Um museu é simplesmente uma instituição especial encarregada da custódia de objetos imensamente importantes no presente e que tenham um risco específico de furto, vandalismo, incêndio, água, produtos químicos etc.. Todos que estejam ligados de alguma maneira com ele devem respeitar este fato e cooperar com os procedimentos de segurança. O sistema de segurança inclui também as relações externas do museu com seus principais parceiros (por exemplo, brigada de incêndio e polícia).

Além das coleções, evidentemente que cabe ainda ao museu garantir a proteção de seus visitantes e funcionários, de seus outros bens e sua reputação.

Um museu poderá ser um local de alto risco em todas essas categorias. O acervo, especificamente, é ameaçado por vandalismo, incêndio, água e produtos químicos.

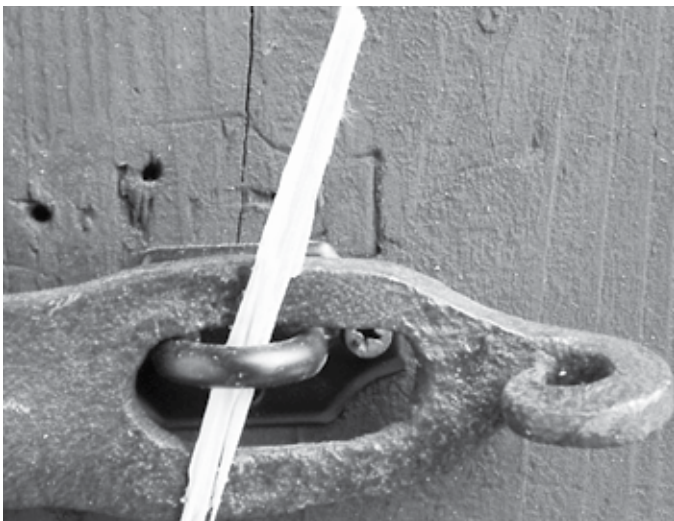


Foto: Pavel Korda

Além disso, objetos individuais dos acervos podem ser negociados com grande lucro, posto que a procura por artigos deste tipo cresce constantemente. Museus acumulam esses objetos em grandes quantidades e em um espaço restrito, o que, evidentemente, eleva o risco de furto. É especialmente importante observar que os sistemas de segurança em geral possuem maior risco interno, isto é, com a falta de disciplina, descumprimento de normas básicas, indiferença e, infelizmente, pela assistência de funcionários criminosos, diretamente ou fornecendo informações. Museus não podem excluir esse risco, pois houve de fato casos comprovados de furto, roubo e até assalto a mão armada em que foi provado ou no mínimo suspeitou-se fortemente do envolvimento de funcionário. Consequentemente, algumas

alterações na forma pela qual as pessoas se comportam podem ser mais eficazes que sofisticados e onerosos sistemas eletrônicos.

Se as regras básicas de segurança forem observadas, os riscos serão minimizados. No entanto, qualquer sistema está sujeito à famosa regra de uma corrente não ser mais forte que seu elo mais fraco. O colapso da parte mais fraca de um sistema pode causar o colapso de tudo. Infelizmente, o elo mais fraco geralmente é descoberto apenas após algo desagradável ter ocorrido. Este capítulo ficará concentrado na prevenção desses incidentes, informando como estabelecer um sistema de segurança adequado, como resolver certos tipos de risco e como agir em situações de emergência em museu.

Definindo uma política e formando um sistema de segurança

A segurança de um museu só pode ser garantida por uma política de segurança claramente definida e sua devida aplicação. A eficácia de um sistema de segurança depende da aceitação de uma série de medidas por toda equipe do museu e da sua implantação.

A segurança do acervo e do próprio museu depende de uma série de fatores externos e internos. Como mencionei na seção anterior, os riscos caracterizam a gravidade do perigo que ameaça o museu. A implantação de uma política de segurança por meio de plano estratégico de proteção do museu deve minimizar os riscos.

Quem é responsável pela política de segurança e sua execução?

1. Um conselheiro do museu deve definir sua política de segurança, que deve estar pautada na análise de riscos.
2. Um membro do quadro de funcionários designado como gerente de segurança deverá ser indicado por tal conselheiro. As responsabilidades devem incluir a análise de riscos em todos os prédios e instalações do museu ou por ele arrendados para exposição ou reserva técnica. A análise de riscos também deve ser realizada por uma entidade especializada com boa reputação, talvez uma consultoria ou seguradora. Poderá ser feita uma análise simples com a ajuda do formulário Apêndice 2 desse capítulo.
3. Todos os funcionários e, sobretudo, todos os gerentes e supervisores de todos os departamentos serão responsáveis pela implantação e execução da política de segurança.

Algumas definições básicas de termos empregados neste capítulo

1. A segurança do museu é a capacidade imediata da instituição de cumprir suas tarefas básicas, isto é, proteger seus funcionários, visitantes, acervo, outros bens móveis e imóveis e reputação.
2. A análise de riscos é um processo em que a gerência do museu identifica a frequência e gravidade dos perigos que ameaçam o museu (seus funcionários, visitantes, acervo, outros bens móveis e imóveis e reputação). O resultado da análise de riscos é a avaliação de cada um dos riscos – para os fins deste capítulo, em uma escala de cinco graus:
 - a. insignificante
 - b. baixo
 - c. médio
 - d. alto
 - e. catastrófico
3. Risco aceitável é um risco cuja frequência e extensão não podem causar uma grande perda à organização (por exemplo, dano de um objeto que faz parte de um acervo, dano à saúde etc.). O nível de aceitabilidade, isto é, a medida da perda aceitável, é definido pela própria organização em função dos critérios morais e das leis e regulamentações do país.
4. A política de segurança define, em função da análise de riscos, o nível exigido de segurança do museu.
5. A gestão de segurança de um museu inclui todos os procedimentos, medidas e instrumentos de gestão que surtem impacto sobre o nível de segurança da instituição.
6. O plano estratégico de proteção do museu abarca atividades planejadas com o objetivo de fortalecer a organização em relação aos vários tipos de risco, garantindo a segurança do museu no nível exigido e com prioridades claramente definidas.
7. Plano de emergência contém um resumo escrito de medidas e procedimentos utilizados no gerenciamento de emergências e acidentes, ou seja, um resumo dos documentos informativos, metodológicos e de planejamento utilizados para a tomada de decisões, gerenciamento e coordenação dessas situações. Deve haver um plano de emergência escrito, redigido pelo responsável para isso destacado na organização. No caso de um museu de uma autoridade pública, o plano deverá estar de acordo com os planos de emergência do país, região ou município, que geralmente são redigidos por um departamento governamental autorizado. Outros museus, como os de fundações, associações ou universidades, seguem procedimentos e normas locais ou nacionais análogos consultando os serviços de emergência.
8. O sistema de segurança do museu compreende todos os meios técnicos e medidas organizacionais com o objetivo de garantir o nível exigido de segurança.
9. O cartão operacional do plano de proteção e prevenção corresponde ao material documental que contém informações básicas sobre as instalações do museu, necessárias para a intervenção de forças especiais que neutralizam as consequências de um acidente ou emergência.

Análise de riscos e plano de segurança

O diretor da organização ou o gerente de segurança determina o risco aceitável para todos os perigos identificados em todos os prédios e instalações (a escala de cinco pontos poderá ser útil aqui). Na prática, isso significa que, para alguns prédios (por exemplo, um depósito que abrigue material de construção e que esteja a uma distância segura do prédio principal), um risco médio de incêndio pode ser aceitável, ao passo que, para outros, até um risco baixo de incêndio deve ser excluído (sobretudo salas de exposição e áreas de armazenamento de coleções). A comparação deste nível de risco

planejado com os resultados efetivos da análise de riscos determina então as prioridades na eliminação de riscos individuais e proporciona uma base para o plano estratégico de proteção do museu.

Na implantação do plano estratégico para museu, o diretor ou gerente de segurança ajusta ou desenvolve o sistema de segurança do museu, conforme apropriado.

Assim, os princípios básicos para a formação de um sistema de segurança eficiente dependem de uma análise de riscos contínua, sua avaliação e a incorporação de suas conclusões na forma de medidas concretas na

operação diária do museu. Como já indicado, é quase desnecessário dizer que isso deve fazer parte das funções não só da equipe de segurança, mas de toda a equipe do museu.

Embora normalmente seja a equipe de segurança a tomar as medidas cabíveis para resolver um problema esperado ou efetivo de acordo com as ordens da gerência, todos devem saber o que fazer e a quem informar no caso de uma emergência efetiva ou suspeita, o que significa que o treinamento sobre procedimentos de segurança e a resposta a falhas deve fazer parte do programa de treinamento do museu e do contínuo desenvolvimento profissional de todos os membros do quadro de funcionários, independente de seu *status* ou função.

Atualmente, a análise de riscos é uma área separada, em que se concentram empresas especializadas ou equipes de especialistas de instituições públicas. Sistemas de análise modernos e sofisticados contemplam a modelagem do comportamento de subsistemas para fins de gerenciamento de emergências, que permite monitorar todo o conjunto. Além disso, há que se considerar não apenas emergências que ocorrerão com elevado nível de probabilidade, mas também aquelas com nível mínimo de probabilidade, porém com consequências potencialmente catastróficas.

Tudo é, portanto, baseado no nível identificado de risco. É muito significativo que a área de seguros seja agora uma das principais financiadoras e patrocinadoras de publicações e pesquisas de riscos ambientais de longo prazo, como as do Benfield Natural Hazards Risk Assessment Centre da London University.

Decerto o impacto catastrófico de, por exemplo, um tornado ou terremoto, que ocorra em uma determinada área talvez uma vez a cada 10 ou 50 anos, não deve ser negligenciado ao se desenvolver as medidas de segurança de um museu. No entanto, há perigos cujo efeito destrutivo sobre os objetos de museu não é imediato, porém muito significativo. Algumas dessas influências são, por exemplo, a luz ou poluição atmosférica, cujos efeitos negativos a longo prazo podem ser comparáveis ao de um evento natural drástico com duração de apenas alguns minutos (veja o capítulo sobre Preservação).

Para cada um dos perigos, o nível de risco aceitável deve ser determinado, isto é, o museu deve decidir qual gravidade do risco de ocorrer uma determinada situação está disposto a aceitar. Evidentemente, alguns perigos ocorrem de modo

muito independente da vontade do museu. No entanto, é possível adotar medidas preventivas para cada uma das situações e dessa forma limitar consideravelmente suas consequências potenciais. Por medidas preventivas, quero dizer a tomada de providências de segurança do museu ou, mais precisamente, os subsistemas individuais do sistema de segurança, segundo os quais o plano estratégico de proteção do museu poderá ser implantado.

Implantando o plano estratégico de proteção do museu

Com base na análise de riscos, a gerência do museu poderá iniciar o estabelecimento dos procedimentos e sistemas de segurança – contanto que saiba o que deve ser protegido contra o quê, o que pode ou, de outro lado, não pode esperar e qual nível de proteção é necessário em casos individuais. Em suma: implantação do plano = gestão de segurança satisfatória do museu.

O estabelecimento ou atualização da gestão de segurança satisfatória do museu tende a incluir a adoção e implementação de medidas concretas de melhoria e soluções, mais especificamente, as seguintes:

- alterações organizacionais no museu;
- instalação de novos equipamentos técnicos;
- implementação de procedimentos apropriados e definição precisa de tarefas para cada departamento do museu e possivelmente ainda para cada funcionário de um departamento.

No entanto, sempre é necessário verificar se medidas individuais são mutuamente condizentes – que uma não impede ou cancela o efeito da outra.

Há inúmeras soluções gerais para museus, muitas das quais não divergem expressivamente uma da outra. No entanto, há que se considerar sempre as características específicas de museus individuais, por exemplo, a localização dos prédios, o *layout* interior, a natureza do acervo. Para garantir a proteção efetiva de pessoas e bens, há que se passar de medidas simples (e não muito custosas) a mais complexas que se aproximem paulatinamente das condições ideais de segurança definidas pela política de segurança (o que é protegido contra o quê e quanto).

O que segue é um exemplo de como o sistema de segurança do museu pode ser estabelecido como uma rede de subsistemas com elos lógicos e funcionais mútuos, começando com os mais simples e encerrando com os mais complexos.

Os perigos potenciais mais significativos que devem ser avaliados. A análise de riscos deve considerar todos os perigos que possam danificar expressivamente o acervo ou o próprio museu.

1. Riscos de desastres naturais

- enchentes – fluviais e marítimas (erosão costeira, *tsunamis* e marés de tempestade)
- estiagem ou abastecimento de água limitado
- fortes tempestades ou tormentas
- relâmpagos ou alta voltagem causada por forças atmosféricas
- incêndios florestais extensos
- infestação extensa por pragas (insetos, roedores, fungos)
- terremotos
- erupções vulcânicas

2. Panes técnicas

- dano à estrutura do prédio do museu
- incêndio no prédio
- perda de serviços essenciais de abastecimento público: eletricidade, gás, conexões telefônicas e de segurança
- falta de abastecimento de água
- pane de sistemas de aquecimento ou arrefecimento
- falta de abastecimento de combustíveis
- pane de sistemas de ar condicionado
- pane de sistemas de monitoramento
- paralisação da coleta de lixo
- paralisação de serviços de transporte necessários para suprimentos essenciais e para a equipe central chegar ao trabalho
- contaminação química
- vazamento de combustível ou produtos químicos

3. Acidentes

- qualquer dano ao acervo
- perda de dados cruciais, como documentação de coleções, sejam manuais ou em computador
- dano ao prédio, mobília interna e equipamentos
- lesão ou falecimento de um funcionário ou visitante
- efeito cumulativo de quaisquer dos itens anteriores

4. Atividades ilegais

- entrada desautorizada de pessoas
- arrombamento
- furto, incluindo aquele cometido por funcionário
- roubo ou outra presença desautorizada de uma pessoa armada
- incêndio intencional
- ataque a prédios durante tumultos
- explosão ou ameaça de explosão
- agressão, incluindo crimes de motivação sexual
- perturbações da ordem pública ou outro comportamento passível de objeção
- dano intencional a bens do museu, incluindo vandalismo e pixação
- álcool ou abuso de drogas nas instalações do museu
- extorsão de dinheiro por chantagem
- ataque terrorista

5. Riscos de conflito armado

- dano por bombardeio e disparos
- destruição de sistemas eletroeletrônicos, inclusive computadores e, sistemas de controle de prédios e segurança de dados informatizados por ataques específicos
- ocupação militar ou outro uso indevido ilegal, seja por forças de ataque ou defesa
- requisição do prédio, equipamentos e suprimentos vitais pelo governo ou por uma força de ocupação para fins de guerra ou como parte de ajuda à população civil
- pilhagem, seja por forças militares, soldados não regulares ou a população civil
- perda da equipe central do museu devido à convocação ou voluntariado ao serviço militar, falecimento ou lesão
- incapacidade da equipe chegar ao trabalho por causa da situação de segurança ou restrições de movimento impostas por militares
- ataque por forças irregulares ou insurgentes
- risco imensamente elevado de crimes, incluindo furto, arrombamento e roubo devido a desordem geral

Esta lista não é completa, porém ilustra a diversidade de perigos possíveis.

1. Barreiras mecânicas

Estas incluem especificamente as paredes sólidas do prédio, portas, trancas, portas corta-fogo, barras, cercas, vidros com alarme, mostruários, cofre. Tudo isso compõe o nível básico de proteção dos acervos contra destruição; todos os demais sistemas são apenas complementares.

Portas sólidas, trancas adequadas e seu uso adequado são os elementos mais importantes da segurança do museu.



Foto: Dana Einhornová

2. Sistema de organização de guardas (chamados vigias, atendentes e assistentes em diferentes países)

A gerência deve estabelecer normas de conduta para eles. O número de guardas ou atendentes depende do número, tamanho e caráter dos prédios e salas de exposição, do número de visitantes e do valor do acervo. Sistemas de circuito fechado de televisão e alarmes eletrônicos são um complemento adequado a um guarda ou atendente, mas não podem substituir seus serviços.

3. Medidas organizacionais acerca do comportamento de funcionários e visitantes

Essas medidas devem ser atualizadas continuamente, conforme mudam as exposições e os serviços oferecidos aos visitantes. Em inúmeros países, existe a possibilidade de promulgar leis ou regulamentações especiais sob o código penal acerca do comportamento de visitantes de museus públicos e talvez também de museus privados.

4. Medidas para garantir a segurança em salas de exposição e vitrines

São as medidas para reduzir o risco de acidentes e ferimentos de funcionários e visitantes da exposição (disposição de objetos, tipos de mostruário etc.).

5. Sistema de detecção de invasores

Este é um nível de proteção mais alto, que é, entretanto, eficiente apenas em conjunto com barreiras mecânicas e outros subsistemas de segurança, normalmente para proteção fora do horário normal de funcionamento ou para proteger áreas não abertas ao público, o que será discutido em tópico adiante.

6. Sistema de controle de acesso

Ele existe de uma forma ou outra em todo museu e é importante para o controle interno do comportamento de funcionários. Em sua forma mais simples, é a distribuição de chaves mediante assinatura ou outro registro escrito. Os sistemas sofisticados contemporâneos geralmente se baseiam em leitores eletrônicos. Após ler as informações fornecidas pela pessoa que entra (magnéticas, por infravermelho ou outros dispositivos), o equipamento envia o sinal a um computador central, que verifica o direito de entrada. Se o sistema for eletrônico, como um monitoramento a partir de uma sala de controle central, ele reduz consideravelmente o risco de furto pelos próprios funcionários do museu. Funciona de forma independente de outros sistemas ou é interligado ao sistema de detecção

de invasores e alarme automático de incêndio. O sistema de controle de acesso também pode ser complementado por um detector de metais na entrada do museu.



Instalação de detectores de movimento em interiores
Foto: Pavel Korda

7. Circuito fechado de televisão (CFTV)

Como um complemento adequado aos subsistemas de alarme de incêndio e detecção de invasores, um CFTV protege os acervos, os visitantes e funcionários. É usado especificamente para confirmação de alarmes e no fornecimento de provas de atividades ilegais. Atualmente, as instituições estão paulatinamente distanciando-se de grandes mesas com uma série de monitores para se aproximar de um novo tipo de sistema, que liga o monitor apenas em caso de incidente. Tal incidente é então comunicado para a equipe da sala de controle (que também recebe a imagem do monitor acionado) e é registrado digitalmente em uma mídia de armazenamento de dados. A existência da sala de controle central é a condição prévia necessária para a exploração total das possibilidades

de CFTV. As câmeras devem estar localizadas no mínimo nas partes do interior onde todos os visitantes passam. O subsistema de CFTV é necessário para eliminar falsos alarmes do sistema de detecção de invasores. É importante também por causa de seu efeito psicológico preventivo.



Câmera externa em um caso especial, temperatura ambiente -20°C
Foto: Pavel Jirásek

8. Comunicação e relatos internos de emergências

Este subsistema protege especificamente atendentes de salas de exposição. Ele se baseia no uso de equipamentos de chamada de emergência – celulares, rádios ou telefones fixos. Os subsistemas contemporâneos podem distinguir entre situações fora do padrão, que não ameacem imediatamente a vida ou saúde do atendente, de um lado, e agressões imediatas, do outro. Ele permite ainda uma localização relativamente precisa do local de envio do sinal.

9. Medição e regulamentação de fatores físicos (temperatura, umidade, intensidade de luz e radiação UV)

Este subsistema é usado em museus basicamente para monitorar o ambiente em que são mantidas as coleções. Também é uma ferramenta excelente para estudar o efeito de longo prazo das influências físicas.

10. Medição de materiais (água, gás, acúmulo de poeira)

Este subsistema ajuda a identificar um incidente futuro com possíveis consequências catastróficas.

11. Iluminação interna e externa

É importante para prevenção e útil no monitoramento de prédios localizados em locais remotos.

12. Proteção contra alta voltagem ocasionada por forças atmosféricas

É importante para todos os sistemas eletrônicos. Garante a proteção de sistemas e computadores contra picos de força elétrica e a proteção de elementos individuais do sistema. A proteção contra danos possui um efeito econômico substancial. Uma proteção de qualidade contra alta voltagem consiste em três elementos eletrônicos. A experiência dos últimos anos confirma a grande importância deste subsistema. Foram relatados muitos casos em que onerosos outros subsistemas protetores (no valor de milhares de dólares) foram completamente destruídos em uma tempestade, quando a instalação de proteção elétrica teria custado meramente 5-10% do preço dos equipamentos destruídos.

13. Centro de monitoramento interno (sala de controle)

A importância desse centro é inequívoca: em uma série de casos, ele é uma condição prévia fundamental para a devida operação dos demais subsistemas. No entanto, para o centro poder exercer essa função, é necessário manter uma equipe durante 24 horas com normas operacionais próprias. Não deve estar acessível a pessoas que não trabalhem nele e deve ter proteção de segurança adequada.

14. Transmissão de dados de alarme do centro de monitoramento

A transmissão de informações sobre a ocorrência de uma emergência constitui a base do sistema de segurança. A transmissão de informações (na maior parte, dados) às forças de intervenção (polícia, brigada de incêndio) deve ocorrer de maneira independente da equipe do centro de monitoramento interno (sala de controle); se não houver esse centro no museu, as informações devem ser transmitidas diretamente a partir do sistema de detecção. É recomendável utilizar vários tipos independentes de transmissão. Se o único canal de transmissão utilizado for, por exemplo, uma linha telefônica, existe um risco, pois não é muito difícil deixá-lo fora de serviço. Os equipamentos mais avançados utilizam transmissão por uma linha telefônica e transmissão sem fio em várias frequências secretas.



