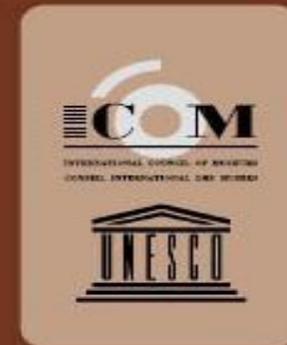


*COMO GERIR
UM MUSEU*

Manual Prático



Como Gerir um Museu: Manual Prático





Como Gerir um Museu: Manual Prático



Como Gerir um Museu:

Manual Prático

PUBLICAÇÃO:

ICOM – Conselho Internacional de Museus
Maison de l'UNESCO
1, Avenue de la Miollis
75732 Paris Cedex 15
França

O ICOM agradece ao Fundo Fiduciário do Grupo para o Desenvolvimento das Nações Unidas (UNDGTF) por tornar esta publicação possível.

Editor e Coordenador: Patrick J. Boylan
Coordenação do Secretariado do ICOM: Jennifer Thévenot
Concepção e produção da capa original: Edward Moody Design
Impressão: Franly S.A.

Fotografia e outros créditos de ilustração:

Sempre que não exista identificação, as fotografias, diagramas, e outras ilustrações estão protegidas por direitos de autor, do autor do capítulo correspondente. O ICOM agradece aos autores e aos outros autores protegidos por direitos de autor, pelo seu apoio e cooperação.

©2004, ICOM, todos os direitos reservados

ISBN 92-9012-157-2

Conteúdos

Prefácio	v
<i>por Alissandra Cummins, Presidente do ICOM</i>	
Introdução.....	vii
<i>por Patrick Boylan, Coordenador e Editor</i>	
O Papel dos Museus e o Código de Ética Profissional.....	1
<i>por Geoffrey Lewis</i>	
História do colecionismo; Os primeiros museus públicos; Padrões mínimos e ética profissional; Gerir o museu; Aquisição e manutenção do acervo; Interpretar e aprofundar o conhecimento - acesso; Valorização e divulgação do património natural e cultural; Serviço público e benefício público; Trabalhar com as comunidades; Legislação; Profissionalismo.	
Gestão do Acervo.....	17
<i>por Nicola Ladkin</i>	
Desenvolver a política de gestão do acervo; Aquisição e incorporação; Abatimento e cedência; Numeração e classificação dos objectos do acervo; Empréstimos, Relatório sobre o estado de conservação; Acervo de reserva; Manuseamento e movimentação do acervo; Fotografia; Seguro; Acesso público ao acervo; Galerias e salas de exposição e mostra; Investigação do acervo.	
Inventário e Documentação	33
<i>por Andrew Roberts</i>	
Aquisições, empréstimos a longo prazo e incorporação; Controlo do inventário e catalogação; Sintaxe e terminologia; Numeração, etiquetagem e identificação do objecto; Controlo da movimentação e localização; Incorporação, controlo do inventário e catalogação da reserva; Catalogação e recuperação manual e informática; Imagens; Acesso à Internet para informação sobre o acervo; Recursos humanos e financeiros; Campos de catalogação recomendados.	
Conservação e Preservação do Acervo.....	55
<i>por Stefan Michalski</i>	
Prioridades na decisão e avaliação dos riscos; Reduzir a perda e os danos futuros em 100 anos ou mais; Classificação dos riscos para o acervo; Os Nove Agentes de Deterioração; O ciclo de preservação do acervo: Passo 1: Confirma os princípios - Passo 2: Inspeção dos riscos - Passo 3: Plano de melhorias para a gestão de risco do acervo; Exemplos de avaliações de risco específicas e soluções individuais; Gestão de risco integrada de pragas (GIP); Gestão de risco integrada sustentável para a iluminação, poluição, temperatura e humidade; Directrizes de iluminação para o museu; Directrizes de temperatura e de humidade para o museu; Directrizes de poluição para o museu; Integrar e gerir todos os quatro agentes.	
Exposição, Exibições e Mostras	99
<i>por Yani Herreman</i>	
Tipos de exposições; O objecto: interpretação no contexto da exposição; Gestão da exposição em relação a outras actividades museológicas; Projecto: o planeamento básico e o processo artificial; Elaborar o sumário do planeamento; Desenvolver a exposição; Produção e materiais; Completar a exposição; Avaliar a exposição após o seu término.	

Acolhimento do Visitante.....	113
<i>por Vicky Woollard</i>	
Quais são os benefícios para os museus?; Quais são os princípios-base para proporcionar serviços de qualidade ao visitante; Alguns aspectos-chave a considerar no desenvolvimento da declaração de política do serviço ao visitante; Definir e compreender o visitante; Tipos de visitantes e as suas necessidades; Planear e gerir o serviço ao visitante; Áreas específicas a ter em atenção; <i>Checklist</i> dos pontos de vista do visitante.	
Educação do Museu no Contexto das Funções Museológicas	129
<i>por Cornelia Brininghaus-Knubel</i>	
Acervo e educação; Desenvolver e gerir a educação do museu; Educação do museu e a comunidade; Projectar programas educativos: os princípios básicos; Escolha dos métodos de ensino e aprendizagem na educação do museu; Publicações do museu; Tipos de material didáctico comumente utilizados em museus; Actividades extra-murais; Educação informal.	
Gestão do Museu	145
<i>por Gary Edson</i>	
Estrutura de gestão; Trabalho de equipa; Estilos de Liderança de directoras e outro pessoal de topo; Elaborar a declaração de missão; Gestão financeira; Seis regras para planear o orçamento; Gestão e ética do museu; O processo de planeamento; Assuntos a considerar; Avaliação; Análise SWOT.	
Gestão do Pessoal	160
<i>por Patrick Boylan</i>	
Compreender a gestão de pessoal; Principais categorias do trabalho e dos funcionários do museu; Informação, envolvimento e equidade do pessoal; Recrutar e manter pessoal de elevada qualidade; Métodos e técnicas de selecção de promoção e recrutamento; Requisitos mínimos para uma declaração ou contrato das condições do emprego; Gestão, formação e desenvolvimento profissional do pessoal; Procedimentos disciplinares e de queixa; Saúde e segurança no trabalho; Como avaliar os riscos no local de trabalho: cinco passos para a avaliação de risco.	
Marketing	175
<i>por Paal Mork</i>	
Introdução ao <i>marketing</i> ; A orientação actual dos museus relativamente à teoria e prática do <i>marketing</i> ; Produto, preço, promoção, local; Planeamento estratégico de mercado; Missão e visão; Factores Internos e externos; Grupos-alvo; Promoção; Publicidade; Relações públicas; Criar a “marca” do museu.	
Segurança e Prevenção de Acidentes do Museu.....	193
<i>por Pavel Jirásek</i>	
Quem é o responsável pela política de segurança e pela sua aplicação?; Análise do risco e plano de segurança; Implementação do plano estratégico para a protecção do museu; Medidas para assegurar a segurança da exposição e das salas de exposição; Sistema de Detecção de Intruso (SDI); Sistema de Controlo de Acesso (SCA); Circuito Fechado de Televisão (CFTV); Sistema de Alarme e Detecção Automática de Incêndio (SAI); O Plano de Emergência.	
Tráfico Ilícito	214
<i>por Lyndel Prott</i>	
Prevenção; Inventários; <i>Checklist</i> do Objecto ID; Legislação nacional; Turistas e visitantes; Formação; Detecção; Recuperação; Cooperação internacional; Convenções internacionais; Recuperação onde as convenções não se aplicam; Litígio.	
Explicação Geral de Alguns Termos-Chave Utilizados neste Livro	223
Referências e Informação Adicional	230
Breve Biografia dos Autores	236
Código de Ética Profissional do ICOM.....	239

Prefácio

A lissandra Cummins, Presidente do ICOM

A elaboração deste livro, *Como Gerir um Museu: Manual Prático*, surgiu a pedido do Comité Intergovernamental da UNESCO para a Protecção do Património Cultural do Iraque. Houve a necessidade de desenvolver um manual elementar que pudesse ser utilizado pelos formadores e formandos em cursos relacionados com o museu, como ferramenta para as pessoas que já trabalham em museus no Iraque e como documento de referência que providencia orientação para um estudo mais detalhado em determinados aspectos. Também será motivo de interesse para o leigo compreender os aspectos básicos de como gerir um museu.

No entanto, para a utilidade desta publicação ser reconhecida através da comunidade internacional dos museus, a UNESCO decidiu alargar a sua extensão e disponibilizá-la a todos os museus do mundo de língua árabe, assim como uma edição em inglês, para uma utilização mais vasta.

Esta publicação é outro exemplo da resposta directa do ICOM à necessidade de dar formação profissional e aconselhamento prático sempre que necessário. Na verdade, nos seus quase sessenta anos de existência, a ICOM procurou promover padrões profissionais de formação e prática profissional em conjunto com abordagens de colaboração no trabalho. Actualmente, um dos objectivos estabelecidos pela organização permanece para aprofundar “a partilha do conhecimento e da prática profissional de museu através de apoio mútuo internacional,” enquanto ao mesmo tempo incentiva activamente, novos modelos de colaboração. A missão-chave do ICOM após estabelecer padrões profissionais e éticos para as actividades museológicas, é promover a formação e o avanço do conhecimento. Os autores dos doze capítulos utilizaram a sua extensa experiência em museu e técnica profissional enquanto ao mesmo tempo representaram habilmente a/s várias sociedade/s multi-culturais nas quais vivemos.

Gostaria de reconhecer, agradecidamente, o apoio financeiro do Fundo Fiduciário do Grupo para o Desenvolvimento das Nações Unidas na produção deste livro. A inestimável contribuição de todos os escritores que trabalham sob a redacção inspirada de Patrick J. Boylan, também deve ser reconhecida. Finalmente, o pessoal do sector de programas do ICOM teve um papel fundamental na preparação e coordenação deste livro. Na minha opinião, juntos criaram uma ferramenta excelente tanto para o ensino académico como para a auto-aprendizagem directa, que apoiará, a nível mundial e durante os próximos anos, o desenvolvimento da profissão de museu.

Alissandra Cummins, Presidente
Conselho internacional de Museus (ICOM)

Introdução

Patrick J. Boylan

Como Gerir um Museu: Manual Prático pretende providenciar uma avaliação dos aspectos fundamentais das actividades do museu, ansioso para servir as necessidades e expectativas dos seus visitantes e da comunidade em geral, no século XXI.

Os museus devem permanecer fiéis aos valores tradicionais do museu e continuar a enfatizar a preservação e desenvolvimento do acervo que providencia testemunhos físicos da cultura e do meio ambiente do território escolhido pelo museu, quer este seja um simples local histórico ou arqueológico, uma cidade, uma região ou um país inteiro.

De igual modo, porém, o museu contemporâneo tem de concentrar-se fortemente na procura da excelência dos seus serviços para os seus mais variados públicos, quer sejam crianças em idade escolar, estudantes do ensino superior, visitantes gerais da localidade, turistas nacionais ou internacionais ou investigadores especializados.

Como Gerir um Museu tem como objectivo servir vários propósitos. Espera-se que a informação e aconselhamento na actual “melhor prática”, tenham valor prático:

1. para novos ou futuros profissionais de museu com experiência mínima de como gerir um museu;
2. para os profissionais experientes e técnicos nas diversas áreas de trabalho especializadas do museu, explicando-lhes sobre as responsabilidades e trabalho dos seus colegas de outros departamentos e especialidades;

3. como um recurso valioso nas discussões internas, sempre necessárias entre o pessoal e as autoridades administrativas sobre o desempenho actual e a futura política e direcção da sua própria instituição.

Queremos sublinhar que *Como Gerir um Museu* não deve ser considerado nem como um tipo de livro de ensino teórico nem tão pouco como um manual de referência técnico, no entanto, com as suas discussões sobre temas e princípios importantes e os muitos exemplos práticos de “boa prática”, os autores esperam que seja uma mais-valia tanto na formação profissional em museus como no desenvolvimento da carreira e como uma importante fonte de informação e aconselhamento técnico. Por outro lado, esperamos que ajude o pessoal do museu num processo de reforma e modernização interna das suas próprias instituições, tanto a nível de política como de prática.

Em muitos pontos, o leitor encontrará exercícios práticos e temas importantes realçados. Embora alguns destes possam ser levados a cabo como um exercício a solo pelo leitor, estas tarefas são principalmente designadas para a discussão de grupo e exercícios práticos envolvendo vários membros do pessoal do museu. Idealmente, tal estudo ou grupos de trabalho devem ser escolhidos entre várias especializações diferentes, posições de trabalho e níveis de responsabilidade da instituição de forma a trazer várias perspectivas diferentes relevantes para a questão a estudar. Espera-se também que, estes exercícios sejam ainda mais

valiosos em programas de formação formal em museus e de desenvolvimento da carreira.

Um tema recorrente na maioria dos capítulos é a necessidade de todo o pessoal do museu cooperar entre si e trabalhar em conjunto como uma equipa, para rapidamente desenvolver uma compreensão do trabalho e das responsabilidades de todas as pessoas que trabalham no museu. Nós vemos isto como uma necessidade prática, num mundo onde existe uma ênfase cada vez maior, em todas as organizações, para descentralizar o poder administrativo e a responsabilidade para um nível inferior, praticável dentro da hierarquia ou da estrutura de pessoal.

Os doze colaboradores deste *Manual*, de várias partes do mundo, são peritos reconhecidos na sua área, com muitas décadas de experiência tanto prática como em trabalho de campo especializado abrangido pelo seu capítulo, assim como muita experiência de trabalho aconselhador e pedagógico em vários museus e outros órgãos do património mundiais.

O objectivo de cada capítulo é providenciar aconselhamento prático e pontos para discussão. O texto principal de cada capítulo é apoiado por informações adicionais, incluindo por exemplo, dados técnicos e padrões-chaves, sugestões para exercícios práticos e tópicos de discussão para utilização interna, quer seja por um profissional individual, um pequeno grupo de estudo, participantes em formação ou em programas ou exercícios de desenvolvimento pessoal ou por todo o pessoal.

O capítulo sobre o papel dos museus e da ética profissional introduz as tradições, valores e padrões de conduta institucional e profissional comuns que deverão estar por detrás de todas as actividades museológicas especializadas e instituições relacionadas - os princípios pelos quais tudo o resto será desenvolvido.

O próximo grupo de capítulos oferece uma perspectiva contemporânea da principal actividade museológica, mas também do que se expandiu em escala e complexidade nos últimos anos:

desenvolvimento, gestão, documentação, conservação e preservação do acervo.

A comunicação também é uma função muito importante do museu e o papel da exposição e mostra, o emergente campo profissional do acolhimento ao visitante e da educação e aprendizagem sobre o museu tanto formal como informal, são em contrapartida, examinados.

Tradicionalmente, a gestão era considerada como uma parte relativamente sem importância nas actividades museológicas, desde a maioria das funções administrativas fundamentais, tais como a manutenção e a gestão dos edifícios do museu e as operações financeiras e do pessoal, frequentemente responsabilidade especializada pelos departamentos governamentais ou camarários competentes.

Porém, a rápida tendência para a descentralização de tais funções, e daí, a transferência de tais responsabilidades para os próprios museus, tornou a gestão geral de pessoal mais importante e uma responsabilidade fundamental do director e outro pessoal de topo, em particular. O *marketing* também se tornou num aspecto importante do trabalho do museu nos dias de hoje. Com os níveis do apoio público a declinarem, actualmente muitos museus, provavelmente a maioria, necessitam cada vez mais de obter os seus gastos relacionados com a gestão, através de actividades para angariação de fundos e geração de rendimentos.

Do mesmo modo, confrontados com o crescimento do crime internacional contra a propriedade cultural de todos os géneros, incluindo o acervo do museu e locais de património, a preocupação pela segurança do museu é cada vez mais importante, assim como a luta internacional contra o tráfico ilícito de antiguidades, obras de arte, espécimes de história natural e outros bens culturais roubados, adquiridos e transferidos ilegalmente. Este *Manual* conclui desta forma, com capítulos sobre estes dois importantes tópicos.

Espera-se que os leitores constatem que *Como Gerir um Museu: Manual Prático* desafia e provoca a forma de pensar em relação à sua compreensão sobre o papel e futuro potencial do museu como um todo e à contribuição pessoal actual e potencial do leitor, para manter e melhorar os seus serviços profissionais e públicos.

O Papel dos Museus e o Código de Ética Profissional

Geoffrey Lewis

Presidente, Comité de Ética do ICOM

OPapel dos Museus

Os museus preservam a propriedade cultural mundial e interpretam-na ao público. Esta não é propriedade comum. Tem um estatuto especial na legislação internacional e normalmente, existe legislação nacional para a proteger. Faz parte do património natural e cultural mundial e pode ser de carácter tangível ou intangível. Muitas vezes, o bem cultural providencia também a referência primária em vários temas da área, tais como arqueologia e ciências naturais, e por isso representa uma contribuição importante para o conhecimento. É também, um componente significativo na definição da identidade cultural, a nível nacional e internacional.

História do Coleccionismo

As colecções de objectos foram reunidas devido às suas associações pessoais ou colectivas ocorridas na antiguidade. Os artefactos encontrados nas câmaras funerárias do Paleolítico mostram indícios disto. No entanto, o desenvolvimento da ideia de museu ocorre no princípio do segundo milénio AC em Larsa, na Mesopotâmia, onde cópias de antigas inscrições foram reproduzidas para uso educativo nas escolas daquele tempo. Os níveis de evidência arqueológica do século sexto AC em Ur, sugerem que não eram só os reis Nebuchadrezzar e Nabonidus

que colecionavam antiguidades naquele tempo, mas também, pela mesma altura, existia uma colecção de antiguidades numa sala próxima da escola do templo, com uma lápide que descrevia inscrições mais antigas em tijolo, encontradas no local. Isto poderia ser considerado como uma “etiqueta de museu”.

Apesar das origens clássicas da palavra “museu”, nem o império grego nem o impérios romano dão exemplos de um museu, tal como nós o conhecemos hoje. Os locais de sacrifícios votivos instalados nos templos, por vezes construídos em câmaras especiais, estavam normalmente abertos ao público, muitas vezes mediante o pagamento de uma pequena taxa. Incluíam obras de arte, curiosidades naturais assim como itens exóticos trazidos das partes mais longínquas do império mas eram principalmente uma provisão religiosa. A veneração do passado e das suas personalidades nos países orientais também levaram à colecção de objectos. As relíquias acumuladas nos túmulos dos primeiros mártires muçulmanos, de entre as quais, as dedicadas a Imam-Reza em Meshed, no noroeste do Ira, estão actualmente instaladas num museu perto do túmulo. A ideia de al-waqf, envolvendo a doação de propriedade para o bem público e com propósitos religiosos, também resultou na formação de colecções.

Na Europa Medieval, as colecções eram a principal prerrogativa das casas nobres e da igreja. Tais colecções tiveram

importância económica e foram utilizadas para financiar guerras e outras despesas do estado. Outras colecções transformaram-se, alegadamente, em relíquias da Cristandade. Com o ressurgimento do interesse pelo seu património clássico e facilitado pela ascensão de novas famílias comerciantes e bancárias, formaram-se colecções impressionantes de antiguidades na Europa. A mais impressionante das colecções era a formada e desenvolvida pela família Medici em Florença e eventualmente doada ao estado em 1743 para estar “acessível ao povo de Tuscany e a todas as nações”. Também se formaram colecções reais e nobres em muitos outros países europeus. Antes do século dezassete, o aumento de interesse pela história humana, assim como pela história natural, levou à criação de muitas colecções especializadas pela *intelligentsia* da altura.

Este também foi o período em que foram estabelecidas as primeiras sociedades científicas; e algumas formaram as suas próprias colecções. As melhores que se conheceram, tornaram-se na Academia do Cimento em Florença (1657), na Real Sociedade de Londres (1660) e na Academia de Ciências de Paris (1666). Antes desta altura, os sistemas de classificação do mundo natural e artificial estavam disponíveis para ajudar os colecionadores a classificar o seu acervo. Isto reflecte o espírito sistemático, inquirido racional e a abordagem enciclopédica ao conhecimento que emergia actualmente na Europa.

Os Primeiros Museus Públicos

Museus Enciclopédicos

Os museus públicos surgem devido ao espírito enciclopédico do denominado Esclarecimento Europeu. O Museu de Ashmolean, criado pela Universidade de Oxford em 1683, é geralmente considerado o primeiro museu estabelecido por um órgão público para o benefício público. Foi baseado em grande parte, pelas colecções ecléticas, de várias partes do mundo, reunidas pela



O Museu Britânico foi estabelecido por acto parlamentar, declarando que o museu não só era "para a investigação e entretenimento do instruído e do curioso, mas para a utilização geral e benefício do público". Abriu em 1759 em Montagu House,

Bloomsbury (ver acima) foi comprado especialmente com este propósito. Inicialmente, o acesso público era gratuito, embora fosse necessário solicitar um ingresso para ser admitido. Um visitante francês em 1784, observou que o Museu era expressamente "para a instrução e satisfação do público".

O museu incluía antiguidades clássicas, espécimes de história natural, manuscritos assim como etnografia, numismática e material de arte. A lei fundadora reflectiu este pensamento enciclopédico da altura, declarando que "todas as artes e ciências estão ligadas entre si".

Mas as colecções de história natural foram transferidas para formar o Museu de História Natural, aberto em 1881.

família Tradescant e previamente exibidas ao público, em sua casa em Londres. Com carácter enciclopédico, esta é uma característica de dois outros museus famosos deste período inicial: o Museu Britânico, aberto em Londres em 1759 e o Louvre, Paris, em 1793; ambos eram iniciativas do governo, o anterior resultado da aquisição de três colecções privadas e a posterior “democratização” das colecções reais.

Museus da Sociedade

As sociedades instruídas também estavam entre os primeiros originadores dos museus públicos. Isto acontecia na Ásia. Em Jacarta, a colecção da Sociedade de Artes e Ciência de Batavia foi iniciada em 1778, eventualmente para se tornar o Museu Central da Cultura Indonésia. As origens do Museu Indiano em Calcutá são semelhantes, sendo baseadas nas colecções da Sociedade Asiática de Bengal, iniciadas em 1784.



James Macie Smithson queria estabelecer uma instituição "para o aumento e difusão do conhecimento entre os homens". Este foi o início da instalação do renovado mundo científico e educativo conhecido como a Instituição de Smithsonian em Washington DC. A legislação que a estabelece providenciou um edifício para albergar uma galeria de arte, biblioteca, laboratório químico, salas de conferência, e galerias do museu; "todos os objectos de arte e investigação curiosa... história natural, plantas, espécimes geológicos e mineralógicos" pertencentes aos Estados Unidos, seriam acomodados lá. O primeiro edifício Smithsonian (imagem acima) foi terminado em 1855 e o Museu Nacional dos Estados Unidos abriu três anos depois. As colecções rapidamente ampliaram o edifício.

Hoje, o Mall em Washington DC interage com os museus especializados da Instituição Smithsonian.

Ambos os museus abrangiam as artes e ciências e estavam preocupados com o avanço do conhecimento sobre os seus respectivos países. Nos Estados Unidos, a Charleston Library Society de Sociedade da Carolina do Sul anunciou em 1773, a sua intenção de formar uma colecção de "produções naturais, quer seja animal, vegetal ou mineral" com a perspectiva de exibir os aspectos práticos e comerciais da agricultura e medicina da província.



Um dos primeiros museus da América do Sul foi fundado em Buenos Aires em 1812 e abriu ao público em 1823 como museu nacional. Durante muitos anos estava instalado na universidade. Actualmente, o Museu de Ciências Naturales Argentino em Buenos Aires, foi transferido para o seu actual edifício (acima) em 1937. O acervo abrange todos os campos de história natural e humana mas é especialmente especializado em paleontologia, antropologia e entomologia.

Museus Nacionais

O papel do museu contribuiu para a consciencialização e identidade nacional desenvolvida inicialmente na Europa e com isto reconhecer que os museus eram as instituições apropriadas

para a preservação do património histórico de uma nação. Este papel continua ainda hoje e é realçado frequentemente nos museus nacionais nos recentes estados estabelecidos ou restabelecidos. Expressões deste papel, no século XIX, incluem o museu nacional de Budapeste, que surgiu em 1802 e foi construído com dinheiro angariado de impostos voluntários; mais tarde, veio a ser identificado com a luta para a independência checa. Em Praga, uma revivificação do nacionalismo conduziu à fundação do museu nacional em 1818 e o seu novo edifício, fechado até 1891, ficou simbólico da revivificação nacional checa. Inicialmente, ambos albergavam acervos de artes e ciências



Em 1835, foi estabelecido pelo governo egípcio o Serviço de Antiguidades para proteger os seus locais arqueológicos e armazenar os artefactos.

Em 1858, criou-se um museu mas a colecção não foi exibida num edifício permanente até o Museu Egípcio no Cairo ser aberto em 1902 (ver acima). Logo após, algumas das colecções foram transferidas para formar duas novas instituições famosas, o Museu Islâmico (1903) e o Museu Coptico (1908).



O Instituto da Jamaica foi estabelecido em 1879 para incentivar a literatura, ciência e arte na Jamaica. Antes de 1891, existia um museu de ciência e no ano seguinte abriu uma galeria de retratos. Actualmente, gere vários museus de história e etnografia nas diferentes partes da ilha.

O museu de ciência - actualmente divisão de história natural - encontra-se no edifício da sede do Instituto em Kingston (acima).

mas à medida que o acervo aumentava, foram transferidos para outros edifícios. Na Hungria, por exemplo, isto conduziu à formação de museus especializados: Artes Aplicadas, Belas-Artes, Cultura Nacional e Ciência Natural.

Museus Especializados

O conceito de museu enciclopédico da cultura nacional ou mundial diminuiu, durante o século XIX, a favor de cada vez mais, museus nacionais de especialização. Isto também se acentuou onde os museus eram vistos como veículos para promover o *design* industrial e a realização técnica.

As exposições internacionais de fabricantes contribuíram para a formação de alguns destes museus especializados, inclusive o Museu Victoria e Albert e o Museu da Ciência em Londres, o Technisches Museum em Viena e o Palais de la Decouverte em Paris.



Alguns anos após a independência, o governo nigeriano fundou a Comissão Nacional de Museus e Monumentos com a responsabilidade para estabelecer museus nacionais nas principais cidades. Isto fazia parte de uma política para promover o desenvolvimento da identidade cultural e unidade nacional. Alguns destes museus desenvolveram oficinas de trabalho¹ onde se demonstravam as artes tradicionais. O Jos Museum, um dos primeiros museus nacionais, desenvolveu o museu de arquitectura tradicional (imagem acima).

¹ NT: da versão original inglesa: “workshops” – estrangeirismo adoptado pela língua portuguesa e de uso comum.

Museus Gerais e Locais

A ideia de enciclopédico, expressa actualmente nos museus comuns, permanece uma característica de muitos museus regionais e locais. Estes desenvolveram-se a partir de colecções de benfeitores e sociedades privadas, em particular em meados do século XIX. Na Inglaterra, os museus municipais eram vistos como meios de providenciar instrução e entretenimento para a população urbanizada crescente e desenvolveu-se no contexto de reformas para superar problemas sociais, resultado da industrialização. Onde estes eram estabelecidos, num porto ou noutro centro de comércio internacional, o acervo muitas vezes, reflectia a natureza geral do local. Estes museus locais e regionais também tiveram um papel importante na promoção do orgulho cívico.

Museus ao Ar Livre

Com a criação do Nordiska Museet em Estocolmo, surgiu na Suécia em 1872, um novo tipo de museu, para preservar aspectos do povo/vida tradicional da nação

Foi ampliado e angariou edificios tradicionais, então reerguidos em Skansen, o primeiro museu ao ar livre. Na Nigéria, surgiu uma variação deste tema, onde muita da arquitectura tradicional era muito frágil para ser movimentada. Ao invés, trouxeram os artesãos para o Museu de Arquitectura Tradicional em Jos, para construir exemplos de edificios representantes das diferentes partes da Nigéria.

Museus de Trabalho

Outros museus desenvolveram *workshops* para demonstrar as artes tradicionais e muitas vezes para serem exploradas comercialmente para benefício do museu.

Noutro local, os locais de trabalho e os locais industriais foram preservados *in situ* e restaurados na sua condição de funcionamento anterior. Neste caso, realçou-se mais a preservação e manutenção dos processos históricos do que o

equipamento utilizado para os alcançar e assegurar uma continuidade das capacidades associada a eles.

É neste nível que os aspectos intangíveis do património e a necessidade para os preservar são particularmente aparentes. O conhecimento detalhado e as capacidades exigidas para fabricar um objecto são melhor transmitidas por meios orais e visuais e preservadas por técnicas multimédia. Tal abordagem pode ser aplicada de modo amplo em várias situações museológicas.

Museus no Local

Sempre que a propriedade local esteja a ser preservada, tanto em locais arqueológicos como em áreas de habitat natural, aplicam-se critérios diferentes. Haverá a preocupação particular para que o local possa ser mantido o máximo possível, em boas condições, levando em consideração os factores ambientais, inclusive a temperatura e o impacto que os visitantes possam ter no local. As instalações interpretativas também necessitam de tratamento especial para que estas possam ser alcançadas da melhor forma e discretamente tanto para o local como para os achados.

Museus Virtuais

A disponibilidade de informações e tecnologias da comunicação trazem novas oportunidades aos aspectos interpretativos dos museus. Isto pode manifestar-se de vários modos. Com este propósito, a oportunidade de reunir imagens digitais, particularmente de fontes diversas de modo a apresentar e a interpretar o património cultural e natural e comunicá-lo a um público mais vasto, deve ser considerado actualmente, como uma responsabilidade importante dos museus.

Padrões Mínimos e Ética Profissional

O trabalho do museu é um serviço para a sociedade. Exige padrões de prática profissional mais elevados. O Conselho Internacional de Museus (ICOM) estabelece padrões mínimos no seu Código de Ética. Estes são utilizados aqui para indicar o nível

de desempenho que tanto o público como os colegas, esperam alcançar de modo razoável, de tudo o relacionado com a provisão e execução dos serviços museológicos. Estes padrões podem ser desenvolvidos para satisfazer as exigências locais particulares e as exigências especializadas do pessoal do museu.

Gerir o museu

Um serviço museológico eficaz requer a confiança do público a quem presta serviço. Toda a responsabilidade relacionada com a preservação e interpretação de qualquer aspecto do património cultural tangível e intangível mundial, quer a nível local ou nacional, necessita de promover esta confiança. Para isso é necessário criar uma consciencialização pública sobre o papel e propósito do museu e o modo pelo qual este é gerido.

Posição Institucional

A protecção e promoção do património público exigem que a instituição seja constituída correctamente e que providencie uma permanência apropriada para esta responsabilidade. Deve existir uma constituição, estatuto ou outro documento público redigido, publicado e outorgado pela legislação nacional. Deve declarar, de modo claro, a posição da instituição, o seu estatuto legal, missão, permanência e de natureza sem fins lucrativos.

A direcção e omissão estratégica do museu normalmente são da responsabilidade do órgão administrativo. Devem preparar e dar publicidade à definição da missão, objectivos e políticas do museu. Também devem estabelecer o papel e a composição do órgão administrativo.

Instalações

O órgão administrativo deve assegurar instalações e meio ambiente adequados para que o museu desempenhe as funções básicas definidas na sua missão. O museu e o seu acervo devem estar disponíveis a todos, a horas razoáveis e em períodos

regulares com as normas apropriadas para assegurar a saúde, segurança e acessibilidade dos seus visitantes e pessoal. Deverá existir considerações especiais na acessibilidade de pessoas com necessidades específicas.

Segurança

O órgão administrativo deve garantir segurança apropriada para proteger o acervo do museu contra furtos ou danos, em exposições, mostras, áreas de trabalho ou de armazenamento, ou quando em trânsito. Devem existir também políticas para proteger o público, funcionários, acervo e outros equipamentos, contra acidentes causados pela natureza ou pelo homem.

A abordagem para assegurar ou indemnizar os recursos do museu pode variar. Porém, o órgão administrativo deve garantir que a cobertura seja adequada e inclua objectos em trânsito, sob empréstimo e outros que possam estar sob a responsabilidade do museu.

Financiamento

É da responsabilidade do órgão administrativo assegurar que existem recursos suficientes para manter e desenvolver as actividades museológicas. Estes recursos podem advir do sector público, fontes privadas ou gerados pelas próprias actividades museológicas. Deve existir uma política definida de prática aceitável para todas as fontes de rendimento. A contabilidade dos recursos deve ser feita de forma profissional.

Independentemente da origem do financiamento, o museu deve manter o controlo sobre o conteúdo e integridade dos seus programas, exposições e actividades. As actividades desenvolvidas para gerar receitas, não devem comprometer as normas da instituição ou prejudicar o seu público.

Pessoal

O pessoal do museu é um recurso importante. O órgão administrativo deve assegurar que todas as medidas relativas ao

pessoal sejam tomadas de acordo com as normas do museu e com a legislação vigente.

Ética - Estudo de Caso 1

Durante anos, planeou organizar uma exposição importante relacionada com a sua área mas a falta de financiamento sempre o impediu de o fazer. A imprensa e a televisão fizeram publicidade ao facto de necessitar de um patrocinador. Para sua surpresa, uma grande empresa escreve a oferecer-se para suportar o custo total da exposição, mediante a condição do seu nome ser associado com a mesma, em qualquer publicidade. Você partilha estas boas notícias com um colega que lhe diz que a comunidade local está a dirigir uma campanha contra esta empresa porque ela quer desenvolver um local de interesse científico que também é sagrado para os primeiros habitantes da área. Como procede?

O director ou coordenador do museu é um posto chave e deve ser directamente responsável pelos seus actos e ter acesso directo ao órgão administrativo. Os órgãos administrativos devem levar em consideração o conhecimento e as competências específicas necessárias para exercer o cargo. Estas qualidades devem incluir capacidade intelectual e experiência profissional específica, além de reconhecido comportamento ético.

É indispensável a admissão de profissionais qualificados, com as competências necessárias para responder ao conjunto das responsabilidades a cargo dos museus. Os profissionais de museus devem ter oportunidades de formação permanente e de actualização profissional.

Alguns museus incentivam o trabalho voluntário. Nestes casos, o órgão administrativo deve ter normas estabelecidas sobre o

trabalho voluntário que promovam o bom relacionamento entre os voluntários e os funcionários do museu. Os voluntários devem conhecer o Código de Ética do ICOM, assim como a legislação e os regulamentos vigentes.

O órgão administrativo nunca deve exigir aos profissionais de museus que ajam de maneira conflituante com as disposições da legislação nacional ou com outro código de ética profissional.

Aquisição e Manutenção do Acervo

Política de Aquisições

Os museus têm a responsabilidade de adquirir, preservar e promover o seu acervo. Este acervo constitui um património público significativo que envolve o conceito de confiança pública. O órgão administrativo deve adoptar e divulgar uma declaração escrita sobre a política aplicada à aquisição, preservação e utilização do acervo. A política também deve esclarecer a situação de qualquer material que não está registado, conservado ou exposto. Por exemplo, podem existir certos tipos de colecções de trabalho, em que é dada ênfase à preservação de processos culturais, científicos ou técnicos, ao invés dos próprios

Ética - Estudo de Caso 2

Está a tentar reunir uma colecção representativa da sua área. Existem algumas lacunas que necessitam de ser preenchidas. Também tem vários espécimes do mesmo tipo que foram oferecidos ao museu, embora estejam associados de outra forma com pessoas, locais e outros materiais. Existe um coleccionador local que tem dois itens que ajudariam a completar a sua colecção e ele oferece-se para trocar estes itens por aqueles que você tem, do mesmo tipo. O que faz?

objectos, ou quando os objectos ou espécimes foram preparados para manuseamento com fins pedagógicos.

A aquisição de objectos ou espécimes não mencionados na política estabelecida do museu só deve ser feita em circunstâncias excepcionais. Caso isto aconteça, o órgão administrativo deve atender às recomendações profissionais disponíveis e à opinião de todas as partes interessadas. Estas recomendações deverão abranger a importância dos objectos ou espécimes para o património cultural ou natural, assim como o interesse de outros museus em coleccionar tais materiais. Mesmo nestas circunstâncias, não devem ser adquiridos objectos sem título de propriedade válido.

Propriedade

Nenhum objecto ou espécimen deve ser adquirido por compra, doação, empréstimo, legado ou troca, sem que o museu comprove a validade do seu título de propriedade. Um atestado ou um título de propriedade legal reconhecido em determinado país não é necessariamente um título de propriedade válido para os museus. Sendo assim, deverão ser feitos todos os esforços, antes da aquisição, para garantir que qualquer objecto ou espécimen não tenha sido obtido ou exportado ilegalmente do seu país de origem ou de qualquer país intermediário, no qual possa ter sido adquirido legalmente (incluindo o próprio país do museu). A obrigação de diligência deverá restabelecer o historial completo do bem desde a sua descoberta ou produção.

Informação Relacionada

O contexto e associações de um objecto ou espécimen também são muito importantes uma vez que providenciam informação que aumenta em grande parte o conhecimento do item. Por esta razão, os museus não devem adquirir bens quando existam indícios de que a sua obtenção envolveu destruição ou deterioração não autorizada, não científica ou intencional de monumentos antigos, locais arqueológicos, geológicos, espécimes

ou habitats naturais. Da mesma forma, a aquisição não deve ocorrer sem que as autoridades legais ou governamentais e o proprietário da terra, estejam cientes da descoberta. De igual modo, não devem ser adquiridos espécimes biológicos ou geológicos recolhidos, vendidos ou transferidos em desacordo com a legislação ou tratados locais, nacionais, regionais ou internacionais relativos à protecção das espécies ou conservação da natureza.

Por vezes, o museu poderá ter que agir como depositário autorizado de espécimes ou objectos sem proveniência certificada, ilicitamente reunidos ou recuperados em território sob a sua jurisdição. Só o deverá fazer com a aprovação total necessária da autoridade administrativa.

Material “Sensível”

É preciso cuidado ao adquirir certos objectos ou espécimes, nos quais possam existir sensibilidades particulares, cultural ou biologicamente. O acervo de restos mortais e material de carácter sagrado só devem ser adquiridos caso possam ser preservados em segurança e tratados com respeito. Deverá ser feito de acordo com os padrões profissionais, resguardando os interesses e convicções das comunidades, grupos religiosos e étnicos dos quais os objectos, quando conhecido, originam. Devem ser tomados cuidados especiais em relação ao ambiente natural e social dos quais originam espécimes botânicos e zoológicos vivos, assim como em relação à legislação ou tratados locais, nacionais, regionais ou internacionais relativos à protecção das espécies ou conservação da natureza.

Abatimento no Inventário de Objectos e Espécimes do Acervo do Museu

A natureza permanente do acervo do museu e a dependência do benefício privado para formar colecções torna qualquer remoção de um item, um assunto sério. Por isso, muitos museus não têm poderes legais para dispor de espécimes.

Quando existirem poderes legais que permitam a cedência ou remoção de um objecto ou espécimen do acervo do museu, só deve ser feito com pleno conhecimento da importância do mesmo, do seu estado (recuperável ou não, situação legal) e da repercussão de perda de confiança pública que poderá resultar de tal acção. A decisão de cedência deve ser da responsabilidade do órgão administrativo, em conjunto com o director do museu e o curador do acervo em questão.

No caso de acervo sujeito a condições especiais de cedência, devem ser integralmente cumpridos os requisitos e os procedimentos estabelecidos. Quando a aquisição inicial foi compulsória ou feita em condições especiais, estes requisitos devem ser observados excepto quando o seu atendimento seja impossível ou prejudicial à instituição. Se for este o caso, a autorização deve ser obtida de acordo com os procedimentos legais adequados.

A política do museu sobre cedência deve estabelecer os métodos autorizados para o abatimento definitivo de um objecto 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. O acervo do museu é um bem público e não pode ser considerado como um activo financeiro. O dinheiro ou compensação recebidos pela cedência ou transferência de objectos e espécimes de um acervo do museu devem ser utilizados apenas, para benefício da colecção e principalmente em aquisições para a mesma.

Devem ser mantidos registos completos de todo o processo de cedência, dos objectos envolvidos e do seu destino. Normalmente, todo o item cedido, deve ser preliminarmente oferecido a outro museu.

Conflitos de Interesse

É necessário avaliar cuidadosamente qualquer oferta de bens, tanto para venda, doação ou outra forma de cessão que permita

incentivo fiscal, por parte de membros do órgão administrativo, profissionais de museu, suas famílias ou pessoas vinculadas. Não deve ser permitido a estas pessoas adquirirem objectos que tenham sido abatidos ao acervo pelo qual eles eram responsáveis.

As políticas do museu devem assegurar que as colecções (permanentes e temporárias) e a informação relacionada, sejam devidamente registadas e estejam disponíveis para utilização corrente e possam ser transmitidas às gerações vindouras, nas melhores condições possíveis, levando em consideração o conhecimento e recursos actuais disponíveis. A responsabilidade profissional que envolve a preservação das colecções deve ser atribuída a pessoas com conhecimento e competências compatíveis, ou que sejam supervisionados de forma adequada.

Documentação do Acervo

A importância da informação relacionada com o acervo do museu requer a sua documentação em conformidade com os padrões profissionais. Isto deve incluir uma identificação e descrição completa de cada item, contexto, proveniência, estado de conservação, tratamento e localização actual. Estes registos devem ser mantidos em ambiente seguro e apoiados por sistemas de recuperação que permitam o acesso à informação pelos funcionários do museu e outros utilizadores habilitados. O museu deve tomar cuidado para evitar a revelação de informações pessoais delicadas ou outras, relacionadas com assuntos confidenciais, quando os dados do acervo são disponibilizados ao público.

Prevenção de Acidentes

A natureza do acervo do museu exige que todos os museus desenvolvam políticas para assegurar a protecção do acervo em caso de conflito armado e de emergência e de outros acidentes causados pela natureza ou pelo homem.

Conservação Preventiva

A conservação preventiva é um elemento importante na política de preservação do acervo do museu. A principal responsabilidade dos profissionais de museus, é prover e manter um ambiente adequado para a preservação do acervo ao seu cuidado, quer este esteja em reserva, exposto ou em trânsito.

Conservação e Restauro

O museu deve monitorizar cuidadosamente o estado de conservação do acervo para determinar quando um objecto ou espécimen necessita de trabalho de conservação/restauro e dos serviços especializados do conservador/restaurador. O objectivo primordial deverá ser a estabilização do objecto ou espécimen. Todos os procedimentos relacionados com a conservação devem ser documentados e reversíveis, e todos os elementos adicionados, bem como as alterações físicas ou genéticas devem estar perfeitamente identificáveis no objecto ou espécimen original.

Bem-estar de Animais Vivos

Qualquer museu que mantenha animais vivos tem que assumir a total responsabilidade pela saúde e bem-estar deles. O museu deve elaborar e implementar um código de segurança para protecção do pessoal e dos visitantes, assim como dos próprios animais, aprovado por um especialista na área veterinária.

Qualquer modificação genética deve estar claramente identificada.

Utilização Pessoal do Acervo do Museu

Não deve ser permitido aos profissionais de museus, órgão administrativo, famílias, pessoas vinculadas ou outros de se apropriarem de bens do acervo do museu, para utilização pessoal, mesmo que temporariamente.

Interpretar, Disponibilizar e Aprofundar o Conhecimento

Referência Primária

Os museus asseguram a referência primária em vários campos. Têm responsabilidades específicas com a sociedade, em

consequência da tutela, disponibilidade e interpretação do material contido no seu acervo.

A política do acervo do museu deve salientar a importância do acervo como fonte primária de informação. Deve evitar-se que isto seja definido pelas tendências intelectuais circunstanciais ou pela rotina do museu.

Disponibilidade

Os museus têm a responsabilidade de dar pleno acesso ao seu acervo e às informações existentes, na medida dos possíveis, respeitando as restrições por razões confidenciais ou de segurança.

Ética - Estudo de Caso 3

Tem pesquisado sobre um tópico relacionado com o seu acervo que eventualmente providenciará a base para a exposição principal. Alguns dos seus achados providenciam novas referências, que provavelmente irão atrair uma publicidade considerável pela exposição. Antes que tenha a oportunidade para publicar o seu trabalho ou preparar a exposição, um finalista em doutoramento telefona-lhe para estudar o mesmo acervo. Quais as informações que lhe irá disponibilizar?

Recolha de Campo

Se os museus empreenderem a sua própria recolha de campo, devem desenvolver políticas consistentes com os padrões académicos e nacionais e direitos internacionais e obrigações de tratado aplicáveis.

Os trabalhos de campo só devem ser empreendidos com o devido respeito e consideração pelas comunidades locais, seus recursos ambientais, práticas culturais e esforços para valorizar o património natural e cultural.

Recolha Excepcional de Referências Primárias

Em casos muito excepcionais, um bem sem proveniência determinada pode ter um valor intrínseco tão importante para o conhecimento que seja de interesse público preservá-lo. A decisão de aceitar um bem desta natureza no acervo do museu deve ser tomada por especialistas no assunto em questão, sem preconceitos nacionais ou internacionais.

Investigação

A investigação em material de fontes primárias efectuada pelos profissionais de museu deve estar relacionadas com os propósitos e objectivos do mesmo, além de obedecer às normas legislativas, éticas e académicas.

Ocasionalmente, a investigação envolve técnicas analíticas destrutivas. Estas devem ser empreendidas ao mínimo. Quando empreendidas, uma documentação completa do material analisado, incluindo os resultados da análise e da pesquisa efectuada, deve integrar o registo permanente do objecto.

A investigação que envolva despojos humanos e material com significado sagrado deve ser realizada de acordo com os padrões profissionais, tendo em consideração os interesses e as convicções da comunidade, grupos étnicos ou religiosos dos quais os objectos originam, sempre que isto for conhecido.

Reserva de Direitos de Investigação

Quando os profissionais de museu preparam material para uma exposição ou para documentar a recolha de campo deve existir um acordo claro com o museu patrocinador sobre todos os direitos relativos ao trabalho realizado.

Cooperação entre as Instituições e o Pessoal

Os profissionais de museu devem reconhecer e apoiar a necessidade de cooperação e intercâmbio entre instituições com interesses e políticas de aquisição similares. Principalmente com instituições de ensino superior e serviços públicos, em que a

investigação possa gerar acervos importantes, mas onde para os quais não exista condições de segurança a longo prazo.

Os profissionais de museu também têm a obrigação de partilhar os seus conhecimentos e experiências relevantes com colegas, eruditos e estudantes. Devem respeitar e reconhecer aqueles com os quais aprenderam e devem transmitir os avanços técnicos e experiências que possam ser úteis a outros.

Valorização e Divulgação do Património Natural e Cultural

Os museus têm o importante dever de promover o seu papel educativo e atrair maiores audiências da comunidade, localidade ou grupo que representa. A interacção com a comunidade e a promoção do seu património fazem parte do papel educativo dos museus.

Mostras e Exposições

As mostras e exposições temporárias, físicas ou por meio electrónico, devem estar em conformidade com a missão, política e objectivos do museu. Não devem comprometer a qualidade, a preservação e ou a conservação do acervo.

Ética - Estudo de Caso 4

Um coleccionador local tem uma das melhores colecções privadas de material relacionado com a sua área, apesar de ele ter perspectivas não ortodoxas sobre o mesmo. Você manteve boas relações com ele na expectativa de que o seu museu possa beneficiar com isso. Certo dia ele oferece-se para emprestar a sua colecção para uma exposição temporária, ao encargo do museu, mediante duas condições: Que a exposição só exponha material da sua colecção e que ele será o responsável por todo o conteúdo da etiqueta e da publicação. Você aceita a oferta?

As informações apresentadas nas mostras e exposições devem estar bem fundamentadas, serem precisas e também levar em consideração, com responsabilidade, os grupos ou convicções representadas.

O acervo de despojos humanos e material com significado sagrado deve ser exposto em conformidade com os padrões profissionais e levando em consideração, quando conhecidos, os interesses e as convicções da comunidade, grupos étnicos ou religiosos, dos quais os objectos originam. Este material deve ser exposto com bastante cuidado e respeito, sem ferir a dignidade humana de quaisquer povos. A solicitação para a retirada deste material da exposição pública, deve ser tratada com respeito e sensibilidade. As solicitações de devolução deste material deverão ser tratadas da mesma forma. As políticas do museu devem definir claramente os procedimentos para atender a estas solicitações.

Exposição de Material sem Proveniência

Os museus devem evitar mostrar ou utilizar material de origem questionável ou sem proveniência definida. Devem estar cientes que a exposição ou utilização deste material pode ser considerada como uma forma de incitamento ao tráfico ilícito de bens culturais.

Publicação e Reproduções

A informação publicada pelos museus, seja qual for o meio, deve ser bem fundamentada, precisa e deve levar em consideração os assuntos académicos, sociedades ou convicções apresentadas. As publicações do museu não devem comprometer os padrões institucionais.

Os museus devem respeitar a integridade do original aquando de cópias, réplicas, ou reproduções de peças do acervo utilizadas na exposição. Todas as cópias devem ser devidamente identificadas e permanentemente marcadas como fac-símiles.

Serviço Público e Benefício Público

Os museus utilizam uma vasta variedade de especializações, capacidades e recursos materiais que têm uma aplicação muito mais vasta do que no próprio museu. Isto permite aos museus partilhar e prestar outros serviços públicos como actividades de extensão do museu. Estes serviços devem ser organizados de forma a não comprometer a missão do museu.