Foto: Pavel Korda

15. Documentação de objetos culturais

A documentação textual e visual do acervo é importante não apenas por aumentar a capacidade de fornecer informações significativas sobre a natureza e a sociedade, mas também porque se torna inestimável no caso de uma investigação policial que procure recuperar um objeto roubado, bem como no caso de restauração e confecção de réplicas. É recomendável utilizar, por exemplo, a norma internacional de Identificação de Objetos para a troca de informações.

Se o objeto em questão tiver sido roubado, também é importante informar se o valor justifica o início de uma investigação nacional ou internacional e verificar posteriormente se essa investigação de fato foi iniciada. Caso contrário, o esforço policial poderá ficar nos limites da respectiva cidade ou região. A documentação textual e sobretudo a visual é importante a qualquer investigação. Atualmente, os museus estão começando a utilizar várias técnicas de identificação sofisticadas, como micropontos, registro de DNA etc. para fins de reconhecimento futuro.

16. Plano de emergência incluindo o plano de evacuação para pessoas (funcionários e visitantes) e acervo

Um plano de emergência bem concebido é obrigatório para qualquer sistema de segurança de museu (discutido em outra parte deste capítulo).

17. Cooperação com forças de intervenção (serviços de emergência)

Os participantes de operações de resgate no caso de emergência poderão ter diferentes interesses. A prioridade do museu é salvar os acervos e dados críticos ao passo que os bombeiros desejam em primeiro lugar localizar o incêndio e a prioridade da polícia no caso de crime é identificar e prender o infrator. É recomendável discutir antecipadamente sobre o plano e as normas a serem seguidos no caso de intervenção para garantir que participantes individuais não impeçam os esforços um do outro.

18. Cooperação com órgãos e organizações competentes nacionais e internacionais

Hoje, já existem inúmeros órgãos internacionais que monitoram o comércio de objetos culturais e a cooperação com eles traz resultados positivos. Ainda assim, quando um objeto importante desaparece de um acervo, sempre é necessário entrar em contato primeiro com a polícia local ou nacional, consoante os procedimentos acertados e acordos locais. Para ajudar o sucesso da investigação, a polícia não deve obter apenas a documentação textual, mas também uma fotografia do objeto em questão. Também é recomendável verificar se a polícia assegurou o início de uma investigação internacional, seja através do escritório nacional da Interpol ou da Secretaria Geral do ICOM.

19. Prioridades de conservação e restauração

Em uma discussão sobre outros subsistemas de segurança, as prioridades de conservação podem parecer uma questão pouco relacionada aos problemas debatidos. Ainda assim, a conservação, preparação e restauração são cruciais para a proteção de qualquer acervo. Contudo, são atividades onerosas para as quais nenhum museu nunca tem tanto dinheiro quanto seria o ideal. É por essa razão que todo museu deve ter um plano de prioridades.

Sistema de detecção de invasores

Este sistema, em conjunto com barreiras mecânicas e o sistema de guardas e atendentes do museu, garante um maior grau qualitativo de proteção. Ao conceber o sistema de detecção de invasores, há que se considerar

sempre que o tempo necessário para que o criminoso percorra o caminho mais curto possível ao objeto de seu interesse deve ser superior ou no mínimo igual ao tempo necessário (desde o momento da detecção) para a transmissão de sinal, confirmação de alarme e posterior intervenção.



Foto: Polícia da República Tcheca

Na prática, isso significa que, após a detecção de entrada nas instalações protegidas, o invasor deverá ser confrontado com uma ou mais barreiras mecânicas, que retardarão o seu avanço. Essa regra simples compõe a base de qualquer sistema contra invasores. Se não for observada, até o sistema eletrônico mais caro é reduzido ao papel de um espantalho.

No entanto, isso frequentemente não é o caso. Como os acervos são normalmente mantidos em prédios históricos, estes geralmente possuem uma cerca ou grade externa (ou algo assim). Combinada com um sistema interno de segurança eletrônica que proteje o interior e a estrutura do prédio, ou seja, detectores de presença, detectores de quebra de vidros e detectores de abertura de portas e janelas, a grade mais externa – e desse modo também o sistema de detecção de invasores – não faz nenhum sentido. O tempo crucial começa a correr apenas após os criminosos passarem as grades, o que não é um grande problema, considerando seus sofisticados equipamentos técnicos dos dias atuais. O que faria sentido seriam barras internas, que os criminosos tivessem que romper após a invasão ter sido detectada.

Se a instalação de barras não for possível, há outras possibilidades, como, por exemplo, detectores externos (detectores subterrâneos de pressão, barreiras externas de infravermelho que fechem o prédio a partir do exterior). Decerto que esta é uma opção mais onerosa, que requer ligações com câmeras externas para eliminar alarmes causados por outros fatores além da invasão criminosa. Outra complicação é o fato desta técnica moderna e eficiente requerer cercas e grades externas que tornam as imediações do prédio inacessíveis quando as instalações forem protegidas. Para muitos prédios, sobretudo em áreas urbanas, essa solução não é, portanto, viável.

Sempre compensa ter um sistema de detecção de invasores concebido e instalado por uma empresa com elevado nível de perícia e escolher uma tecnologia de alta qualidade testada e comprovada, o que não só garantirá a operação eficiente dos equipamentos, mas também excluirá dois problemas comuns – alarmes falsos e enganosos (causados por enganos da equipe de atendentes).

A proteção das dependências contra ladrões é complementada pela proteção dos próprios objetos. Aqui, também, a solução usual implica a combinação de uma barreira mecânica (mostruário de vidro, vidro de alarme ou mostruário com alarme) e um sistema de detecção de invasores. Os atuais fabricantes de mostruários geralmente os equipam com detectores de abertura ou rompimento de vidros ou permitem uma fácil instalação desses equipamentos. O que

importa é a escolha dos sensores com relação à construção dos mostruários, o tipo de iluminação empregada e a natureza das exposições. Um problema muito difícil é a proteção dos objetos em bibliotecas públicas. A solução mais eficiente é a marcação de livros com microchips, que ativam o alarme ao passar por uma zona monitorada.

Componentes de detecção de invasores devem ser escolhidos com o máximo critério. Cada um dos componentes possui condições especificamente definidas de uso. Ao selecionar sobretudo os sensores para espaço não aquecido ou até espaço aberto, há que se verificar sempre o intervalo de temperatura para o qual os equipamentos são concebidos, além de outras características. É recomendável utilizar sensores com base em diferentes princípios de detecção.

Sistema de detecção de incêndio

Geralmente constitui o topo da pirâmide imaginária de aparelhos de proteção porque, no caso de incêndio, as perdas patrimoniais são definitivas, nada pode ser recuperado, mas também porque qualquer incêndio implica uma grande ameaça à saúde humana ou até mesmo a vidas.

É bom aliar um sistema de detecção de incêndio a um sistema de detecção de invasores porque as rotas dos cabos podem percorrer as mesmas direções, economizando dinheiro. Idealmente, o sistema de detecção pode ser combinado com um sistema de extintores. Contudo, isso pode ser um problema nos prédios históricos, pois o sistema de extintores interfere mais com a aparência do interior que o sistema de detecção. Numa solução intermediária, os componentes do sistema de extintores podem ser instalados apenas em alguns poucos locais críticos do prédio.

Qual substância de extinção de incêndio utilizar também é uma decisão importante. Materiais tradicionais como a água parecem funcionar melhor. Também é possível recomendar o extintor de incêndio de água atomizada que oferece ampla área de cobertura, baixo consumo de água e um dano comparativamente menor de interiores e objetos durante o uso.

As mesmas normas para sistema de detecção de intrusos se aplicam ao sistema de detecção de incêndio, isto é, quanto melhor a tecnologia e maior a perícia da empresa, menos alarmes falsos se pode esperar. Sistemas de detecção de incêndio estão instalados em todos os tipos de instituições (museus, bibliotecas, monumentos): eles podem ter ligações com outros subsistemas, mas sempre devem operar de forma independente.



Teste de canhão de água, extintor de incêndio
Foto: Pavel Jirásek

A consideração da natureza do material é especialmente importante em bibliotecas. Em salas de exposição de museus, há que se prestar atenção à combinação do sensor com a iluminação das exposições. Se a luz não for devidamente separada e o calor que ela produz se aproximar em intensidade do intervalo térmico de incêndio, poderá gerar alarmes falsos de incêndio. Uma ligação direta para uma mesa de controle da guarda de incêndio aumenta a eficácia do sistema automático de detecção de incêndio. Cada um dos subsistemas operacionais independentes reduz o possível impacto negativo dos riscos de segurança, mas o mais eficiente é a combinação dos diversos subsistemas.

Plano de emergência

O elemento final de um sistema de segurança eficiente e bem sucedido é o plano de emergência, que reúne todos os principais elementos e

informações de apoio que possam ser necessários caso ocorra uma situação grave, a despeito de toda a avaliação de risco, planejamento e treinamento de pessoas.

Recomendações finais e ajuda adicional

Tentei aproveitar este espaço limitado com o máximo de informações possíveis, oferecendo ao menos uma boa introdução à importância vital e, ao mesmo tempo, à complexidade da tarefa de garantir a segurança de um museu ou acervo. Os Apêndices a seguir apresentam um modelo de Plano de Emergência que pode ser adaptado a determinadas circunstâncias de quase todo museu e que podem ajudá-lo a concretizar esta tarefa difícil, porém vital.

Por fim, deixe-me reiterar uma vez mais as palavras cruciais para qualquer sistema eficiente de segurança de museu: “Segurança é assunto de todos”. Se essa mensagem for verdadeira para o seu museu, você está a meio caminho. Se estiver interessado, o Comitê Internacional de Segurança de Museu do ICOM poderá ajudá-lo com seus problemas e lhe fornecer os contatos profissionais necessários na área.

Apêndice 1: Modelo de plano de emergência

Parte A

Esta parte do plano de emergência não deve servir apenas ao museu, mas também ser disponibilizada, mediante solicitação, às forças de intervenção de serviços públicos ou contratadas que seriam convocadas para resolver uma emergência no museu (polícia, brigada de incêndio etc.).

- (1) A parte central do plano de emergência do museu, redigido pelo diretor ou gerente de segurança, deve conter:
 - a) nome da organização;
 - b) nome de seu representante legal ou do responsável pelo gerenciamento de emergências (por exemplo, gerente de segurança);
 - c) endereço da organização, telefone, fax, *e-mail*, contato a um serviço de segurança 24 horas (caso o museu o possua);
 - d) definição das responsabilidades e autoridades do museu no gerenciamento de emergências, com base nas regulamentações legais (ou seja, o direito de supervisionar o processo total de remoção do acervo etc.).

- (2) Na parte A do plano de emergência do museu, o autor também deve inserir o seguinte:
- uma relação dos prédios em que os objetos do museu se localizam, incluindo números de telefone e fax, *e-mails* e também um contato de celular do responsável pelo gerenciamento de cada prédio;
 - a forma de proteção dos prédios e objetos contra perigos decorrentes de situações de emergência;
 - nome de cada membro da equipe de emergência, número de telefone e endereço de *e-mail* (se disponível) em que poderá ser contactado (os telefonemas e *e-mails* podem ser dirigidos ao serviço de monitoramento de segurança 24 horas da organização, que garantirá então contato adicional);
 - uma relação de responsáveis pela proteção de coleções e prédios individuais, número de telefone e endereço de *e-mail* (se disponível) em que possam ser contactados (conforme acima);
 - descrição da operação dos prédios.
- (3) O autor do plano de emergência deverá atualizar as informações contidas no item 4 e passá-lo às forças de intervenção oficiais ou contratadas.

Anexo

- (4) O único anexo da parte A é o cartão operacional que deve conter:
- nome e endereço do museu;
 - número de funcionários permanentes;
 - nome da pessoa de contato responsável pela segurança das dependências do museu (incluindo número de telefone), uma relação dos responsáveis pela proteção de prédios individuais, acervos ou coleções depositados nas dependências, incluindo os números de telefone (residenciais e de celulares) e endereços de *e-mail*, se disponíveis (as chamadas telefônicas e *e-mails* podem ser dirigidas ao serviço de atendentes 24 horas da organização, que então garantirá contato adicional);
 - informações sobre pontos críticos (local de cilindros de gás comprimido, produtos químicos armazenados etc.);
 - localização de principais interruptores de eletricidade, água e gás com as respectivas instruções;
 - localização do painel de controle principal do sistema de detecção

- de invasores, alarme de incêndio e possivelmente outros elementos do sistema de segurança do museu;
- natureza do material depositado com relação a seu processamento (exigências de transporte, volume), prioridades de evacuação etc.;
 - descrição do acesso adequado às dependências, incluindo informações sobre a qualidade e capacidade de carga das rotas de comunicação e andares dos prédios;
 - layout* das dependências com as rotas de fuga designadas (no verso).

Parte B

Esta parte do plano de emergência é concebida para fins internos.

- O diretor ou gerente de segurança deve nomear uma equipe de gerenciamento de emergência. A relação de membros da equipe, incluindo seus contatos, constitui parte integrante do plano de emergência.
- O diretor ou gerente de segurança deve redigir uma relação simples e clara de instruções para a equipe do museu caso se confronte com quaisquer das seguintes situações (são fornecidas instruções separadas para cada um dos incidentes):

1. Riscos de desastres naturais

- enchentes – fluviais e marítimas (erosão costeira, *tsunamis* e marés de tempestade)
- estiagem ou abastecimento de água limitado
- fortes tempestades ou tormentas
- relâmpagos ou alta voltagem causada por forças atmosféricas
- incêndios florestais extensos
- infestação extensa por pragas (insetos, roedores, fungos)
- terremotos
- erupções vulcânicas

2. Panes técnicas

- dano à estrutura do prédio do museu
- incêndio no prédio
- perda de serviços essenciais de abastecimento público: eletricidade, gás, conexões telefônicas e de segurança
- falta de abastecimento de água
- pane de sistemas de aquecimento ou arrefecimento
- falta de abastecimento de combustíveis

- pane de sistemas de ar condicionado
- pane de sistemas de monitoramento
- paralisação da coleta de lixo
- paralisação de serviços de transporte necessários para suprimentos essenciais e para a equipe central chegar ao trabalho
- contaminação química
- vazamento de combustível ou produtos químicos

3. Acidentes

- qualquer dano ao acervo
- perda de dados cruciais, como documentação de coleções, sejam manuais ou em computador
- dano ao prédio, mobília interna e equipamentos
- lesão ou falecimento de um funcionário ou visitante
- efeito cumulativo de quaisquer dos itens anteriores

4. Atividades ilegais

- entrada desautorizada de pessoas
- arrombamento
- furto, incluindo aquele cometido por funcionário
- roubo ou outra presença desautorizada de uma pessoa armada
- incêndio intencional
- ataque a prédios durante tumultos
- explosão ou ameaça de explosão
- agressão, incluindo crimes de motivação sexual
- perturbações da ordem pública ou outro comportamento passível de objeção
- dano intencional a bens do museu, incluindo vandalismo e pixação
- álcool ou abuso de drogas nas instalações do museu
- extorsão de dinheiro por chantagem
- ataque terrorista

5. Riscos de conflito armado

- dano por bombardeio e disparos
- destruição de sistemas eletroeletrônicos, inclusive computadores e, sistemas de controle de prédios e segurança de dados informatizados por ataques específicos
- ocupação militar ou outro uso indevido ilegal, seja por forças de ataque ou defesa

- requisição do prédio, equipamentos e suprimentos vitais pelo governo ou por uma força de ocupação para fins de guerra ou como parte de ajuda à população civil
- pilhagem, seja por forças militares, soldados não regulares ou a população civil
- perda da equipe central do museu devido à convocação ou voluntariado ao serviço militar, falecimento ou lesão
- incapacidade da equipe chegar ao trabalho por causa da situação de segurança ou restrições de movimento impostas por militares
- ataque por forças irregulares ou insurgentes
- risco imensamente elevado de crimes, incluindo furto, arrombamento e roubo devido a desordem geral

No caso de cada um desses potenciais incidentes, as instruções devem garantir um fluxo adequado de informações, isto é, elas devem informar a quem e como as informações sobre o incidente devem ser comunicadas imediatamente. Elas ainda devem descrever como proceder para neutralizar as consequências do incidente e definir tarefas individuais para os membros da equipe (e possivelmente também para forças externas de intervenção).

Decerto que a lista de situações de emergência pode ser expandida com base na análise de riscos, com relação à localização das dependências do museu, levando em conta todos os incidentes propensos a ocorrer.

As instruções devem ser distribuídas a cada membro do quadro de funcionários, idealmente na forma de um pequeno livreto.

Há um modelo de instruções no Apêndice 3 deste capítulo (redigidas com base no livreto *Staff Emergency Procedures*, The Getty Center, May 2000).

A lista de instruções faz parte integrante do plano de emergência.

- (3) O diretor ou gerente de segurança também deve redigir um resumo escrito de informações sobre parceiros contratuais para fins de gerenciamento de emergências. O material conterà os contatos com unidades de cooperação básica (polícia, brigada de incêndio, forças armadas especiais) e uma lista de parceiros contratuais (especialmente restauradores, conservadores, fornecedores de transporte e outros especialistas). Esse material informativo também é parte integrante do plano de emergência.
- (4) O diretor ou gerente de segurança redigirá um cronograma de gerenciamento de emergências, contendo informações sobre um

sistema integrado de resgate, acesso de parceiros contratuais, prazo de implementação de medidas concretas no caso de emergências esperadas (por exemplo, enchentes) e outras.

- (5) O diretor ou gerente de segurança redigirá um plano de evacuação de pessoas, acervo e outros bens da instituição. A evacuação deve conter informações sobre:
- como a evacuação será anunciada;
 - locais de evacuação e instalações de sobrevivência de emergência para visitantes e funcionários;
 - locais de evacuação e instalações de armazenamento de emergência para acervo e outros bens da instituição;
 - prioridades de evacuação;
 - como a evacuação será organizada;
 - suporte técnico da evacuação;
 - exigências de manuseio de objetos das coleções;
 - como os objetos evacuados e possivelmente também outros bens da instituição serão identificados;
 - funcionários designados com responsabilidade total pela evacuação;
 - rotas de evacuação (plano).
- O plano de evacuação faz parte integrante do plano de emergência.
- (6) O diretor da instituição designará um almoxarifado de fácil acesso e claramente identificado para equipamentos de evacuação. O almoxarifado deverá conter:
- material de primeiros socorros;
 - detergentes e desinfetantes;
 - vasilhames com água destilada;
 - equipamentos de proteção individual (luvas, capas, macacão, máscaras, respiradores, óculos e, capacetes de proteção, calçados de trabalho e botas de borracha etc.);
 - material de embalagem e equipamentos de manipulação correspondentes à natureza dos objetos do acervo e outros bens (papel de embalagem, caixas de evacuação com trancas, caixas de transporte, materiais de embalagem à prova d'água etc.);
 - artigos básicos de papelaria;
 - tecnologia de resgate e salvamento de emergência, equipamentos, ferramentas e outros recursos.

Todos os itens acima deverão estar disponíveis em quantidades suficientes, correspondendo ao caráter das dependências do museu. Uma descrição exata da localização dos almoxarifados de materiais de evacuação faz parte integrante do plano de emergência.

- (7) O diretor ou gerente de segurança redigirá um formulário de relatório de emergência por meio do qual serão relatadas ocorrências para a direção da instituição. Consta um modelo de formulário de relatório no Apêndice 4 desse capítulo.

O formulário de relatório de emergência faz parte integrante do plano de emergência. Ele deverá ser disponibilizado a cada funcionário da instituição.

- (8) O diretor ou gerente de segurança redigirá um plano anual de verificações de medidas preventivas. Além da inspeção obrigatória e verificações de equipamentos técnicos, ele deverá revisar no mínimo uma vez ao ano a prontidão de cada unidade independente (ou até de toda a organização) para enfrentar emergências, simulando-as para exercícios de treinamento. Ao final de cada ano, o funcionário autorizado enviará os resultados das verificações e exercícios de treinamento à gerência do museu para discussão. Todos os documentos resultantes são anexados regularmente ao plano de emergência.



Treinamento de combate a incêndio
Foto: Pavel Korda

- (9) O diretor ou gerente de segurança informará a cada funcionário o conteúdo do plano de emergência ou suas responsabilidades e tarefas individuais em uma situação de emergência. O funcionário deverá assinar um protocolo de recebimento das instruções. O protocolo é mantido pela organização enquanto o funcionário estiver em atividade.
- (10) Em caso de necessidade, o plano de emergência será atualizado de modo a corresponder ao estado real da organização. Informações sobre modificações serão passadas aos funcionários cujo papel for alterado no gerenciamento de emergências.
- (11) O plano de emergências é emitido, respaldado por uma ordem do diretor do museu, e sua implantação será confirmada.