Identificação dos Objectos e Espécimes

Os museus prestam frequentemente serviços de identificação ou de opinião para o público. É necessário ter cuidado para assegurar que o museu ou o indivíduo não procede de forma a poder ser acusado de tirar proveito, directa ou indirectamente, de tal actividade. A identificação e a autenticação de objectos que se considere ou suspeite terem sido adquiridos, transferidos, importados ou exportados ilegal ou ilicitamente, não devem ser divulgadas até que as autoridades competentes sejam notificadas.

Autenticação e Valorização (Avaliação)

Podem ser feitas avaliações do acervo do museu para propósitos de seguro ou indemnização. As informações sobre o valor monetário de outros objectos só podem ser fornecidas mediante requisição formal de outros museus ou de autoridades públicas ou outras governamentais legalmente competentes.

No entanto, caso o museu seja o beneficiário, a avaliação do objecto ou espécimen deve ser feita através de consultoria independente.

Trabalhar com as Comunidades

O acervo do museu reflecte o património cultural e natural das comunidades da qual provem. Como tal, poderá ter um valor que vai além da propriedade comum e que pode envolver fortes afinidades com a identidade local, regional, nacional, étnica, religiosa ou política. É por isso, importante que a política do museu leve em consideração estas responsabilidades.

Cooperação

Os museus devem promover a partilha de conhecimentos, documentação e acervos com museus e organizações culturais dos países e comunidades das quais os acervos originam. A possibilidade de desenvolver parcerias com museus em países ou áreas que tenham perdido uma parte significativa do seu património, deve ser avaliada.

Devolução de Bens Culturais

Os museus devem estar preparados para iniciar o diálogo sobre a devolução de bens culturais aos países ou povos de origem. Isto deve ser feito de forma imparcial, baseado preferencialmente em princípios científicos, profissionais e humanitários, assim como na legislação local, nacional e internacional aplicável, ao invés de acções governamentais ou políticas.

Restituição do Património Cultural

Um país ou povo de origem, pode querer a restituição de um objecto ou espécimen, que se prove ter sido exportado ou transferido em violação dos princípios estabelecidos nas convenções internacionais e nacionais. Desde que se possa comprovar que o património cultural ou natural faz parte daquele país ou povo, o museu envolvido deve, se for legalmente autorizado, tomar as providências necessárias para cooperar na sua restituição.

Objectos Culturais de Países Ocupados

Os museus devem abster-se de comprar ou adquirir objectos culturais de um território ocupado. Devem respeitar integralmente, toda a legislação e convenções que regulam a importação, exportação e transferência de materiais culturais ou naturais.

Comunidades Contemporâneas

As actividades museológicas envolvem frequentemente, uma comunidade contemporânea e o seu património. As aquisições só devem ser feitas de comum acordo, sem exploração do

proprietário ou informante. O respeito pelo desejo da comunidade envolvida deve prevalecer.

A utilização do acervo de comunidades contemporâneas requer respeito pela dignidade humana e pelas tradições e culturas que o utilizam. Este acervo deve ser utilizado para promover o bem-estar humano, desenvolvimento social, tolerância e respeito pela defesa da expressão multisocial, multicultural e multilingue.

Financiamento dos Serviços Comunitários

A procura de recursos para o desenvolvimento de actividades que envolvam as comunidades contemporâneas deve assegurar que os seus interesses não são prejudicados pelas potenciais associações de patrocinadores.

Apoio das Organizações da Comunidade

Os museus devem criar condições favoráveis para receber apoio comunitário (por exemplo, associações de Amigos do Museu e outras organizações de apoio). Devem reconhecer a importância desta contribuição e incentivar uma relação harmoniosa entre a comunidade e os profissionais de museus.

Legislação

Os museus devem funcionar de acordo com a legislação internacional, regional, nacional ou local e obrigações de tratado do seu país. Para além disso, o órgão administrativo deve cumprir com todas as responsabilidades legais ou quaisquer condições relativas aos vários aspectos, funcionamento e acervo do museu.

Legislação Local e Nacional

Os museus devem atender à legislação nacional e local e respeitar as normas de outros países, sempre que estas interfiram com o seu funcionamento.

Legislação Internacional

A ratificação da legislação internacional varia entre os países. No entanto, a política do museu deve reconhecer a seguinte legislação

internacional, utilizada como referência na interpretação do Código de Ética do ICOM:

Convenção para a Protecção do Património Cultural em caso de Conflito Armado (Convenção de Haia), 1954, Protocolo [actualmente Primeiro Protocolo], 1954 e Segundo Protocolo, 1999;

Convenção sobre os Meios para Proibir e Prevenir a Importação, Exportação e Transferência Ilícita de Bens Culturais (1970), UNESCO;

Convenção para o Comércio Internacional de Espécies em Extinção da Fauna e Flora Selvagem (1973);

Convenção para a Diversidade Biológica (1992), ONU;

Convenção para os Bens Culturais Roubados e Exportados Ilegalmente (1995), UNIDROIT;

Convenção para a Protecção do Património Cultural Subaquático (2001), UNESCO;

Convenção para a Protecção do Património Cultural Intangível (2003), UNESCO.

Profissionalismo

Os profissionais de museus devem cumprir as normas e a legislação vigente, manter a dignidade e honrar a sua profissão. Devem salvaguardar o público contra comportamentos profissionais ilegais e condutas pouco éticas. Devem aproveitar todas as oportunidades para educar e informar o público sobre os objectivos, propósitos e aspirações da profissão, a fim de desenvolver uma melhor compreensão pública sobre a contribuição dos museus para a sociedade.

Familiaridade com a Legislação Vigente

Todos os profissionais de museu devem estar familiarizados com a legislação internacional, nacional e local vigente e com as condições de prestação de serviços. Devem evitar situações que possam ser interpretadas como condutas impróprias.

Responsabilidade Profissional

Os profissionais de museu têm a obrigação de seguir as políticas e as normas da instituição empregadora. No entanto, podem perfeitamente opor-se às práticas que pareçam prejudiciais ao museu, à profissão e à ética profissional.

Conduta Profissional

A lealdade aos colegas e ao museu empregador é uma responsabilidade profissional importante e deve basear-se na fidelidade aos princípios éticos fundamentais aplicáveis à profissão como um todo. Devem obedecer ao disposto no *Código de Ética do ICOM* e conhecer os códigos e políticas aplicáveis ao trabalho em museus.

Responsabilidades Académicas e Científicas

Os profissionais de museus devem desenvolver a investigação, preservação e utilização das informações referentes ao acervo. Por isso, devem evitar executar qualquer actividade ou envolverem-se em circunstâncias que possam resultar em perdas de informações académicas e científicas.

Tráfico e Comércio Ilícito

Os profissionais de museus não devem apoiar, directa ou indirectamente, o tráfico ou comércio ilícito de bens naturais e culturais.

Confidencialidade

Os profissionais de museus devem manter sigilo sobre informação confidencial obtida em função do seu trabalho. As informações sobre bens levados ao museu para identificação são confidenciais e não devem ser divulgadas ou transmitidas a qualquer pessoa ou instituição sem a expressa autorização do proprietário. As informações sobre o sistema de segurança do museu ou de colecções privadas e locais reservados, conhecidos no desempenho dos deveres oficiais, devem ser mantidos em sigilo absoluto.

O princípio de confidencialidade está sujeito ao dever legal de apoiar a polícia ou outras autoridades competentes na investigação de bens suspeitos de roubo, aquisição ou transferência ilegal.

Independência Pessoal

Ainda que um profissional tenha direito à independência pessoal, deve reconhecer que nenhum negócio ou interesse profissional privado podem estar completamente desvinculados da instituição empregadora.

Relações Profissionais

Os profissionais de museus estabelecem relações de trabalho com numerosas pessoas dentro e fora do museu no qual trabalham. Espera-se que prestem os seus serviços profissionais de forma eficiente e eficaz.

Consulta Profissional

É responsabilidade profissional consultar outros colegas dentro ou fora do museu, quando o conhecimento disponível no museu for insuficiente para assegurar uma tomada de decisão eficaz.

Presentes, Favores, Empréstimos ou Outros Benefícios Pessoais

Os profissionais de museus não devem aceitar presentes, favores, empréstimos ou outros benefícios pessoais que possam ser-lhes oferecidos devido às funções que desempenham no museu. Ocasionalmente, pode ocorrer a doação ou recebimento de presentes por cortesia profissional mas isto deve ocorrer sempre em nome da instituição envolvida.

Empregos Externos ou Interesse em Negócios

Os profissionais de museus, apesar de terem direito a uma relativa independência pessoal, devem estar cientes que nenhum negócio privado ou interesse particular, pode estar completamente separado da instituição empregadora. Não devem ter outro emprego remunerado ou aceitar comissões externas que sejam, ou possam ser consideradas, incompatíveis com os interesses do museu.

Comércio de Património Natural ou Cultural

Os profissionais de museus não devem participar directa ou indirectamente no comércio (compra ou venda visando lucro), de património natural ou cultural.

Relações com Comerciantes

Os profissionais de museus não devem aceitar qualquer presente, hospitalidade, ou qualquer outra forma de recompensa, por parte do comerciante, leiloeiro, ou outra pessoa como indução à compra ou alienação de bens do museu, ou para efectuar ou evitar uma acção judicial. Além disso, os profissionais de museus não devem recomendar comerciantes, leiloeiros, ou avaliadores específicos a pessoas físicas.

Ética - Estudo de Caso 5

Você é especializado no assunto e o seu museu incentiva o pessoal para publicar documentos académicos. Uma galeria comercial, da qual o seu museu ocasionalmente compra material bem documentado para o acervo, está actualmente a organizar uma exposição de prestígio sobre a sua área. O director da galeria convida-o para escrever a introdução para o catálogo da exposição. Quando você vê a lista dos bens incluídos na exposição, nota que alguns não têm proveniência certificada e você suspeita que possam ter sido obtidos ilegalmente. Você aceita o convite?

Colecções Privadas

Os profissionais de museus não devem competir com a sua instituição na aquisição de bens ou em qualquer actividade de colecta pessoal. No caso de actividades privadas de colecta, o órgão administrativo e o profissional de museu devem estabelecer compromissos que devem ser cumpridos escrupulosamente.

Outros Conflitos de Interesse

Na eventualidade da ocorrência de conflitos de interesse entre um individuo e o museu, os interesses do museu devem prevalecer.

Utilização do Nome e Logótipo do ICOM

Os membros do ICOM não podem utilizar a denominação “Conselho Internacional de Museus”, “ICOM” ou o seu logótipo para promover ou apoiar qualquer actividade ou produto com fins lucrativos.

Resumo

Os museus têm um papel activo e múltiplo na sociedade.

A diversidade da provisão tem um propósito comum: a preservação da memória colectiva da sociedade expressa através do património cultural e natural, tangível e intangível. No entanto, para o fazer, só fará sentido se estiver associado à acessibilidade e interpretação dessa memória. Desta forma, os museus possibilitam a partilha, avaliação e compreensão do nosso património.

Os responsáveis pelos museus e os que se preocupam em providenciar todos os aspectos relacionados com o museu, têm uma responsabilidade pública. Isto deve condicionar o seu comportamento, uma vez que essa responsabilidade não se limita necessariamente, às questões administrativas, políticas ou académicas. O Código de Ética do ICOM estabelece padrões mínimos que podem ser considerados como uma expectativa pública razoável e com a qual os praticantes do museu podem avaliar o seu desempenho.

Gestão do Acervo

Nicola Ladkin

Professor Adjunto, Texas Tech University, Lubbock, Texas

Da mesma forma que a gestão do museu é de importância vital para o desenvolvimento e organização de cada museu, também a gestão do acervo é vital para o desenvolvimento, organização e preservação do acervo que cada museu alberga. Embora as colecções do museu possam diferenciar-se uma das outras, em conteúdo, partilham outras características semelhantes. Todas contêm inúmeros objectos individuais, vários tipos de objectos, espécimes, artes, documentos e artefactos, todos representativos do “património natural, cultural e científico” (Código de Ética para Museus do ICOM, 2004). Especificamente, muitas das colecções do museu são grandes e complicadas. Este capítulo é uma introdução ao desenvolvimento da melhor prática profissional, organização e preservação do acervo, com o objectivo de assegurar que o acervo é gerido e preservado, de forma correcta.

A gestão do acervo é o termo aplicado aos vários métodos legais, éticos, técnicos e práticos pelos quais as colecções do museu são formadas, organizadas, recolhidas, interpretadas e preservadas. A gestão do acervo foca-se na preservação das colecções, preocupando-se pelo seu bem-estar físico e segurança, a longo prazo. Preocupa-se com a preservação e a utilização do

acervo, e registo de dados, e em que medida o acervo apoia a missão e propósito do museu.

O termo “gestão do acervo” também é utilizado para descrever as actividades específicas empreendidas pelo processo administrativo.

Introdução à Gestão do Acervo

Quadro 1: Três elementos chave inter-relacionados com a gestão do acervo:

O **registo do acervo** providencia uma linha de base para a responsabilidade institucional para os muitos e variados objectos, artefactos, espécimes, amostras e documentos que o museu guarda com confiança para as gerações actuais e futuras da humanidade.

A **preservação do acervo** é um aspecto activo importante na gestão do acervo inserido sob todas as outras actividades museológicas.

O **acesso controlado ao acervo** para efeitos de exposição ou investigação, preenche a missão do museu na educação e interpretação ao mesmo tempo que protege o acervo. A inscrição, preservação e acesso emitidas por escrito também podem ser utilizadas para providenciar uma estrutura para a política de gestão do acervo.

Uma gestão de acervo eficaz, é essencial para assegurar que o acervo apoia a missão do museu. Isto também é vital para ter a maior parte dos (sempre limitados) recursos de tempo, dinheiro, equipamento, materiais, espaço físico e pessoal. De igual modo, a gestão do acervo requer uma política e procedimentos estabelecidos, claros e definidos que definam as actividades e tomadas de decisão quotidianas.

Política de Gestão do Acervo

Para que a gestão de colecções tenha sucesso, as decisões sobre o acervo do museu devem ser sempre tomadas de modo consistente e após consideração cuidadosa. Uma tomada de decisão eficaz fundamenta-se numa política eficaz. Por essa razão, o documento mais importante do acervo do museu é a Política de Gestão do Acervo. Baseada na declaração de missão do museu e noutros documentos de políticas fundamentais, o propósito e objectivo do museu são estabelecidos pelo tipo de acervo, investigação e preservação do acervo. Uma vez documentada, a política de gestão do acervo serve como guia prático para o pessoal do museu e como documento público que explica como o museu assume a responsabilidade pelo acervo ao seu cuidado.

A Política de Gestão do Acervo é considerado um documento tão importante, que tem a sua própria secção no Código de Ética para Museus do ICOM, em que declara que o órgão administrativo de cada museu deve adoptar e editar uma política do acervo redigida, que defina a aquisição, preservação e utilização do acervo. Sendo assim, ter uma política de gestão do acervo é uma responsabilidade de ética profissional.

Desenvolver a política de gestão do acervo

Antes de começar a desenvolver uma política de gestão do acervo, devem ser levados em consideração e incorporados vários factores. Desenvolver e delinear a política é uma oportunidade para rever e estabelecer os objectivos do museu e como os atingir,

caso ainda não estejam definidos. Nesta fase, todos os profissionais de museu devem ser convidados a contribuir. A política deve ser escrita de forma clara, de modo a ser um guia útil para o pessoal e o público. Tem que avaliar as necessidades do acervo em relação aos principais objectivos do museu. Também deve incluir providências para revisão e actualização periódica.

A política de gestão do acervo pode englobar vários assuntos sobre a gestão do acervo que podem ser especificamente escolhidos e documentados para se adaptarem às necessidades do seu museu. No entanto, devem ser abordados determinados assuntos fundamentais. Como referido no Quadro 1, estes assuntos podem agrupar-se em registo de inscrição, preservação do acervo e acessibilidade ao acervo.

O Quadro 2, contém um exemplo de uma Política de Gestão do Acervo, para o acervo típico de um museu. A maior parte dos assuntos listados são discutidos mais à frente, detalhadamente, neste capítulo, assim como os vários pontos que podem ser incluídos em cada assunto da sua política de gestão do acervo. Também são disponibilizados documentos para procedimentos. Estes comentários referem os pontos mais básicos e gerais, mas poderá incluir qualquer informação adicional ou necessária e útil às circunstâncias particulares do seu próprio museu e do seu acervo.

A importância do museu, com uma missão e um objectivo claramente definido e a aderência a um Código de Ética reconhecido são ambas acentuadas nos capítulos anteriores. Claro que estes documentos são de importância vital na perspectiva da gestão do acervo ao influenciarem directamente, a composição do acervo e ao afectarem a sua gestão e utilização. A política de gestão do acervo, em conjunto com as declarações fundamentais de políticas relacionadas como a documentação, conservação

Quadro 2: Delinear a Política de Gestão do Acervo: Tabela de Sugestão do Índice

Missão e Objectivo do Museu	Fotografia
Código de Ética	Prevenção de Acidentes
Inscrição	Seguro
Aquisição e Incorporação	Acessibilidade ao Acervo
Título de Propriedade Válido, Proveniência e Obrigação de Diligência	Segurança
Materiais “Sensíveis” e Protegidos	Exposições
Avaliação e Autenticação	Controlo do Ambiente Adequado
Abatimento e Cedência	Monitorização do Acervo em Exposição
Devolução e Restituição	Materiais de Exposição Apropriados
Catálogo, Numeração e Identificação	Embalagem e Transporte
Inventário	Investigação
Empréstimos	Recolha de Campo
Relatório sobre o Estado de Conservação e Glossário/Padrões	Ambiente Interno
Documentação	Eruditos e Investigadores Visitantes
Preservação do Acervo	Análise Destrutiva
Armazenamento do Acervo	Colecta Pessoal e Utilização Pessoal do Acervo
Manuseamento e Movimentação do Acervo	Conservação Preventiva
	Conservação

Exercício 1: Examine a tabela de sugestão do índice da política de gestão do acervo, no quadro acima. Quais os tópicos pertinentes a utilizar no seu museu? Existe algum assunto que seja irrelevante? Existe algo especial no seu museu que exija a adição de outros tópicos? Quais seriam? Resuma as suas conclusões e utilize-as como esboço da política de gestão do acervo para o seu museu.

preventiva e prevenção de acidentes, pode existir como separado ou incluído nas secções principais da documentação da política geral da instituição, dependendo da preferência do museu.

O Código de Ética para Museus do ICOM pode proporcionar

apoio directo no desenvolvimento da política de gestão do acervo. A Secção Dois, intitulada “Os museus que mantêm colecções, conservam-nas em benefício da sociedade e do seu desenvolvimento”, aborda, directamente, os principais elementos da gestão do acervo, e faz-lhes referência ao longo do processo de

desenvolvimento e providenciará muita orientação útil.

Procedimentos para a Gestão do Acervo

Os procedimentos para a gestão do acervo são as várias actividades nas quais as políticas de gestão do acervo se convertem em acções de gestão específicas. Os procedimentos são muito úteis e providenciam a consistência da acção quando formalizada por documento escrito.

Os procedimentos são necessários para implementar todas as áreas da política. Os assuntos dos procedimentos elaborados mais úteis, reflectem os assuntos abordados na política de gestão do acervo.

Tal como a política de gestão do acervo, os procedimentos podem ser elaborados para um determinado assunto e modificados mediante solicitado para se ajustarem às necessidades do seu museu.

Inscrição

A inscrição do museu está relacionada com as políticas e procedimentos pelos quais o acervo é adquirido e formalmente inscrito, nos registos de entrada da propriedade do museu e como este é gerido, localizado e muitas vezes disposto, após o registo inicial.

Aquisição e Incorporação

Estes são os métodos pelos quais o museu obtém o seu acervo. Os métodos mais comuns são através de doação, legado e compra, troca, recolha de campo e quaisquer outros meios pelos quais, o título (propriedade) é transferido para o museu. É muito importante que se estabeleçam critérios para determinar o que se quer coleccionar. Todas as colecções e itens adquiridos têm que ter um título válido, apoiar os objectivos do museu e não devem

ter condições ou restrições na sua utilização. O museu também deve providenciar a sua preservação e tratamento a longo prazo.

Sugestões para a Política de Aquisição

(ver também o capítulo sobre Ética)

A aquisição é o processo de obtenção de um bem ou colecção para o museu. Os objectos podem ser adquiridos de várias formas, por exemplo, através da recolha de campo, doação ou legado ou através de transferência de outra instituição.

Independentemente de como uma colecção é adquirida, existem componentes éticos e legais aos quais a aquisição deve obedecer. De uma perspectiva ética, o Código de Ética para Museus do ICOM especifica que os museus devem adoptar uma política de gestão do acervo documentada, referentes aos aspectos éticos da aquisição. A política de aquisição deve abordar assuntos como a relevância da colecção para a missão do museu, o perfeccionismo da sua documentação relacionada e os requisitos especiais para materiais cultural e cientificamente “sensíveis”. Legalmente, a política de aquisição deve declarar que as aquisições não devem violar qualquer legislação e tratados locais, estatais, nacionais e internacionais.

Sugestões para os Procedimentos de Aquisição

(ver também o capítulo sobre Documentação)

A incorporação é a aceitação formal de um objecto ou colecção, inserido no registo do museu e a sua incorporação no acervo do museu.

A incorporação inicia-se com o recibo dos documentos de transferência de título. Normalmente, só os objectos adquiridos para as colecções permanentes, são incorporados, ao contrário de outros objectos que o museu possa obter para utilizar como suportes da exposição, programas educativos e outros programas de apoio ou com fins lucrativos.

O procedimento de incorporação inicia-se pela atribuição de um número de identificação único, a um objecto ou colecção, à medida que a sua entrada é registada no museu. Apoiado por um sistema comum, este número consiste normalmente numa sigla para o museu, a data actual, seguida pelo número consecutivo da ordem pela qual a colecção foi recebida, tudo separado por um ponto ou por um traço. Por exemplo, a vigésima incorporação em 2004 no Museu Nacional Arqueológico teria o número de incorporação MNA-2004-20. Todos os objectos e documentação relativa à incorporação são reunidos e identificados com o número de incorporação para aquela incorporação, em particular. Para mais informação sobre numeração e identificação, ver a próxima secção.

A documentação do acervo do museu é uma parte vital da gestão do acervo. Os registos de inscrição são o primeiro passo a seguir quando uma colecção dá entrada no museu. Os arquivos de incorporação contêm todos os documentos relativos a cada incorporação. A organização e identificação dos arquivos podem variar, dependendo da forma como o museu está organizado e se utiliza papel, meios electrónicos, ou ambos, nos tipos de registos e arquivos. Qualquer que seja o sistema utilizado, os registos de incorporação são documentos de elevada importância legal, administrativa e de curadoria que contêm informação sobre o doador ou fonte do acervo, título válido de propriedade, informação sobre a avaliação do seguro, relatórios sobre o estado de conservação, inventários da incorporação que contenham mais do que um objecto, fotografia, seguro e outros documentos pertinentes. Para mais informação sobre a incorporação e outros procedimentos de documentação, ver o capítulo sobre Documentação.

Abatimento e Cedência ***(ver também o capítulo sobre Ética)***

O abatimento é o processo de remoção permanente, de objectos e acervo do registo do museu e pode ser feito por várias razões, para refinar o foco da colecção, para repatriamento de objectos, para remoção de itens não recuperáveis, ou objectos deteriorados, infestados. Os museus existem para benefício público, por isso o abatimento pode ser controverso. Alguns museus estão proibidos de fazer o abatimento ao inventário, através de legislação nacional ou através da sua própria política administrativa ou políticas institucionais. No entanto, todos os museus devem ter um processo de decisão e registo legal de todas as disposições permissíveis.

A cedência é o acto de remoção de objectos de colecções abatidos fisicamente no inventário do museu e a sua recolocação, noutra local. Dependendo da legislação aplicável, as opções de cedência podem incluir transferência para outro museu ou instituição semelhante para propósitos educativos, destruição física ou deterioração de objectos e restituição a outro grupo ou pessoas.

Catálogo, numeração e identificação

A catalogação é o processo de identificação, com pormenores descritivos, de cada objecto do acervo e a atribuição de um número de identificação único. Todos os objectos de acervo permanentes devem ser catalogados. As informações do catálogo devem incluir detalhes descritivos, classificação ou outra identificação, dimensões físicas, proveniência (origem e historial do objecto em termos de local do achado, propriedade prévia e meios de aquisição), número de incorporação e local de armazenamento. O registo no catálogo também pode incluir uma

Quadro 3: Conteúdos Possíveis para a Política de Abatimento e Cedência

- 1 Declaração sobre como o abatimento e a cedência são avaliados.
- 2 A autoridade para aprovar o abatimento é nomeada por um comité ou grupo particular.
- 3 Sugestões para o Procedimento de Abatimento e Cedência.
- 4 As acções para o abatimento e cedência de um objecto ou acervo baseiam-se na Política de Gestão do Acervo do museu.
- 5 As razões para o abatimento e cedência fazem parte dos registos do acervo e é mantida na curadoria.
- 6 Os seguintes elementos são identificados: quando, onde, por quem e sob que autoridade ocorreu o abatimento e a cedência.
- 7 Os registos de abatimento incluem a avaliação e a justificação escrita para o abatimento, data do abatimento, inventário de objectos/acervo abatidos e método de cedência.
- 8 Todos os registos são mantidos permanentemente e identificados como "Abatido."

Quadro 4: Elaboração da política do Processo de Catalogação

- 1 Os objectos são catalogados para obter um registo dos seus atributos físicos e proveniência (ver também o capítulo sobre Documentação, nomeadamente o resumo do sistema internacional de descrição do objecto "Objecto ID").
- 2 São atribuídos e aplicados números de identificação do catálogo, a todos os objectos.
- 3 Se o museu gere, ou está associado a escavações arqueológicas e trabalhos de campo semelhantes, todos os esforços devem ser realizados para integrar o campo de registo na catalogação permanente, por exemplo, utilizando os sistemas de catalogação e numeração de incorporação, do museu.
- 4 Os objectos são sempre catalogados antes de terem autorização para deixar o museu, por empréstimo.
- 5 A catalogação é feita o mais rapidamente possível para evitar a acumulação.
- 6 Sempre que se verifique uma acumulação de incorporação e catalogação, o museu deve elaborar e implementar um plano para actualizar a catalogação, tão rapidamente quanto possível, num padrão aceitável.

fotografia ou desenho e qualquer outra informação adicional aplicável.

Numeração e identificação de objectos no acervo

A numeração e identificação do acervo são o processo de associação de um número de identificação único a um objecto do acervo e identificar ou etiquetar o objecto com esse mesmo número. O número pode ser o número da incorporação ou o número do catálogo. É feito para que os objectos possam ser identificados, individualmente.

O método de identificação deve ser permanente de forma que o número fique permanentemente, e contudo seja reversível de forma que possa ser removido, caso necessário. Isto pode ser feito em objectos com superfícies lisas, aplicando uma base de material estável como acetato polivinílico (PVC), escrevendo o número em cima da base, e selando o número com uma capa, depois de secar. Posicione o número num local onde não esconda qualquer detalhe ou impeça a visão para investigação ou exposição. Nunca escreva o número directamente na superfície do objecto.

Os tecidos e outros objectos que não possam ser identificados directamente, podem ser etiquetados com etiquetas penduradas ou rótulos cosidos. Os objectos bidimensionais em molduras podem ter etiquetas penduradas e presas aos ganchos ou arames. As etiquetas ou rótulos devem ser feitos de material de arquivo e serem presos de forma a não danificar o objecto. Deve-se ter cuidado para que as etiquetas não se desassociem dos objectos a que pertencem.

Alguns objectos muito pequenos e frágeis, como moedas, jóias e espécimes de história natural como insectos, não podem ser marcados directamente ou terem etiquetas agarradas. Estes objectos devem ser colocados num recipiente como uma capa, envelope, bandeja, quadro, frasco ou bolsa feitos de material de

arquivo (ver a secção sobre o armazenamento do acervo, neste capítulo). Assim, o número pode ser marcado directamente no recipiente, ou na etiqueta que pode ser colocada dentro do recipiente com o objecto. A etiqueta dentro do recipiente deve ser marcada a lápis em vez de a caneta de tinta, para prevenir a transferência accidental da tinta.

Os objectos bidimensionais sem moldura, como fotografias, livros e documentos podem ser colocados em caixas, pastas ou entre papel ou madeira. O número pode ser escrito a lápis no material incluído.

Alguns museus utilizam a técnica do código de barras para marcar objectos, normalmente em conjunto com o número de incorporação ou do catálogo. Isto apoia em muito, o processo de inventário. A técnica que produz o número e a etiqueta é obviamente diferente, mas os princípios e procedimentos básicos discutidos acima são os mesmos quando se faz a identificação e etiquetagem com código de barras.

Empréstimos

Os empréstimos são a remoção temporária ou re-indicação de um objecto ou acervo da sua propriedade ou localização normal.

O empréstimo de entrada é a solicitação de empréstimo pelo museu a um prestador - proprietário ou outro proprietário normal, que pode ser outro museu ou um indivíduo. Envolve a mudança de local, de objectos e acervo, mas não do título (propriedade legal). O empréstimo de saída é o oposto: envolve o empréstimo de acervo a outro museu. Novamente existe uma mudança de local, mas não de título. A maior parte da legislação ou regulamentos do museu proíbem empréstimos externos a indivíduos ou entidades privadas, e mesmo quando não existem, estes empréstimos são desencorajados pois o indivíduo pode não ter capacidades para preservar e manter em segurança um item da

colecção. Por outro lado, os empréstimos a instituições educativas ou públicas permitem aos museus partilhar o seu acervo e aumentar e apoiar exposições e projectos de investigação com objectivos educativos. Infelizmente, a experiência comprova que os empréstimos provocam tensão física extra nos objectos devido à sua acumulação, transporte e mais manuseamento do que o habitual, e também aumenta os riscos de segurança e outros. Por estas razões é muito importante que a solicitação de empréstimos seja considerada cuidadosamente. Em particular, só os objectos, que o conservador/restaurador especializado experiente considere estáveis e sem risco significativo de manipulação adicional e transporte, etc., devem ser emprestados.

A experiência demonstra que podem ocorrer divergências nas condições e termos do empréstimo, por isso é muito importante que os empréstimos sejam completamente documentados de forma que o que pede emprestado e o prestador acordem em conjunto, todas as condições do empréstimo. Os registos do empréstimo também devem estar disponíveis de forma que estes possam ser concluídos quando o objecto é devolvido: pode ser feito através da utilização de um documento de empréstimo único. Aos acordos e outra documentação para empréstimos externos e internos deve ser atribuído um número de empréstimo único. No caso de empréstimos internos, este número de empréstimo pode ser processado e tratado quase da mesma forma que o número de incorporação, enquanto o objecto estiver no museu. Toda a documentação relacionada com empréstimos externos e internos anteriores, deve ficar registada permanentemente no caso de empréstimos externos do acervo, e durante um longo período de tempo (pelo menos dez anos), ou permanentemente no caso de empréstimos ao museu.

Quadro 5: Empréstimos - normas e procedimentos

Elaboração da Política de Empréstimos

- 1 Os empréstimos destinam-se a investigação, educação, exposição, conservação ou inspecção,
- 2 Os empréstimos têm um período de tempo específico, mas podem ser renovados ou alargados por mútuo acordo
- 3 Os formulários do empréstimo devem mencionar qualquer requisito específico para o empréstimo
- 4 Os empréstimos de saída destinam-se apenas às instituições apropriadas
- 5 Os empréstimos de entrada podem ser solicitados a instituições e indivíduos.
- 6 A responsabilidade de seguro (ou indemnização em vez de seguro) de empréstimos internos e externos deve ser especificado claramente em todos os acordos do empréstimo.
- 7 Não podem ser feitos empréstimos de acervo não incorporado
- 8 Não se fazem empréstimos com fins comerciais

Sugestões para o Procedimento de Empréstimo

- 1 A decisão para pedir emprestado ou emprestar um objecto/acervo baseia-se nas normas definidas na Política de Gestão do Acervo da curadoria.
- 2 O registo de empréstimo completo inclui:
 - a o número de empréstimo para efeitos de localização
 - b a data de início do empréstimo
 - c a data de término do empréstimo
 - d o propósito do empréstimo
 - e o inventário detalhado dos objectos emprestados
 - f o valor do seguro do empréstimo
 - g o método de acordo de remessa / transporte
 - h a aprovação do empréstimo pela pessoa, pessoas ou órgãos autorizados (por exemplo Director, Coordenador, Órgão Governamental de Licença de Exportação)
 - i qualquer requisito especial, como regras de exposição, manipulação especial ou instruções de embalagem,
- 3 Os prazos dos empréstimos são identificados e prolongados, exigidos ou devolvidos, conforme o caso, no término do período do empréstimo.

Relatório sobre o Estado de Conservação

O Relatório sobre o Estado de Conservação é um documento composto pela descrição escrita e visual do aspecto do objecto, estado de preservação e qualquer defeito, a determinada altura.

O primeiro relatório sobre o estado de conservação deve ser feito quando o objecto é incorporado (ou adquirido por empréstimo). É depois actualizado, sempre que o objecto é envolvido em qualquer actividade, como parte de uma exposição ou mostra ou antes e depois de um empréstimo externo. Ao fazê-lo, qualquer dano que tenha ocorrido, será notado de imediato. O relatório sobre o estado de conservação também deve ser actualizado após qualquer dano acidental e antes do tratamento de conservação.

O formato mais útil para um relatório sobre o estado de conservação é um documento padrão que induz o pessoal a recolher o mesmo tipo de informação, sempre que o relatório é preenchido. A existência de um glossário descritivo com as condições, também é muito útil para este propósito. Se um termo técnico específico não for conhecido, será útil fazer uma descrição detalhada do que é observado.

Examine o objecto numa área limpa, bem iluminada. Uma lanterna e uma lupa ajudarão a mostrar pequenos detalhes.

Cuidadosamente, inspecione todas as áreas do objecto, mas não force a abertura de qualquer coisa que esteja fechada ou dobrada. Faça um registo escrito do que observou e fotografe ou desenhe qualquer coisa que lhe pareça incomum ou qualquer evidência de dano.

O relatório deve incluir o número de incorporação ou do catálogo do objecto, composição, tipo, local e extensão do dano, concertos prévios, nome do examinador e data do exame.

Documentação

A documentação é uma parte crucial da gestão do acervo em geral, mas será tratada num capítulo especial que inclui aconselhamento detalhado sobre as normas e procedimentos de documentação.

Preservação do Acervo

Armazenamento do acervo

O armazenamento do acervo refere-se ao espaço físico onde é guardado o acervo quando não está em exposição ou sob investigação. O termo também é utilizado para descrever os vários tipos de mobiliário, equipamento, métodos e materiais, utilizados nos espaços de armazenamento do museu e acervo de estudo. Muitas colecções passam a maior parte do tempo armazenadas. As áreas de armazenamento do acervo protegem os objectos contra factores ambientais prejudiciais, acidentes, desastres e roubo e preserva-os para o futuro. Por estas razões, o armazenamento do acervo não é um espaço morto onde nada acontece, mas é o espaço onde existe uma activa preservação do acervo.

O edifício do museu provê a primeira camada de protecção entre o meio ambiente externo e o acervo. As áreas de armazenamento do acervo devem estar localizadas no interior do edifício e se possível, afastado das paredes exteriores, para minimizar a flutuação ambiental.

O armazenamento do acervo deve estar independente de todas as outras actividades, e apenas o armazenamento do acervo deve ocorrer neste espaço de forma que se possa controlar melhor o seu ambiente físico. Deve ter níveis de luminosidade baixos, temperatura estável e humidade relativa e sem poluentes atmosféricos e pragas. O acesso físico ao acervo pelo pessoal deve ser restrito de forma a manter a segurança e deve ter protecção

contra incêndio.

Uma vez que o acervo normalmente, passa a maior parte do tempo em armazenamento, é necessário que o mobiliário e os materiais de embalagem, que estão em contacto com o acervo, sejam estáveis e não reactivos. O mobiliário de armazenamento com finalidades de arquivo inclui armários e estantes com aço revestido ou alumínio esmaltado. Os objectos pequenos e estáveis são embrulhados, ensacados ou encaixotados antes de serem colocados em armazenamento como camada de protecção entre o objecto e o meio ambiente. Os objectos que não possam ser embrulhados devido ao seu tamanho ou composição frágil, são armazenados de preferência em armários ou estantes embutidas. Os objectos devem manter algum espaço entre si de forma a permitir um manuseamento fácil. Não aglomere ou sobrecarregue estantes e gavetas, uma vez que tornará difícil retirar os objectos de modo seguro.

Existem vários tipos de materiais de arquivo estáveis que protegem os objectos e não causam a sua deterioração. Estes materiais normalmente são mais caros que as caixas e cartões comuns, mas os benefícios protectores que provêm, excedem os custos adicionais.

Os materiais de armazenamento recomendados incluem: etiquetas sem ácido e sem lignina, etiquetas, papel, pastas, envelopes, molduras, caixas e tubos revestidos em carbonato de cálcio, algodão, linho e tecidos de poliéster, fitas, cordas e fios; fibra de poliéster e películas; sacos de polietileno e polipropileno, caixas de microespuma e molduras; adesivo celuloso; adesivo de acetato de polivinil e acetona; e jarras e frascos de vidro com tampas de polipropileno ou polietileno. Existem vários materiais sintéticos patenteados, muito utilizados no armazenamento do museu, como Tyvek™, Mylar™ e Marvelseal™. Nos vários



Movimentação do acervo: as colecções frágeis são movidas de modo seguro em apoios individuais, num carro acolchoado.

materiais disponíveis, pode-se encontrar algo satisfatório para armazenar todo o tipo de acervo do museu. Muitos dos materiais podem ser utilizados para proteger vestuário e podem ser construídas caixas especiais, bandejas, arquivos, apoios e montes para apoiar e proteger espécimes ou obras de arte, em particular.



Armazenamento de proteção: objectos frágeis dispostos individualmente, em prateleiras acolchoadas, num armário embutido.

É porém importante evitar materiais que sejam quimicamente instáveis e que possam interagir quimicamente com os objectos com os quais entram em contacto e que possam causar dano. Estes incluem madeira e produtos de madeira, papel e papelão particularmente ácido, celofane e fita-cola, fitas adesivas, espuma

de borracha e espuma de uretano, a maioria dos plásticos, removedor de verniz, cliques e agramos de metal para papel, etiquetas de borracha e colas com base de borracha. Se for necessário utilizar materiais instáveis como madeira de arquivo, pode ser colocado um material de barreira estável como molduras sem ácido entre a estante e os objectos.

Manuseamento e movimentação do acervo

O acervo está em risco de dano elevado enquanto está a ser manuseado ou em movimento. No entanto, terá de existir um equilíbrio entre a protecção e a preservação, uma vez que será muito difícil estudar, expor ou utilizar espécimes e colecções do museu, que não podem ser manuseadas. Para prevenir o dano é essencial ter muito cuidado e utilizar o bom senso ao manusear objectos de qualquer tipo e tamanho. Algumas precauções muito simples podem reduzir em muito, este risco. Todos os objectos devem ser manuseados como se fossem os mais valiosos e as mãos devem estar limpas ou protegidas por luvas de algodão ou de látex limpas. Aquando da movimentação de objectos, é necessário determinar onde o objecto será posto antes de o ir buscar, e planear antecipadamente, o trajecto de volta para se assegurar que está livre de obstruções.

Transporte um objecto de cada vez, ou ponha os objectos numa bandeja ou carro acolchoado, se houver a necessidade de mover vários objectos, a uma distância considerável.

Leve o tempo necessário e peça ajuda se o objecto for muito grande ou pesado para ser movido facilmente por uma pessoa.

Nunca arrisque a sua própria segurança ou a segurança do objecto.

Fotografia

A fotografia é uma parte integrante e especializada da

documentação do acervo do museu. A fotografia não só é um registo visual de um objecto como também ajuda na investigação, educação e recuperação de um objecto, caso este esteja extraviado e como prova de defesa para reivindicar o seguro, por perda ou roubo. A fotografia também documenta o estado de conservação do objecto, a determinada altura, de forma que possam ser feitas comparações no futuro.

Por isso, é essencial que a fotografia seja de elevada qualidade. Embora as fotografias de grande formato (negativos de 6cmx6cm ou maiores) utilizadas como padrão pelo museu, e apesar de muitos museus mais antigos terem grandes arquivos de dispositivos e negativos de filme do seu acervo, com a grande melhoria em lentes e filmes dos últimos 20 ou 30 anos, actualmente, as fotografias a preto e branco de 35mm são a medida preferida para efeitos de documentação. O filme a preto e branco é muito mais estável a longo prazo do que o filme a cores, podem ser utilizados com vários filtros especiais que podem aumentar as características fundamentais do objecto na fotografia resultante e podem ser feitas em casa.

No entanto, a fotografia digital está a aumentar em popularidade e a diminuir em preço, e actualmente fotografias de elevada qualidade podem ser impressas muito rapidamente, em impressoras a cores de jacto de tinta, extremamente baratas. Por outro lado, a longevidade das imagens digitais para propósitos do museu ainda tem que ser avaliada: naturalmente que qualquer imagem digital deve ser transferida imediatamente, da memória da máquina fotográfica para o disco rígido do computador, fazer cópias regulares num meio externo ao museu (por exemplo, num computador de sistema remoto ou num CD de segurança, armazenado fora do museu). Qualquer que seja o formato, as fotografias produzidas devem estar identificadas com o número de

incorporação do objecto e organizadas de modo que possam ser encontradas e associadas facilmente ao objecto.

Os objectos devem ser fotografados como parte do procedimento de incorporação. Os objectos bidimensionais emoldurados devem ser fotografados verticalmente e podem ser colocados num cavalete ou em blocos acolchoados e apoiados numa parede, se forem muito grandes. A lente da máquina fotográfica deve estar paralela à face do objecto e os objectos devem preencher o máximo possível da objectiva. Um objecto bidimensional que não esteja apoiado em nada deve ser colocado ao nível da máquina fotográfica posicionada sobre ele para tirar a fotografia. Isto pode ser feito facilmente utilizando um suporte para cópias, mas também pode ser utilizado um tripé que se possa inclinar sobre a mesa de modo que a lente fique paralela à face do objecto. Os objectos tridimensionais requerem um fundo com uma superfície lisa que contraste com o objecto mas que não interfira com o mesmo.

Os objectos pequenos podem ser colocados numa mesa robusta e os grandes podem ser colocados no chão numa superfície limpa e acolchoada. Pode ser necessário tirar várias fotografias de ângulos diferentes para registar a completa assimetria do objecto. Também pode ser necessária iluminação especial, e nesse caso, devem ser colocadas luzes onde melhor mostrem a forma, textura e contornos do objecto.

Seguro

O seguro do acervo é considerado geralmente, como parte integrante da gestão de risco, termo que descreve o processo para reduzir a probabilidade de danos ou perda do acervo, eliminando ou pelo menos minimizando, os perigos. O seguro não é um substituto para uma gestão e segurança do acervo inadequada. Os objectos e colecções únicas são insubstituíveis, mas o seguro pode

providenciar alguma compensação monetária na infelicidade de danos ou perda de objectos e colecções. Sempre que exista um seguro (ver abaixo), o objectivo do seguro acordado, é assegurar compensação monetária suficiente para reparar ou substituir o acervo em caso de danos ou perda. O seguro varia muito em relação ao que pode ser segurado e contra que riscos, onde e em que circunstâncias se aplica o seguro e como é feita a revindicação do seguro. É necessário avaliar o acervo relativamente ao seu custo de substituição ou outro valor monetário regularmente, de forma que o museu mantenha os valores do seguro actualizados. (Na maioria dos contratos de seguro, se o acervo é geralmente subavaliado, a seguradora só será responsável pelo pagamento da percentagem equivalente, de qualquer reclamação. Por exemplo, se o acervo é avaliado pelo museu em apenas 50% do seu verdadeiro valor de mercado, a seguradora só pagará metade de qualquer revindicação por perda ou restauro de danos relativo a talvez um único objecto.) Os registos sobre o seguro e outros registos de avaliação devem estar actualizados e, claro, em condições seguras e com acesso limitado.

No entanto, a política e prática em relação à utilização do seguro difere muito de país para país e de museu para museu dentro do mesmo país. Na maioria dos países, o acervo dos museus nacionais, propriedade do estado, não é assegurado e é normal existir uma indemnização oferecida pelo governo, em vez do seguro, aos proprietários dos empréstimos temporários e a longo prazo para os museus nacionais e talvez outros museus públicos. Sempre que seja permitido a utilização do seguro comercial, o museu tem que avaliar as suas exigências de seguro, cuidadosamente. Um agente de seguro independente, especializado em belas artes (normalmente conhecido como “corretor da seguradora”) provavelmente, estará apto a

determinar o melhor seguro para cobrir as exigências e obterá cotações competitivas de várias companhias de seguros diferentes.

Conservação do acervo

A conservação preventiva é tema de outro capítulo, mas é vital acentuar aqui que este é um aspecto muito importante da gestão do acervo. Tem que estar sob qualquer aspecto da política e actividades museológicas e deve ser visto como responsabilidade de todo o pessoal, numa base contínua. O acervo também deve ser monitorizado regularmente, para determinar quando um objecto ou colecção necessita dos cuidados do conservador.

Prevenção de Acidentes

A prevenção e resposta a acidentes também são partes muito importantes das responsabilidades da gestão do acervo, mas isto é discutido mais detalhadamente no capítulo sobre Segurança do Museu. No entanto, deverá ser acentuado aqui que, o objectivo é assegurar a preparação e a prevenção, quer seja em possíveis situações de emergência, quer seja por desastres naturais, emergências civis como incêndio ou pelos efeitos de conflito armado, para não conduzir à perda ou danos sérios para o acervo do museu. As medidas de prevenção necessárias incluem avaliação de risco, um bom plano e planta dos edifícios, mobiliário, equipamento e sistemas e uma rotina eficaz de inspecções aos sistemas e manutenção preventiva dos edifícios. A prevenção de emergência eficaz deve basear-se num plano elaborado, testado e avaliado pelo menos uma vez por ano, e que define as medidas a serem tomadas, antes, durante e depois de qualquer emergência.

Acesso Público ao Acervo Segurança

A segurança é discutida mais detalhadamente no capítulo sobre Segurança do Museu. No entanto, o acesso físico ao acervo é um

elemento de segurança que tem de ser abordado na política de gestão do acervo.

Galerias e Salas de Exposição e Mostra

Existem vários tipos de exposição do museu. Podem ser exposições temporárias ou a longo prazo, de objectos do acervo do museu, exposições que contêm objectos emprestados por outras instituições, ou exposições itinerantes. Outras exposições, diferentes das que se podem visitar ou exposições temporárias, contêm itens do acervo do museu, por isso os procedimentos da gestão do acervo estabelecidos, são aplicados da mesma forma, aos objectos nas galerias de exposição e aos objectos nas áreas de armazenamento.

Transferir objectos das áreas de armazenamento seguras, para as galerias de exposição, expõe o acervo a uma variedade de ameaças adicionais. As ameaças de segurança incluem roubo, vandalismo e manipulação sem autorização, enquanto as ameaças

Quadro 6: Questões de Segurança definidas na Política de Gestão do Acervo

- 1 O acesso físico ao acervo, mesmo para o pessoal, é restrito através de local fechado e seguro e entrada controlada
- 2 O pessoal do acervo responsável por um determinado objecto, colecção ou área de armazenamento em particular, supervisionará o acesso de outro pessoal e visitantes
- 3 Os registos do pessoal com acesso têm de ser mantidos
- 4 Aos visitantes não é permitido o acesso aos registos da área de armazenamento e outras áreas seguras do museu.
- 5 O acesso para fins de investigação baseia-se no plano de investigação aprovado, e todos os visitantes são registados de modo semelhante, adequadamente no término do período de empréstimo.

de conservação comuns incluem choque e vibração, montagem e suportes danosos à exposição, poluentes atmosféricos, flutuação ambiental, luz, pragas e outros factores naturais. O controlo da luz visível, luz ultra-violeta, temperatura e humidade relativa e poluentes atmosféricos para níveis seguros recomendados (ver o capítulo sobre Conservação) representa um problema em particular. Números elevados de visitantes geram calor corporal, humidade e poluição para as galerias, enquanto a iluminação necessária para iluminar as exposições o suficiente para que possam ser vistas confortavelmente, pode causar danos a longo prazo a itens particularmente sensíveis à luz, como tecidos, vestuário, pinturas e desenhos à base de tinta de água.

Um bom planeamento e organização da exposição, segurança e utilização de materiais adequados também contribuem para o controlo ambiente e protecção do acervo. Como obter um ambiente controlado é abordado num capítulo posterior.

Monitorização do acervo em exposição

As galerias de exposição devem ser inspeccionadas regularmente para qualquer evidência de danos ou perda de objectos em exposição. O controlo do ambiente é alcançado por vários métodos através de uma variedade de sistemas mecânicos e manuais de monitorização das galerias de exposição para assegurar que os controlos do ambiente estão a funcionar eficazmente. Como monitorizar o ambiente é discutido mais detalhadamente num capítulo posterior.

Materiais de exposição adequados

Os materiais seguros para utilização no armazenamento do acervo também são seguros para utilizar na apresentação da e na exposição. Muitos materiais utilizados na exposição não são de composição de arquivo mas são comumente utilizados devido às suas outras características desejáveis e baixo custo. Nestas

situações, podem ser utilizados materiais de arquivo que sirvam de barreira entre o material reactivo e o objecto do acervo.