Apêndice 2: Formulário de análise de riscos

TIPO DE EMERGÊNCIA	FREQUÊNCIA DE OCORRÊNCIA	GRAU DE PROBABILIDADE (1 a 5 /P/)	GRAVIDADE DAS CONSEQUÊNCIAS	NÍVEL DE GRAVIDADE (1 a 5 /C/)	RISCO R = P x C	GRAU DE RISCO (/1 - 5/)	CLASSIFICAÇÃO em relação a prioridade
Desastres no entorno do prédio							
Enchentes							
Tempestades ou tormentas							
Incêndios extensos							
Poliuição do ar pesada							
Terremotos							
Infestação por insetos, roedores etc.							
Alta voltagem causada por forças atmosféricas							
Atos ilegais							
Furto comum efetuado por visitantes ou funcionários							
Roubo							
Vandalismo							
Comportamento inadequado de visitantes, inclusive violência física							
Incêndio intencional							
Entrada sem registro							
Presença de pessoas armadas							
Acidentes e falhas							
Lesão de funcionário ou visitante							
Acidente que resulte em vazamento de produtos químicos							
Falha no ar condicionado							
Falhas de energia: eletricidade, gás, aquecimento a óleo, sistema de aquecimento distrital							
Paralisação no abastecimento de água							
Falhas em sistemas de alarme de segurança							
Falhas em sistemas de comunicação de segurança							
Outras emergências dentro do prédio							
Incêndio							
Vazamento de tubulação de água ou sistema de aquecimento							
Excesso de temperatura							
Excesso de umidade							
Excesso de intensidade de luz							

Número de objetos nos acervos em grave perigo de furto (número de peças e percentual), isto é, T1 =< T2 + T3

número de peças

%

Apêndice 3: Incêndio

Se ocorrer um incêndio em sua área:

1. Retire os visitantes e os funcionários do perigo imediato.
2. Se possível, confine o incêndio fechando portas.
3. Notifique a Sala de Controle de Segurança/Brigada de Incêndio pelo telefone e/ou acione o alarme. Utilizando telefone ou walkie-talkie, forneça as seguintes informações:
 - a. localização do incêndio;
 - b. gravidade do incêndio;
 - c. seu nome.

Não desligue até que a Sala de Controle de Segurança / Brigada de Incêndio o faça primeiro.

4. Tente apagar um pequeno incêndio com um extintor se for seguro fazê-lo.
5. Evacue sua área se não conseguir apagar o incêndio. Vá para uma área de organização para evacuação.

Informações adicionais:

6. Desconecte equipamentos elétricos que estejam pegando fogo se for seguro fazê-lo. Puxe o cabo ou isole o disjuntor ou caixa de fusíveis.
7. Nunca deixe o fogo ficar entre você e a saída.
8. Presuma que a fumaça e/ou vapores são perigosos.
9. Não quebre janelas, salvo se absolutamente necessário para fugir, uma vez que o oxigênio alimenta um incêndio. Antes de abrir qualquer porta, toque-a na parte de cima. Se a porta estiver quente ou se for visível fumaça, não a abra.
10. Não use elevadores.
11. Leve quaisquer bens pessoais pequenos importantes (por exemplo, chaves, bolsa) ao sair, mas não tente salvar bens expondo-se a um risco de lesão corporal. Deixe para trás tudo o que for grande ou pesado a ponto de atrasar ou atrapalhar sua fuga. Se você for o último a sair, feche as portas atrás de você, mas não as tranque.
12. Se a área estiver com fumaça, permaneça abaixado perto do chão, rastejando se necessário.
13. Se suas roupas ou as de alguém estiverem pegando fogo, pare, abaixe-se até o chão e role sem parar até apagar as chamas.
14. Não retorne ao local da emergência até que seja instruído a fazê-lo pela Brigada de Incêndio ou equipe de segurança.
15. Se ficar preso em uma sala:
 - a. chame socorro de qualquer maneira possível: gritando, por telefone ou celular;
 - b. tampe com tecido a parte de baixo da porta para manter a fumaça longe;
 - c. feche o máximo de portas possíveis entre você e o incêndio;
 - d. se as janelas puderem ser abertas e você precisar de ar, abra-as. Não quebre as janelas, pois será impossível fechá-las novamente se for o necessário.

Todos os incêndios, independente de quão pequenos e quão fácil seja apagá-los, deverão ser relatados à equipe de segurança que a seguir notificará a brigada de incêndio.

Apêndice 4: Formulário de relatório

Informado por:
Nome completo:
Departamento:
Cargo:

Data e local da emergência:		
Data (dia, mês, ano)	Período (de/a)	Onde ocorreu

Emergência:
Tipo de emergência (por exemplo, roubo)
Causa da emergência

Dano causado pela emergência:
Dano à saúde
Dano ao acervo
Dano a outros materiais
Dano ao edifício

Reação:
Informado a (pessoa):
Informado em (data e horário):

Confirmo neste ato que todas as informações fornecidas acima estão completas e corretas.

Data

Assinatura

Tráfico Ilícito

Lyndel Prott

Ex-Diretora, Divisão de Patrimônio Cultural, UNESCO

Introdução

Um aspecto muito importante da obrigação de todos os conselheiros de museu, curadores e demais profissionais é proteger o patrimônio de furto, escavação clandestina e exportação ilegal. O furto pode ocorrer em materiais expostos, mas também é comum em reservas técnicas, que estão sujeitas à inspeção menos frequente. A escavação clandestina é uma preocupação quando um museu é responsável por uma cultura em que foram descobertas ruínas. Sítios sem vigias ou sem ninguém atraem escavadores não autorizados que podem ocasionar grandes danos aos objetos e ao local, escavando trincheiras, empregando postes e destacando elementos dos vestígios. Danos ao contexto, sobretudo a confusão de estratos ou a falsificação deliberada da origem alegada, para encobrir pistas de ladrões, poderão arruinar o sítio para interpretação arqueológica. Furtos dos depósitos da equipe de escavação também são comuns. A exportação ilegal pode implicar não apenas objetos roubados ou escavados ilegalmente, porém também aqueles sujeitos a um banimento de exportação ou licença restritiva por causa de sua importância ao patrimônio nacional. O exportador poderá ser o proprietário, porém também pode haver outra transação ilegal envolvida, como uma transferência de propriedade não autorizada. Em quaisquer dessas hipóteses, o patrimônio acessível aos cidadãos e acadêmicos do país de origem é reduzido.

Prevenção

A primeira etapa importante para lidar com a situação é ter um plano de segurança, o que deve compreender a segurança física (vitrines adequadas de exposição ou outra proteção, alarmes contra roubo etc.), guardas treinados, uma relação completa de locais de armazenamento e inventário de cada peça do acervo, uma lista de prioridades para as peças mais importantes a ser protegidas em planos de emergência e contingência

para evacuação no caso de desastres. Deve haver treinamento no plano de segurança para toda a equipe do museu, inclusive exercícios para lidar com uma emergência, e todos devem ter os números de contato apropriados da polícia e de outros serviços de apoio. Em uma situação de emergência, é muito frequente a ocorrência de saques.

Quando houver muitos casos de furtos efetuados pela equipe do museu, voluntários ou trabalhadores contratados com acesso a acervos ou quando informações internas forem utilizadas para ajudar ladrões, é necessário verificar os antecedentes criminais dos funcionários antes de sua contratação. Funcionários temporários e voluntários podem precisar ser excluídos das áreas mais delicadas do museu, inclusive do acesso a inventários e catálogos detalhados.

Inventário

Em qualquer plano de segurança, é fundamental conhecer os conteúdos do museu. Para tanto, o acervo deve ser completamente inventariado. Deve haver informação suficiente para permitir a identificação de um objeto, quando encontrado, confiscado por autoridades públicas como suspeito ou oferecido para venda, localmente ou no exterior.

Embora alguns museus tenham inventários que sejam bastante detalhados, eles podem não conter as informações mais básicas para identificação de um objeto. Uma marca de registro pode ser retirada com facilidade. Além disso, pode ser difícil ou impossível marcar algumas peças, como moedas, medalhas, joias, pedras preciosas ou selos. Em qualquer hipótese, é fundamental que cada objeto possua, no mínimo, oito itens de identificação e uma fotografia (ou desenho ou outra imagem). Esses elementos necessários foram estabelecidos por especialistas de museus, da polícia, alfândega, seguros e de bancos de dados e incluídos em uma “Identificação de Objeto”.



A Cabeça da Dinastia Song

Em 27 de novembro de 1996, ladrões decapitaram uma estátua de pedra de uma tumba da Dinastia Song (960-1279) a sudoeste de Gongyi, uma cidade da província central Henan da China. A cabeça foi encontrada em San Francisco em novembro de 1997.

A cabeça foi identificada como um objeto excepcional do Grau I pelas autoridades de relíquias culturais chinesas. A China apresentou provas com fotografias da estátua intacta originalmente tiradas para classificar a tumba como monumento. A fotografia da estátua, sobretudo seus danos antigos, identificava de maneira única a cabeça perdida. Ela foi devolvida à China em 1998.



© The J. Paul Getty Trust, 1999

Identificação de Objeto

Tire Fotografias

Fotografias são de suma importância na identificação e recuperação de objetos roubados. Além das vistas gerais, tire fotografias de perto de inscrições, marcações e quaisquer danos ou reparos. Se possível, inclua uma escala ou objeto de tamanho conhecido na imagem.

Responda as Perguntas

Tipo de Objeto: que espécie de objeto é (por exemplo, pintura, escultura, relógio, máscara)?

Materiais e Técnicas: de que materiais é feito o objeto (por exemplo, latão, madeira, óleo sobre tela)? Como foi feito (por exemplo, esculpido, fundido, entalhado)?

Medidas: qual é o tamanho e/ou peso do objeto? Especifique qual unidade de medida está sendo usada (centímetros, polegadas) e a que dimensão a medida se refere (altura, largura, profundidade).

Inscrições e Marcações: há alguma marca de identificação, número ou inscrição no objeto (uma assinatura, agradecimento, título, marcas do autor, marcas de pureza, marcas de propriedade)?

Características Distintivas: o objeto possui alguma característica física que poderia ajudar a identificá-lo (danos, reparos ou defeitos de fabricação)?

Título: o objeto possui um título pelo qual é conhecido e pode ser identificado (por exemplo, *O Grito*)?

Assunto: o que é retratado ou representado (paisagem, batalha, mulher segurando criança)?

Data ou Período: quando o objeto foi feito (1893, início do século XVII, final da Idade do Bronze)?

Fabricante: você sabe quem fez o objeto? Pode ser o nome de uma pessoa conhecida (Thomas Tompion), uma empresa (Tiffany) ou um grupo cultural (Hopi).

Descrição: também pode conter quaisquer outras informações que ajudem a identificar o objeto (por exemplo, cor e forma, onde foi feito).

Segurança: após documentar o objeto, mantenha essas informações em local seguro.

A **Identificação de Objeto** oferece ainda uma forma fácil de criar um registro de inventário quanto não houver nenhum. Pode ser gerada muito rapidamente por voluntários treinados com cartões de índice alfabético e um lápis. Há também programas de computador disponíveis para o lançamento imediato de dados.

Familiarização

Faça um exercício incluindo diretores do museu, oficiais da alfândega e policiais (que precisam estar familiarizados com a Identificação de Objeto, a atual norma internacional aceita para a troca de informações sobre objetos culturais desaparecidos).

Coloque um objeto do museu em uma mesa, dê a cada participante um formulário e peça a eles para preenchê-lo a respeito desse objeto. A seguir, leia-os e observe como oficiais da alfândega e policiais podem descrever o objeto de modo distinto da equipe do museu. Solicite que a equipe do museu esclareça os termos que emprega para aqueles de outras áreas.

Observe que a linguagem usada pela equipe do museu deve ser:

- Compreensível pelos oficiais da alfândega e policiais de seu país;
- Prontamente traduzível a outros idiomas (para reivindicações internacionais);
- Compreensível por pessoas de outros países que não sejam especialistas na cultura de seu país, pois pode haver termos e descrições especiais.

Coletados esses dados, eles devem ser protegidos em algum local muito seguro. Se mantidos no local do museu, talvez possam ficar em um cofre ou ocultos abaixo do piso. Também é muito importante ter cópias de reserva longe do museu e, se possível, fora do país. A existência de uma cópia de reserva do inventário do Angkor Conservation Centre no Camboja, mantida no French Institute of Far Eastern Studies, em Paris, foi crucial para reconhecer peças roubadas desse centro que tinham sido encontradas fora do país. Podem ser muito valiosos acordos análogos de cooperação internacionais ou regionais.

Tudo isso deve ser feito bem antes de qualquer emergência. Desastres naturais são imprevisíveis e geralmente inesperados, conflitos internos e internacionais podem progredir muito rapidamente até um estágio em que serviços de emergência sejam necessários para resgates humanitários, e outras tarefas tendem a ser prioritárias, na perspectiva das autoridades. Os

preparativos devem, portanto, ser bem planejados e, se possível, realizados de forma conjunta com os serviços de emergência, de modo que o museu possa estar protegido contra saqueadores, mesmo em casos nos quais a ajuda imediata das agências correspondentes não esteja disponível.

Legislação nacional

Uma parte importante do plano para evitar a movimentação ilegal de peças de patrimônios culturais é ter leis e regulamentações nacionais adequadas, o que deve deixar claro que a escavação desautorizada é uma atividade criminosa e implica graves penas, como multas e reclusão. Peças esculturais encontradas em uma residência, em um veículo ou na pessoa suspeita devem ser apreendidas se ela for culpada. Uma série de países prevê agora o confisco de quaisquer equipamentos utilizados nessa atividade ilegal, o que constitui uma considerável fonte de dissuasão quando automóveis, aeronaves e barcos são utilizados.

É recomendável prever que todas as antiguidades não descobertas pertençam ao Estado, o que facilita a recuperação de outros países, pois todos os Estados reconhecem direitos de propriedade, porém nem todos aplicam leis de exportação ao exterior. Sem essa disposição, é difícil provar o furto em um foro estrangeiro, posto que o Estado solicitante não possui prova (fotografia ou descrição) do objeto perdido. É fundamental que essas leis de propriedade sejam aplicadas para antiguidades não descobertas e que cidadãos não tenham autorização para se apropriar desses objetos, posto que um foro estrangeiro poderá se recusar a aplicar a lei de propriedade contra terceiros.

Outras disposições devem exigir que negociantes de objetos culturais mantenham registros indicando a proveniência e a propriedade anterior de qualquer objeto em seu poder, bem como os nomes e endereços dos compradores. Todos eles devem ter uma clara obrigação de informar o comprador dos dados lançados no registro, além de quaisquer limitações de exportação aplicáveis ao objeto. Deve haver uma disposição para inspeção regular dos registros de negociantes e proposição de processos judiciais, se não forem devidamente mantidos ou se forem encontrados dados falsos. Uma pena apropriada seria a perda da licença do negociante e o confisco de quaisquer objetos culturais adquiridos ilegalmente encontrados em seu poder.

Pode haver ainda muitas especiais para guardas de museu, outros funcionários ou curadores do local que ajudarem ladrões ou escavadores clandestinos.

Turistas e visitantes

Precisam ser empreendidos esforços para alertar os visitantes do país sobre patrimônio protegido e a obrigação, como convidados, de cumprir as leis locais. Devem ser colocados cartazes nos pontos de entrada da fronteira, sobretudo nas áreas de chegada e partida de aeroportos e postos alfandegários de cruzamentos por terra e portos marítimos. Eles devem explicar que o tráfico ilícito é profundamente prejudicial ao patrimônio do povo local e solicitar a cooperação voluntária. Um folheto explicando as normas e solicitando cumprimento deve ser emitido na ocasião da concessão de um visto.

Especificamente, os visitantes devem estar cientes:

- das principais categorias de objetos cuja exportação ou importação sem licença é vedada;
- das penas civis e criminais aplicáveis, incluindo a possibilidade de confisco sem compensação;
- que antiguidades não descobertas são propriedade do Estado;
- que qualquer objeto adquirido deve vir acompanhado dos dados de proveniência, propriedade anterior e prova de compra.

Turistas e outras pessoas devem ser estimuladas a comprar artesanato local de boa qualidade e réplicas de museus em vez de buscar objetos originais de importância arqueológica ou etnológica. Quando possível, as autoridades devem estabelecer boas lojas especializadas nessas peças nos museus e sagões de partida de aeroportos.

Treinamento

Para preparar adequadamente um plano de segurança e cumpri-lo, é fundamental treinar a equipe do museu, policiais e oficiais de defesa civil, quando houver, porque a cooperação entre eles será necessária. Seminários de treinamento integrado podem ser realizados na esfera regional com ajuda da UNESCO ou ICOM. Na esfera nacional, os participantes de uma das sessões de treinamento regional podem utilizar a publicação “Preventing the Illicit Traffic in Cultural Property. A Resource Handbook for the Implementation of the 1970 UNESCO Convention” editada por

Pernilla Askerud e Etienne Clement (Paris, UNESCO Division of Cultural Heritage, 1997) e concebida para ajudar em tais seminários.

Esses seminários devem ser realizados de forma regular para expandir continuamente o número de pessoas treinadas e garantir que a equipe do museu e policiais desenvolvam uma estreita relação de confiança para momentos de crise.

Detecção

É muito importante que crimes contra o patrimônio cultural não passem sem ser detectados, pois essa omissão estimula infratores a continuar suas atividades criminosas. Peças expostas e reservas técnicas devem ser verificadas regularmente para constar em lista de identificação de objeto e inventário. Além de verificações de perdas completas, deve haver verificações para a possível substituição de originais por cópias. Quaisquer perdas devem ser comunicadas imediatamente e deve ser feita uma descrição do caso que contenha a data suspeita do crime (ou período suspeito), modo de entrada (ocultação de visitante no museu após o fechamento, arrombamento), modo de ação (interferência no alarme contra roubo, abertura de cofre) e demais informações. A polícia sempre deverá ser contatada.

A melhor forma para conceber um sistema de comunicação seria em cooperação com a polícia local ou nacional. A Interpol possui experiência específica com crimes contra a propriedade cultural e fará recomendações ao elaborar um relatório apropriado de “cena do crime”. O registro “Identificação de Objeto” referente à peça ou peças deverá ser anexado. Quando um objeto do patrimônio for usurpado para venda em um mercado estrangeiro, é fundamental que sejam tomadas providências imediatas quando da constatação, visto que, no caso de furtos planejados com antecedência, a experiência mostra que o transporte clandestino tende a já ter sido acertado antecipadamente, então é provável que a propriedade roubada deixe o país em apenas 12 horas, o que significa que o relatório e a Identificação de Objeto precisam ser divulgados internacionalmente tão logo possível, o que pode ser feito pela seção policial nacional responsável pelo contato com a Interpol. A Interpol lançará as informações imediatamente em seu banco de dados, acessível por computador a todos os serviços alfandegários e policiais participantes, e ajudará com outras notificações ou publicidade.

Os serviços alfandegários também podem exercer um importante papel na detecção de objetos que deixam o país. Os oficiais da alfândega precisam ser incluídos em sessões de treinamento para que entendam quais são os objetos mais importantes e vulneráveis do país, propensos a ser exportados ilegalmente. Eles podem identificar pistas quando a bagagem ou carga for apresentada para inspeção e também podem entrar em contato com os serviços alfandegários de outros países em caso de alertas. Os oficiais alfandegários têm contato com as autoridades alfandegárias de outros países, diretamente ou através da World Customs Union [União Alfandegária Mundial].

Recuperação

As etapas já mencionadas são muito importantes porque, após um objeto deixar o país, as chances de sua recuperação são muito remotas. Contudo, muitos países, quando detectam que propriedade cultural importante foi retirada ilegalmente de seu território, buscarão a assistência de autoridades internacionais e nacionais estrangeiras para devolvê-la e propor ações judiciais contra o infrator.

Exercício de treinamento

1. Quais são os objetos mais importantes de seu museu? Faça uma lista de prioridades de resgate e segurança.
2. Quais são os tipos de ameaça mais prováveis em seu museu? (Furto? Terremoto? Tumulto? Invasão? Enchente?)
3. Que tipo de segurança seu museu possui? (Prédios seguros? Alarmes contra roubo? Guardas durante o dia e a noite? Vitruvianas expositivas trancadas?)
4. Como a segurança pode ser melhorada?
5. Há um Escritório da Interpol em seu serviço policial nacional? Seu pagamento de associação está em dia?
6. Quem é o oficial responsável na polícia para a segurança do museu e furto de objetos do museu? Todos possuem seus dados de contato?
7. Quem é o oficial responsável no serviço alfandegário nacional? Todos possuem seus dados de contato?

Esse procedimento alerta qualquer negociante ou colecionador que compra material cultural oriundo desse país que deve verificar se a proveniência é legal ou correrá o risco de reivindicações e litígio que poderão acarretar a perda do objeto sem compensação e ainda denegrir sua reputação.



Cooperação Internacional

Podem ser obtidas a cooperação internacional por meio do uso de bancos de dados como o Art Loss Register ou Invaluable (Trace) (ambos estabelecidos no Reino Unido). Tornou-se prática no mercado de arte verificar bancos de dados para qualquer grande compra a fim de garantir que já não esteja registrada como roubo. Os catálogos de grandes casas de leilões também são conferidos e têm, por vezes, resultado na localização de um objeto cultural perdido. Os IFAR Bulletins (EUA) também divulgam perdas e a UNESCO e o ICOM fornecem avisos sobre determinados objetos ou situações geralmente críticas (como as perdas massivas que ocorreram no Afeganistão, Camboja e Iraque, quando vários milhares de objetos foram saqueados). Quanto maior a publicidade fornecida, mais difícil será para um vendedor ou comprador alegar que desconhecia que os objetos estavam em negociação ilegal.