Embalamento e transporte

Por vezes, como parte da produção da exposição é necessário empacotar e transportar acervo do museu para outras instituições. Esta actividade é ainda mais arriscada do que manusear e movimentar o acervo, por isso a decisão para o fazer deve ser tomada após uma consideração muito cuidadosa. Os métodos de embalagem e transporte são escolhidos com base nos requisitos individuais dos objectos transportados, e apenas os objectos estáveis devem ser transportados devido ao aumento de risco de danos. Os materiais de embalagem protegem antecipadamente, os objectos de todos os riscos possíveis e associados com o método de transporte, em particular. Os materiais de embalagem adequados, são os mesmos utilizados para o armazenamento do acervo. Embora a espuma de uretano não seja material de arquivo, é frequentemente utilizada para embalar objectos devido às suas excelentes propriedades almofadadas. O material almofadado é utilizado, com base nas necessidades individuais dos objectos mas os materiais de embalagem que têm contacto directo com os objectos devem ser de material de arquivo.

O método de transporte escolhido deve providenciar a melhor protecção para os objectos e no mais curto espaço de tempo de deslocação. Os métodos de transporte comuns para os objectos do museu são por estrada e via aérea. O transporte por caminhos-de-ferro é utilizado menos frequentemente devido ao aumento de choque e vibração associado a este método. Por vezes, o transporte marítimo é utilizado para objectos muito grandes e estáveis, mas o tempo de viagem é frequentemente muito demorado e pode ser difícil providenciar o controlo do clima a longo prazo, num contentor de transporte. As companhias de

transporte que têm experiência em transportar acervo dos museus podem providenciar uma ajuda valiosa no planeamento do transporte do acervo do museu.

Sugestões para a Política de Transporte

Os objectos são avaliados cuidadosamente, a nível de estabilidade, antes de serem transportados. Só os que são estáveis podem ser transportados.

Que tiver a autoridade para tomar a decisão do transporte, tem de ser identificado.

Sugestões para os Procedimentos do Transporte

O método do transporte baseia-se nas necessidades do objecto, na distância e duração do transporte.

Os materiais de embalagem utilizados baseiam-se no tipo do método de transporte escolhido e necessidades do objecto.

Investigação do Acervo

Investigação

A investigação do acervo do museu e publicação dos resultados providencia o tipo adequado de acesso ao acervo e permite aos museus levar a cabo a sua missão educativa e interpretativa. Torna a informação especializada disponível às várias partes interessadas e providencia a base para exposições e programas educativos. É muito importante que toda a investigação do museu seja legal, ética e em conformidade com os padrões académicos e apoie a missão do museu.

Recolha de Campo

Sempre que os museus empreendam recolha de campo, devem fazê-lo em conformidade com a legislação e tratados, e têm de aderir aos padrões académicos estabelecidos. As populações locais e as suas necessidades e desejos, também devem ser levadas em consideração.

Investigação interna

A investigação por parte do pessoal do museu deve estar relacionada com a missão e âmbito do museu. A investigação deve estar em conformidade com as normas académicas estabelecidas. A investigação por parte do pessoal tem que ocorrer no museu. Não deve ser permitido ao pessoal remover objectos do acervo do museu, mesmo que seja temporariamente, para qualquer propósito.

Visitantes eruditos

Os museus devem estabelecer políticas de segurança, de acesso e manuseamento do acervo por eruditos e investigadores. Os museus devem promover a utilização interna do seu acervo aos eruditos e investigadores ao mesmo tempo que zelam pela segurança, protecção e manuseamento seguro do acervo durante a investigação.

Análise destrutiva

Por vezes é necessário utilizar técnicas de análise destrutiva para melhorar as pesquisas da investigação. Estas só devem ser levadas a cabo, após consideração cuidadosa. A proposta de pesquisa deve ser submetida ao museu para avaliação. O museu mantém o título de propriedade e o abatimento do objecto. As partes não utilizadas do objecto são devolvidas ao museu. As informações recolhidas substituem o objecto alterado ou destruído.

Sugestões para a Política de Investigação

A investigação erudita é vital para a missão educativa e serviço público do museu. Por essa razão, o pessoal do museu pode escolher o tema da investigação, iniciar e gerir a investigação, procurar os recursos necessários para gerir a investigação e disseminar os resultados da investigação de modo adequado.

Toda a investigação apoia a missão do museu.

Coleccionismo privado

O pessoal do museu tem frequentemente colecções pessoais, resultado do seu próprio interesse e actividades. No entanto, como o Código de Ética do ICOM torna claro, o pessoal não deve competir com as suas instituições na aquisição de objectos ou colecção pessoal dos mesmos tipos de objectos que o seu museu faz, uma vez que seria conflito de interesses se o membro do pessoal utilizar o seu próprio conhecimento especializado para benefício pessoal e não para o benefício do museu. Qualquer desvio permissível desta restrição deve ser discutido com o órgão administrativo do museu.

Conclusão

Reunir colecções é uma das funções primárias do museu e os objectos que incluem o acervo tornam-se entre os activos mais importantes do museu. A preservação, conservação e gestão do acervo preenchem as responsabilidades públicas do museu e ajudam desta forma, a alcançar a missão do museu. Uma boa gestão do acervo é uma das estratégias pelas quais se alcança a preservação e conservação. Adoptar e implementar as políticas e práticas da gestão do acervo recomendadas neste capítulo, providenciará uma base firme para implementar todas as mais variadas estratégias para gerir um museu.

Inventário e Documentação

Andrew Roberts

Ex-Director dos Recursos de Informação, Museu de Londres

Introdução

Um dos recursos essenciais para gestão do acervo, investigação e serviços públicos é a existência de uma documentação precisa e acessível. Este capítulo desenvolve os conceitos referidos no capítulo sobre Gestão do Acervo, providenciando aconselhamento prático sobre os procedimentos relativos à documentação, incluindo a incorporação, controlo do inventário e catalogação. Discute os sistemas manuais e informáticos e de acesso à informação através da internet. As directrizes baseiam-se em normas bem estabelecidas.

Aquisições, Empréstimos a Longo Prazo e Incorporação

O processo de incorporação suporta a incorporação de aquisições permanentes e empréstimos a longo prazo no acervo do museu (ver o capítulo sobre Gestão do Acervo) (Buck e Gilmore, 1998; Holm, 1998; Conselho Internacional de Museus. Comité Internacional para a Documentação, 1993). Esta é uma fase fundamental na documentação geral do acervo, registando a evidência legal da propriedade dos bens no acervo e providenciando o ponto de partida para a total catalogação dos bens individuais.

O museu deve desenvolver uma estrutura em que as propostas de aquisições e empréstimos a longo prazo recorrem a um comité interno para aprovação, em vez de serem aceites por um membro do pessoal. Quando o museu faz uma aquisição ou empréstimo, deve iniciar a elaboração de um arquivo com a informação sobre o proprietário e os objectos. Este arquivo deve incluir uma folha sumária, com dados sobre a fonte, esboço dos objectos, a sua importância para o museu, o método de aquisição proposto (por exemplo, doação, compra, escavação), a conformidade da proposta com a política do acervo do museu, as recomendações do curador e outro pessoal especializado e a decisão do comité. O esboço dos objectos deve incluir uma autenticação da sua origem e uma avaliação do seu estado de conservação. Se possível, o museu deve incluir uma fotografia ou imagem digital dos objectos.

Aquando da aquisição, caso seja aprovada, deve ser solicitado ao proprietário uma transferência legal e formal, assinada, da propriedade dos objectos (“transferência de título”). A cópia assinada deste documento deve ser acrescentada ao arquivo, como prova da legalidade da aquisição.

Se o museu receber grupos de objectos regularmente, pode tornar-se mais eficaz se todo o grupo for tratado como uma única aquisição, em vez de processar cada item como uma aquisição.

Exemplo de um registo de incorporação (reprodução Holm, 1998, autorizado pelo MDA).

Entry number
 Allows easy cross-reference to the original entry form if required.

Authentification
 On completion of each page, the person with overall responsibility for the collection should sign and date the page to certify it as a record.

Received from
 The name and address of the previous owner (i.e. the donor, vendor, etc.).

Brief description
 This should include the object name and a short description which should be the minimum necessary to adequately identify each item. A detailed description can be noted on the catalogue record for the item. When there are several items listed under a single accession number, each name and description can be prefixed with an item number (see Chapter 12).

Initial storage location
 Note where the item is to be stored after completion of the accession record. This entry should not be altered if the item is subsequently moved. A good dynamic system for coping with location changes should be available (see Chapter 10).

Page number
 Register pages should be numbered to make the record in line of a page easier to check.

Accession number
 Some museums allocate a single number to cover several items received together as a group, others give each item a separate accession number (see Chapter 12).

Date received or accessioned
 In the past, the date of entry was often entered here. In the case of non-acquisition, this date will be recorded on the entry form so it is better to use this column for the date of formal accessioning.

Method of receipt
 The way in which the accession was acquired (e.g. gift, purchase, request, transfer, exchange, etc.).

Historical information
 This should be kept to a minimum. A detailed history can be noted on the catalogue record for each item.

Explanatory notes
 If necessary the 'action taken' column can be used for other annotations. These might also use of retrospective documentation work, for example.

Action taken
 Record any significant subsequent actions such as loss, disposal, re-accessioning as part of a retrospective documentation project, or major alterations to the appearance of the object.

Accession number	Date received or accessioned	Received from	Brief description	Initial storage location	Page number
40282	1902.12.10.1902	Mr. A. Brown A small vase Agave Mexico	1. Small vase ... 2. Small vase ... 3. Small vase	97
40283	1902.12.10.1902	Mr. A. A. Jones (London)
40284	1902.12.10.1902
40285	1902.12.10.1902	Mr. J. Smith

Isto aplica-se nomeadamente, em colecções arqueológicas, de história e de história natural. Deste modo, a aquisição total tem um arquivo e um número de incorporação do grupo completo. Aos objectos individuais inseridos no grupo, podem ser atribuídos números individuais ao objecto, que podem ser subdivisões dos números de incorporação ou independentes do número de incorporação.

Se o museu for o repositório de todos os achados de uma escavação, deve discutir com o escavador, a possibilidade do museu e do escavador, terem uma numeração comum aproximada. Pode ser possível ao museu atribuir um número de incorporação a toda a escavação, que será depois utilizado no sistema de registo do campo desde o início da escavação. Este método permitirá ao museu evitar a necessidade de renumerar e marcar os objectos individuais e ajudará a incorporar o acervo e os registos da escavação no museu. Tal não será possível, no caso em que alguns dos achados da escavação sejam retidos pelo escavador ou tenham estado em vários museus, e houve a necessidade de terem duas sequências de numeração.

Além dos arquivos de incorporação, o museu deve manter um registo de incorporação, com um *checklist* de todas as aquisições. Idealmente, o registo deve ser um volume de capa dura, com papel de qualidade de arquivo. Deve ter colunas para o número de incorporação, data, fonte, método, descrição geral do grupo, número de objectos que compõem o grupo e o nome ou rubricas do curador do museu. Deve ser mantido em local seguro, como por exemplo num cofre à prova de fogo. Se possível, mantenha uma cópia do registo noutra local.

No caso de um empréstimo a longo prazo, o museu deve registar também o motivo do empréstimo e a duração do acordo. Muitos museus são relutantes em aceitar empréstimos a longo prazo, a menos que o objecto seja utilizado para uma exposição

de galeria ou para uma investigação prolongada, devido ao trabalho envolvido no tratamento dos objectos. Se o empréstimo for aprovado, deve ser finalizado com um acordo de empréstimo escrito que deve ser mantido no arquivo. O empréstimo deve ser adicionado a uma sequência de número de empréstimo diferente.

Exercício: utilize as directrizes de incorporação como base para a elaboração de uma folha sumária de incorporação, formulário de transferência de título e registo de incorporação.

Controlo do Inventário e Catalogação

A segunda fase do sistema de documentação do museu é o desenvolvimento e utilização da informação sobre os objectos individuais do acervo. O museu deve estabelecer registos sobre cada um dos bens do acervo e actualizá-los sempre que os objectos são examinados e utilizados. Os registos podem ser utilizados como base para investigação, acesso público, exposição, educação, desenvolvimento do acervo, gestão do acervo e segurança.

Para suportar estas utilizações, os registos têm de estar estruturados constantemente em categorias ou campos discretos, em que cada um deles possa guardar uma informação específica. A tabela 1 resume os campos do catálogo recomendados, estando estes mais detalhados no Apêndice. Recomenda-se que o museu adapte as directrizes deste capítulo como base para o controlo do inventário e catalogação interna, com decisão de escolha dos campos utilizados pelo museu.

Os campos do inventário e do catálogo da Tabela 1 baseiam-se em ideias desenvolvidas por cinco projectos existentes, aplicados pela maioria dos museus. A abordagem global baseia-se no

Manual de Procedimentos da AFRICOM, desenvolvido pelo ICOM e pelo Comité Coordenador da AFRICOM, para utilização nos museus em África. Inclui mais de 50 campos, organizados em quatro grupos principais (gestão do objecto, descrição do objecto, historial do objecto e documentação do objecto) (coluna 3 na Tabela). O Manual foi publicado na versão inglesa, francesa e árabe (Conselho Internacional de Museus, 1996 e 1997) e foi utilizado como base para a formação de materiais.

O padrão da AFRICOM foi muito baseado num conjunto de directrizes mais gerais desenvolvidas pelo Comité Internacional para a Documentação do ICOM (CIDOC) (Conselho Internacional de Museus. Comité Internacional para a Documentação, 1995) (coluna 4). O terceiro modelo geral é o padrão ESPECTRO, desenvolvido pela Associação de Documentação para Museus do Reino Unido (MDA). Todo o padrão ESPECTRO é uma publicação significativa (Associação de Documentação do Museu, 1997; Ashby, McKenna e Stiff, 2001), mas o MDA também emitiu um manual de catalogação que incorpora os campos principais (Holm, 2002) (coluna 5). O quarto padrão é o Objecto ID, desenvolvido como um guia específico para a informação, muito útil no caso de um objecto roubado (ver o capítulo sobre Tráfico Ilícito) (Thornes, 1999) (coluna 6). O padrão final é o Dublin Core (DC), desenvolvido como meio para obter recursos de informação na Internet (Dublin Core, 2004) (coluna 7).

As versões publicadas destes cinco padrões podem ser consultadas para informação mais detalhada. O texto completo da edição inglesa/francesa do Manual da AFRICOM e os padrões do CIDOC e do Objecto ID estão disponíveis na Internet (ver as referências).

Campos do inventário e do catálogo

Os campos da Tabela 1 são adequados para as principais áreas de

estudo em museus com acervo de arqueologia, antiguidades, etnologia, belas-artes, tradição, história e história natural. Independentemente da área de estudo, todos os registos devem incluir vários conceitos principais, como o Número do Objecto e Nome do Objecto (coluna 2 na tabela). Outros campos são igualmente importantes para áreas de estudo individuais, como o campo Título para acervo de Arte, o campo Período/Data de Produção para acervo de arqueologia e o campo Nome de Classificação para acervo de história natural.

Alguns destes campos são particularmente importantes para a gestão e segurança das colecções, como o Número do Objecto, Localização Actual e Características Próprias. Outros campos são importantes para a investigação e acesso público, como Produtor/Fabricante e Período/Data de Produção. Os campos pertinentes ao museu dependem das suas áreas de estudo e da sua importância entre a investigação e a utilização pública.

O “inventário” básico do acervo é composto por registos que incluem os campos principais e os campos essenciais a áreas de estudo individuais. (no caso de obras de arte individuais e arqueologia, os campos de inventário são os das colunas do Campo Obrigatório e do Objecto ID, Tabela 1 (ver o capítulo sobre Tráfico Ilícito). A abordagem é desenvolver um inventário e um catálogo completo em separado, mas é mais eficaz pensar nestes conceitos como um único recurso de informação que serve cada dos um dos propósitos descritos acima. O desenvolvimento do nível de informação do inventário é a principal prioridade. Deve incluir uma fotografia ou imagem digital do objecto.

Sintaxe e terminologia

Além de utilizar uma série de campos *standards*, é importante que o museu adopte uma sintaxe e terminologia consistente para as entradas nos campos. As regras de sintaxe definem o modo como a informação é estruturada no campo. As regras de terminologia

definem as condições permitidas nesse campo. As decisões do museu sobre a sintaxe e terminologia também devem ser incorporadas no manual de catalogação interno.

Um exemplo de controlo de sintaxe é o estilo utilizado para registar os nomes pessoais e organizacionais. Os registos do museu são ricos em nomes (colectores, produtores, doadores, conservadores, etc.), e estes podem ser compostos de vários elementos, por isso é importante seguir uma regra uniforme. Se o museu não tiver uma regra estabelecida para nomes pessoais, pode ser útil rever a abordagem estabelecida pelas bibliotecas principais do país, comparável com as Regras de Catalogação Anglo-Americanas (AARC), utilizadas nos países de língua inglesa.

A abordagem standard para nomes pessoais do alfabeto romano é colocar primeiro o apelido, seguido por uma vírgula, e depois as iniciais ou nome (por exemplo “Smith, John”). Os nomes de organizações, pelo contrário, devem ser escritos da mesma forma que são utilizados na organização e não devem ser invertidos (por exemplo “H.J. Heinz Company Ltd”).

Para nomes pessoais árabes, as directrizes da AARC aconselham que, no caso de um nome pessoal que contenha um apelido ou um elemento comparável a um apelido, o catalogador deve utilizar esta parte do nome como entrada primária. No caso de um nome que não contenha um apelido ou um elemento comparável a um apelido, o catalogador deve utilizar o elemento ou combinação de elementos pelos quais a pessoa é mais conhecida, como entrada primária. A entrada primária deve ser colocada no princípio do nome, seguido de outros elementos (por exemplo, “Malik ibn Anas”). Inclua uma vírgula depois da entrada primária, excepto se for a primeira parte do nome (por exemplo, “Sadr al-Din al-Qunawi, Muhammad ibn Ishaq”).

Outro exemplo de controlo de sintaxe, são as datas em que o

Descrição dos campos do Método de Aquisição e da Data de Aquisição, retirados do apêndice:

Método de Aquisição (campo obrigatório)

O método pelo qual o objecto foi adquirido.

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

O manual da AFRICOM (campo 1.5) tem uma lista de termos.

Data de Aquisição (campo obrigatório)

A data de aquisição do objecto.

Exemplos: “2004/08/24”

Exercício: utilize as directrizes do inventário e catalogação como base para o manual do controlo do inventário e de catalogação interno, com decisão da escolha dos campos e dos controlos de sintaxe e terminologia utilizados pelo museu.

estilo utilizado pela AFRICOM, é “ano/mês/dia” (“YYYY/MM/DD”) (por exemplo, “2004/08/24”). Um terceiro exemplo é a sucessão de conceitos que compõem a definição do local de produção ou local do acervo em que a ordem preferida é de específica para geral (por exemplo, “Eiffel Tower, Champ de Mars, Paris, France”).

Pode ser necessário incluir duas ou mais entradas distintas no campo individual, como os nomes de dois produtores envolvidos em fases diferentes da produção de um objecto ou os diversos materiais que compõem um objecto complexo. O museu deve adoptar uma abordagem consistente ao modo como estas entradas devem estar separadas, como a utilização de um ponto e

Exemplo de uma lista de termos de materiais (reproduzida pelo Conselho Internacional de Museus, 1996, autorizado pelo ICOM).

**MATERIAL OF ANIMAL ORIGIN / MATERIAUX DE
ORIGIN ANIMAL**

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

**MATERIAL OF VEGETABLE ORIGIN / MATERIAUX
DE ORIGIN VÉGÉTALE**

amber / ambre
bamboo / bambou
bark / écorce
calebash / calebasse
corn / mais
cotton / coton
dung / fumier
flower / fleur
fruit / fruit
grass / herbe
leaf / feuille
millet / mil
nut / noix
paper / papier
peanut / arachide
root / racine
raphia / raphia
reed / roseau
resin / résine
rubber / caoutchouc
rush / jone
seeds / graine
straw / paille
thorn / épine
vegetal fibers / fibre végétale
wood / bois

**MATERIAL OF INORGANIC ORIGIN / MATERIAUX
D'ORIGIN MINÉRALE**

Metal / Métaux:

aluminum / aluminium
copper (and alloys) / cuivre (et alliages)
gold / or
iron (and alloys) / fer (et alliages)
lead / plomb
non identified metal / metal 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 / grés
schist / schist
serpentine / serpentine
slate / ardoise
soap-stone / steatite
stone (not precious and unidentified) / pierre
(non précieuse et non identifié)

**Precious and semi-precious stones / Pierres
précieuses et semi-précieuses**

agate / agathe
amethyst / améthyste
aragonite / aragonite
cornelian / cornaline
diamond / diamante
emerald / émeraude
hematite / hematite
jasper / jaspé
malachite / malachite
obsidian / obsidienne
precious stone (unidentified) / pierre précieuse
(non identifié)
quartz / quartz
ruby / rubis
sapphire / saphir
tourmaline / tourmaline

Processed material / Matériaux élaborés

cement / ciment
clay / argile
glass / verre
plaster / plâtre
synthetic material / matériaux synthétique

vírgula entre entradas múltiplas (por exemplo 'gold; silver').

O padrão da AFRICOM também inclui exemplos úteis de terminologia para campos individuais nas edições inglesa/francesa e árabe (Conselho Internacional de Museus, 1996 e 1997). Incluem listas para Material e Técnica.

Numeração, Etiquetagem e Identificação do Objecto

É importante atribuir um número único a cada objecto e relacioná-lo ao objecto, quer seja por uma etiqueta escrita, associada ao objecto, quer seja pela identificação no próprio objecto (Conselho Internacional de Museus, Comité Internacional para a Documentação, 1994). O número do objecto providencia a ligação entre o objecto e a sua documentação e pode ser de valor inestimável caso o objecto seja roubado ou extraviado.

Se o museu seguir o método de utilização de conjuntos de números de incorporação, o número do objecto pode ser um subconjunto do número do conjunto ou ser independente do número do conjunto. Se o museu seguir o método de atribuição a cada objecto um número de incorporação único, o número do objecto será igual ao número da incorporação. O número deve ser único no museu: se forem utilizados números semelhantes por dois ou mais departamentos ou em duas ou mais colecções, antes do número, atribua um código para tornar o número total único.

No caso de um objecto proveniente de uma escavação, o museu deve decidir se é possível utilizar o número atribuído na altura da escavação ou se é necessário atribuir outro número ao objecto.

Se for possível acordar uma numeração comum com o escavador, pode não ser necessário renumerar e identificar os objectos e ajuda na incorporação dos registos da escavação no museu. Se este não for o caso, o número de escavação original deve ser registado no registo do museu.

Se o objecto é composto por duas ou mais partes, é importante etiquetar ou identificar cada uma das partes, para o caso de serem separadas, como por exemplo em mostra ou durante a conservação. Às partes poderão ser atribuídos números separados, subdividindo o número do objecto (por exemplo, atribuindo sufixos com letras).

Ver o capítulo *Gestão do Acervo* para directrizes sobre etiquetagem e a identificação.

Controlo da Movimentação e da Localização

É importante que todas as alterações do local de armazenamento sejam cuidadosamente acompanhadas. Isto permite ao museu encontrar um objecto rapidamente e ajuda a reduzir possíveis roubos ou extravio de objectos sem o museu dar conta.

Os campos de catálogo recomendados incluem entradas diferentes para Localização Normal e Localização Actual. A Localização Normal é o local a longo prazo do objecto, tal como a área de armazenamento ou galeria, enquanto a Localização Actual é onde o objecto se encontra actualmente, tal como a área de conservação ou em situação de empréstimo a outro museu. A localização actual deve ser actualizada sempre que o objecto é movido, juntamente com a data, o motivo e a pessoa responsável.

O museu tem que assegurar que a informação sobre o local de um objecto ou acervo em particular, é mantida confidencialmente. Estas informações podem ajudar bastante os criminosos, em caso de invasão do museu.

Relatórios com Informações sobre a Conservação e a Condição

Se o objecto tiver passado pela conservação, deve ser incorporada no registo do catálogo, uma referência ao trabalho de conservação. Se existirem demasiados detalhes sobre o processo, será mais eficaz guardá-los separadamente num arquivo, agregado

ao registo do catálogo com o Número de Referência da Conservação.

Da mesma forma, se for feito um relatório sobre o estado de conservação do objecto, anote o estado e a data do estado de conservação no registo do catálogo e mantenha um relatório sobre o estado de conservação completo em arquivo (ver o capítulo sobre Gestão do Acervo).

As imagens produzidas durante o trabalho de conservação e aquando da preparação dos relatórios sobre o estado de conservação, devem ficar no museu. Podem ser agregadas ao registo do objecto.

Abatimento e Cedência

Se o objecto for removido do acervo, é essencial que a informação sobre a remoção, seja acrescentada ao registo do catálogo. O registo completo do catálogo deve permanecer no museu como prova do destino do objecto.

Tal como numa nova aquisição, a proposta de reacquirição deve recorrer a um comité interno para aprovação (ver o capítulo sobre Gestão do Acervo).

Incorporação, Controlo de Inventário e Catalogação da Reserva

A menos que o museu esteja recentemente estabelecido, é provável que o pessoal seja responsável pelo acervo existente, com registos incompletos e problemas como dificuldades em encontrar objectos individuais e relacioná-los com os registos existentes. Além de introduzir novos procedimentos, pode ser necessário realizar um projecto de documentação de reserva para elevar a documentação e organização existente do acervo até ao padrão exigido.

O ponto de partida para o projecto da reserva deve iniciar-se na revisão do historial e extensão do acervo (Ashby, McKenna e

Tabela 1. Campos de catalogação recomendados e correlação com outras directrizes

Campo	Campo Obrigatório	AFRICOM	CIDOC	MDA	Objecto ID	Dublin Core
Gestão do Objecto						
Nome do museu	x	1.3	x	x		x
Número do objecto	x	1.4	x	x		x
Número de incorporação	x					
Método de aquisição	x	1.5	x	x		
Data da aquisição	x	1.6	x	x		
Fonte da aquisição	x	1.7	x	x		
Localização normal	x	1.8	x	x		
Localização actual	x		x	x		
Data da localização actual	x		x	x		
Motivo da localização actual						
Responsável pela remoção						
Método de conservação				x		
Data de conservação				x		
Conservador				x		
Número de referência da conservação				x		
Método de abatimento/cedência			x			
Data de cedência			x			
Destinatário da cedência			x			
Descrição do Objecto						
Descrição física		2.17	x	x		x
Características próprias		2.17			x	
Número de referência da imagem		2.1	x	x	x	
Nome do objecto/nome comum	x	2.9/2.10	x	x	x	x
Nome local		2.11/2.12				
Título		2.13	x	x	x	x
Nome de classificação		2.8	x	x		x
Categoria por forma ou função		2.2			x	
Categoria técnica		2.3				
Material	x	2.14	x		x	
Técnica		2.15	x	x	x	
Dimensões	x	2.16	x	x		

Tabela 1. Continuação

Campo	Campo Obrigatório	AFRICOM	CIDOC	MDA	Objecto ID	Dublin Core
Forma do espécimen		2.4				
Parte do corpo		2.5				
Sexo		2.6				
Idade ou fase		2.7		x	x	
Conteúdo/assunto		2.18	x			
Tipo de inscrição/ identificação			x			
Método de inscrição			x			
Posição da inscrição			x			
Transcrição da inscrição			x			
Tradução da inscrição			x			
Descrição da inscrição		2.19	x		x	
Avaliação do estado de conservação		2.20	x			
Data do estado de conservação						
História						
Comentários históricos		3.26				
Produtor/Fabricante		3.1/3.3	x	x	x	x
Local da produção		3.2	x	x		x
Período/data da produção		3.4/3.5	x	x	x	
Utilizador		3.8	x	x		
Local da utilização		3.9	x	x		
Período/data da utilização		3.11	x	x		x
Local do acervo ou da escavação		3.12	x	x		
Referencia/nome do local		3.15		x		
Coordenadas do local		3.13				
Coordenadas do objecto		3.14				
Tipo de local		3.16				
Idade/período da característica		3.17/3.18				
Colector/escavador		3.21/3.22	X	x		
Data do acervo/escavação		3.23	x	x		
Método do acervo/escavação		3.24	x			
Número do acervo/escavação		3.25		x		
Documentação						
Referência da publicação		4	x	x		x

Stiff, 2001). Esta revisão deve incluir uma descrição dos grupos principais do museu, inclusive acervos individuais e principais aquisições. Também deve descrever a informação disponível, como a extensão da incorporação e registos do catálogo e arquivos, a quantidade de informação, a utilização de técnicas manuais e informáticas, etc. Se existirem falhas importantes nos registos e arquivos, provavelmente será necessário desenvolver novos registos de catálogo ou melhorar os existentes. É prioritário, estabelecer registos que incluam todo o acervo, centrados nos campos do inventário. Todos os detalhes, podem ser então agregados, à medida que o tempo e a capacidade do pessoal permita, e à medida que o acervo é utilizado pelo pessoal e investigadores. Se o museu necessitar de realizar este trabalho numa parte específica do acervo, esta pode ser a altura ideal para introduzir uma aplicação informática e criar imagens do acervo (ver abaixo).

Provavelmente, o trabalho de reserva, necessitará de incluir verificações físicas do acervo em armazém e em mostra e a verificação dos detalhes nos registos e dados existentes, mais uma reconciliação entre os dois sistemas de informação (Holm, 1998). Esta actividade pode demorar bastante tempo, num museu com um acervo significativo, mas é um passo essencial para ter o acervo sob controlo.

O trabalho nos armazéns deve consistir numa verificação sistemática de cada objecto no armazém e o desenvolvimento de um registo sobre o objecto. Se o objecto não tiver um Número de Objecto legível, pode ser possível localizá-lo, utilizando a documentação disponível, ou pode ser necessário atribuir um número temporário, na esperança que seja substituído pelo número correcto numa fase posterior do projecto. É essencial que o número temporário esteja associado ao objecto, utilizando uma etiqueta.

Além do Número do Objecto, o registo deve incluir detalhes descritivos básicos (por ex., nome do objecto, nome da classe ou categoria, título, material e dimensões) e a localização actual de armazenamento. Se possível, ao mesmo tempo, adicione uma descrição física breve e anote qualquer característica própria, inscrições ou marcas e o estado de conservação do objecto. Além disso, obtenha uma ou mais imagens do objecto, para referência interna e como recurso para acesso a investigadores e ao público.

Pode levar muito tempo, registar todas estas séries de conceitos e o museu tem de ser realista sobre a dimensão do trabalho e sobre o que é realizável com os recursos disponíveis. Pode ser mais importante ter detalhes mais limitados sobre o acervo do que registar a informação em cada um dos campos. Será preferível realizar um projecto-piloto para testar o tempo dispendido e encontrar a melhor metodologia. É mais importante estabelecer um fluxo de trabalho mais eficaz para o trabalho de imagem, incluindo se possível, o estabelecimento de uma instalação-estúdio básica na loja.

Se o museu tiver registos anteriores, estes podem ser utilizados como segunda fonte para o projecto de reserva. Por exemplo, se existirem registos ou cartões de catalogação antigos, as informações podem ser utilizadas para fazer uma revisão completa dos registos que correspondem a todos os números do objecto, caso os objectos tenham ou não sido localizados. Assim que as verificações físicas estejam completas, deve ser possível identificar os registos de objectos que ainda não foram localizados e inserir estes registos para mostrar o estado actual dos objectos. Os registos devem ficar no sistema, para referências futuras e para que os objectos possam ser identificados posteriormente.

Além dos registos do catálogo, pode ser necessário estabelecer novos arquivos de incorporação. Se o museu não tiver a certeza sobre se o acervo individual é aquisição, empréstimo a longo

prazo ou sobre a duração do empréstimo, pode ser necessário contactar a fonte original para clarificação. Este pode ser um assunto sensível, uma vez que acarreta o risco de algumas fontes pedirem a devolução dos objectos, mas é um passo necessário para validar o estado do acervo.

Exercício: elabore um relatório que defina o historial do acervo e a disponibilidade de informação sobre o acervo.

Exercício: desenvolva um plano para a catalogação de reserva de um acervo específico.

Catálogo e Recuperação Manual e Informática

Os dados do catálogo podem ser registados através de um sistema manual ou informático. A técnica preferida depende das competências e recursos do museu.

A técnica mais eficaz no sistema manual é elaborar cartões ou folhas de registo, com espaços para os vários campos listados na Tabela 1. O original destes registos pode ser armazenado com o Número do Objecto, como autoridade primária sobre o acervo. Se o museu tiver várias áreas de estudo diferentes, pode ser útil elaborar diferentes formulários para cada uma das áreas principais. Por exemplo, um cartão de registo para arqueologia pode dar mais ênfase a campos do acervo, enquanto um cartão para arte pode dar mais ênfase aos campos da produção.

Se os recursos o permitirem, o museu deve produzir uma cópia em duplicado destes registos e armazená-la noutra local, como um museu no estrangeiro (ver o capítulo sobre Tráfico Ilícito). O museu também deve manter índices para os dados mais úteis e de

consulta frequente, tais como Localização Actual, Nome do Objecto, Produtor, Período/Data de Produção e Localização do Acervo.

O sistema de catalogação informático armazena informações e imagens sobre os objectos do acervo num formato mais flexível que o sistema manual (Holm, 1998; Holm, 2002; Conselho Internacional de Museus, 1996). O sistema informático deve incluir uma base de dados subjacente, registo de dados e campos de pesquisa, meios necessários para imprimir relatórios e transferir a informação a outros sistemas e procedimentos de apoio à base de dados. O sistema deve suportar uma catalogação eficaz e uma pesquisa alargada. Também deve permitir ao museu, armazenar cópias de segurança dos seus registos em locais externos.

Uma das opções é o sistema informático tirar o lugar ao registo manual, uma vez que a informação é registada directamente na base de dados. Uma opção alternativa é o sistema ser utilizado em conjunto com os registos manuais, uma vez que estes são a base para o registo de entrada de informação na base de dados.

Além de catalogar funções, o sistema informático pode ser utilizado para várias funções da gestão do acervo, como incorporação, desenvolvimento da exposição, controlo do local e gestão da conservação. O museu também pode considerar, proporcionar ao público e a investigadores, acesso on-line para informação, tanto no próprio museu como na Internet.

O principal passo para introduzir uma aplicação informática é fazer uma análise funcional das exigências do museu. Isto pode ser feito através da revisão do historial e extensão do acervo, sumariando o estado actual da informação e os planos do museu para desenvolver esta situação. Deve descrever o potencial número de registos e a quantidade de informação a ser incorporada no sistema, o potencial número de imagens, a dimensão de qualquer trabalho de reserva, a prioridade da

Como Gerir um Museu: Manual Prático
Inventário e Documentação

Simple object name dish		Number of items 1	Institution / Inventory number ANYTM : 1989.57
Other object name		Classification: catering equipment & tableware; pictures, ornaments, etc. & toys and dishes; 2.664	
Title		Serial number	
Brief 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.			
Maker/creator manufacturer : Aynsley, John and Sons Ltd ; designer : Jones, D.		Date made 1950 -- 1960	
Where made Longton (Portland Works) & Stoke on Trent & Staffordshire & UK		Method	
Associated people owner : Fairhurst, Helen, Mrs		Date associated 1960--1990	
Associated places Jasmine Terrace & Joyville & Moshie & UK			
How acquired gift	Acquired from Fairhurst, Sarah Louisa, Mrs (14 Glenesk Road, Joyville, Moshie)		Date acquired 1.5.1989
Entry form number E-1074	Home location : Date ceram : 1.5.1989	Current location : Date dec arts case 4 : 22.8.1989	SIMPLE CARD ID no.
Physical description (e.g. material, 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 : h : w) dia 10.9 cm	Complete <input checked="" type="checkbox"/> N / ?	Condition very good: 1.5.1989	
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)		Drawing or Photo SAH : 1.5.1989 	

Exemplo de um cartão de catalogação (reproduzido por Holm, 2002, autorizado pela MDA).

The image shows a screenshot of a museum inventory software interface. At the top, there are three input fields: 'Número do Registo' (Record Number) with the value '1000', 'Data de Entrada' (Entry Date) with the value '1 de Maio de 2000', and 'Local de Entrada' (Entry Location) with the value 'Museu Nacional de História Natural'. Below these is a large form with multiple sections. The 'Descrição' (Description) section contains a text area with the following text: 'Um objeto de madeira, com uma forma arredondada, com um diâmetro de aproximadamente 10 cm e uma altura de aproximadamente 5 cm. O objeto é feito de madeira e tem uma cor castanha escura. Não tem qualquer identificação ou inscrições visíveis.' To the right of this text is a circular logo of the Museu Nacional de História Natural. Below the description are several sections for classification and location, including 'Classificação' (Classification) with fields for 'Número de Classificação' (Classification Number) and 'Nome de Classificação' (Classification Name), and 'Localização' (Location) with fields for 'Número de Localização' (Location Number) and 'Nome de Localização' (Location Name). At the bottom of the form, there are three buttons: 'Cancelar' (Cancel), 'Guardar' (Save), and 'Imprimir' (Print).

Exemplo da página de uma entrada de registo informático (reproduzido por Holm, 2002, autorizado pela MDA).

catalogação, gestão do acervo e acesso público e o potencial número de utilizadores (pessoal, público e investigadores). Estes dados providenciam à gestão do museu a capacidade para decidir como proceder na escolha de uma aplicação informática.

A seguir ao trabalho na análise funcional, o museu pode decidir desenvolver uma nova aplicação informática, utilizando as suas próprias competências ou as de uma agência de software para adaptar a base de dados geral de gestão de dados para o propósito. Outra alternativa será adquirir uma das aplicações externas, desenvolvidas e utilizadas por outros museus, como as listadas pelo MDA, a Rede Informática dos Museus e outros órgãos aconselhadores (ver Fontes). As aplicações mais significativas do museu incluem vários módulos, que apoiam a catalogação, gestão do acervo e acesso público. Se o museu decidir investigar estas aplicações desenvolvidas externamente, a análise funcional pode ser utilizada como base para uma declaração de requerimentos (Pedido de Propostas). Isto pode ser entregue aos potenciais vendedores e pode ser a estrutura para as suas propostas, que podem ser avaliadas pelo museu.

Imagens

As imagens fotográficas, digitais e desenhos científicos do acervo são um recurso valioso, tanto para propósitos de referência internos como para utilização pelos investigadores e público. Podem ser mostradas, por exemplo, a agentes da autoridade e a funcionários das alfândegas e aos meios de comunicação, caso um objecto tenha sido roubado (ver o capítulo sobre Tráfico Ilícito) e podem ser inseridas na Internet, se a colecção ficar disponível on-line. Idealmente, seria útil ter uma imagem global do objecto, mais uma ou mais imagens mais detalhadas sobre as características próprias e inscrições.



Exemplo do registo da catalogação e imagem de referência numa aplicação de catalogação na Internet: Museu da Cerâmica e do Vidro de Londres, registo A27744, www.museumoflondon.org.uk/ceramics (reproduzido com a autorização do Museu de Londres).

As imagens digitais são o recurso mais flexível, se o museu tiver acesso a máquinas fotográficas digitais e scanners e pessoal com competências para produzir imagens de boa qualidade. A melhor forma recomendada é retirar uma imagem do arquivo e utilizá-la como fonte para as imagens derivadas em tamanho pequeno ou do tamanho do ecrã. A imagem de arquivo pode ser gravada noutra ficheiro, enquanto as imagens menores podem ser disponibilizadas on-line. O formato de imagem recomendado para imagens de arquivo é TIFF e para imagens de referência é JPEG.

Se o museu tiver fotografias convencionais, pode ser eficaz fazer cópias digitais para utilizá-las juntamente com as imagens

digitalizadas. Se uma terceira parte tiver imagens do acervo do museu, como por exemplo no relatório da escavação ou numa publicação, estas também podem ser fontes potenciais. Como referido acima, um projecto de reserva é a oportunidade ideal para obter uma série de imagens digitais. Também é importante obter a imagem à medida que se actualiza a incorporação e a catalogação.

Se o museu utilizar um sistema de catalogação informático, deve ser possível acrescentar as imagens obtidas aos registos, de forma que a imagem principal faça parte do registo de catalogação. O Número de Referência da Imagem liga a imagem ao registo da catalogação.

Informação sobre o Acervo na Internet

Se o museu estiver a desenvolver registos informáticos e imagens digitais, isto pode ser o começo para providenciar acesso à informação sobre o seu acervo na Internet.

Dependendo dos equipamentos e técnicas disponíveis do museu, isto pode ser realizado dando acesso on-line a um módulo de acesso público do sistema de catalogação do museu ou copiando informação do sistema interno para uma aplicação específica da Internet. Os requisitos técnicos podem ser avaliados em paralelo com a revisão do sistema informático.

Um aspecto fundamental ao considerar o desenvolvimento da internet, é identificar os potenciais utilizadores e fazer coincidir o recurso da internet com o seu interesse. O museu tem de decidir qual a sua prioridade: apoiar os investigadores, público geral ou grupos educativos. É provável que o principal interesse dos investigadores seja a flexibilidade para procurar e navegar nos registos detalhados de catalogação e imagens. O público e os utilizadores para efeitos educativos podem ser mais inspirados por



Exemplos do registo de catalogação e imagem de referência numa aplicação de catalogação na Internet: Museu de Cerâmica e Vidro de Londres, www.museumoflondon.org.uk/ceramics (reproduzido com autorização do Museu de Londres).

uma combinação de informações contextuais, imagens e registos de catalogação básicos, como o historial do acervo e a capacidade para navegar sobre os seus temas principais.

Se o museu decidir desenvolver um sistema de catalogação na internet, pode ser útil discutir com outros museus o potencial para uma abordagem partilhada, como uma página de internet e um catálogo nacional partilhado.

Recursos humanos e financeiros

Um dos maiores custos associado à documentação é o trabalho envolvido no desenvolvimento de registos e em particular na elaboração da catalogação de reserva. Além da contribuição do

peçoal principal, este tipo de trabalho é muito compensador para o peçoal do projecto (temporário e voluntário), que pode desenvolver competências valiosas.

O segundo ponto principal relacionado com o orçamento é o custo do sistema informático, inclusive o equipamento e a aplicação informática da catalogação, programas de imagem, o potencial acesso aos serviços da internet e a substituição regular ou actualizada dos mesmos. Também será necessário fazer um orçamento para consumíveis, inclusive registos, formulários e cartões ou folhas de catalogação, caso utilize o sistema manual.

Exercício: elabore uma revisão de outros locais da internet, desenvolvidos por museus com interesses e acervos semelhantes e avalie também as necessidades dos utilizadores, para identificar quais as informações que seriam úteis na Internet e como estas influenciam a forma de catalogação e imagem. Para ter uma ideia melhor, ver o caso dos museus iraquianos <http://icom.museum/iraq.html>.

Fontes e Referências

Várias organizações internacionais e nacionais desenvolveram princípios de documentação nos últimos 30 anos. Estes podem ser consultados para aconselhamento e apoio adicional.

O Comité Internacional para a Documentação do Conselho Internacional de Museus (ICOM-CIDOC), é o principal órgão internacional. O CIDOC pode ser contactado através do ICOM, ou aceder à página de Internet do CIDOC para informação geral (<http://www.cidoc.icom.org/>). A MDA (Associação para a Documentação do Museu) do Reino Unido é uma das organizações nacionais mais antigas. O site da MDA tem

informação geral (<http://www.mda.org.uk/>), inclusive cópias de uma série de Folhas de Facto (<http://www.mda.org.uk/facts.htm>). Outra organização estabelecida há já bastante tempo é a Rede Informática dos Museus dos EUA (MCN), com um vasto aconselhamento para membros (<http://www.mcn.edu/>).

Apêndice. Campos de catalogação recomendados

Gestão do objecto

Identificação do objecto

Nome do museu (campo obrigatório)

O nome do museu, incluindo o nome e a cidade ou cidade nas quais o museu está estabelecido.

Exemplo: Museu Árabe, Bagdad

Número do objecto (campo obrigatório)

O número do objecto, atribuído pelo museu e marcado ou fixado ao objecto. Se o museu utilizar o número do conjunto da incorporação, este número do objecto pode ser um subconjunto do número do conjunto ou independente do número do conjunto. Se o museu utilizar a atribuição do número (pessoal e intransmissível) da incorporação ao objecto, este número deve ser igual ao número da incorporação. O número do objecto deve ser único no museu: se os mesmos números forem utilizados por dois ou mais departamentos ou em duas ou mais colecções, antes de cada número, acrescente um código para tornar o número único.

Exemplo: IM 012345,1

No caso de um objecto proveniente de uma escavação, o museu deve decidir se é possível utilizar o mesmo número atribuído na altura da escavação (numeração da colecção/escavação), ou se atribui um número do objecto independente. Se for possível acordar uma numeração comum aproximada, com o escavador, isto pode evitar a necessidade de renumerar e marcar os objectos e apoiar a incorporação do registo do acervo e da escavação no museu. Se este não for o caso, o número de escavação original deve ser registado no registo do museu.

Informação sobre a aquisição

Dados sobre a aquisição do objecto pelo museu, documentando o estado legal do objecto no acervo. Estas informações devem ser registadas quando o objecto for adquirido e incorporado no registo da catalogação.

Número da incorporação

O número de incorporação geral do conjunto do qual o objecto faz parte, caso o museu utilize a numeração do conjunto. Se o Número do Objecto for um subconjunto do número do conjunto, este número da incorporação deve estar implícito no Número do Objecto.

Exemplos:

Método da aquisição (campo obrigatório)

O método pelo qual o objecto foi adquirido.

Exemplo: “escavação”, “doação”, “compra”, “desconhecido”

O manual da AFRICOM (campo 1.5) tem uma lista de termos.

Data da aquisição (campo obrigatório)

A data em que o objecto foi adquirido.

Exemplo: “2004/08/24”

Fonte da aquisição (campo obrigatório)

O nome da pessoa, grupo ou organização a quem o objecto foi adquirido.

Exemplos:

Informação sobre o armazenamento

Detalhes sobre a localização do objecto no museu ou numa entidade externa.

Localização normal (campo obrigatório)

A localização normal do objecto, como a área de armazenamento ou galeria. Incluiu informação específica, de forma que o objecto

possa ser localizado facilmente. Actualize esta informação sempre que o objecto seja movido para uma nova localização a longo prazo.

Exemplo:

Localização actual (campo obrigatório)

A localização actual do objecto, como meio de localização do objecto sempre que seja movido da sua localização permanente, por exemplo aquando da sua conservação ou por empréstimo a outro museu. Actualize esta informação e o campo da data sempre que o objecto seja movido.

Exemplo:

Data da localização actual (campo obrigatório)

A data em que o objecto foi movido da sua localização actual. Actualize esta informação sempre que o objecto seja movido.

Exemplo: “2004/08/24”

Motivo da localização actual

O motivo pelo qual o objecto foi movido da sua localização actual.

Actualize esta informação sempre que o objecto seja movido.

Exemplo: “conservação”, “empréstimo”

Responsável pela remoção

O membro do pessoal que moveu o objecto da sua localização actual. Actualize esta informação sempre que o objecto seja movido.

Exemplos:

Dados sobre a conservação

Informação sobre o trabalho de conservação no objecto.

Complete esta informação sempre que o objecto seja motivo de conservação.

Método de conservação

O método primário ou técnica de tratamento utilizada durante o trabalho de conservação.

Exemplo: “limpeza”, “reparação”

Data da conservação

A data do trabalho de conservação.

Exemplo: “2004/08/24”

Conservador

A pessoa que efectuou o trabalho de conservação.

Exemplos:

Número de referência da conservação

Ligação para uma informação mais completa sobre o trabalho de conservação, como dados sobre os métodos utilizados e os resultados do trabalho.

Exemplos:

Informação sobre o abatimento e cedência

Registo da informação sobre a remoção, quando o objecto é removido do acervo. O registo geral deve ficar no museu, de forma que este tenha provas sobre o destino do objecto.

Método de abatimento/cedência

O método pelo qual o objecto é removido do acervo.

Exemplo: “destruição”, “perda”, “transferência”

Data da cedência

A data do abatimento e remoção do objecto.

Exemplo: “2003/01/12”

Destinatário da cedência

O nome da organização que recebeu o objecto, caso o objecto seja transferido para outra organização.

Exemplos:

Descrição do objecto

Avaliação descritiva geral

Descrição física

Uma descrição física geral breve, resumindo os atributos físicos do objecto. Deve estar disponível, em caso de perda de dados na catalogação da galeria ou da exposição, numa publicação ou num sistema on-line. Se o objecto é composto de duas ou mais partes, clarifique-o na descrição. Não inclua informação sobre a condição do objecto ou evidência de danos, reparações ou defeitos (ver os campos Avaliação da Condição e Características Próprias)

Exemplo: “Lira da Rainha de Ur, Sul do Iraque, c.2600-2400BC”

Características próprias

Apontamento específico sobre qualquer característica própria deste objecto que pode ser utilizada para ajudar a identificá-lo e a distingui-lo de outros objectos semelhantes, em caso de roubo. Inclua provas de danos, reparações ou defeitos, com dados detalhados na informação do estado de conservação (ver o campo Avaliação do Estado de Conservação). Omita informações sobre inscrições e marcas (ver campos de Inscrição independentes). O trabalho durante o projecto do Objecto ID estabelece que esta informação é particularmente útil para os agentes da autoridade, em combinação com imagens do objecto mostrando as suas características. Registe a informação num estilo não técnico para que possa ser interpretado prontamente, pelos agentes da autoridade.

Exemplo: “uma racha em linha na tigela, reparações na base”

Fotografias e imagens digitais

Número da referência da imagem

Informação sobre uma ou mais fotografias ou imagens digitais que podem ser utilizadas para identificar o objecto e consultadas pelos

investigadores e o público. A disponibilidade de uma imagem é particularmente valiosa se o objecto for roubado e se o museu disponibilizar acesso on-line à catalogação. Se possível, incorpore várias versões da imagem no próprio registo. O número da imagem pode ser comparável ao número do objecto ou numa série independente.