Convenções internacionais

Há certos tratados internacionais que são feitos para ajudar a localizar e recuperar objetos culturais que deixaram um país. São eles:

- Convenção e Protocolos de Haia para Proteção da Propriedade Cultural na Eventualidade de Conflito Armado – 1954 e 1999
- Convenção da UNESCO sobre Meios de Proibição e Prevenção de Importação, Exportação e Transferência Ilícita de Propriedade Cultural – 1970
- Convenção de Nairóbi sobre Assistência Administrativa Mútua para Prevenção, Investigação e Repressão de Crimes Alfandegários – 1977 (Anexo XI)
- Convenção da UNIDROIT sobre Objetos Culturais Roubados ou Exportados Ilegalmente – 1995
- Convenção sobre Proteção de Patrimônio Cultural Subaquático – 2001

O texto dessas Convenções está disponível em <http://unesco.org/>.

Aplicação das Convenções

Essas Convenções se aplicam apenas entre Estados que façam parte delas. Para saber se um Estado faz parte da Convenção e a data em que isso ocorreu, consulte os *sites* da UNESCO e UNIDROIT:

- Convenção e Protocolos de 1954 e 1999
- Convenção de 1970
- Convenção de 1977
- Convenção de 1995
- Convenção de 2001

Alguns Estados apenas aplicarão essas Convenções após a data em que ambos os Estados envolvidos se tornaram parte deles.

Mais de oitenta países integram o Protocolo de Haia de 1954, embora não o Reino Unido e os Estados Unidos. Grandes países de coleta e trânsito na Europa, como França, Alemanha, Holanda e Suíça fazem parte, então este é um instrumento muito útil se um objeto for perdido durante ou como resultado de conflitos.

Há atualmente 104 Estados que são partes da Convenção de 1970, incluindo os Estados Unidos, Reino Unido, França, Japão e Suíça.



Um sino de bronze dourado, originalmente, um utensílio de sacrifício do Templo do Céu, Beijing, foi saqueado do local por um oficial britânico em 1901. O sino data do final da Dinastia Ming e possui cerca de 500 anos. O Templo do Céu foi construído em 1420, simultaneamente à construção da Cidade Proibida.

Uma descendente do oficial britânico levou o sino para a Índia e o deu a um oficial indiano como presente durante a II Guerra Mundial. Em 22 de julho de 1994, o indiano, na época, o General Josh, devolveu-o ao General chinês Zhang Wannian, quando convidado a visitar a China. Em maio de 1995, foi realizada uma cerimônia de devolução no Templo do Céu. Delegados do governo chinês, militares chineses e o embaixador da Índia estavam presentes. O sino agora é mantido no Templo do Céu.

A Suécia e Holanda anunciaram sua intenção de ratificar a Convenção e a Alemanha está estudando a questão. Todos os demais países europeus fazem parte, de modo que isso cobre a maioria dos Estados de trânsito e coleta.

A Convenção de Nairóbi possui atualmente cinquenta Estados participantes, dos quais 32 incluem o Anexo XI que trata especificamente de propriedade cultural. Infelizmente, ainda não conta com quaisquer dos grandes Estados de negociação e trânsito. A Convenção da UNIDROIT, muito mais recente, possui 22 Estados como partes, mas como complementa a Convenção da UNESCO é por ela recomendada. É importante porque trata de certas questões que são ambíguas e não mencionadas na Convenção anterior e, além de inúmeros outros aspectos, garante que proprietários estrangeiros possam ter acesso direto ao sistema legal e procedimentos do país onde está localizado o objeto.

A última Convenção sobre Proteção de Patrimônio Cultural Subaquático, de 2001, possui disposições especiais que ajudarão na recuperação de objetos de locais submersos que podem nunca ter entrado em território terrestre do Estado, mas que estavam em águas sob sua jurisdição e sujeitos a sua legislação.

Ao todo, essas cinco Convenções tratam da movimentação ilegal e recuperação de objetos do patrimônio cultural em paz, em conflito, na terra e submersos. Elas constituem importantes armas para países que combatem o comércio ilegal.

Recuperação onde as Convenções não se aplicam

Se nenhum Estado ou apenas um dos Estados em negociação for parte da Convenção, as normas podem não ser aplicadas. Nesses casos, a primeira etapa é negociar entre instituições ou indivíduos, por exemplo, entre um museu e colecionador privado ou entre dois museus. Se essas negociações fracassarem, poderá ser feita uma abordagem entre governos.

Litígio

Embora uma série de países tenha sido capaz de recuperar objetos comercializados ilegalmente de outros países por litígio, essa ação pode se revelar demasiado onerosa. A ação da Nova Zelândia no Reino Unido para reaver painéis de madeira gravados pelos Maoris, cuja exportação é

proibida, que fracassou, foi estimada em um custo aproximado de 200 mil libras esterlinas em 1983, ao passo que os custos da Índia, também em Londres, para reaver a estátua de bronze de Siva Nataraja, escavada clandestinamente, foi de no mínimo 100 mil libras esterlinas em 1988, a despeito desses custos terem sido ressarcidos no final pelo comprador ilegítimo. Esta é uma razão pela qual maximizar ações pelos procedimentos de Convenções é importante.

Um governo há de considerar ainda o tempo de seus especialistas e administradores que podem ficar envolvidos por anos na preparação do litígio e possivelmente em viagens ao exterior para apresentar provas, demanda que aumenta quando o sistema legal é diferente (as diferenças entre o sistema baseado em Códigos [Direito Romano] e o sistema baseado em Common Law [de origem inglesa] são significativas) e quando o idioma dos processos e do contexto social não forem familiares. Cada sistema legal possui suas próprias normas sobre conteúdo, condução de processos e provas, de modo que é sempre necessário empregar a assessoria jurídica local em alguma medida em outro país.

O Comitê Intergovernamental da UNESCO

Quando negociações bilaterais entre Estados fracassarem, o Comitê Intergovernamental da UNESCO para a Devolução de Propriedade Cultural a seus Países de Origem ou sua Restituição no Caso de Apropriação Ilícita, estabelecido em 1978, terá competência, o que se aplica quando os Estados solicitantes e solicitados forem membros da UNESCO. Os estatutos e a missão básica deste Comitê podem ser encontrados em sua página da internet em <http://www.unesco.org/>.

Há uma forma especial para fazer solicitações de devolução e diretrizes para ajudar em seu preenchimento, o que pode ser consultado na

International Standards Section [Seção Normas Internacionais]

UNESCO Division of Cultural Heritage [Divisão de Patrimônio Cultural da UNESCO]

7 place Fontenoy Paris 75032

(ins@culture.unesco.org)

Checklist

Para equipes de museu e servidores públicos que lidam com convenções internacionais e contatos com polícia e alfândega

1. O seu país faz parte de cada uma das quatro convenções mencionadas acima?
2. Se não fizer, descubra o motivo e tente resolver o problema para que possa participar.
3. O seu país participou do trabalho do Comitê Intergovernamental?
4. Se não tiver participado, defina por que e proponha que seja realizado um programa ativo de participação e/ou indicação de membros do Comitê.
5. Os funcionários da alfândega estão familiarizados com os principais tipos de objetos culturais de seu país de modo que possam ser confiscados se identificados nos pontos de saída da alfândega?
6. O seu serviço alfandegário alguma vez tomou medidas para colaborar com um serviço alfandegário estrangeiro para ajudar na devolução de objetos culturais?
7. Oficiais da alfândega estão familiarizados com as quatro convenções e sabem quem contatar nos serviços alfandegários estrangeiros dos principais países propensos a receber objetos culturais negociados ilegalmente de seu país?
8. A polícia conhece o contato apropriado na sede da Interpol em Lyon? Ela está familiarizada com o formulário especial para solicitação de medidas a respeito de objetos culturais?
9. Ela já notificou alguma vez a Interpol sobre a perda de uma peça importante do patrimônio?
10. Como a colaboração entre a polícia, a alfândega e os serviços do museu pode ser melhorada?

Os formulários devem ser preenchidos no mínimo 6 meses antes da próxima reunião regular do Comitê e devem conter informações sobre as circunstâncias da perda, a condição, uma descrição completa e o histórico do objeto. O Estado solicitado então envia informações sobre o objeto, condição e histórico da aquisição. A solicitação é analisada pelo Comitê que faz recomendações para a resolução da disputa. O Comitê, que se reúne uma vez a cada dois anos, não pode tomar uma decisão, apenas atuar como mediador.

Conclusão

O tráfico ilícito é um problema extremamente complexo que deve ser enfrentado em várias vertentes. A equipe de museu possui o papel fundamental de atuar como guardião do patrimônio nacional. Ela pode conscientizar e fornecer informações de treinamento para ajudar a população local e os membros de serviços alfandegários, da polícia e administrativos a reconhecer a importância dos objetos do patrimônio, mostrar-lhes como identificá-los e contar com essas pessoas no combate ao tráfico ilícito. Cada museu precisa ter um plano de segurança, inventários devidamente protegidos e adequados e acordos de trabalho estreito com outros serviços que o ajudarão a prevenir e detectar crimes contra o patrimônio cultural e a reaver objetos. Essas são tarefas contínuas que devem ser feitas várias e várias vezes e sessões de informações e treinamentos regulares devem ser parte das atividades anuais de todo museu.

Breve explanação de alguns termos-chave utilizados neste livro

(*ver também o Glossário do Código de Ética Profissional do ICOM*)

Aceitação (também acolhida): Aceitação formal de uma peça em um acervo e o seu registro como parte dos bens do museu, o que geralmente inclui uma transferência de titularidade.

Acervo: Conjunto identificável de objetos que têm algum significado comum.

Acesso (no contexto de atendimento ao visitante, *marketing* etc.): Conferir ao visitante em geral ou ao especialista a oportunidade de utilizar os *displays*, instalações e serviços do museu, seus acervos de pesquisa e de estudo, bem como ser atendido pelo pessoal do museu. Isso também inclui acesso no nível intelectual adequado e sem qualquer preconceito social ou cultural.

Advocacy (lobby): Investimento na criação de relações de longo prazo com o atual e o futuro público potencial do museu. Possuir um grupo leal de visitantes e apoiar a comunidade local podem servir de evidências para persuadir a classe política, as empresas e a imprensa de que o museu é uma organização de sucesso na qual vale a pena investir.

Amigos do museu: Pessoas e organizações legalmente separadas do próprio museu, mas que contribuem com ele dedicando seu tempo e/ou recursos financeiros para que a instituição possa atingir os seus objetivos.

Análise de risco: Processo no qual a gestão do museu identifica a frequência e a gravidade dos perigos que ameaçam a instituição (seus funcionários, visitantes, acervos, outros bens móveis e imóveis e sua reputação). O resultado da análise de risco e a avaliação de cada um dos riscos – para os fins do tema, em uma escala de cinco níveis: (a) insignificante; (b) baixo; (c) médio; (d) alto; e (e) catastrófico.

Análise SWOT: Análise da situação geral do museu, no que se refere à sua organização e ao ambiente. Fatores internos são analisados de acordo com as Forças (*Strengths*) e as Fraquezas (*Weaknesses*); fatores externos, de acordo com as Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) – daí a sigla em inglês “SWOT”.

Aquisições: Acréscimos ao acervo do museu adquiridos através de doação, legado, compra, coleta em campo ou troca.

Atividades geradoras de renda: Atividades destinadas a trazer ganho financeiro ou lucro em benefício da instituição.

Auditoria: (a) Processo através do qual se examinam os registros, arquivos e documentos contábeis de uma organização a fim de garantir o cumprimento dos códigos tributários; (b) Análise dos registros financeiros de acordo com procedimentos elaborados para apurar a validade e a exatidão das finanças.

Avaliação: Monitoramento ou verificação de até onde um programa ou a organização atingiu as suas metas e objetivos.

Avaliação (gestão de pessoal): Verificação periódica, normalmente anual, de um funcionário por um representante sênior do empregador, examinando o desempenho passado e as responsabilidades futuras, o treinamento e outras necessidades.

Avaliação (gestão de acervo): Verificação de autenticidade e outras condições de objetos. Em alguns países, o termo é utilizado para uma avaliação independente de uma doação proposta para fins de benefício fiscal.

Catálogo: Incluir um objeto dentro de um sistema de classificação com um registro contendo números de identificação, proveniência, aceitação e classe, bem como a localização daquele objeto na área onde é mantido o acervo.

Concessão: (a) Assistência financeira para permitir a implantação de um projeto ou programa baseado em proposta e orçamento aprovados; (b) Donativo ou doação recebida para uma finalidade restrita ou irrestrita.

Conflito de interesses: Existência de um interesse pessoal e particular que resulte em um choque de princípios em uma situação de trabalho, com força suficiente para restringir ou aparentemente restringir a objetividade da tomada de decisão.

Conselho (ou comitê) consultivo: (a) Grupo de líderes com a responsabilidade específica de prestar assessoria e consultoria a organizações de serviço público; (b) Grupo de indivíduos, normalmente bem conhecidos, influentes ou proeminentes, com credibilidade para dar apoio e suporte público.

Conselho de administração ou conselho de curadores: Duas ou mais pessoas atuando como órgão dirigente de uma organização.

Conservação preventiva: Medidas para manter os acervos em condições estáveis mediante manutenção, levantamentos de condições, controle ambiental e gestão de pragas (em oposição a processos envolvendo intervenção física, como restauração).

Conservador-restaurador: Profissional de museu ou independente capacitado para fazer a avaliação técnica, preservação, conservação e restauração de bens culturais.

Consultor: Alguém que preste serviços à organização (normalmente mediante pagamento) em alguma outra função que não aquela de um empregado.

Conta: Registro individual estabelecido para cada categoria de ativo, passivo, saldo de fundo, despesa ou receita.

Conta a pagar: Dívida ou obrigação devida a fornecedores e vendedores de mercadorias ou serviços prestados.

Conta a receber: Dinheiro devido à organização por serviços prestados, doações ou importâncias prometidas, concessões feitas, empréstimos ou adiantamentos a funcionários.

Contexto: Em arqueologia, o micro e o macroambientes de uma descoberta e, especificamente, a relação espacial entre os objetos e o seu entorno físico, de forma tal que possa permitir o estabelecimento científico das relações temporais, especialmente a partir das camadas do solo.

Contrato: Acordo legalmente executável.

Contribuição (doação): Transferência de dinheiro ou bens sem a expectativa de retorno material.

Custo direto: Despesa especificamente associada a um programa, projeto ou atividade e identificável por meio deles.

Declaração de missão: Breve declaração que resume a razão de existência do museu, normalmente incluindo: quem somos, o que fazemos, para quem fazemos, e por que fazemos.

Definição de mercado: Esforço por parte da organização para determinar e definir qual ou quais segmentos específicos do mercado serão atendidos por suas operações, serviços ou produtos.

Descrição do trabalho: Documento que analisa e descreve as características principais de cada trabalho no museu, incluindo a sua finalidade, condições de emprego, tarefas-chave e principais responsabilidades. Isso é importante tanto no processo de recrutamento de pessoal quanto na gestão diária da equipe existente.

Desenvolvimento organizacional: Processo de análise das estruturas formal e informal do museu, determinação de necessidades e problemas e desenvolvimento de um plano sistemático para incluir mudanças adequadas e plausíveis nas estruturas a fim de aumentar a eficácia geral dos serviços prestados pelo museu ou por um de seus programas.

Design: Arranjo de formas e de cores, ou de ambas, para fins de uso ou ornamento.

Designer de exposição: Profissional treinado que cria formas e soluções de estrutura ou espaço para uso em exposição. Alguém que inventa e elabora *designs* úteis, decorativos ou artísticos.

Diligência obrigatória: Diligência de informações ou *due diligence*, exigência de que sejam tomadas as providências necessárias para esclarecer os aspectos de um caso antes de serem definidas as medidas a adotar, especialmente no que se refere à identificação da origem e da história de um objeto antes de adquiri-lo.

Diretrizes: Termos ou documentos que esclareçam normas. Essas diretrizes podem ser modificadas pela autoridade que as tenha emitido conforme ocorram novos acontecimentos. Elas não têm força de lei.

Dispêndio: Gasto efetivo de dinheiro distintamente do orçamento ou dos recursos alocados. Na maioria dos regimes governamentais e contábeis isso normalmente se divide em Dispêndio de Capital (dinheiro gasto em ativos permanentes e de longo prazo, por exemplo para comprar, construir, melhorar ou reformar instalações físicas ou equipamentos) e Dispêndio de Receita (todos os outros dispêndios correntes, tais como pagamentos e despesas com pessoal, custos para operação de instalações e manutenção regular, impostos, despesas de transporte, exposição e acervos).

Documentação: Todos os documentos e outros registros físicos e eletrônicos de informações sobre um objeto ou acervo. O termo é também usado para o processo de criação de registros relacionados a cada objeto de um acervo.

Donativo: Dinheiro não gasto, mas mantido para investimento, com os ganhos disponíveis para atividades do programa em geral ou conforme limitado pelo doador. O valor principal é mantido intacto, sendo gasta somente a renda gerada a partir dele.

Em caráter perpétuo: Literalmente significa que continua para sempre. Termo utilizado em relação à curadoria de objetos e documentos por parte de um museu durante todo o tempo de duração desses itens.

Empréstimo feito: Empréstimo temporário de um artefato ou acervo deste museu para outro museu, instituição ou pessoa sem mudança de propriedade.

Empréstimo recebido: Empréstimo temporário de um artefato ou acervo de outro museu, instituição ou pessoa para este museu sem mudança de propriedade.

Entidade filantrópica: Termo utilizado em alguns países para descrever organizações sem fins lucrativos.

Envolvimento do funcionário: Processo através do qual as pessoas exercem um controle maior sobre o seu próprio trabalho a fim de melhorar a eficácia de suas organizações.

Escavação clandestina: Escavação ou remoção sem licença ou ilegal de antiguidades enterradas ou de outro patrimônio cultural.

Especificação de pessoa: Realizada com base na descrição de função, serve para identificar as qualificações, capacitações e experiências necessárias para a realização do trabalho no padrão exigido.

Estrutura organizacional e infraestrutura: Definição das relações, papéis, responsabilidades e capacidades dentro de uma organização.

Estudos de visitantes: Técnicas de pesquisa de mercado e pesquisas que têm como objetivo colher informações sobre visitantes, seus pontos de vista e experiências a respeito do museu e suas exposições, exposições e serviços.

Eventos especiais: Atividades utilizadas para atrair atenção para o museu ou para levantar recursos; por exemplo: recepções de exposições, *open houses* (eventos com portas abertas ao público) e banquetes.

Excedente e deficit orçamentário: Diferença entre receita e despesa orçamentária.

Exportação ilegal: Remoção de um país contrariamente às suas leis.

Fiduciária: Relação de uma pessoa com um museu na qual a pessoa possa exercer direitos e poderes de boa-fé em prol do museu.

Funcionário: Alguém que trabalhe e receba remuneração por seu trabalho e cujas condições de trabalho sejam estabelecidas pelo empregador. Qualquer pessoa que trabalhe como empregado do museu, seja em período integral ou parcial.

Fundo: Entidade constituída para contabilizar os recursos utilizados para atividades ou objetivos específicos de acordo com regulamentos, restrições ou limites especiais. Um Grupo de Fundos é um conjunto com características similares, por exemplo, fundos operacionais, fundos de donativo, fundos restritos e fundos de capital.

Fundos designados: Fundos reservados para fins específicos por meio de deliberação do conselho dirigente.

Fundos disponíveis: Fundos disponíveis para financiar os programas e serviços do museu. A parte do saldo dos fundos que já não tenha sido gasta em ativos fixos e disponível para ser utilizada na satisfação de obrigações.

Furto: Tomada de coisa pertencente a outro com intenção de privá-lo dessa propriedade.

Gerenciamento das instalações: Direção e supervisão da organização, da manutenção e dos aspectos estruturais do museu; também pode incluir assistência arquitetônica, utilização do espaço ou segurança.

Gerente de exposição: Pessoa encarregada de coordenar a implantação de um projeto de exposição.

Gestão de informações: Processo de gerenciar os diversos tipos de informações coletadas, armazenadas e utilizadas pelo museu, incluindo documentação de acervos e conservação, trabalho de campo e outros registros de pesquisa.

Gestão de segurança: Compreende todos os instrumentos, medidas e procedimentos de gestão que tenham impacto no nível de segurança da instituição.

Gestão do acervo: Administração e manutenção do acervo, tendo como objetivo mantê-lo em ótima condição e zelar pela sua segurança física em longo prazo. Compreende questões de conservação, acesso e uso, manutenção de estoque e de registros e administração da composição geral do acervo em relação às missões e objetivos do museu.

Grupos de enfoque: Grupos de 5 a 9 pessoas selecionadas entre o público geral que são convidadas com antecedência para compartilhar e expor os seus pensamentos sobre assuntos e acontecimentos. Esse tipo de abordagem é cada vez mais utilizado em pesquisas de mercado e de pessoas que visitam museus.

Implantação de política: Desenvolvimento e comunicação de orientações necessárias para coordenar e executar a atividade em todo o museu a fim de se atingir metas e objetivos comuns.