Informação sobre a classificação e o nome

Nome do objecto/nome comum (campo obrigatório)

O nome comum do objecto, mais conhecido entre um membro do público ou investigador. Pode ser útil incluir um nome geral, seguido pelo nome técnico mais específico, de forma que a informação seja comum ao utilizador geral e ao investigador. No caso de um objecto arqueológico, de arte ou de história, este registo pode ser completado pelos dois campos da categoria (Categoria por forma, função ou tipo e Categoria por técnica). No caso de um espécimen de história natural, este registo é para a forma não latina do nome, enquanto o nome latino é registado no nome de Classificação.

Exemplos: “orquídea cometa”, “lápide cuneiforme”, “chávena”, “selo cilíndrico”, “lira”, “banco”

Nome local

O nome vernáculo do objecto ou o nome em outro idioma.

Exemplos:

Título

O título do objecto ou o nome dado ao objecto pelo seu fabricante ou por referência à sua iconografia.

Exemplo:

Nome de classificação

O nome de classificação de um espécimen de história natural.

Exemplo: “anagraecum sesquipedale”

Categoria por forma, função ou tipo

Termo de classificação que descreve a forma física, função ou tipo do objecto. O método específico dependerá da área de estudo.

Exemplos: “recipiente”, “mobiliário”

O manual da AFRICOM (campo 2.2) tem uma lista de termos de exemplos.

A Lista Vermelha Iraquiana de Antiguidades em Risco inclui várias categorias de objectos (lápide, cone, selo, placa, escultura, recipiente, jóia, manuscrito, fragmento arquitectónico, moeda) (<http://icom.museum/redlist/irak/en/index.html>)

Categoria por técnica

Termo de classificação que descreve a técnica de produção do objecto. O método específico deve ser registado no campo Técnica. A utilização deste campo de classificação dependerá do tipo de acervo.

Exemplos: “cerâmica”, “cestaria”

O manual da AFRICOM (campo 2.3) tem uma lista de termos de exemplos.

Características físicas

Material (campo obrigatório)

Os materiais dos quais o objecto é feito. Pode ser necessário registar duas ou mais condições.

Exemplos: “ouro”, “mármore”, “barro”

O manual da AFRICOM (campo 2.14) tem uma lista de termos de exemplos.

Técnica

A técnica ou processo utilizado para criar o objecto. Pode ser necessário registar duas ou mais condições.

Exemplos: “dourado”, “imprimido”, “tecido”

O manual da AFRICOM (campo 2.15) tem uma lista de termos de exemplos.

Dimensões (campo obrigatório)

As dimensões do objecto, inclusive a altura, comprimento e peso, caso apropriado. Utilize mm e gr como unidades.

Exemplos:

Forma do espécimen

A forma física do espécimen de história natural.

Exemplos: “ovo”, “fóssil”

Parte do corpo

A parte específica do corpo representada pelo espécimen biológico.

Exemplo: “crânio”

Sexo

O sexo do espécimen.

Exemplos: “macho”, “desconhecido”

Idade ou fase

A idade da fase de evolução do espécimen.

Exemplo: “adulto”

Conteúdo/tema físico

Conteúdo/tema

Tema ou iconografia do objecto, inclusive a representação de conceitos abstractos, pessoas, locais e eventos. Não inclua informação sobre inscrições e marcas (ver abaixo).

Exemplo: “representação de um animal”

Inscrições e marcas

Informação sobre inscrições e marcas no objecto.

Elabore detalhes separados sobre cada inscrição significativa no objecto. Tal como as Características Próprias, estas informações podem ser úteis em caso de roubo, mas também são um valioso recurso para investigadores, particularmente quando apoiadas por uma imagem.

Tipo de inscrição/marca

O tipo de inscrição.

Exemplos: “inscrição”, “marca”, “assinatura”, “marca de água”

Método de inscrição

O método utilizado para produzir a característica.

Exemplos: “gravação”, “corte”, “estampado”

Posição da inscrição

A posição da inscrição no objecto.

Exemplo: “base”

Transcrição da inscrição

Transcrição da fonte, no idioma original.

Exemplos:

Tradução da inscrição

Tradução da fonte.

Exemplos:

Descrição da inscrição

Descrição ou interpretação da inscrição.

Exemplos:

Informação da Condição

Resumo do estado de conservação do objecto, incluindo a avaliação e data do estado de conservação. Inclua uma descrição mais completa sobre a condição física do objecto nas Características Próprias. Complete esta informação sempre que existir uma avaliação do estado de conservação.

Avaliação do estado de conservação

Avaliação da condição física do objecto.

Exemplo: “frágil”

Data do estado de conservação

A data da avaliação do estado de conservação.

Exemplo: “2004/08/24”

Historial

Comentários históricos

Breve historial do objecto, para utilizar na catalogação da galeria ou exposição, publicação ou sistema on-line.

Exemplos:

Informação sobre a produção

Produtor/fabricante

Pessoa, organização ou grupo social ou cultural que produziu o objecto. No caso de um objecto complexo, pode ser necessário registar dois ou mais nomes e qualificá-los com o papel da pessoa, grupo ou organização (“artista”, “gravador”, “designer”, etc.).

Exemplo:

Local da produção

O local onde o objecto foi produzido.

Exemplo: “desconhecido”

Período/data da produção

Período ou data da produção do objecto. O museu deve elaborar uma lista de termos para períodos.

Exemplos: “Uruk III”, “600-300 BC”

Informação sobre a utilização

Utilizador

Pessoa, organização ou grupo social ou cultural que utilizaram ou estavam associados ao objecto.

Exemplos:

Localização da utilização

O local onde o objecto foi utilizado ou associado com a história do objecto.

Exemplos:

Período/data de utilização

Período ou data em que o objecto foi utilizado.

Exemplo: “600 BC”

Informação sobre o local do acervo e da escavação

Local do acervo ou da escavação (proveniência)

A descrição geográfica do local onde o objecto foi encontrado ou escavado. Deve incluir uma hierarquia de condições que definam o local, de específico a geral.

Exemplo: “Nimrud, Iraque”

Referência/nome do local

Nome de referência ou código do local no sistema do museu ou no sistema arqueológico relacionado.

Exemplo:

Coordenadas do local

Coordenadas geográficas do local.

Exemplos:

Coordenadas do objecto no local

Coordenadas relativas à localização do objecto.

Exemplo: “SW37”

Tipo de local

Tipo de local, de acordo com a tipologia estabelecida.

Exemplo:

Idade/período da característica

A idade/período arqueológico ou geológico do local.

Exemplo:

Colector/escavador

Colector ou escavador do objecto, inclusive o nome do indivíduo e de qualquer expedição.

Exemplo:

Data da colecta/escavação

Data em que o objecto foi obtido.

Exemplos: “1921”

Método da colecta/escavação

Método da colecta.

Exemplos: “colecta à superfície”, “escavação”

Numeração da colecta/escavação

Número de referência atribuído ao objecto pelo colector ou escavador, caso seja diferente do Número do Objecto.

Exemplo: “ND9999”

Documentação

Referências da publicação

Informação sobre as fontes publicadas ou imagens e outras ilustrações do objecto, incluindo referências bibliográficas.

Conservação e Preservação do Acervo

Stefan Michalski

Cientista de Conservação Sénior, Instituto de Conservação Canadense

Introdução à preservação do acervo

A literatura sobre conservação e preservação pode parecer frequentemente ser dominada por uma enorme (e no final de contas inalcançável) lista de coisas a fazer. Pode-se ficar tão ocupado a seguir este bom conselho que nunca há tempo para olhar para trás e verificar se foi realmente o melhor método para alcançar o objectivo principal: preservar o acervo. Este capítulo adopta um método recentemente desenvolvido, de considerar a preservação e conservação do acervo como um todo, antes de se focalizar nos detalhes.

Ao mesmo tempo, a preservação do acervo continua um negócio muito prático que necessita de aconselhamento prático minucioso, em conjunto com este novo método de pensamento. Por esse motivo, este capítulo também contém muitos exemplos práticos e estudos de caso (baseados em casos reais ou em conjunto com estes) utilizando a experiência do autor na inspecção e aconselhamento de museus, maiores ou menores, em muitos países, incluindo o Egipto e o Kuwait. Não é possível abranger todos os detalhes sobre os procedimentos e normas de preservação e conservação num capítulo introdutório tão breve, por isso sempre que existam referências úteis, estas serão indicadas.

Estabelecer prioridades e avaliar os riscos

Fundamentalmente, toda a preservação do património, incluindo o relativo ao acervo do museu, depende de duas fases da tomada de decisões:

1. Selecção: o que pode e deve ser preservado relativamente aos recursos disponíveis do museu?
2. Avaliação e gestão dos riscos: utilizar recursos humanos e outros para reduzir possíveis danos.

A fase de selecção é a preocupação principal de outros capítulos deste livro (particularmente em O Papel dos Museus e o Código Profissional de Ética e Gestão do Acervo). Porém, é importante reconhecer que a natureza, escolha e historial do acervo determinam em muito, as capacidades e os recursos que o museu necessita para preservar o seu acervo.

Nos museus pequenos e grandes, a maior parte do acervo chegou muito antes do pessoal actual. A decisão para a aquisição de novos objectos, é muitas vezes tomada sem a consulta dos peritos sobre determinada preservação especial, por isso, cada vez mais, as políticas de aquisição do museu exigem a avaliação da condição e da conservação antes da compra de bens adicionais ou de aceitar doações. Como a remoção dos bens do acervo (abatimento) é rara, e frequentemente dolosa na maioria dos

casos, o acervo do museu tem sempre tendência a aumentar. Por outro lado, também envelhece.

Estes factos originam dois dos principais problemas da preservação do acervo. Existe uma pressão constante sobre a reserva para que se tenha cada vez menos instalações para reserva e investigação do que as necessárias e daí o conseqüente excesso. Ao mesmo tempo, a conservação precisa de incluir várias categorias de artefactos devido à idade do acervo. Muitos bens, tais como metais arqueológicos ou maquinaria histórica, podem deteriorar-se muito mais rápido, a partir do momento em que foram “salvos” pelo museu, do que quando estavam lacrados no chão ou a serem utilizados na fábrica histórica.

Apesar dos museus terem a tendência de assumir que o único meio de resolver o desequilíbrio entre as necessidades do acervo e os recursos disponíveis é a procura de novo pessoal, instalações e dinheiro, o museu e a sua comunidade devem de vez em quando, fazer a si próprios três perguntas: Por que motivo preservar estas coisas em particular? Quais as coisas novas que queremos coleccionar? Porquê? (Ver também o capítulo sobre Gestão do Acervo.)

Reduzir possíveis perdas e riscos nos próximos 100 anos ou mais

No seu uso quotidiano e como termo técnico, risco significa apenas “possibilidade de perda”. No passado, os museus utilizaram a palavra risco, apenas para a possibilidade de perdas raras e catastróficas, como incêndio, roubo, danos provocados pela guerra ou desastres naturais principais. Neste capítulo, a “possibilidade de perda” inclui os danos ao acervo, graduais e cumulativos, causados por agentes como humidade, insectos, luz e poluição. A preservação do acervo é a redução de toda e qualquer perda futura, ou seja, gestão de risco do acervo.

Os termos, risco e gestão de risco, são actualmente muito

utilizados em outros campos, incluindo noutras áreas do museu para além da preservação do acervo. O capítulo sobre Segurança do Museu provê informação sobre a gestão de risco em relação aos riscos globais para o museu e para as suas instalações. O capítulo sobre Gestão de Pessoal provê informação sobre os riscos de saúde e segurança em relação ao pessoal e aos visitantes. Em todas as aplicações permanece o mesmo conceito básico, reduzir a possibilidade de perda.

A gestão de risco do acervo não se baseia no próximo ano ou nos próximos dez anos ou até mesmo na nossa própria vida. Baseia-se na vida dos nossos filhos e nos filhos deles e assim por diante. A experiência na gestão de risco do acervo demonstrou que o ponto de referência prático para se pensar em risco é de 100 anos. A principal competência na avaliação do risco é conseguir encontrar todos os vários motivos por que, daqui a 100 anos, o seu acervo estará em piores condições do que actualmente, e descrever cada um desses motivos em palavras correntes. As secções posteriores darão sugestões de como o fazer sistematicamente.

Classificação dos riscos no acervo

Existem vários métodos para classificar e listar as causas potenciais de perda e danos do acervo. No entanto, ao tentar compreender e planear a preservação, é necessário escolher um único ponto de vista sobre estas causas para depois aplicá-lo constantemente. Também é importante que a lista de causas seja completa, de forma que no nosso trabalho de preservação do acervo, não nos esqueçamos de nada.

Este capítulo utiliza o ponto de vista do objecto para as causas, desenvolvido pelo Instituto de Conservação Canadense (CCI), e originalmente divulgado no cartaz de informação Estrutura de Preservação (disponível em papel e no site www.cci-icc.gc.ca).

Por exemplo, as causas de quebra podem ser devidas a pessoal sem formação aquando da manipulação segura de artefactos ou um terramoto, mas em ambos os casos, a causa do próprio objecto, o agente que age directamente no artefacto, é uma força física directa. Existem Nove Agentes de Deterioração que provocam danos ou perda para o acervo: 1 forças físicas directas, 2 ladrões, vândalos e pessoal distraído, 3 incêndio, 4 água, 5 pragas, 6 contaminantes, 7 radiação 8 temperatura incorrecta e 9 humidade relativa incorrecta. Estes agentes são listados mais detalhadamente na Tabela 1.

Esta classificação é válida para ajudar a pensar no âmago da gestão de risco do acervo. Por exemplo, as forças físicas (agente de deterioração) ao agirem num objecto cerâmico ou numa colecção inteira, podem causar deformação ou fractura ou perda de superfície (riscos). Os riscos são basicamente os mesmos, se a força física for provocada por um terramoto que lança objectos ao chão (perigo) ou provocadas por um curador que move objectos abarrotados durante as preparações para a exposição (outro perigo). No entanto, se o artefacto estiver firmemente seguro por um apoio acolchoado, então está protegido de todos estes perigos. Por outras palavras, o apoio acolchoado reduz o risco das forças físicas que podem ter muitas causas numa cadeia de causas. Noutro exemplo, os ladrões, vândalos e os distraídos (pessoa que muda o artefacto para o local errado) agem todos da mesma forma: agarram o artefacto e levam-no para um local desconhecido. Os perigos, as últimas causas, podem variar desde criminosos locais a investigadores distraídos, mas relativamente aos procedimentos de gestão de risco, os benefícios de acesso controlado e a inspecção de inventário frequente, utilizando boa documentação, estes serão os mesmos.

A tabela 1 relaciona os agentes com os riscos e os perigos. A distinção entre risco e perigo está tecnicamente definida por

peritos especializados na gestão de risco (ver o glossário em www.sra.org) mas as definições no dicionário comum contêm a essência: Risco significa “possibilidade de perda”, perigo significa “fonte de insegurança”. (A origem da palavra inglesa “*hazard*” (azar, perigo) é a palavra árabe *az-zahr*, nome dado aos dados utilizados num jogo de sorte e azar. As palavras “perigo” e “sorte e azar” estiveram sempre ligadas aos negócios humanos). A lista de todos os perigos possíveis é indefinida, tal como a lista de todos os riscos possíveis. No entanto, a lista dos Nove Agentes de Deterioração é, misericordiosamente, completa.

Como exemplo de todas as condições (agente, perigo, risco) considere o risco da cor que enfraquece num têxtil em mostra. O agente de deterioração é a luminosidade que incide sobre a superfície do artefacto. A intensidade deste agente pode ser medida por um fotómetro simples e relativamente barato. (As unidades de intensidade da luz são lux - lumens por metro quadrado). O perigo, neste caso, poderá ser o sistema de iluminação impróprio ou o projectista da exposição que planeia a intensidade errada ou o preparador que colocou o têxtil muito perto das lâmpadas ou o técnico de manutenção que utilizou as lâmpadas de substituição erradas ou a luz do dia que incidiu no têxtil através de uma janela desprotegida (ou inadequadamente protegida) ou o arquitecto que projectou as clarabóias ou o guarda que ao contrário das instruções recebidas, abre as cortinas especialmente concebidas para controlar a luz na sala.

Apreservação do acervo envolve todo o pessoal do museu

A Tabela 1 também mostra as relações com outras actividades e áreas do museu envolvidas no controlo de determinados riscos. Muitas actividades e especialistas do museu estão envolvidos, directa ou indirectamente, com a preservação do acervo. A curadoria, gestão do acervo, documentação, exposição, segurança

Tabela 1. Os Nove Agentes da Deterioração

Agente da Deterioração	Riscos do Agente (Forma de perda ou dano e acervo vulnerável)	Perigos (Fontes e Atractivos do Agente) Lista parcial	Algumas outras actividades e áreas envolvidas na gestão de cada risco
Forças físicas directas por ex.: choque, vibração, abrasão e gravidade	Quebra, distorção, furo, entalhes, arranhões, abrasão, Todos os artefactos.	Terramotos. Guerra. Manipulação deficiente. Armazenamento em excesso. Trânsito dentro de e fora do museu.	Conservação * . Todo o pessoal do museu na detecção, controlo e resposta de emergência. Edifícios de serviços de limpeza. Prevenção de emergência, museu e governo.
Ladrões, vândalos, pessoal distraído i.e. não autorização de acesso e remoção humana. 1 intencional 2 não intencional	1 Perda total, a menos que seja recuperado. Todos os artefactos, mas especialmente os artefactos valiosos e portáteis. Deformação, especialmente de artefactos populares ou simbólicos. 2 Perda ou desaparecimento. Todos os artefactos.	Criminosos profissionais e amadores. Público geral. Pessoal do museu. Artefactos preciosos muito visíveis.	Segurança. Gestão do acervo. Curadores e investigadores. Polícia local.
Incêndio	Destruição total sem recuperação. Queimaduras. Danos provocados pelo fumo. Danos colaterais provocados pela água. Todos os artefactos.	Instalação da exposição. Sstem as eléctricos e iluminação defeituosa. Incêndio premeditado. Fumo devido a descuido. Edifícios adjacentes.	Segurança (incêndio). Todo o pessoal do museu na detecção. Serviço de incêndio local. Conservação * .
Água	Marcas ou fluxos de eflorescência em materiais porosos. Inchaço de materiais orgânicos. Corrosão de metais. Dissolução de colas. Divisão em camadas, cobertura, deformação de artefactos com componentes em camadas, Soltura, fractura, corrosão de artefactos com componentes unidos. Encolhimento de panos ou telas em tecido.	Inundações. Tempestades. Telhados defeituosos. Ligações de água e esgotos internos defeituosos. Ligações de água e esgotos externos defeituosos. Canalização dos sistemas de supressão de incêndio.	Conservação * . Prevenção de emergência, museu e governo. Todo o pessoal do museu na detecção e resposta à emergência. Serviços de limpeza das instalações.
Pragas 1 insectos 2 insectos nocivos, aves, outros animais 3 fungos, bactérias (ver Humidade Relativa Incorrecta: humidade)	1 consumo, perfuração, cortes, túneis. Excreta que destrói, debilita, desfigura ou cauteriza materiais, especialmente peles, penas, couro, colecções de insectos, tecidos, papel e madeira. 2 consumo de materiais orgânicos, deslocamento de itens mais pequenos. Sujidade de fezes e urina. Perfuração, sujidade de materiais inorgânicos caso sejam um obstáculo para alcançar o material orgânico.	Paisagem circundante. Habitats de vegetação próximos do perímetro do edifício. Habitats de lixo. Entrada de materiais de construção. Entrada de artefactos. Entrada de pessoal, visitantes. Derramamento de comida.	Conservação. * Actividades nas instalações. Serviços de comida. Plano da exposição. Todo o pessoal do museu. Companhias de controlo de praga externa. Biólogos externos para identificação.

História de caso sobre o trabalho de equipa do museu: luz solar e guardas

Uma curadora adquire um têxtil antigo de uma família local. Ela desejou-o durante anos para a colecção do museu. O têxtil esteve guardado na arca do enxoval dos bisavós. Concordaram em dá-lo ao museu, em troca de permanecer em mostra num local proeminente. Ela estuda a parede onde quer pô-lo e nota que a certa altura do dia, o sol incide na parede. As venezianas da janela tinham sido abertas pela empregada de limpeza e o segurança manteve-as abertas para ventilação. A curadora pergunta se pode fechar as venezianas mas eles reclamam que será desconfortável enquanto trabalham. Ela tinha lido nalgum sítio que a luz podia danificar os tecidos, mas não tem a certeza.

O museu dela é muito pequeno para ter um especialista, por isso contacta um perito do instituto de conservação nacional. Depois do contacto, ele aconselha-a que realmente, algumas das cores do têxtil que ela descreve, provavelmente enfraquecerão significativamente no espaço de dois anos, se estiverem expostos a duas horas de luz solar directa por dia, e até mesmo a luz do dia indirecta na sala provavelmente causará o desvanecimento em dez anos. Ela decide concentrar-se em primeiro lugar, no risco maior, a luz solar directa. Organiza uma reunião com a empregada de limpeza e o segurança no seu escritório. Convida-os a inspecionar o maravilhoso têxtil, explica a sua relação histórica com a comunidade e explica o dilema. Depois de alguma discussão, o segurança diz que agora compreende melhor os motivos e que pode fechar as venezianas durante as duas horas em que o sol é um problema. Ele pode trocar de local para perto de outra janela aberta sem sol durante aquela parte do dia.

Durante a conversa, a empregada de limpeza observou que no ano passado, quando choveu (quando a curadora estava de férias), ela descobriu água suja naquela parede, proveniente de uma fuga do telhado, mas ela limpou-a. Ela disse que não sabia a quem falar sobre o assunto. Talvez isso também possa ser um problema? A curadora apercebe-se que agora tem que discutir o caso com o projectista da exposição e com o homem responsável pelo telhado do edifício, para resolver o risco da água. A empregada de limpeza e o segurança sentem-se mais ligados à colecção do museu e compreendem que também têm um papel fundamental a desempenhar. Afinal de contas, eles são o pessoal que diariamente toma conta da sala de exposição e as suas observações são uma valiosa parte da monitorização do acervo.

Exercício: Lembre-se de qualquer experiência de trabalho de equipa, positivo ou negativo, ou caso não tenha acontecido, imagine onde e quando no seu museu, você pudesse estar envolvido na partilha de tal conhecimento. Desenhe numa folha de papel, círculos que representem pelo menos 3 ou mais indivíduos do seu museu e demonstre através de setas que ligam os círculos, quais os conhecimentos ou actividades que são partilhadas. Se existirem barreiras organizacionais entre os indivíduos, desenhe linhas mais grossas entre os dois, de modo a bloquear as setas. O seu museu parece-lhe estar ligado entre si?

e gestão, todos têm de contribuir bastante.

O trabalho de equipa e a partilha de responsabilidade são reconhecidos actualmente como elementos essenciais da gestão e actividade museológica moderna e aplicam-se essencialmente na meta de uma preservação do acervo eficaz. Isto não é apenas um

assunto teórico: é essencial assegurar que os recursos limitados do museu são utilizados de forma eficaz. Na experiência do autor, os museus pequenos trabalham em equipa e partilham a responsabilidade, naturalmente. Estão mais habilitados para observar todo o conjunto, incorporar novos conselhos sobre

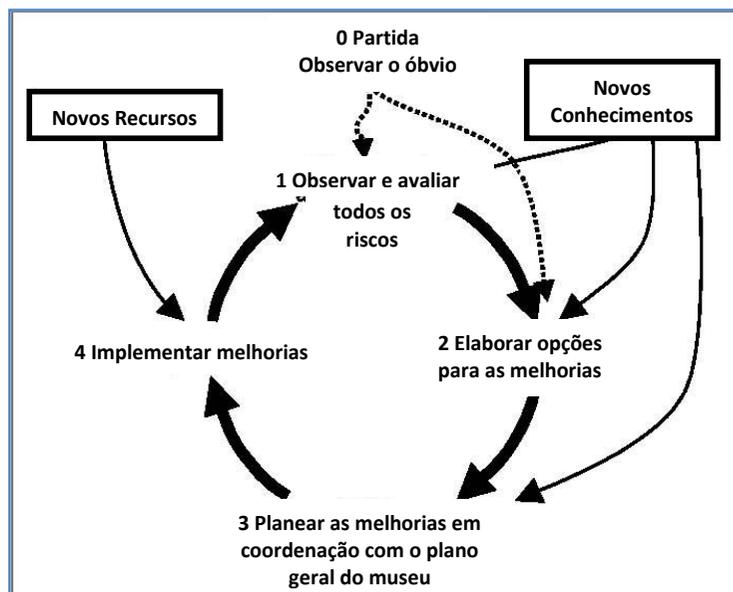


Figura 1. Ciclo de preservação do acervo que deve ser coordenado com outros ciclos de planeamento do museu.

preservação e coordenar as várias fases da preservação do que o pessoal dos grandes museus. Nos grandes museus, a hierarquia, especialização e competitividade desordena, muitas vezes, o trabalho de equipa e a partilha de responsabilidade. Em tais situações, só existirá uma perspectiva partilhada sobre a preservação, em parceria com outras funções do museu, se esta fizer parte da liderança entusiástica da administração de topo.