Informatização: Processo de transferência de registros manuais de qualquer tipo (especialmente catálogos de acervos e registros financeiros, de pessoal e de *marketing*) para armazenamento e gerenciamento por computador.

Interessados: Diversos públicos e outros que tenham algum interesse legal, financeiro ou moral no museu e em suas responsabilidades e trabalho. Todos aqueles que seriam direta ou indiretamente afetados pela ação de um museu, incluindo seus empregados, funcionários públicos, a comunidade local ou nacional, pesquisadores e outros profissionais de museu, bem como os visitantes.

Inventário: Lista física itemizada dos objetos em posse de um museu. Os termos Controle de Inventário e Controle de Local são utilizados para descrever sistemas de auditoria administrativa e gerenciamento de acervo com base nos quais são feitas verificações de cada objeto, ou uma amostra aleatória de objetos, a fim de garantir que eles ainda estão no acervo e no local de exposição onde foram colocados ou no local onde foram armazenados.

Lux (abreviação: lx): Unidade de medida de intensidade de luz (SI): 1 lux equivale a 1 lúmen por metro quadrado. A exposição à luz por um objeto ou obra de arte de um museu específico é registrada como a intensidade de iluminação em lux multiplicada pelo tempo de exposição em horas. Essa exposição por um tempo maior pode ser expressa como Megalux hora: um milhão de horas lux (Mlx h).

Manutenção de registros: Projeto e implantação de um sistema para coletar informações de gestão ou de programa.

Manutenção do acervo: Abordagem holística da preservação e conservação do acervo que compreende todos os aspectos do museu, desde as instalações onde cada parte do acervo é mantida e utilizada até os princípios e práticas básicos e a formação e o treinamento de pessoal. A manutenção do acervo é de responsabilidade de todos os funcionários.

Marca: Nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação de qualquer um destes, com o propósito de identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e para diferenciá-los da concorrência. Em termos práticos, uma marca é um nome, logotipo ou símbolo de um produto ou de um serviço, incluindo um museu.

Marketing: Processo de planejamento e execução da concepção, precificação, promoção e distribuição de ideias, mercadorias e serviços para criar os processos de trocas que satisfaçam os objetivos individuais e da organização.

Marketing direto: Compreende os esforços de promoção destinados a um grupo definido ou mesmo a pessoas específicas. Enquanto os anúncios e as ações de relações públicas são amplos e sem controle, o *marketing* direto é controlado e destinado a públicos-alvo específicos.

Mercado-alvo: A parte do mercado total escolhida pela organização como foco das suas ações de *marketing*, vendas ou outros esforços.

Mix de marketing: Termo que descreve todas as ferramentas de *marketing* que o museu utiliza para alcançar seus objetivos de promoção. Uma forma comum de classificar o *mix* de *marketing* se baseia nos “4Ps do *Marketing*” de E. Jerome McCharty: Produto, Preço, Promoção e Praça. Os “4Ps” servem para enfatizar que tudo, desde a modelagem até a promoção, é *marketing*.

Mostruário (vitrine): Peça de mobília especialmente desenhada para exposição de um ou mais objetos.

Museu: Ver Código de Ética Profissional do ICOM.

Orçamento: Processo para se determinar a alocação e a despesa de recursos financeiros existentes ou potenciais de um período de tempo específico. O orçamento é desenvolvido na conclusão do processo de planejamento, onde ele representa a alocação prioritária de recursos financeiros limitados para atender os objetivos declarados do museu.

Organização sem fins lucrativos: Entidade legal estabelecida, com ou sem personalidade jurídica própria, cuja receita (incluindo qualquer excedente ou

lucro) seja utilizada exclusivamente em prol do interesse público, normalmente em benefício da própria entidade e de sua operação.

Órgão dirigente: O ICOM define o Órgão Dirigente como “As pessoas ou organizações definidas na legislação reguladora do museu como responsáveis por sua continuidade, desenvolvimento estratégico e financiamento”. O termo também é utilizado para qualquer Diretoria ou Conselho constituído segundo outros procedimentos ou acordos legais vinculantes que não requeiram uma legislação.

Padrão mínimo: Padrão que se possa esperar razoavelmente que seja almejado por todos os museus e seus funcionários. Certos países têm suas próprias declarações de padrões mínimos.

Patrimônio cultural: A UNESCO define patrimônio cultural como “o espírito total de um povo quanto aos seus valores, ações, trabalhos, instituições, monumentos e locais/sítios”. Dentro dessa definição, a UNESCO reconhece, em particular:

o patrimônio cultural tangível: incluindo sítios arqueológicos e outros sítios culturais, monumentos, conjuntos de edifícios e cidades históricas inteiras, paisagens culturais e locais sagrados naturais, o patrimônio cultural submerso, museus, o patrimônio cultural transportável de obras de arte e objetos e acervos de arte, história e ciência, artesanatos, documentário, patrimônio digital e cinematográfico; e

o patrimônio cultural intangível: incluindo tradições orais, línguas, eventos festivos, ritos e crenças, música e canções, artes performáticas, medicina tradicional, literatura, tradições culinárias, esportes e jogos tradicionais.

Patrimônio natural: A UNESCO define patrimônio natural como aquele que compreende as características naturais, consistindo nas formações física e biológica ou nos grupos dessas formações, nas formações geológicas e fisiográficas que constituem o *habitat* de espécies animais e vegetais ameaçadas, que tenham excepcional valor universal do ponto de vista da ciência, da conservação ou da beleza natural.

Planejamento: Elaboração de métodos para alcançar um objetivo. Expressão detalhada de um programa de ação para alcançar um objetivo identificado, propiciando um esforço coordenado, compartilhado.

Planejamento financeiro: Processo sistemático para avaliar e atender necessidades monetárias e buscar os efetivos e potenciais recursos monetários para uma organização.

Plano de emergência: Documento ou outro termo contendo um resumo por escrito de medidas a serem tomadas e procedimentos a serem seguidos em caso de acidente e emergência, ou seja, um resumo de documentos de planejamento, metodologia e informação a serem utilizados na tomada de decisões, gerenciamento e coordenação em situações de emergência.

Plano de exposição: Descrição por escrito dos estágios de construção de uma exposição.

Plano estratégico de proteção do museu: Compreende todas as atividades planejadas destinadas a fortalecer a organização contra diversos tipos de risco no nível exigido e com prioridades claramente definidas.

Política de gestão do acervo: Documento escrito abrangente que descreve o que um museu adquire como parte de seu acervo e por que e como ele o faz. Trata-se de documento público que descreve as normas de conduta profissional que regem a forma como um museu específico adquire e cuida de seu acervo.

Política de segurança: Documento ou outra declaração que define, segundo uma análise de riscos, o nível exigido de segurança do museu.

Preservação (de acervo): Redução de todas e quaisquer perdas futuras em relação ao acervo.

Profissional de museu: Ver Código de Ética Profissional do ICOM.

Projeto de exposição: Descrição escrita e esboço de uma exposição proposta.

Projeto-piloto: Projeto inicial elaborado e financiado para servir como modelo para projetos similares que atendam às mesmas necessidades em outras áreas.

Proveniência: Histórico completo e a posse de um item desde o momento de sua criação ou descoberta até o presente momento, a partir do que se determina a sua autenticidade e propriedade legítima.

Público-alvo: Público ao qual se destina uma amostra, exibição ou exposição.

Recursos humanos: Todos os atuais e potenciais funcionários e voluntários que estejam disponíveis para ajudar o museu a cumprir sua missão. Esse termo, que substitui o mais antigo “Pessoal”, busca enfatizar que a equipe de trabalho é um dos recursos mais valiosos (e normalmente um dos mais custosos) do museu e, portanto, precisa ser administrado da mesma forma que os demais recursos-chave, tais como o acervo e as instalações.

Relações com a comunidade: Início e manutenção de comunicações e interatividade com a comunidade em geral e com seus componentes específicos.

Relações públicas: Compreende o esforço deliberado, planejado e sustentado para estabelecer e manter um entendimento mútuo entre uma organização e seu público.

Relatório anual: Documento normalmente compilado e publicado pelos líderes da organização, com foco nas condições financeiras ou organizacionais.

Relatório de condições: Descrição fotográfica, exata e por escrito do estado de preservação de um objeto ou documento em um dado momento e atualizado cada vez que o objeto estiver envolvido em qualquer atividade, por exemplo, quando é emprestado ou colocado em exibição. Tal procedimento auxilia o planejamento do tratamento de conservação.

Remoção: Remoção permanente de um objeto ou acervo da guarda e dos registros de um museu.

Revenda: Compra e venda de itens para ganho pessoal ou institucional.

Risco (para os acervos): Nível de perigo de perda dos acervos, seja total e catastrófica ou gradual e cumulativa, em virtude de qualquer causa, seja natural ou humana, acidental ou deliberada. O risco pode ser definido como um produto da probabilidade pelas consequências do acidente, ou seja, Risco = Probabilidade x Consequências.

Risco aceitável: Risco cuja frequência e extensão não possam causar perda relevante para a organização (por exemplo: dano a um objeto que seja parte de uma coleção, dano à saúde etc.). O nível de aceitabilidade, ou seja, a extensão da perda aceitável, é definido pela própria organização com base em critérios morais e nas leis e regulamentos do país.

Segmentação de mercado: Divisão do mercado em, por exemplo, segmentos geográficos e/ou demográficos, a fim de separar os segmentos nos quais o museu tem ótimas oportunidades. Esses segmentos podem ser escolhidos como grupos-alvo.

Segurança: Acesso controlado às instalações para o público, funcionários e pesquisadores, a fim de reduzir as oportunidades de furto ou destruição de peças do acervo.

Segurança do museu: Capacidade imediata de um museu cumprir as suas tarefas básicas, ou seja, proteger seus funcionários, visitantes, acervos, outros bens móveis e imóveis e a sua reputação.

Seguro: Cobertura contratual através da qual uma parte (normalmente uma seguradora, mas em alguns casos um governo) se compromete a indenizar ou garantir uma outra parte contra perda em consequência de um risco especificado.

Sem acidez: Um pH (teste de acidez) de 7,0 (neutro) ou acima de 7,0 (alcalino) em uma substância é requisito para materiais de guarda e armazenamento de arquivos, uma vez que a acidez pode enfraquecer a celulose de papéis, tecidos e capas duras. Os ácidos também enfraquecem materiais proteicos.

Sistema de segurança do museu: Compreende todos os meios técnicos e medidas organizacionais que têm por objetivo garantir o nível exigido de segurança.

Titularidade legal: O direito legítimo de propriedade dos bens no país em questão. Em certos países esse direito pode ser conferido e insuficiente para atender às exigências de uma pesquisa de diligência obrigatória (*due diligence*).

Titularidade válida: Direito legítimo irrefutável de propriedade de um bem, sustentado pela sua proveniência desde a sua descoberta ou produção.

Trabalho em equipe: Esforço e atividade coordenados de diversas pessoas em que cada uma delas tem uma parcela de contribuição.

Umidade relativa (abreviação: UR): Quantidade de vapor d'água (gás) no ar, expressa como uma porcentagem do máximo possível naquela temperatura. Essa taxa é normalmente expressa como uma porcentagem do nível de umidade de ar saturado em uma determinada temperatura.

Valor da marca: Valor agregado que uma marca dá a um produto. Ele pode ser de enorme valor para o fabricante ou para o fornecedor de um serviço. Os consumidores ou o público podem atribuir um valor positivo ou negativo à marca.

Visitante – efetivo, potencial e virtual: Visitantes efetivos são o público atual do museu; visitantes potenciais são as pessoas da comunidade e da região que o museu possa querer atrair no futuro; visitantes virtuais são aqueles que utilizam as informações e outros recursos do museu pela internet, normalmente por *sites* e bancos de dados *online* sobre o acervo e o ambiente do museu.

Web: Abreviação popular para o sistema de informações e comunicações da Rede de Alcance Mundial (*World Wide Web*) baseada na internet.

Referências bibliográficas e informações adicionais

- AMBROSE, T.; PAINE, C. *Museum basics*. London: ICOM; Routledge, 1993.
- AMERICAN ASSOCIATION OF MUSEUMS (AAM). *Caring for collections: Strategies for conservation, maintenance, and documentation*. Washington, D.C., 1984.
- AMERICAN ASSOCIATION OF MUSEUMS (AAM). *Museum Visitor Services Manual*. Washington, D.C., 2001.
- ANDERSON, G. (Ed.) *Reinventing the museum: Historical & contemporary perspectives on the paradigm shift*. California: AltaMira Press, 2004.
- APPELBAUM, B. *Guide to the environmental protection of collections*. Madison, Conn.: South View Press, 1991. (Fora de catálogo).
- ASHBY, H.; McKENNA, G.; STIFF, M. *SPECTRUM knowledge: standard for cultural information management*. Cambridge, UK: MDA, 2001.
- ASHRAE. Museums Libraries and Archives. (Chapter A21). In: _____. *Handbook, HVAC Applications. SI Edition*. Atlanta, GA.: American Society of Heating Refrigerating and Air-Conditioning Engineers, 2003.
- ASKERUD, P.; CLEMENT, E. (Eds.) *Preventing the illicit traffic in cultural property. A Resource handbook for the implementation of the 1970 UNESCO Convention*. Paris: UNESCO, 1977.
- BACHMANN, K. *Conservation concerns*. Washington D.C.: Smithsonian Institution Press, 1992.
- BAHGLI, S.-A.; BOYLAN, P. J.; HERREMAN, Y. *History of ICOM (1946-1996)*. Paris: ICOM, 1998.
- BAUER, D. G. *The "how to" Grants manual*. 3.ed. Phoenix, AZ: American Council on Education and Oryx Press, 1995.
- BELCHER, M. (Ed.) *Exhibitions*. London: Leicester University Press, 1991.
- BLAZEK, J. *Financial planning for nonprofit organizations*. New York & Singapore: John Wiley & Sons, 1996.
- BRODIE, N.; TUBB, K. W. (Eds.) *Illicit antiquities. The Theft of culture and the extinction of archaeology*. London: Routledge, 2002.
- BROKERHOF, A. Solarisation: A cheap but effective method to disinfect museum objects. In: ICOM-CC. *13th Triennial Meeting Rio de Janeiro, 22-27 September 2002*. London: James and James, 2002. p.15-20.
- BRÜNINGHAUS-KNUBEL, C. Museum educator: the audience's advocate. *Museum International* (UNESCO), v.180, n.4, 1993.
- BUCK, R. A.; GILMORE, J. A. (Eds.) *The new museum registration methods*. 4.ed. Washington, D.C.: AAM, 1998.
- BURCAW, E. G. *Introduction to museum work*. 3.ed. London: Altamira Press, 1997.
- BURKE, R.; LISTON, D. (Eds.) *Museum security & protection: A Handbook for cultural institutions*. London: ICOM; Routledge, 1992.
- CIE. *Control of damage to museum objects by optical radiation publication. CIE 157:2004*. Viena: International Commission On Illumination, 2004.
- COLLINS, Z. W. (Ed.) *Museums adults and the humanities. A Guide for educational planning*. Washington, D.C.: AAM, 1981.
- DAVIES, S. *MGC Guidelines for good practice: Producing a forward plan*. London: Museums & Galleries Commission, 1996.
- DODD, J.; SANDELL, R. *Building bridges: Guidance for museums and galleries on developing new audiences*. London: Museums and Galleries Commission, 1998.
- DORGE, V.; JONES, S. *Building an emergency plan. A Guide for museums and other cultural institutions*. Los Angeles, Cal.: Getty Conservation Institute, 1999.
- DURBIN, G. *Developing museum exhibitions for lifelong learning*. London: Museums & Galleries Commission, 1996.
- EDSON, G.; DEAN, D. *The handbook for museums*. London & New York: Routledge, 1994.
- FAHY, A. (Ed.) *Collections management: Leicester Readers in museum studies*. London & New York: Routledge, 1995.
- FAULK, H. F.; DURKIN, L. D. *The Museums experience*. Washington, D.C.: Whalesback Books, 1992.
- GARCÍA BLANCO, Á. *La exposición como medio de comunicación*. Madrid: Ediciones Akal, 1999.
- GENOWAYS, H.; IRELAND, L. *Museum administration*. Walnut Creek, N.Y.; Oxford: AltaMira Press, 2003.
- GIEBENHAUSEN, M. (Ed.) *The Architecture of the museum*. Manchester: University Press, 2003.
- GILES, H. (et al.) *Welcoming our visitors: How to plan successful special events*. London: English Heritage, 1998.
- GOULDING, C. The museum environment and the visitor experience. *European Journal of Marketing*, v.34, n.34 (16th March), p.261-278, 2000.

- GRAHAM, C. *Keep the money coming*. Sarasota, FL: Pineapple Press, 1992.
- HALL, M. *On Display*. A Design grammar for museum exhibitions. London: Lund Humphries, 1988.
- HEIN, G. E. *Learning in the museum*. London: Routledge, 1998.
- HERREMAN, Y. *Museos*. Introducción a su teoría y práctica. Ciudad de México: INAH/SEP (no prelo).
- HILBERT, G. S. (Ed.) *Vocabulary of museum security terms. (Multilingual: English, French, German, Spanish, Italian)*. Berlin: Staatliche Museen zu Berlin for ICOM International Committee for Museum Security – ICMS, 2000.
- HOLM, S. A. *Facts & Artefacts: How to document a museum collection*. 2.ed. Cambridge, UK: MDA, 1998.
- HOLM, S. A. *Cataloguing made easy: how to catalogue your collections*. 2.ed. Cambridge, UK: MDA, 2002.
- HOOPER-GREENHILL, E. *Museum and gallery education*. Leicester & New York: Leicester University Press, 1991.
- HOOPER-GREENHILL, E. *Museums and the shaping of knowledge*. London: Routledge, 1992.
- HOOPER-GREENHILL, E. (Ed.) *Museums and their visitors*. London: Routledge, 1994.
- HOOPER-GREENHILL, E. *Museums, media, message*. London: Routledge, 1995.
- HOOPER-GREENHILL, E. *Educational role of the museum*. London: Routledge, 1999.
- HOPKINS, B. R. *Starting and managing a nonprofit organization*. 3.ed. New York & Singapore: John Wiley & Sons, 2001.
- INTERNATIONAL COMMITTEE OF THE RED CROSS (ICRC). *Protection of cultural property in the event of armed conflict*. Genebra, 2002.
- INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS (ICOM). *Museums, civilisations and development*. Amman, April 1994. Paris, 1994. (também em árabe).
- INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS (ICOM). *Handbook of standards. Documenting African collections*. (ed. bilíngue em inglês e francês). Paris, 1996. (Também online em <http://icom.museum/afriodic/>).
- INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS (ICOM). *Handbook of standards. Documenting African collections*. (ed. em árabe). Tunis: ICOM-Arab, 1997.
- INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS (ICOM). *ICOM Code of Ethics for museums*. Paris, 2004.
- ICOM-CIDOC. *International guidelines for museum object information: The CIDOC information categories*. Paris: ICOM International Committee for Documentation – CIDOC, 1995. (também online em <http://www.cidoc.icom.org/guide/guide.htm>).
- KEENE, S. *Managing conservation in museums*. 2.ed. London: Butterworth-Heinemann, 2002.
- KELLER, K. *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2003.
- KNELL, S. J. (Ed.). *Care of collections: Leicester Readers in Museum Studies*. London & New York: Routledge, 1994.
- KINGSLEY, H. et al. (Ed.). *Integrated pest management for collections*. London: English Heritage, 2001.
- KOTLER, P.; KOTLER, N. *Museum strategy and marketing. Designing missions, building audiences, generating revenue and resources*. San Francisco, Cal.: Jossey-Bass, 1998.
- KOTLER, P. *Marketing management*. San Francisco, Cal.: Jossey-Bass, 2003.
- LANCASTER, G.; REYNOLDS, P. *Marketing made simple*. Oxford: Elsevier Science, 2002.
- LAUFFER, A. *Strategic marketing for not-for-profit organizations*. New York: Macmillan, 1984.
- LORD, B.; LORD, G. D. *Manual of museum management*. London: Stationary Office, 1997.
- LORD, B.; LORD, G. D. (Eds.) *Manual of museum exhibitions*. California: AltaMira Press, 2001.
- LORD, G. D.; LORD, B. (Eds.) *The manual of museum planning*. 2.ed. Walnut Creek, N.Y.; Oxford: AltaMira Press, 2001.
- MALARO, M. *A Legal primer on managing museum collections*. 2.ed. Washington, D.C.: Smithsonian Institution Press, 1998.
- McLEAN, F. *Marketing the museum*. London: Routledge, 1997.
- MICHALSKI, S. The lighting decision. In: OTTAWA TEXTILE SYMPOSIUM, 1997. *Fabric of an exhibition: An Interdisciplinary approach*. Ottawa: Canadian Conservation Institute, 1997. p.97-104.
- MICHALSKI, S. *Guidelines for humidity and temperature in Canadian archives*. (Technical Bulletin, 23). Ottawa: Canadian Conservation Institute, 2000.
- MOFFATT, H.; WOOLLARD, V. *Museum and gallery education: A Manual Of good practice*. Walnut Creek, N.Y.; Oxford: AltaMira Press, 2000.
- MOHEN, J.-P. *Les sciences du patrimoine: identifier, conserver, restaurer*. Paris: O. Jacob, 1999.
- MUSEUM DOCUMENTATION ASSOCIATION (MDA). *SPECTRUM: The UK Museum Documentation Standard*. 2.ed. Cambridge, UK, 1997.
- O'KEEFE, P. J. *Trade in antiquities: Reducing destruction and theft*. Paris: UNESCO; London: Archetype, 1997.
- O'KEEFE, P. J., *Commentary on the UNESCO 1970 Convention on illicit traffic*. Leicester: Institute of Art and Law, 2000.

- O'KEEFE, P. J. *Shipwrecked heritage: A Commentary on the UNESCO Convention on underwater cultural heritage*. Leicester: Institute of Art and Law, 2002.
- O'KEEFE, P. J. The First Protocol to the Hague Convention Fifty Years On. *Art, Antiquity and Law*, v.9, p.99-116, 2004.
- PINNIGER, D. *Pest management in museums, archives and historic houses*. London: Archetype Publications, 2001.
- PROTT, L. V. *Commentary on the UNIDROIT Convention 1995*. Leicester: Institute of Art and Law, 1997.
- RAPHAEL, T. Exhibit conservation guidelines: incorporating conservation into exhibit planning, design and fabrication. (CD-ROM: Harper's Ferry, USA: US National Park Service, [c.2000]).
- REUSSNER, E. M. Strategic management for visitor-oriented museums. *International Journal of Cultural Policy*, v.9, n.1 (April, 12th), p.95-108, 2003.
- ROSE, C. L.; DE TORRES, A. R. *Storage of Natural History Collections: Ideas and practical solutions*. Pittsburgh: Society for the Preservation of Natural History Collections, 1992.
- ROSE, C. L.; HAWKES, C. A.; GENOWAYS, H. *Storage of Natural History Collections: A Preventive conservation approach*. Pittsburgh: Society for the Preservation of Natural History Collections, 1995.
- RUNYARD, S.; FRENCH, Y. *Marketing and public relations handbook for museums, galleries and heritage attractions*. London: The Stationary Office, 2000.
- SCREVEN, C. *Evaluación de exposiciones en Museos*. Ciudad de México: Comité Nacional Mexicano, 1985.
- SECTION FRANÇAISE DE L'IIC. *Préserver les objets de son patrimoine: Précis de conservation preventive*. Paris: Sprimont Mardaga, 2001.
- SHACKLEY, M. *Managing sacred sites service provision and visitor experience*. London: Continuum, 2001.
- STRANG, T. Principles of heat disinfestations. In: KINGSLEY, H., 2001. p.114-129.
- SWARBROOKE, J. *Development and management of visitor attractions*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001.
- TÉTREAULT, J. Coatings for display and storage in museums. (*CCI Technical Bulletin*, 21). Ottawa: Canadian Conservation Institute, 1999.
- TÉTREAULT, J. *Airborne pollutants in museums, galleries, and archives: Risk assessment, control strategies, and preservation management*. Ottawa: Canadian Conservation Institute, 2003.
- THOMSON, G. *The museum environment*. 2.ed. Oxford: Butterworths-Heinemann, 1986.
- THOMPSON, J. M. A. (Ed.) *Manual of curatorship: A Guide to museum practice*. 2.ed. Oxford: Butterworth, 1992.
- THORNES, R. *Introduction to Object ID*. Guidelines for making records that describe art, antiques and antiquities. Santa Monica, Cal.: Getty Information Institute; Oxford: OUP, 1999.
- TOTAL. *Sharing our energies: Corporate Social Responsibility Report*. Paris, 2003.
- VELARDE, G. *Designing exhibitions*. The Principles and process of contemporary show space design. New York: Watson-Guptill, 1989.
- VERHAAR, J.; HAN, M. *Project model exhibitions*. Amsterdam: Amsterdamse Hogeschool voor Kunsten, 1989.
- WAIDACHER, F. *Handbuch der Allgemeinen Museologie*. Viena: Böhlau, 1999.
- WALLER, R. Cultural property risk analysis model: development and application to preventive conservation at the Canadian Museum of Nature. (*Göteborg studies in conservation*, 13). Göteborg University, Göteborg, 2003.
- WESCHENFELDER, K.; ZACHARIAS, W. *Handbuch Museumspädagogik: Orientierungen und Methoden für die Praxis*. 3.ed. rev. Düsseldorf: s.n., 1992.
- WILSON, L.-A.; BOYLE, E. Explaining the performance of a new public service visitor attraction shop. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v.16, n.5 (1 May), p.299-308, 2004.
- WOLF, T. *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century*. New York: Simon & Schuster, 1999.

Sites com informações práticas e orientações

Centro Internacional para o Estudo da Preservação e Restauração de Patrimônio Cultural (ICCROM): <http://www.iccrom.org/>

Conselho Internacional de Monumentos e Sítios (ICOMOS): <http://www.icomos.org/>

Conselho Internacional de Museus (ICOM) – Comitês Internacionais: <http://icom.museum/>

Dublin Core Metadata Initiative (DCMI): <http://www.dublincore.org/>

Escudo Azul – The International Committee of the Blue Shield (ICBS): <http://www.ancbs.org/>

Interpol: <http://www.interpol.int/>

Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO): <http://www.unesco.org/culture/>

Breves biografias dos autores (dados até 2006)

Andrew Roberts trabalha com documentação de museus há mais de 30 anos e está ativamente comprometido com o desenvolvimento de padrões e sistemas em uso em diversos museus. Trabalhou para a Associação de Documentação de Museus (MDA) de 1974 a 1991, tendo entre as suas responsabilidades a prestação de consultoria e treinamento, o desenvolvimento de publicações, a organização de conferências e o desenvolvimento de padrões de documentação para museus. Em 1993, ingressou no Museu de Londres, tendo entre as suas responsabilidades a gestão e o uso de informações de acervo e recursos associados. É membro ativo do Comitê Internacional de Documentação (ICOM-CIDOC) desde 1976, incluindo 6 anos como presidente do Comitê, de 1989 a 1995. Também foi consultor no projeto AFRICOM, desenvolvendo e implantando padrões de documentação para museus africanos.

Cornelia Brüninghaus-Knubel é chefe do Departamento de Educação do Museu Wilhelm Lehmbruck em Duisburg desde 1985. Em 1969, ela se tornou uma das primeiras educadoras profissionais em matéria de museus na Alemanha, tendo trabalhado principalmente em museus de arte moderna (Museu Folkwang Essen, Kunstmuseum Düsseldorf) antes de fundar o Museu Infantil no Museu Wilhelm Lehmbruck. Foi presidente do ICOM-CECA, o Comitê Internacional de Ações Educacionais e Culturais para Museus, de 1983 a 1989. De 1975 a 1982 ela também ensinou Educação Museológica e História da Arte nas Universidades de Essen e Gießen, e desde 1989 vem ministrando cursos de treinamento em Museologia e Educação Museológica para o Instituto Goethe em diversos continentes.

Gary Edson é diretor executivo do Museu da Texas Tech University, diretor do Centro de Estudos Avançados em Ciência Museológica e Gestão Patrimonial, e Professor de Ciência Museológica. Atuou como membro do Conselho da Associação Americana de Museus (AAM) (1992-1994), do Conselho da AAM/ICOM (1994-2000), e do Comitê Executivo da AAM/ICOM (1997-2000). Também foi membro do Comitê de Ética do ICOM (1997-2004) e atuou em diversos outros conselhos acadêmicos e conselhos relacionados a museus, e participa do Conselho Executivo do ICOM desde 2001. É também palestrante convidado em assuntos de gestão de museus na Academia Reinwardt, em Amsterdã, e consultor de Desenvolvimento de Museus para a Universidade da Costa Rica. Além de inúmeros artigos e trabalhos sobre

museologia e ética museológica, é coautor de *The Handbook for Museums* [Manual de Museus, 1994] com David Dean.

Geoffrey Lewis preside o Comitê de Ética do ICOM. Ex-presidente do ICOM e da Associação de Museus do Reino Unido e ex-presidente do Comitê Consultivo do ICOM, dirigiu os museus de Sheffield e Liverpool (agora Museu Nacional de Liverpool) antes de se tornar diretor de Estudos Museológicos da Universidade de Leicester. Formado em arqueologia, é Membro Honorário da Associação de Museus e do ICOM. Publicou diversos trabalhos sobre arqueologia e estudos museológicos e foi coeditor e principal contribuinte da principal obra da Associação de Museus, o *Manual of Curatorship: A Guide to Museum Practice* [Manual de curadoria: um guia para a prática museal].

Lyndel Prott é professora adjunta da Escola de Pesquisa da Ásia e do Pacífico da Universidade Nacional da Austrália, em Canberra, e atuou como diretora da Divisão de Patrimônio Cultural da UNESCO, em Paris. É formada em Direito e Ciências Humanas (*Law and Arts*) pelas Universidades de Sydney, Austrália, e Tübingen, Alemanha, e pela Universidade Livre de Bruxelas (Free University of Brussels). Adquiriu ampla experiência em direito do patrimônio cultural, inclusive em negociações de instrumentos legais internacionais para restringir o tráfico ilegal e sua implantação prática em diversos países do mundo. Escreveu cerca de 250 publicações sobre direito do patrimônio cultural, direito comparativo, direito internacional e jurisprudência, incluindo o *Commentary on the UNIDROIT Convention* [Comentário sobre a Convenção UNIDROIT], e está publicando, em cinco volumes, em coautoria com Patrick O'Keefe, o trabalho seminal nesta área, *Law and the Cultural Heritage*. Como membro do ICOM por mais de duas décadas, o seu trabalho foi reconhecido com a nomeação como Oficial da Ordem da Austrália, com a Cruz de Honra da Ordem do Mérito Austríaco da Ciência e das Artes (Primeira Classe) e com o títulos de Doutor em Direito (LL.D.) (*honoris causa*) pela Universidade de Sydney.

Nicola Ladkin, professora adjunta de Ciência Museológica na Universidade de Tecnologia do Texas (Texas Tech University), em Lubbock, Texas, tendo conduzido trabalhos arqueológicos de campo e trabalhado em museus da Inglaterra e dos Estados Unidos. Trabalhou sucessivamente como Supervisora de Laboratório, Gestora de

Acervos de Antropologia e Oficial de Registos do Museu da Texas Tech University. Atualmente, é Associada Sênior de Pesquisas do Museu. Publicou e apresentou trabalhos em *workshops* em âmbito internacional, incluindo um *workshop* sobre Gestão e Conservação Preventiva de Acervos em Assuã, no Egito, em favor da Campanha Internacional do ICOM para o Estabelecimento do Museu Núbio.

Paal Mork é desde 1992 o encarregado de comunicações e *marketing* do Museu Folclórico de Norsk, em Oslo, Noruega, onde desenvolveu as estratégias de comunicações para o museu como um todo e para diversas exposições importantes. Mestre em etnologia, tem formação também em *marketing* e comunicações. Publicou artigos e realizou palestras sobre *marketing* e comunicações em museus, focando especialmente divulgação da marca e planejamento estratégico. Desde 2003, é presidente do Comitê Internacional de Relações Públicas e de *Marketing* Museológico (MPR) do ICOM, depois de ter atuado como vice-presidente a partir do ano 2000.

Patrick J. Boylan foi professor de Política e Gestão em Belas Artes (*Arts Policy and Management*) na City University London de 1990 a 2004, tendo sido chefe de Departamento entre 1990 e 1996. Recentemente, quando se aposentou, a Universidade lhe conferiu o título honorário de Professor Emérito de Política e Gestão Patrimonial. De 1964 a 1990, ocupou altos cargos em museus e organizações de belas artes na Inglaterra, incluindo 18 anos como diretor de Museus e Belas Artes em Leicestershire. Foi o presidente durante o centenário da Associação de Museus do Reino Unido de 1988 a 1990, e de 1977 a 2004 ocupou diversos cargos no ICOM, inclusive como membro do Conselho Executivo, vice-presidente, presidente do Comitê Internacional do ICOM para o Treinamento de Pessoal (ICTOP), e do Comitê Nacional do Reino Unido do ICOM. Escreveu e publicou cerca de duzentos artigos sobre geologia, história da ciência, política de gestão de museus, patrimônio e cultura.

Pavel Jirásek atua como diretor do Departamento de Proteção do Patrimônio Cultural Móvel, de Museus e de Galerias do Ministério da Cultura da República Tcheca desde 1999. Após concluir os estudos na Universidade Técnica da Tchecoslováquia, trabalhou na indústria e no Instituto Estadual de Preservação de Monumentos de Praga. De 1991 a 1995, atuou como coordenador de proteção de bens culturais móveis contra crimes e desastres naturais e trabalhou, de 1996 a 1999, para o sistema integrado de patrimônio cultural móvel do Ministério da Cultura. Participou de diversos cursos de treinamento no exterior, voltados à proteção e documentação de acervos. Desde 2001 é presidente do Comitê Internacional de Segurança de Museus (ICMS) do ICOM e atua em projetos organizados pelo ICOM, pela União Europeia, pelo Comitê Tcheco do Escudo Azul (Czech Committee of the Blue Shield), pelo Conselho da Europa, pela Interpol, Europol etc.. É também conferencista e responsável por publicações sobre proteção e restituição do patrimônio cultural.

Stefan Michalski é cientista sênior em Conservação do Instituto Canadense de Conservação (CCI). Realiza pesquisas e presta consultorias há mais de 20 anos nas áreas de ambiente de museu e preservação de acervo. Realizou diversos levantamentos sobre preservação em museus e ministrou cursos nas Américas do Norte, Central e do Sul, no Caribe, na Europa, no Egito e Kuwait. Foi durante dois triênios coordenador do Grupo de Trabalho de Conservação Preventiva do Comitê de Conservação do ICOM e tem uma extensa lista de publicações. Trabalha atualmente em uma base de conhecimento informatizada para a avaliação de risco de acervos e em um curso de treinamento de avaliação de riscos com a CCI e com o ICCROM, desde 2005.

Vicky Woollard, palestrante sênior do Departamento de Política e Gestão Cultural da City University London, atualmente é a diretora do Curso de Mestrado em Gestão de Museus e Galerias. Atuou como diretora de educação por 18 anos em três museus de Londres e também como palestrante/consultora sobre museus e agências de patrimônio cultural na Inglaterra, América do Sul, Sarawak (Malásia), Finlândia, Papua-Nova Guiné, Colômbia e Letônia. Foi codiretora de três Seminários Internacionais do Conselho Britânico e coautora de *Museum and Gallery Education: A Manual of Good Practice* [Educação em museus e galerias: manual de boas práticas, 1999]. Também participa ativamente da Associação de Museus e membro do Conselho da Biblioteca para Mulheres e do Grupo de Educação Museológica. Suas áreas de interesse acadêmico são educação em museus e galerias e o desenvolvimento contínuo de profissionais de museu.

Yani Herreman coordena o curso de pós-graduação em Planejamento e *Design* de Museus da Faculdade de Arquitetura da Universidade Nacional do México. Entre os diversos altos cargos que ocupou em museus e agências culturais mexicanas estão os de chefe de *Design* do Museu de Culturas, diretora do Museu de História Natural da Cidade de México, diretora de Museus, Bibliotecas e Centros Culturais do Governo Metropolitano da Cidade do México, diretora interina de Ação Cultural do Ministério da Fazenda e Coordenador de Ação Patrimonial e Cultural do *Campus* de Iztacala da Universidade Nacional. Como arquiteta e *designer* atuante, elaborou exposições e trabalhou ativamente no planejamento e na programação de museus em diferentes países. Escreveu sobre diversos tópicos relacionados a museus, exposições, arquitetura, programação e relações entre museus e exposições e planejamento turístico e urbano. Foi a presidente fundadora da Organização Regional do ICOM na América Latina, tendo presidido o Comitê Internacional de Arquitetura e *Design* de Museus, além de ter atuado como membro do Conselho Executivo, e como vice-presidente de 1998 a 2004.

Código de Ética Profissional do ICOM

Apresentação

A pedra angular do ICOM (International Council of Museums) é o Código de Ética para Museus, que estipula padrões mínimos para a prática profissional e atuação dos museus e seu pessoal. Ao se associarem à organização, os membros do ICOM adotam e pautam-se pelo Código de Ética para Museus.

O ICOM reafirma, por meio das resoluções aprovadas pela Conferência Geral de 2007, seu próprio compromisso com as práticas éticas em museus, com a luta contra o tráfico ilícito, pelo apoio à restituição de bens culturais às comunidades de origem, preferencialmente através da mediação, e pela adoção de um conceito amplo de Patrimônio Universal, que inclua, em especial, o respeito pela diversidade cultural das comunidades ligadas a este patrimônio.

Estes princípios básicos da ética profissional do trabalho em museus estão inscritos no Código de Ética para Museus (ICOM, 2006). Os padrões mínimos de conduta e atuação nele expressos fornecem ferramentas para a autorregulamentação a que os profissionais de museus no mundo todo podem aspirar e delimitam o que a sociedade pode esperar dos museus.

O ICOM encoraja seus membros a divulgar e promover o Código. Mais ainda, o Comitê de Ética do ICOM anunciou que está, no momento,

buscando compilar estudos de caso que envolvam discussões sobre ética em museus na comunidade museológica global. Estes estudos devem embasar os currículos e a prática profissional em museus, assim como devem servir como modelos para o debate e a troca de experiências em como tratar e resolver questões éticas no mundo atual dos museus.

O Brasil está caminhando, de forma similar, por uma trilha em que a responsabilidade em preservar o patrimônio em uma cultura nacional altamente diversa está sendo compartilhada por diversos atores, e o trabalho em museus, educativo, inovador e abrangente, se desenvolve rapidamente em virtude deste compartilhamento.

É com enorme prazer que o ICOM-BR (Comitê Brasileiro do ICOM) associa-se à Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo no lançamento da versão impressa que ora apresentamos, traduzida para o português por iniciativa conjunta dos comitês nacionais do ICOM do Brasil e Portugal, oferecendo à comunidade museológica a primeira versão lusófona do Código de Ética para Museus, disponível também nas páginas eletrônicas do ICOM, do ICOM-BR e ICOM-PT.

Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus

CÓDIGO DE ÉTICA¹ DO ICOM PARA MUSEUS

O Código de Ética do ICOM foi aprovado por unanimidade pela 15ª Assembleia Geral do ICOM realizada em Buenos Aires, Argentina, em 4 de Novembro de 1986, modificado na 20ª Assembleia Geral em Barcelona, Espanha, em 6 de julho de 2001, sob o título *Código de Ética do ICOM para os Museus* e revisto pela 21ª Assembleia Geral realizada em Seul, Coreia do Sul, em 8 de outubro de 2004.

O documento principal do ICOM é o *Código de Ética para Museus*. Estabelece normas mínimas para a prática profissional e atuação dos museus e seu pessoal. Ao aderir à organização, os membros do ICOM adotam as provisões deste Código.

Esta tradução foi organizada pelos Comitês Brasileiro e Português do ICOM – Conselho Internacional de Museus, ouvidos representantes de outros países da comunidade lusófona.

Por decisão da Assembleia do ICOM-BR, realizada em Florianópolis por ocasião do 3º Fórum Nacional de Museus em julho de 2008, o Conselho Consultivo do ICOM-BR foi designado como instância de referendo da nova versão do Código de Ética em Português, posteriormente encaminhada às comunidades do ICOM dos outros países lusófonos, lembrando que, no momento em que esta tradução estava sendo preparada, apenas Angola, Portugal e Brasil têm comitês nacionais do ICOM organizados.

Inicialmente, nossa colega M. Cristina O. Bruno preparou nova versão do Código em português, com base na tradução de 2005. Em seguida, a colega do ICOM-PT, Maria de Jesus Monge e Diana Farjalla do ICOM-BR comentaram esta proposta. Com a nova composição da atual Direção do ICOM-PT, foram indicados pontos em que a opção do ICOM-BR era aceitável, pontos em que era preferida outra expressão e aqueles que pareciam inaceitáveis em função do uso de termos e conceitos correntes em Portugal. A atual Diretoria do ICOM-BR discutiu estas alternativas com M. Cristina O. Bruno e percebemos que em alguns pontos não havia consenso possível. Para pontuar estes casos de diferença irreconciliável entre uso de diferentes de termos nos dois países, colocamos em notas de rodapé as aceções preferidas pelos colegas do ICOM-PT, na primeira vez em que o termo aparece e sem prejuízo de outras notas já presentes nas versões originais. Em seguida, a versão aceita pela Diretoria do ICOM-BR foi transmitida a todos os membros titulares e suplentes dos Conselhos Fiscal e Consultivo do ICOM-BR.

Alguns colegas dos conselhos nos enviaram sugestões: Heloisa Barbuy, Zita Possamai e Marcelo Mattos Araujo.

A presente versão incorpora muitas destas sugestões. Agradecemos as contribuições dos colegas citados, destacando o esforço de M. Cristina O. Bruno e dos colegas portugueses.

2008

.....
1 Diferentes países e mesmo distintas versões do Código de Ética do ICOM utilizam no título ora a palavra Ética, ora o termo Deontologia. Sem entrar no mérito do emprego de um ou outro termo, o ICOM-BR optou pela alternativa Ética, por considerar que este é o termo mais utilizado pela comunidade museológica brasileira. A versão em inglês adotada pelo ICOM nomeia-o como “Code of Ethics for Museums”, enquanto as versões em francês e espanhol adotam, respectivamente, os títulos “Code de déontologie pour les musées” e “Codigo de Deontologia del ICOM para los museos”. O ICOM-PT adota o termo Deontologia, por considerá-lo o mais utilizado pela comunidade museológica portuguesa.

SUMÁRIO ²

INTRODUÇÃO, por Geoffrey Lewis

PREÂMBULO

Preceitos do Código de Ética para Museus
Normas mínimas para museus
Traduções do Código de Ética para Museus

SEÇÕES

1. Os museus preservam, interpretam e promovem o patrimônio natural e cultural da humanidade

Constituição institucional ³
Recursos materiais
Recursos financeiros
Recursos humanos

2. Os museus mantêm acervos em benefício da sociedade e de seu desenvolvimento

Aquisição de acervos
Alienação de acervos
Proteção de acervos

3. Os museus mantêm referências primárias⁴ para construir e aprofundar conhecimentos

Referências primárias
Coleta⁵ e pesquisa em museus

4. Os museus criam condições para fruição, compreensão e promoção do

.....
2 Em Portugal, Índice.

3 Em Portugal prefere-se Definição em vez de Constituição.

4 Em Portugal adota-se o termo Testemunhos primários e não Referências primárias.

5 Em Portugal adota-se o termo Recolha em vez de Coleta.

patrimônio natural e cultural

Mostras e exposições
Outros recursos

5. Os recursos dos museus possibilitam a prestação de outros serviços de interesse público

*Serviços de identificação*⁶

6. Os museus trabalham em estreita cooperação com as comunidades das quais provêm seus acervos, assim como com aquelas às quais servem

Origem dos acervos
Respeito pelas comunidades às quais servem

7. Os museus funcionam de acordo com a legislação

Quadro jurídico

8. Os museus atuam com profissionalismo

Conduta profissional
Conflitos de interesses

9. Glossário

INTRODUÇÃO

Esta versão do Código de Ética do ICOM para Museus é resultado de seis anos de revisões. Após uma análise meticulosa do Código do ICOM à luz da prática contemporânea dos museus, uma versão revista, estruturada de acordo com a anterior, foi publicada em 2001. Conforme se pretendia na época, foi agora completamente reformulada de modo a apresentar identidade com a profissão de museu e baseia-se nos princípios fundamentais das práticas profissionais, elaborados para fornecer uma orientação geral em matéria de ética. Esta versão do Código resultou de três períodos de consultas aos membros. Foi formalmente aprovada na 21ª Assembleia Geral do ICOM em Seul, em 2004.

Os valores preconizados neste documento continuam a servir à sociedade, à coletividade, ao público e aos seus diferentes segmentos, assim como o

.....
6 Em Portugal adota-se o termo Autenticação em vez de Identificação.

profissionalismo dos que atuam nos museus. Apesar de uma reorientação do conjunto do documento devida à nova estrutura, à ênfase em pontos fundamentais e à utilização de parágrafos mais curtos, há globalmente poucas novidades. Os elementos novos aparecem no parágrafo 2.11 e nos princípios sublinhados nas seções 3, 5 e 6.

O Código de Ética do ICOM para Museus constitui-se em instrumento de autorregulamentação profissional em um domínio-chave nos serviços públicos no qual, em nível nacional, a legislação é geralmente dispersa e inconsistente. Estabelece normas mínimas de conduta e procedimentos, cujo cumprimento os profissionais, no mundo inteiro, podem desejar e estipular o que o público pode esperar da profissão de museu.

O ICOM publicou sua *Ética de Aquisição* em 1970 e um *Código de Ética Profissional* completo em 1986. A presente versão – e o documento intermediário de 2001 – devem muito a esses trabalhos anteriores. Entretanto, os principais trabalhos de revisão e reestruturação devem-se aos membros do Comitê de Ética. Somos infinitamente gratos por sua participação, presencial ou por meio eletrônico, e por sua determinação em respeitar tanto os objetivos quanto os prazos estabelecidos. Os nomes desses membros são mencionados mais abaixo.

Terminado o nosso mandato, transferimos a responsabilidade pelo Código a um comitê, cuja composição foi em grande parte renovada e é presidido por Bernice Murphy, que contribui para este trabalho com todo o conhecimento e a experiência de uma ex-vice-presidente do ICOM e ex-membro do Comitê de Ética.

Como seus predecessores, o atual Código fornece normas globais mínimas nas quais os grupos nacionais e especializados podem se basear para responder às suas necessidades específicas. O ICOM incentiva a elaboração de códigos de ética nacionais e especializados para responder a necessidades específicas e agradece o recebimento desses textos. Eles deverão ser enviados para a Secretaria Geral do ICOM, Maison de l'UNESCO, 1 rue Miollis, 75732 Paris Cedex 15, França – e-mail: secretariat@icom.museum.

Geoffrey Lewis

Presidente do Comitê de Ética do ICOM (1997-2004)

Presidente do ICOM (1983-1989)

Comitê de Ética do ICOM (2001 a 2004)

Presidente: Geoffrey Lewis (UK)

Membros: Gary Edson (EUA); Per Kåks (Suécia); Byung-mo Kim (República da Coreia); Pascal Makambila (Congo) desde 2002; Jean-Yves Marin (França); Bernice Murphy (Austrália) até 2002; Tereza Scheiner (Brasil); Shajé'a Tshiluilu (República Democrática do Congo); Michel Van-Praët (França).

Toda questão ética que necessitar a atenção e/ou apreciação do Comitê de Ética do ICOM pode ser dirigida a seu Presidente por correio eletrônico: ethics@icom.museum

PREÂMBULO

Preceitos do Código de Ética para Museus

O Código de Ética para Museus foi elaborado pelo Conselho Internacional de Museus. Corresponde à regulamentação de padrões éticos para museus, estabelecidos nos Estatutos do ICOM. Este Código reflete os princípios adotados, de modo geral, pela comunidade internacional de museus. A adesão ao ICOM e o pagamento da respectiva cota⁷ anual implicam a aceitação do Código de Ética para Museus.

Uma norma mínima para museus

O Código de Ética representa uma norma mínima para museus. Apresenta-se como uma série de princípios fundamentados em diretrizes para práticas profissionais desejáveis. Em alguns países, certas normas mínimas são definidas por lei ou regulamentação governamental. Em outros países, as diretrizes e a definição de normas profissionais mínimas são estabelecidas sob forma de credenciamento,⁸ habilitação ou sistemas de avaliação e/ou reconhecimento público similares. Quando estas normas não são definidas em nível local, as diretrizes de conduta estão disponíveis no Secretariado do ICOM, no Comitê Nacional ou no comitê internacional competente. Este código pode igualmente servir de referência às nações e às organizações especializadas ligadas aos museus, para desenvolvimento de normas suplementares.

7 No Brasil utiliza-se Cota; em Portugal, Quota.

8 Em Portugal adota-se Credenciação e não Credenciamento.

Traduções do Código de Ética para Museus

O Código de Ética para Museus está publicado nas três línguas oficiais da organização: inglês, francês e espanhol. O ICOM é favorável à tradução do Código em outras línguas. No entanto, uma tradução só será considerada “oficial” se for aprovada por pelo menos um Comitê Nacional de um país no qual a língua é falada, em princípio, como primeira língua. Quando se tratar de língua falada em mais de um país, é aconselhável que os Comitês Nacionais desses países sejam consultados. Para toda tradução do Código, recomenda-se recorrer tanto a um especialista profissional de museu quanto na língua correspondente. A língua utilizada para a tradução e os nomes dos Comitês Nacionais envolvidos devem ser indicados. Estas condições não se aplicam à tradução do Código, em sua totalidade ou parcialmente, para uso educativo ou de pesquisa.

1. Os museus preservam, interpretam e promovem o patrimônio natural e cultural da humanidade

Princípio: Os museus são responsáveis pelo patrimônio natural e cultural, material e imaterial. As autoridades de tutela e todos os responsáveis pela orientação estratégica e a supervisão dos museus têm como primeira obrigação proteger e promover este patrimônio, assim como prover os recursos humanos, materiais e financeiros necessários para este fim.

CONSTITUIÇÃO INSTITUCIONAL

1.1 Documentos constitutivos

A autoridade de tutela tem a responsabilidade de assegurar que o museu tenha um estatuto, um regimento ou outro documento oficial, conforme a legislação nacional em vigor, estipulando claramente o estatuto jurídico do museu, sua missão, sua permanência e seu caráter não lucrativo.

1.2 Definição legal de missões, objetivos e políticas institucionais

A autoridade de tutela deve elaborar, tornar público e cumprir um texto legal que defina a missão, os objetivos e as políticas do museu, assim como seu próprio papel e composição.

RECURSOS MATERIAIS

1.3 Instalações

A autoridade de tutela deve assegurar instalações e ambiente adequados para que o museu cumpra as funções essenciais definidas em suas missões.

1.4 Acesso

A autoridade de tutela deve assegurar que o museu e seu acervo sejam acessíveis a todos durante horários aceitáveis e períodos regulares. Atenção diferenciada deve ser dada aos portadores de necessidades especiais.

1.5 Saúde e segurança

A autoridade de tutela deve assegurar que as normas de saúde, segurança e acessibilidade sejam aplicadas aos profissionais do museu e aos visitantes.

1.6 Proteção contra sinistros

A autoridade de tutela deve implementar políticas para proteção do público e dos profissionais do museu, dos acervos e outros recursos, contra desastres naturais ou causados pelo homem.

1.7 Condições de segurança

A autoridade de tutela deve garantir segurança adequada para proteger os acervos contra roubos ou danos em vitrinas, exposições, áreas de trabalho ou de reserva, ou quando em trânsito.

1.8 Seguro e indenização

Se a segurança dos acervos é confiada a uma empresa privada, a autoridade de tutela deve garantir que a cobertura dos riscos seja adequada, considerando os objetos em trânsito, emprestados ou confiados à responsabilidade do museu. Quando um sistema de indenização é estabelecido, é necessário assegurar que mesmo aqueles objetos que não pertencem ao museu fiquem cobertos de forma adequada.

RECURSOS FINANCEIROS

1.9 Financiamento

É de responsabilidade da autoridade de tutela assegurar recursos financeiros suficientes para realizar e desenvolver as atividades do museu. A gestão dos recursos deve ser feita de forma profissional.

1.10 Política para geração de receitas

A autoridade de tutela deve estabelecer um texto de diretrizes em relação às fontes de receitas que possam ser geradas através de atividades próprias

do museu ou originárias de fontes externas. Independentemente da origem dos fundos, os museus devem manter o controle sobre o conteúdo e a integridade dos seus programas, exposições e atividades. As atividades desenvolvidas para gerar receitas não devem contrariar as normas da instituição ou prejudicar o seu público. (ver também 6.6)

RECURSOS HUMANOS

1.11 Política de emprego

A autoridade de tutela deve assegurar que todas as medidas relativas a recursos humanos sejam tomadas de acordo com as políticas do museu e com a legislação em vigor.

1.12 Nomeação de diretor ou responsável

A direção de um museu é um posto-chave e, para sua nomeação, as autoridades de tutela devem levar em consideração os conhecimentos e as competências requeridas para ocupar o cargo com eficiência. Às qualidades intelectuais e aos conhecimentos profissionais necessários deve associar-se uma conduta ética do mais alto rigor.

1.13 Acesso às autoridades de tutela

O diretor ou responsável por um museu deve prestar contas e ter acesso direto às autoridades de tutela correspondentes.

1.14 Competências do pessoal de museu

É necessária a admissão de pessoal qualificado, com competência para atender a todas as responsabilidades a cargo do museu. (ver também 2.19; 2.24; 8)

1.15 Formação de pessoal

Deve-se promover oportunidades adequadas de formação continuada e de desenvolvimento profissional para todo o pessoal do museu afim de manter sua eficiência.

1.16 Conflito ético

A autoridade de tutela de um museu jamais deve exigir que os profissionais ajam em conflito com as disposições deste Código de Ética, com a legislação nacional em vigor ou com outro código de ética especializado.

1.17 Profissionais de museu e voluntários

Se a autoridade de tutela recorre ao trabalho de voluntários, deve estabelecer uma política oficial, por escrito, que promova o bom relacionamento entre voluntários e profissionais de museu.

1.18 Voluntários e ética

Se a autoridade de tutela recorre ao trabalho de voluntários deve assegurar que estes conduzam suas atividades de acordo com o Código de Ética do ICOM para Museus e demais códigos e leis aplicáveis.

2. Os museus mantêm acervos em benefício da sociedade e de seu desenvolvimento

Princípio: Os museus têm o dever de adquirir, preservar e valorizar seus acervos, a fim de contribuir para a salvaguarda do patrimônio natural, cultural e científico. Seus acervos constituem patrimônio público significativo, ocupam posição legal especial e são protegidos pelo direito internacional. A noção de gestão é inerente a este dever público e implica zelar pela legitimidade da propriedade desses acervos, por sua permanência, documentação, acessibilidade e pela responsabilidade em casos de sua alienação, quando permitida.

AQUISIÇÃO DE ACERVOS

2.1 Política de acervos

Em cada museu, a autoridade de tutela deve adotar e tornar público um documento relativo à política de aquisição, proteção e utilização de acervos. Esta política deve esclarecer a situação dos objetos que não serão catalogados,⁹ preservados ou expostos. (ver também 2.7 e 2.8)

2.2 Título válido de propriedade

Nenhum objeto ou espécime deve ser adquirido por compra, doação, empréstimo, legado ou permuta, sem que o museu comprove a validade do título de propriedade a ele relativo. Evidência de propriedade em um certo país, não constitui necessariamente um título de propriedade válido.

.....

9 Em Portugal prefere-se o termo Inventariados a Catalogados neste caso.

2.3 Procedência e diligência obrigatória

Antes da aquisição de um objeto ou de um espécime oferecido para compra, em doação, em empréstimo, em legado ou em permuta, todos os esforços devem ser feitos para assegurar que o exemplar não tenha sido adquirido ilegalmente em seu país de origem ou dele exportado ilicitamente, ou de um país de trânsito onde ele poderia ter um título válido de propriedade (incluindo o próprio país do museu). Neste caso, há uma obrigação imperativa de diligência para estabelecer o histórico completo do item em questão, desde sua descoberta ou criação.

2.4 Bens e espécimes provenientes de trabalhos não científicos ou não autorizados

Um museu não deve adquirir um objeto quando existam indícios de que a sua obtenção envolveu dano ou destruição não autorizada, não científica ou intencional de monumentos, sítios arqueológicos, geológicos, espécimes ou ambientes naturais. Da mesma forma, a aquisição não deve ocorrer sem que haja conhecimento da descoberta por parte do proprietário ou do possuidor da terra em questão ou das autoridades legais ou governamentais competentes.

2.5 Materiais culturais “sensíveis” ou que podem ferir sensibilidades

Os *acervos* de remanescentes humanos e de material de caráter sagrado devem ser adquiridos somente se puderem ser conservados em segurança e tratados com respeito. Isto deve ser feito de acordo com normas profissionais, resguardando, quando conhecidos, os interesses e crenças da comunidade ou dos grupos religiosos ou étnicos dos quais os objetos se originaram. (ver também 3.7 e 4.3)

2.6 Espécimes biológicos ou geológicos protegidos

Um museu não deve adquirir espécimes biológicos ou geológicos que tenham sido coletados, vendidos ou de qualquer outra maneira transferidos em desacordo com a legislação em vigor ou tratados locais, nacionais, regionais ou internacionais relativos à proteção das espécies e preservação da natureza.

2.7 Acervos de organismos vivos

Se um acervo incluir espécimes botânicos ou zoológicos vivos, cuidados especiais devem ser tomados em relação ao ambiente natural e social dos quais se originaram,

assim como em relação à legislação local, nacional, regional, internacional em vigor ou aos tratados relativos à proteção das espécies e preservação da natureza.

2.8 Acervos em estudo

A política de acervos pode incluir modalidades de gestão particulares para certos tipos de acervos em estudo, em relação aos quais a ênfase se dá nos processos culturais, científicos ou técnicos que envolvem, mais do que nos objetos em si, ou nas quais estes objetos ou espécimes tenham sido reunidos para fins de manuseio constante e ensino. (ver também 2.1)

2.9 Aquisições estranhas à política de acervos

A aquisição de objetos ou espécimes fora da política estabelecida pelo museu só deve ser feita em circunstâncias excepcionais. A autoridade de tutela deve considerar as recomendações profissionais disponíveis e a opinião de todas as partes interessadas. Estas recomendações devem levar em conta a importância do objeto ou do espécime para o patrimônio cultural ou natural, aí incluídos seus respectivos contextos, assim como o interesse de outros museus em coletar tais acervos. Entretanto, mesmo nestas circunstâncias, objetos sem um título de propriedade válido não devem ser adquiridos. (ver também 3.4)

2.10 Aquisições por membros da autoridade de tutela ou por profissionais de museu

A maior vigilância se impõe sobre toda oferta de objeto, seja para venda, seja para doação ou qualquer outra forma de alienação que permita vantagem fiscal, feita por membros das autoridades de tutela, da equipe profissional, de seus familiares ou de pessoas próximas a eles.

2.11 Depositários em última instância

Nenhuma disposição deste Código de Ética deve impedir que um museu desempenhe o papel de depositário autorizado de espécimes ou bens de proveniência desconhecida, ilicitamente coletados no território sob sua jurisdição.

ALIENAÇÃO DE ACERVOS

2.12 Direito legal de alienação ou outros

Se um museu tem direito de alienar acervo ou no caso de ter adquirido objetos sujeitos a condições especiais de alienação, deve atender rigorosamente às

exigências e aos procedimentos previstos em lei ou outras disposições. Se a aquisição estava originalmente submetida a outras restrições, estas condições devem ser observadas, salvo se ficar demonstrado que é impossível respeitá-las ou que são significativamente prejudiciais à instituição; se for o caso, uma autorização especial deve ser obtida a partir de procedimentos legais.

2.13 Descarte¹⁰ de acervos

O descarte de um objeto ou espécime do acervo de um museu só deve ser feito com pleno conhecimento de seu significado, seu estado (se recuperável ou não recuperável), sua situação legal e da perda de confiança pública que pode resultar de tal ação.

2.14 Responsabilidade por descarte de acervos

A decisão de descarte de acervos deve ser de responsabilidade da autoridade de tutela, juntamente com o diretor do museu e o curador¹¹ do acervo em questão. Condições especiais podem ser previstas para acervos em estudo.

2.15 Alienação de objetos retirados de acervos

Todo museu deve ter uma política que defina os métodos autorizados a serem adotados para o descarte definitivo de um objeto do acervo, quer seja por meio de doação, transferência, troca, venda, repatriação, ou destruição que permita a transferência de propriedade sem restrições para a entidade beneficiária. Uma documentação detalhada deve ser elaborada registrando-se¹² todo o processo de descarte, os objetos envolvidos e seu destino. Como regra geral, todo descarte de acervo deve se dar, preferencialmente, em benefício de outro museu.

2.16 Renda da alienação de acervos

Os acervos de museus são constituídos para a coletividade e não devem ser considerados como ativos financeiros. Os recursos ou vantagens recebidos pela alienação ou pelo descarte de objetos ou espécimes do acervo de um museu devem ser usados somente em benefício do próprio acervo e, em princípio, para novas aquisições de acervo.

.....
10 Em Portugal adota-se Abate e não Descarte.

11 Em Portugal adota-se Conservador e não Curador.

12 Em Portugal nota-se Registrando e não Registrando.

2.17 Compra de acervo proveniente de alienação

Os membros da equipe profissional do museu, a autoridade de tutela, seus familiares ou pessoas próximas não devem ser autorizados a comprar objetos provenientes de alienação de um acervo sob sua responsabilidade.

PROTEÇÃO DE ACERVOS

2.18 Permanência de acervos

Os museus devem estabelecer e aplicar políticas que garantam que os acervos (tanto permanentes como temporários) e suas respectivas informações, corretamente registradas, sejam acessíveis para uso corrente e venham a ser transmitidas às gerações futuras nas melhores condições possíveis, considerando-se os conhecimentos e os recursos disponíveis.

2.19 Delegação da responsabilidade pelos acervos

As responsabilidades profissionais envolvendo a proteção dos acervos devem ser atribuídas a pessoas com conhecimentos e capacitações¹³ compatíveis ou adequadamente supervisionadas. (ver também 8.11)

2.20 Documentação dos acervos

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

2.21 Proteção contra sinistros

Atenção especial deve ser dada ao desenvolvimento de políticas para a proteção de acervos durante conflitos armados e outros desastres naturais ou causados pelo homem.

.....
13 Em Portugal, Competências.

2.22 Segurança de acervos e dados associados

Se os dados relativos aos acervos são colocados à disposição do público, é conveniente exercer um controle particular para evitar a divulgação de informações confidenciais, pessoais ou outras.

2.23 Conservação preventiva

A conservação preventiva é um elemento importante na política dos museus e da proteção de acervos. É responsabilidade básica dos profissionais de museus criar e manter ambientes adequados para a proteção dos acervos e sua guarda, tanto em reserva, como em exposição ou em trânsito.

2.24 Conservação e restauro de acervos

O museu deve acompanhar com atenção o estado de conservação dos acervos para determinar quando um objeto ou espécime necessita de intervenções de conservação-restauração ou de serviços de um conservador-restaurador qualificado. O principal objetivo deve ser a estabilização do objeto ou espécime.

Todo procedimento de conservação deve ser documentado e, na medida do possível, reversível; toda alteração do objeto ou espécime original deve ser claramente identificável.

2.25 Bem-estar de animais vivos

Um museu que mantenha animais vivos deve assumir plena responsabilidade por sua saúde e bem-estar. Para proteção de seus profissionais e visitantes, assim como dos animais, deve adotar e implementar normas de segurança aprovadas por especialistas em Veterinária. Qualquer modificação genética deve ser claramente identificável.

2.26 Uso pessoal de acervos de museus

Os profissionais de um museu, a autoridade de tutela, as famílias, pessoas próximas ou outros não devem ser autorizados a utilizar objetos de acervo para qualquer forma de uso pessoal, mesmo que temporariamente.

3. Os museus conservam testemunhos primários para construir e aprofundar conhecimentos.

Princípio: Os museus têm responsabilidades específicas para com a sociedade em relação à proteção e às possibilidades de acesso e de interpretação dos testemunhos primários reunidos e conservados em seus acervos.

TESTEMUNHOS PRIMÁRIOS

3.1 Os acervos como testemunhos primários

A política de acervos implementada pelo museu deve sublinhar claramente a importância desses acervos como testemunhos primários. Não deve se guiar apenas por tendências intelectuais do momento ou por usos habituais do museu.

3.2 Disponibilidade dos acervos

Os museus têm a responsabilidade de dar pleno acesso às suas coleções e às informações relevantes existentes a seu respeito, guardadas as restrições decorrentes de confidencialidade ou segurança necessárias.

COLETA E PESQUISA EM MUSEUS

3.3 Coletas de campo

Se um museu promove coletas de campo deve ter uma política conforme as normas científicas, atendendo às obrigações legais nacionais e internacionais em vigor. As coletas de campo só devem se realizar levando em consideração os pontos de vista das comunidades locais, seus recursos ambientais e suas práticas culturais e fazendo esforços para valorização do patrimônio natural e cultural.

3.4 Coletas excepcionais de testemunhos primários

Em casos excepcionais, um objeto sem procedência determinada pode ter valor intrínseco tão importante para o conhecimento que seja de interesse público preservá-lo. A aceitação de um objeto desta natureza no acervo de um museu deve ser decidida por especialistas na matéria em questão e desde que não acarrete prejuízos nacionais ou internacionais. (ver também 2.11)

3.5 Pesquisa

As pesquisas efetuadas por profissionais de museus devem estar relacionadas com a missão e os objetivos institucionais e obedecer às normas legais, éticas e acadêmicas em vigor.

3.6 Análises destrutivas

Quando um museu aplica técnicas analíticas destrutivas, a documentação completa do material analisado, dos resultados e das pesquisas efetuadas, incluindo publicações, deve integrar o dossiê de documentação permanente do objeto.

3.7 Restos humanos e objetos sagrados

As pesquisas sobre restos humanos e objetos considerados sagrados devem ser realizadas de acordo com normas profissionais, levando-se em consideração, quando conhecidos, os interesses e as crenças da comunidade e dos grupos étnicos ou religiosos dos quais os bens se originaram. (ver também 2.5 e 4.3)

3.8 Reserva de direitos sobre material de pesquisa

Quando profissionais de um museu preparam material para uma apresentação ou exposição ou para documentar uma pesquisa de campo, deve haver uma clara concordância do museu responsável a respeito de todos os direitos relativos ao trabalho realizado.

3.9 Conhecimento compartilhado

Os profissionais de museu têm obrigação de compartilhar os seus conhecimentos e experiências com colegas, pesquisadores e estudantes de áreas afins. Devem respeitar e reconhecer aqueles com os quais aprenderam e transmitir os avanços técnicos e as experiências que possam ser úteis a outras pessoas.

3.10 Cooperação entre museus e outras instituições

Os profissionais de museus devem reconhecer e apoiar a necessidade de cooperação e intercâmbio entre instituições com interesses e políticas de coleta similares, especialmente com instituições universitárias e serviços públicos nos quais a pesquisa possa gerar acervos importantes para os quais não existam condições de segurança a longo prazo.

4. Os museus criam condições para o conhecimento, a compreensão e a promoção do patrimônio natural e cultural

Princípio: Os museus têm o importante dever de desenvolver o seu papel educativo atraindo e ampliando os públicos egressos da comunidade, localidade ou grupo a que servem. Interagir com a comunidade e promover o seu patrimônio é parte integrante do papel educativo dos museus.

MOSTRAS E EXPOSIÇÕES

4.1 Mostras, exposições e atividades especiais

Mostras e exposições temporárias, materiais ou virtuais, devem estar de acordo com a missão, a política e os objetivos do museu. Não devem comprometer a qualidade e tampouco a adequada proteção e conservação dos acervos.

4.2 Interpretação dos elementos expostos

Os museus devem garantir que as informações que apresentam em suas mostras e exposições estejam bem fundamentadas, sejam precisas e levem em consideração os grupos ou crenças nelas representados.

4.3 Exposição de objetos “sensíveis” e/ou que podem ferir sensibilidades

Os restos humanos e os objetos considerados sagrados devem ser expostos de acordo com normas profissionais, levando em consideração, quando conhecidos, os interesses e as crenças dos membros da comunidade, dos grupos religiosos ou étnicos de origem. Devem ser apresentados com cuidado e respeito à dignidade humana de todos os povos.

4.4 Remoção de objetos expostos

O museu deve responder com diligência, respeito e sensibilidade às solicitações de retirada, pela comunidade de origem, de restos humanos ou de objetos considerados sagrados expostos ao público. Pedidos para devolução deste tipo de material devem ser tratados da mesma forma. A política do museu deve definir claramente os procedimentos a serem aplicados para responder a este tipo de solicitação.

4.5 Exposição de objetos de procedência desconhecida

Os museus devem evitar mostrar ou utilizar objetos de origem duvidosa ou sem procedência atestada. Devem estar cientes de que a exposição ou utilização destes objetos podem ser consideradas como uma validação encorajadora do tráfico de bens culturais.

OUTROS RECURSOS

4.6 Publicações

As informações publicadas por museus, por qualquer meio, devem ser bem fundamentadas, precisas e considerar as disciplinas científicas, as sociedades ou as crenças apresentadas de maneira responsável. As publicações não devem comprometer as normas institucionais.

4.7 Reproduções

Os museus devem respeitar a integridade dos originais quando forem feitas réplicas, reproduções ou cópias de itens do acervo. Tais cópias devem ser permanentemente identificadas como fac-símiles.

5. Os recursos dos museus possibilitam a prestação de outros serviços de interesse público

Princípio: Os museus utilizam uma ampla variedade de especializações, capacitações e recursos materiais que têm alcance mais abrangente que o seu próprio âmbito. Isto permite aos museus compartilhar os seus recursos e prestar outros serviços públicos como atividades de extensão. Estes serviços devem ser realizados de forma a não comprometer a missão do museu.

SERVIÇOS DE IDENTIFICAÇÃO

5.1 Identificação de objetos ilegalmente adquiridos

Quando os museus prestam serviços de identificação, não devem proceder de maneira que possam ser acusados de tirar proveito, direta ou indiretamente, desta atividade. A identificação e autenticação de objetos suspeitos de terem sido ilegalmente adquiridos, transferidos, importados ou exportados, não devem ser divulgadas antes que as autoridades competentes sejam notificadas.

5.2 Autenticação e avaliação

O museu pode fazer avaliações para o seguro de seus acervos. Informações sobre o valor monetário de outros objetos só devem ser dadas sob requisição formal de outros museus ou de autoridades jurídicas, governamentais ou outras autoridades competentes. Entretanto, quando o próprio museu for o beneficiário de um objeto ou espécime, deve recorrer a serviços de avaliação independentes.

6. Os museus trabalham em estreita cooperação com as comunidades de onde provêm seus acervos, assim como com aquelas às quais servem

Princípio: Os acervos dos museus refletem o patrimônio cultural e natural das comunidades de onde provêm. Desta forma, seu caráter ultrapassa aquele dos bens comuns, podendo envolver fortes referências à identidade nacional, regional, local, étnica, religiosa ou política. Consequentemente, é importante que a política do museu corresponda a esta possibilidade.

ORIGEM DOS ACERVOS

6.1 Cooperação

Os museus devem promover a partilha de conhecimentos, da documentação e dos acervos com museus e organizações culturais dos

países e comunidades de onde estes provêm. É conveniente explorar as possibilidades de desenvolvimento de parcerias com os países ou regiões que perderam parte importante do seu patrimônio.

6.2 Devolução de bens culturais

Os museus devem estar preparados para iniciar a discussão sobre a devolução de bens culturais a um país ou povo de onde se originem. Esta ação deve ser feita de maneira imparcial, baseada em critérios científicos, profissionais ou humanitários e sob a legislação local, nacional e internacional aplicável, ao invés de ações governamentais ou políticas.

6.3 Restituição de bens culturais

Quando um país ou povo de origem busca a restituição de um objeto ou espécime que tenha sido exportado ou transferido violando os princípios estabelecidos nas convenções internacionais e nacionais, e demonstrar que este objeto ou espécime faz parte do patrimônio cultural ou natural daquele país ou povo, o museu envolvido, se for legalmente autorizado para isto, deve tomar as providências necessárias para viabilizar esta restituição.

6.4 Bens culturais de um país ocupado

Os museus devem se abster de comprar ou adquirir bens culturais de um território ocupado e respeitar rigorosamente as leis e convenções que dispõem sobre a importação, exportação e transferência de bens culturais ou naturais.

RESPEITO PELAS COMUNIDADES ÀS QUAIS SERVEM

6.5 Comunidades contemporâneas

Se as atividades de um museu envolverem comunidades existentes ou o seu patrimônio, as aquisições só devem ser feitas de comum acordo, sem que se explore o proprietário ou o portador de informações. O respeito à vontade da comunidade envolvida deve prevalecer.

6.6 Financiamento de atividades comunitárias

A busca de financiamento para atividades que envolvam comunidades existentes não deve prejudicar os seus interesses. (ver também 1.10)

6.7 Utilização de acervos de comunidades contemporâneas

A utilização de acervos provenientes de comunidades existentes requer respeito pela dignidade humana e pelas tradições e culturas que os usam. Tais acervos devem ser utilizados para promover o bem-estar, o desenvolvimento social, a tolerância e o respeito pela defesa de expressão multissocial, multicultural e multilinguística. (ver também 4.3)

6.8 Organizações de apoio

Os museus devem criar condições favoráveis para receber apoio comunitário (por exemplo, associações de amigos de museus e outras entidades), reconhecer sua contribuição e incentivar o relacionamento harmonioso entre as comunidades e os profissionais de museus.

7. Os museus funcionam dentro da legalidade

Princípio: Os museus devem funcionar de acordo com a legislação internacional, regional, nacional ou local em vigor e com compromissos decorrentes de tratados. Além disso, a autoridade de tutela deve cumprir todas as obrigações legais ou outras condições relativas aos diferentes aspectos que regem o museu, seus acervos e seu funcionamento.

QUADRO JURÍDICO

7.1 Legislação nacional e local

Os museus devem atender à legislação nacional e local e respeitar a legislação de outros Estados na medida que ela lhe diga respeito.

7.2 Legislação internacional

A política dos museus deve reconhecer a legislação internacional que é utilizada como referência à interpretação do Código de Ética para Museus, a saber:

- UNESCO – Convenção para a Proteção de Bens Culturais em caso de Conflito Armado (Convenção de Haia, Primeiro Protocolo, de 1954, e Segundo Protocolo, de 1999);
- UNESCO – Convenção sobre a Forma de Proibir e Prevenir a Importação, Exportação e Transferência Ilícitas de Bens Culturais (1970);
- Convenção sobre o Comércio Internacional de Espécies da Fauna e Flora Silvestres em Extinção (1973);

- UN – Convenção sobre a Diversidade Biológica (1992);
- Unidroit – Convenção sobre Bens Culturais Roubados e Ilegalmente Exportados (1995);
- UNESCO – Convenção sobre a Proteção do Patrimônio Cultural Submarino (2001);
- UNESCO – Convenção sobre a Salvaguarda do Patrimônio Cultural Imaterial (2003).

8. Os museus atuam com profissionalismo

Princípio: Os profissionais de museus devem observar as normas e a legislação vigentes, manter a dignidade e honrar sua profissão. Devem proteger o público contra comportamentos profissionais ilegais ou antiéticos. Todas as oportunidades devem ser aproveitadas para educar e informar ao público sobre os objetivos, finalidades e aspirações da profissão a fim de desenvolver uma melhor compreensão a respeito das contribuições que os museus oferecem à sociedade.

CONDUTA PROFISSIONAL

8.1 Conhecimento da legislação vigente

Todos os profissionais de museu devem conhecer a legislação internacional, nacional e local vigente e as condições para sua aplicação. Devem evitar situações que possam ser interpretadas como condutas profissionais indevidas.

8.2 Responsabilidade profissional

Os profissionais de museus têm obrigação de seguir as políticas e os procedimentos adotados por sua instituição. Entretanto, podem se opor a práticas que lhes pareçam prejudiciais ao museu ou à profissão e colocar questões relativas à ética profissional.

8.3 Conduta profissional

Lealdade aos colegas e ao museu empregador é uma importante responsabilidade profissional e deve ser baseada em fidelidade aos princípios éticos fundamentais aplicáveis à profissão como um todo. Os profissionais de museu devem obedecer ao disposto no Código de Ética do ICOM para Museus e conhecer outros códigos ou políticas aplicáveis ao trabalho em museus.

8.4 Responsabilidades intelectuais e científicas

Os profissionais de museus devem desenvolver pesquisa, proteção e utilização de informações referentes aos acervos. Assim sendo, devem abster-se de executar qualquer atividade ou envolver-se em circunstâncias que possam resultar em perdas de informações intelectuais e científicas.

8.5 Tráfico

Os profissionais de museus não devem jamais contribuir, direta ou indiretamente, para o tráfico ou comércio ilícito de bens naturais e culturais.

8.6 Caráter confidencial

Os profissionais de museus devem proteger as informações confidenciais obtidas em função de seu trabalho. Além disso, as informações sobre objetos levados ao museu para identificação são confidenciais e não devem ser divulgadas ou transmitidas a outra instituição ou pessoa sem a expressa autorização do proprietário.

8.7 Segurança de museus e de seus acervos

Informações relativas à segurança dos museus e de coleções e locais privados que se venha a conhecer no desempenho de suas funções devem ser mantidos em absoluto sigilo pelos profissionais de museus.

8.8 Exceção à obrigação de confidencialidade

O princípio de *confidencialidade* fica subordinado à obrigação legal de colaborar com a polícia ou outra autoridade competente na investigação de bens suspeitos de furto, aquisição ilícita ou transferência ilegal.

8.9 Independência pessoal

Ainda que um profissional tenha direito à independência pessoal, ele deve reconhecer que nenhum negócio privado ou interesse profissional está completamente desvinculado dos interesses de sua instituição.

8.10 Relações profissionais

Os profissionais de museus estabelecem relações de trabalho com numerosas pessoas dentro e fora do museu onde trabalham. É esperado que prestem os seus serviços profissionais de forma eficiente e eficaz.

8.11 Consulta profissional

É uma responsabilidade profissional consultar outros colegas dentro e fora do museu quando o conhecimento disponível for insuficiente para assegurar uma tomada de decisão adequada.

CONFLITOS DE INTERESSES

8.12 Presentes, favores, empréstimos ou outros benefícios pessoais

Os profissionais de museus não devem aceitar presentes, favores, empréstimos ou outros benefícios pessoais que possam ser oferecidos devido às funções que desempenham. Ocasionalmente, pode ocorrer a doação e o recebimento de presentes por cortesia profissional, mas isto deve ocorrer sempre em nome da instituição envolvida.

8.13 Empregos ou atividades externas

Os profissionais de museus, apesar de terem direito a uma relativa independência pessoal, devem entender que nenhum emprego privado ou atividade profissional pode ser totalmente desvinculada de sua instituição. Não devem ter outro emprego remunerado ou aceitar comissões externas que sejam ou possam ser consideradas incompatíveis com os interesses do museu.

8.14 Comércio de patrimônio cultural e natural

Os profissionais de museus não devem participar direta ou indiretamente do comércio (compra ou venda com fins lucrativos) de elementos do patrimônio cultural ou natural.

8.15 Relações com comerciantes

Os profissionais de museus não devem aceitar de um comerciante, *marchand*, leiloeiro ou outro, presentes ou privilégios, de qualquer natureza, como indução à compra ou à alienação de objetos ou à obtenção de liberalidades administrativas. Além disso, eles não devem jamais recomendar de maneira particular um *marchand*, leiloeiro ou *expert* a um membro do público.

8.16 Formação de coleções privadas

Os profissionais de museus não devem competir com a sua instituição na aquisição de objetos ou em qualquer atividade pessoal como colecionadores.

No caso de atividades privadas de formação de coleções, o profissional de museu e sua autoridade de tutela devem estabelecer um acordo a ser escrupulosamente observado.

8.17 Uso do nome e do logo do ICOM

Os membros desta organização não podem utilizar seu nome, sigla ou logotipo para promover ou apoiar qualquer atividade ou produto com fins lucrativos.

8.18 Outros conflitos de interesse

Na eventualidade da ocorrência de conflitos de interesses entre um indivíduo e o museu, os interesses do museu devem prevalecer.

GLOSSÁRIO

Atividades geradoras de receitas

Atividades concebidas para trazer ganho financeiro ou lucro em benefício da instituição.

Autoridade de tutela

Pessoas ou organizações definidas no texto legal constitutivo do museu como responsáveis por sua permanência, seu desenvolvimento estratégico e seu financiamento.

Avaliação

Autenticação e avaliação financeira de um objeto ou espécime. Em alguns países, o termo é usado para avaliações independentes de bens oferecidos em doação, que utilizem benefícios fiscais.

Comércio

Compra ou venda de objetos em proveito pessoal ou institucional.

Conflito de interesses

Existência de interesse privado ou pessoal que dê ensejo a contradições de princípios no contexto profissional, interferindo ou parecendo interferir na objetividade na tomada de decisões.

Conservador-restaurador

Profissional de museu ou profissional autônomo capacitado e/ou habilitado para efetuar o exame técnico, a proteção, a conservação e o restauro de um bem cultural. [Para mais informações, consultar *ICOM News*, 39(1), p.5-6 (1986)].

Diligência obrigatória

Exigência de que sejam tomadas as providências necessárias para esclarecer os aspectos de um caso antes de serem definidas as medidas a adotar, especialmente no que se refere à identificação da origem e da história de um objeto antes de adquiri-lo.

Museu (ver nota 1)

Os museus são instituições permanentes, sem fins lucrativos, a serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, abertas ao público, que adquirem, preservam, pesquisam, comunicam e expõem, para fins de estudo, educação e lazer, os testemunhos materiais e imateriais dos povos e seus ambientes.

Normas mínimas

Regras ou padrões profissionais básicos cujo cumprimento se pode esperar de todos os museus e profissionais de museus. Alguns países adotam critérios próprios para definir normas mínimas.

Organização sem fins lucrativos

Organismo legalmente estabelecido, representado por pessoa jurídica ou física cujas receitas (incluindo excedente ou lucro) são utilizadas somente em benefício deste organismo e de suas próprias atividades.

Patrimônio cultural

Todo objeto ou conceito considerado de importância estética, histórica, científica ou espiritual.

Patrimônio natural

Todo objeto, fenômeno natural ou conceito considerado de importância científica ou entendido como manifestação espiritual por uma comunidade.

Procedência

Histórico completo de um objeto e seus direitos de propriedade, desde o momento da sua descoberta ou criação até o presente, de forma que sua autenticidade e propriedade possam ser definidas.

Profissionais de museus (ver nota 1)

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

Título de propriedade legal

Direito de propriedade de um objeto reconhecido por legislação nacional. Em alguns países isto pode consistir em um direito atribuído, considerado insuficiente para as exigências de uma diligência obrigatória.

Título de propriedade válido

Direito incontestável de propriedade de um objeto definido com base em sua procedência desde a sua descoberta ou produção.

Nota 1. Observe-se que os termos “museu” e “profissional de museu” são definições interinas para uso na interpretação do Código de Ética do ICOM para Museus. As definições de “museu” e de “profissional de museu” usadas no Estatuto do ICOM continuarão em vigor até que se conclua a revisão daquele documento.

Membros dos conselhos ICOM–BR – 2012-2015

Conselho de Administração

Maria Ignez Mantovani Franco – Presidente

Adriana Mortara Almeida – Vice-presidente

Maria Esther Alvarez Valente

Maurício Cândido da Silva

Piedade E. Grinberg

Roberta Saraiva Coutinho

Conselho Consultivo

Armando de Senna Bittencourt

Fábio Coutinho

Julia Rebouças

Letícia Julião

Lídia Vales Souza

Maria Cristina O. Bruno

Paulo Henrique Martinez

Ricardo Ohtake

Rosângela Marques de Britto

Conselho Fiscal

Telma Ceolin

Miguel Gutierrez

Roberto Veiga

Diretoria

Maria Izabel Branco Ribeiro

Anny Christina da Silva Lima



ICOM – International Council of Museums Maison de l’UNESCO
1, rue Miollis
75732 Paris Cedex 15
France

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
7, place de Fontenoy
75352 Paris 07 SP
France