Ciclo de preservação do acervo

A preservação do acervo é um processo infinito. As actividades podem ser generalizadas como um ciclo que se repete (figura 1).

Cada uma destas fases do ciclo será explicada mais à frente neste capítulo.

Algumas coisas específicas, tal como a construção de uma sala de reserva melhor, podem trazer benefícios muito tempo após terem sido completados. Outro tipo de coisas, como monitorizar a sala de insectos, tem que continuar indefinidamente (com o seu próprio ciclo). Mais subtilmente, o planeamento e projecto da nova sala e a decisão para disponibilizar tempo e recursos na monitorização do insecto, deve fazer parte do ciclo de preservação normal.

Quem assume o papel da liderança na preservação?

Tradicionalmente, os museus fragmentaram o ciclo de preservação, especialmente os museus maiores. Muita da reorganização dos museus dos últimos 20 anos, centralizou as responsabilidades de preservação do acervo sob o Departamento ou unidade de Gestão do Acervo, podendo estar integrado ou não, o Departamento de Conservação.

O Departamento de Segurança normalmente é independente da unidade de Gestão do Acervo, enquanto o planeamento ocorre muitas vezes em cada Departamento separadamente, apenas com o Escritório do Director apto a coordenar a política e a tomada de decisões. No entanto, num museu muito pequeno, estes são apenas papéis diferentes que uma ou duas pessoas partilham.

Num museu grande com um Departamento de Conservação independente, o conservador principal é normalmente o responsável pela supervisão da condição e inspecção do risco do acervo e pela elaboração de possíveis opções. Alternativamente, pode ser o gestor do acervo que conduz o ciclo de avaliação, enquanto os museus pequenos contratam muitas vezes um conservador com experiência em inspecção. Nalguns países o

custo pode ser suportado através de apoio governamental, enquanto alguns países têm agências governamentais de receitas permanentes que provêem investigação e aconselhamento. Em quaisquer destes casos o inspector ou os inspectores fazem um relatório que descreve os riscos e normalmente faz recomendações para melhorias. O relatório torna-se então parte da documentação de planeamento do museu.

Independentemente de quem lidera a inspecção e o planeamento do ciclo de preservação, o Director tem que desempenhar um papel fundamental, à medida que contribui para todo o processo de planeamento do museu.

Outros tipos de inspecção de conservação

Existem várias outras possíveis formas de inspecção além do modelo descrito neste capítulo, com uma variedade de nomes, por exemplo inspecção de conservação preventiva, inspecção de conservação ou inspecção ao acervo.

Algumas organizações desenvolveram formas de inspecção especiais que permitem recolher informação uniformizada, de vários museus numa região. As respostas fornecem uma descrição das actividades de preservação dos museus e das suas instalações, mas não provê qualquer análise sobre o que é mais importante para a preservação do acervo. Normalmente deixam essa responsabilidade para o perito que executa a inspecção e designam sempre um perito para interpretar as respostas. As organizações reconheceram este problema e elaboraram inspecções com directrizes de “boa prática”. Assim, o museu pode comparar a sua própria situação com a “melhor prática” nacional ou local, relativa à preservação.

Um tipo mais tradicional de inspecção de conservação é a inspecção do acervo. Algumas destas foram informatizadas. O propósito de tais inspecções é a avaliação da gravidade dos danos

de cada artefacto ou de todos os artefactos. Também podem ser recolhidas informações sobre a estimativa do trabalho de restauro necessário para cada artefacto estragado e até mesmo do trabalho previamente executado.

Todos estes temas relacionados com as diferentes inspecções e o seu papel na vida do museu, é descrito detalhadamente no excelente livro de Susan Keene, (Keene, 2002). A própria organização da autora, o Instituto de Conservação Canadense, está a desenvolver um sistema informático que conterà muitas questões detalhadas, com uma enciclopédia de avaliações de risco especializadas em muitas respostas possíveis, mas esta ferramenta só estará disponível no futuro.

Como é que a conservação e o restauro se encaixam?

Há cem anos atrás, o único trabalho dos responsáveis pela preservação dos artefactos do museu era o restauro, i.e., o conserto e reconstrução de objectos preciosos, um de cada vez. Nos últimos cinquenta anos, esta profissão transformou-se em “conservador/restaurador”. A conservação engloba tratamentos que limpam, estabilizam e fortalecem o artefacto. Os conservadores também podem por vezes, restabelecer e reconstruir antigos danos, mas sem tentar enganar o espectador. Porém, ainda continua a ser o tratamento de um artefacto de cada vez.

Os conservadores reconhecem a necessidade de prevenir novos danos e descobriram que os métodos de prevenção podem ser aplicados a colecções inteiras. Isto designa-se “conservação preventiva” quando comparado com tratamentos que actualmente são designados como “conservação provisória”. A abordagem descrita neste capítulo, a gestão de risco, expande a ideia de conservação preventiva, insistindo no método que compara a eficácia de cada categoria principal ou custo do item

de preservação, actual ou planeado.

A conservação e até mesmo o restauro de alguns artefactos especiais, ainda são necessários em museus, especialmente em trabalhos de belas artes ou artes aplicadas, materiais arqueológicos ou materiais históricos que o museu quer exibir. Para os grandes museus, é natural que exista um Departamento de Conservação que executa todas estas funções e que também pode ter a responsabilidade pelas ideias de preservação deste capítulo. Em museus de tamanho pequeno e médio, a conservação só está disponível através do contrato de um especialista independente, ou em muitos países, por uma entidade de conservação patrocinada pelo estado.

Para uma definição detalhada do conservador/restaurador pela organização internacional que os representa, ver a página do Comité para a Conservação do ICOM em www.icomcc.org. Também contém notícias de todas as suas conferências, grupos de trabalho e publicações. A outra agência internacional, que todos os que trabalham na preservação do acervo devem conhecer, é a ICCROM, www.iccrom.org, uma organização intergovernamental estabelecida em Roma em 1959. É a única instituição deste tipo com mandato mundial para promover a conservação de todos os tipos de património cultural, móvel e imóvel. Visa melhorar a qualidade da prática de conservação provendo informação, aconselhamento e formação e aumenta a consciencialização sobre a importância de preservar o património cultural, particularmente mas não exclusivamente dos seus mais de 100 Estados Membros.

Passo 1: Confira os itens básicos

Lista dos itens básicos

Existe uma máxima famosa sobre gestão chamada a Lei de Pareto que diz que a maioria dos benefícios de uma organização (80%) é alcançada por uma pequena fracção (20%) dos esforços da

organização. Após aconselhar os museus sobre a preservação do acervo durante muitos anos, chegou-se realmente à conclusão que a maioria da preservação é alcançada por uma breve lista de recomendações a que nós podemos chamar “As estratégias básicas de preservação” ou apenas “estratégias básicas”. Assim, antes de proceder aos refinamentos da gestão de risco, é útil conferir primeiro as coisas básicas. Estas são fornecidas no quadro intitulado “As estratégias básicas de preservação”. Geralmente, espera-se que um grande museu não tenha esquecido nenhuma das coisas básicas, mas a lista aplica-se muitas vezes a museus mais pequenos ou a museus maiores sem recursos.

Por que é que são tão básicos?

Os itens básicos da lista podem reduzir vários riscos diferentes de uma vez só, quase sempre a baixo custo ou podem reduzir um único risco catastrófico que poderá afectar todas as colecções e talvez o próprio museu. No caso dos primeiros dois (telhados, paredes, etc.) acontece a mesma coisa. Um telhado e paredes seguras restringem todos os nove agentes de deterioração, nem sempre eficazmente, mas sempre numa grande extensão. Este facto pode parecer tão óbvio como fácil, mas para muitos museus que garantem um “telhado seguro” e “paredes seguras” não é assim tão fácil. Nos últimos anos houve muitos relatórios de alguns dos museus internacionais mais famosos que sofreram fugas de água extensas e perigosas para as colecções devido à falta da sua manutenção ou renovação.

Além disso, muitos dos artefactos grandes ou os que não se podiam deslocar, foram deixados no exterior. Na figura 2, foi instalado um telhado simples em cima da parte mais importante e vulnerável do local arqueológico, perto do museu associado. Por outro lado, talvez digam que o edifício moderno à volta do barco solar (figura 3) com as suas enormes janelas expostas ao sol do

Estratégias básicas para a preservação do acervo

Estratégias básicas que evitam todos os agentes ou a maior parte deles, de uma vez só.

- 1 Telhado seguro. Seguro contra a precipitação local, cobrindo todos os artefactos orgânicos (e de preferência, a maioria dos artefactos inorgânicos.) Enquanto isto é óbvio até mesmo para as pessoas externas aos museus, também se aplica a objectos grandes, como veículos históricos ou máquinas históricas com pinturas. Não se pode esperar que sobrevivam muitos anos após estarem expostos à luz solar e à temperatura.
- 2 Paredes, janelas e portas seguras, que bloqueiem a temperatura local, pragas locais, ladrões e vândalos amadores.
- 3 Ordem e limpeza razoável no armazenamento e nas exposições. A palavra “razoável” é crucial. Não significa gastar a maior parte do seu tempo em limpeza obsessiva que provê muito pouco benefício e pode ser até mesmo contraproducente. Significa manter a ordem suficiente para que os objectos não se esmaguem uns contra os outros, para que a inspecção e a investigação sejam levadas a cabo facilmente, para que os objectos não estejam no chão e para que a recuperação do objecto possa ser realizada facilmente. Significa limpeza suficiente para que não surjam habitats de pragas, para que os metais não acumulem pó corrosivo e para que os artefactos porosos e difíceis de limpar, não permaneçam sujos.
- 4 Inventário diário do acervo, com a localização dos artefactos e fotografias adequadas pelo menos para a identificação do objecto em caso de roubo, e mais pormenorizadas para a identificação de novos danos.
- 5 Inspeção regular do acervo, em reserva e em exposição. Isto é especialmente importante em museus que limitaram os recursos para outras estratégias de preservação. O período de tempo entre as inspecções não deve ser inferior ao tempo que as pragas de insectos levam para amadurecer os ovos (aproximadamente 3 semanas para a traça das roupas). Não inspecione só os danos novos, sinais de riscos novos, mas também sinais de roubos.
- 6 Utilizar capas, envelopes ou encapsulamento sempre que necessário. Excepto onde já existirem outros tipos de caixas rígidas, isto inclui todos os objectos pequenos e frágeis, todos os objectos facilmente danificados pela água, todos os objectos facilmente expostos à poluição local, todos os objectos facilmente atacados por insectos. Estas protecções devem ser pelo menos à prova de pó, preferivelmente herméticas, impermeabilizadas e resistentes às pragas. O polietileno ou poliéster transparente é o mais seguro, como capas de qualidade para comida (por exemplo “Zip-Loc” TM). Existe uma literatura variada com detalhes destes métodos para tecidos, arquivos, moedas, etc.
- 7 Molduras de apoio fortes e estáveis para todos os objectos planos delicados, para apoiar e bloquear muitos dos agentes por detrás dos objectos. Isto inclui manuscritos, pinturas em tela, pinturas em papel e cartão, mapas de parede, tecidos esticados, impressões fotográficas, (tanto em reserva como em mostra). Para qualquer objecto que tenha superfícies dianteiras vulneráveis à poluição, água ou vandalismo, providencie protecção em vidro.
- 8 O pessoal e voluntários têm de estar empenhados na preservação, estarem informados e terem formação adequada. Estratégias básicas que focam um único agente de risco elevado para a maior parte ou para todo o acervo.
- 9 Fechaduras em todas as portas e janelas. Devem ser pelo menos tão seguras quanto as de uma casa local comum e de preferência muito melhores.
- 10 Sistema de detecção de roubo (por meios humanos ou electrónicos). Tem de ter um tempo de resposta menor que o tempo que o amador leva para abrir as fechaduras ou janelas. Caso não seja possível, os artefactos mais valiosos devem ser armazenados em outro local mais seguro, quando o museu estiver desocupado.
- 11 Sistema automático de supressão de incêndio. I.e., jactos aspersores (ou outros sistemas modernos). Isto só pode ser considerado indispensável se todos os materiais do edifício e todas as colecções forem absolutamente não inflamáveis, por exemplo, colecções de cerâmica, em caixas de metal ou vidro num edifício de alvenaria sem traves de madeira.
- 12 Todos os problemas de humidade têm de ser resolvidos de forma contínua e rápida. A humidade é um agente rápido e agressivo, que provoca muitos riscos, como modelação, corrosão e distorção total. Ao contrário do fogo, inundações e insectos, a humidade é tão comum que é tolerada frequentemente. As duas fontes habituais de humidade são as pequenas fugas de água e a condensação devido a grandes mudanças da temperatura (como à noite). Mova a colecção para longe da humidade. Arranje a fuga de água. Ventile contra a condensação.
- 13 Nenhuma luz intensa, nenhuma luz solar directa, nenhuma luz eléctrica forte, em qualquer artefacto colorido, a menos que a pessoa esteja segura que a coloração tem sensibilidade zero à iluminação, por exemplo, cerâmicas cozidas, vidro esmaltado cozido.



Figura 2. Uma estrutura simples de um telhado foi construída por cima de uma parte particularmente importante do local arqueológico perto do museu. Note o declive subtil e a caleira para manter a chuva longe da área protegida e evitar problemas de humidade nas paredes. Pouco custo, muita preservação eficaz. Todas as fotografias deste capítulo são do autor, Stefan Michalski, Instituto de Conservação Canadense, excepto a figura 9 e 10, tiradas durante projectos educativos ou de consulta para a UNESCO ou ICOM, no Cairo, Aswan e na Cidade do Kuwait, entre 1986 e 2002.

deserto, não bloqueiam eficazmente o calor da temperatura local (a menos que o sistema de ar condicionado esteja a funcionar).

No fim da escala das medidas muito simples e baratas tais como a utilização de capas de plástico apropriadas, protegendo molduras e vidros, podem fazer uma grande diferença na protecção do acervo e na protecção contra a maioria dos vários perigos de roubo e incêndio. A figura 4 e o exemplo seguinte (figura 10) demonstram estes métodos de acção simples, mas muito eficazes.



Figura 3. O Barco Solar no seu próprio edifício, ao lado da grande pirâmide. A necessidade de jactos aspersores para controlar o perigo de incêndio é óbvia, mas quais os riscos de humidade e temperatura incorrecta para o objecto? Como podemos saber? Qual o melhor método para ter um controlo eficaz?



Figura 4. Manuscrito em papiro em mostra num museu pequeno. Inserido entre duas camadas de vidro e tapado. Uma forma tradicional e muito eficaz relativamente ao custo de preservação do acervo. Provê uma vitrina selada que bloqueia a água, pragas, contaminantes e humidade incorrecta. Provê protecção de muitas, embora não de todas as forças físicas. Pode-se limpar facilmente sem danificar o artefacto.

Passo 2: Avaliar os riscos

Quando começar a fazer a pesquisa e quanto tempo levará?

Para identificar os riscos para o acervo, pode-se reagir à medida que surgem as situações, como fez o curador no estudo de caso nº 1. Pode-se começar pela lista dos básicos, como na secção prévia e continuar a fazê-lo até ter terminado. Uma alternativa seria iniciar imediatamente uma inspecção sistemática que tanto descobrirá os básicos como também os não tão básicos. Uma

simples inspecção de um museu pequeno poderia demorar três dias, com uma pessoa experiente, uma inspecção detalhada de um museu grande pode demorar vários meses e envolver várias pessoas. Quer a inspecção seja simples, procurando riscos de prioridade elevada, quer seja detalhada procurando todos os riscos, grandes e pequenos, o princípio guia é “sistemático e inclusivo”. Na maior parte das vezes na preservação do acervo, o pessoal focalizou-se em hábitos antigos, na tendência de processos novos, em relatórios ad-hoc e em lidar com emergências, reais e burocráticas.

Em resumo, é melhor uma inspecção simples do que nenhuma. Rápido é melhor que nunca. O aspecto crucial é rever o seu trabalho anterior, rever as suas actividades de preservação normais e olhar para o seu museu e o seu acervo atentamente, para procurar algo que possivelmente possa causar dano.

O que é que procuro, exactamente?

O inspector procura todos os possíveis riscos para o acervo. Esta é a parte mais difícil de explicar, da avaliação de risco, e claro, é a parte mais importante para fazer uma investigação útil. É a parte que mais beneficia a experiência, mas também é a parte que qualquer um pode fazer. Necessita de bom senso, inteligência razoável e boa perspectiva. Ajuda gostar do mundo material, ser o que alguns poderiam chamar de pessoa prática, mas também ajuda ser imaginativo, desde que a pessoa possa imaginar tudo o que possa estar errado. Também ajuda gostar da colecção, uma vez que isso normalmente desenvolve uma familiaridade especial e uma forte preocupação pela segurança da colecção.

Existem duas fases desta procura: recolha dos factos e prognóstico dos riscos.

Recolha dos factos para prognosticar o risco

O inspector inicia pela recolha de muitos factos, completamente motivado pelo próximo passo: prognosticar todos os potenciais riscos para as colecções. Os factos são recolhidos melhor num padrão sistemático. Nas próximas secções encontra-se um modelo de realização e prova. Estes factos não têm que conter qualquer opinião ou especulação e é necessário entrar em acordo onde os factos terminam e as opiniões começam.

Depois, o inspector prognostica riscos específicos. Cada risco específico é predito imaginando um cenário específico de possível perda ou dano, insinuado por cada facto investigado, ou possivelmente insinuado por vários factos unidos. O conceito fundamental é imaginar uma possível perda e encontrar os melhores factos disponíveis para apoiar um prognóstico quantificável.

Felizmente, muitos dos riscos sérios podem ser imaginados através do bom senso e calculados com exactidão. Outros riscos, como o enfraquecimento devido à luminosidade, são mais uma questão de conhecimento científico. Para as inspecções simples, não é necessário ser um perito para descobrir a maioria dos grandes riscos. Só é necessário ser sistemático.

Fontes de factos: visíveis e invisíveis

A pesquisa de avaliação de risco confia em duas fontes de factos e reduz tempo e esforço se forem abordados separadamente.

1. Factos visíveis. Esta é a parte da inspecção em que nós olhamos com os nossos próprios olhos e fazemos observações. A pessoa olha para o local, o edifício, as salas, o mobiliário e o acervo.

2. Factos invisíveis. Esta é a parte da pesquisa que leva em consideração o historial do museu, actividades actuais do pessoal,

procedimentos, atitudes, planeamento, assim como também muitas fontes de dados externas necessárias para a avaliação do risco (por exemplo, dados sobre inundações, terremotos, sensibilidade à luz, etc.).

É mais fácil, mas não essencial, manter estas partes da inspecção separadas, simplesmente porque a parte visível envolve caminhar à volta do museu, para inspeccionar coisas, tirar notas, tirar fotografias, enquanto a parte invisível envolve falar com o pessoal e analisar documentos pertinentes. Não é importante qual a parte que é realizada primeiro, mas é útil conhecer de modo geral a missão do museu, políticas de preservação e documentos de planeamento antigos, antes de inspeccionar o museu. Também é muito útil ter cópias de uma planta do edifício para marcar os locais das observações.

Inspecção de factos visíveis

Pode considerar-se que o acervo está inserido numa sequência de recipientes, como caixas dentro de caixas. Cada uma delas acrescenta uma camada de protecção (figura 5).

A inspecção de factos visíveis segue do exterior para o interior. O inspector começa por observar o local, depois o edifício e todas as suas características, e só depois entra no edifício e observa o edifício pela perspectiva de cada sala. Para um padrão do autor mais aprofundado em várias pesquisas, ver o Apêndice “Exemplo do plano de inspecção do museu, com observações e fotografias.”

Tirar fotografias

As fotografias revelam muitos detalhes. Na experiência do autor, as fotografias formam não só elementos poderosos de um relatório, como também formam um registo prático para o inspector. Por vezes só ao olhar a fotografia, nos apercebemos de

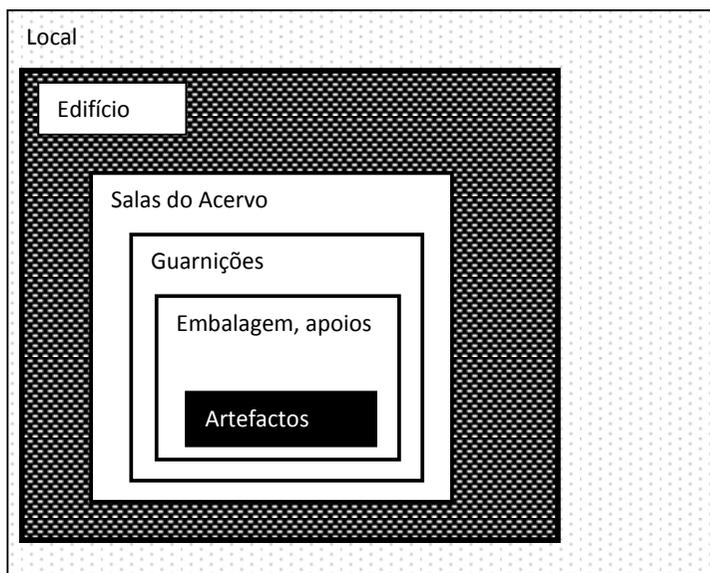


Figura 5. Camadas em redor do acervo.

coisas que não reparámos quando estávamos em frente ao objecto: aquela sala tinha jactos aspersores de incêndio? Todos os manuscritos estavam protegidos por vidro, ou apenas alguns? Em todos os casos as luzes estavam acesas? Um registo fotográfico também preserva factos para comparar em inspeções futuras.

No passado, fazer cem fotografias boas com filme era relativamente caro, mas com o aparecimento de máquinas fotográficas digitais de 3 megapixéis ou mais, um inspector pode tirar muitas fotografias a baixo custo e pode inseri-las nos relatórios ou e-mails sempre que necessário. É especialmente útil para poder conferir a qualidade da fotografia imediatamente, e tirá-la novamente caso fique com muita luz, desfocada, etc.

Normalmente, uma inspecção a um museu pequeno tirará entre 100 a 200 fotografias, um museu médio terá entre 300 a 400. (Uma máquina fotográfica digital pode fazê-lo facilmente, até mesmo para um museu pequeno que queira disponibilizar o seu acervo na Internet, em tempo real).

As fotografias devem ser sempre tiradas sistematicamente de acordo com um plano, e não à toa. É muito mais fácil para utilizá-las depois. Especialmente em museus com várias salas, tire-as numa sucessão lógica. Pode ver um exemplo de sucessão de fotografias no Apêndice “Exemplo do plano de inspecção do museu, com observações e fotografias”. No caso de também utilizar as fotografias para registar a iluminação do museu, aprenda a tirar fotografias com flash do edifício, salas e exposições. Com pouca luz, pode ser necessário utilizar um tripé.

Inspecção de factos invisíveis

Antigamente, os inspectores paravam a sua inspecção após terem visitado o edifício e o acervo. Isto omitia muitas das informações que determinam a preservação do acervo. A avaliação de risco inclusiva necessita dos dados de plantas arquitectónicas, da documentação da política e planeamento, dos manuais de iluminação e projectos de exposições, etc. Também necessita dos factos não registados mas influentes, que só existem na memória do pessoal e até mesmo nos hábitos do museu.

O pessoal deixa sempre a porta das traseiras aberta em dias quentes, mesmo que a política oficial o proíba? As luzes em todos os mostruários da exposição estão acesas todas as noites em que os funcionários da limpeza precisam de trabalhar? Alguma vez o telhado ou a canalização verteu? Onde? O curador leva os artefactos novos para a reserva sem primeiro os pôr em quarentena e sem verificar se existem infestações de insectos que



Figura 6. Candeeiro de vidro, com decoração colorida, exposto e iluminado com uma lâmpada interna.

se possam rapidamente propagar pelo museu? O pessoal come nas áreas de reserva e dessa forma atrai roedores e pragas de insecto? O pessoal fuma lá? E assim por diante.

Algumas das fontes importantes de informação sobre os riscos, serão encontradas no exterior do museu. Quais são os perigos locais e regionais? O museu está localizado numa planície sujeita a inundação ou em risco de desabamento de terras? Qual a probabilidade de terremotos? Qual a frequência com que os perigos naturais identificados ocorrem e qual a tendência actual? (Alterações como a construção de novos edifícios de desenvolvimento ou estradas que obstruem a drenagem natural podem tornar-se a diferença principal e imediata ao risco de inundação). Até que ponto as colecções são sensíveis à luz e a níveis de humidade incorrectos?

No Apêndice existe uma lista básica que fornece fontes típicas e perguntas úteis para factos invisíveis. Não se limite a esta lista: apenas um ponto de partida. É necessário descobrir factos para a sua avaliação de risco que não estão nesta lista ou em qualquer lista disponível. Pode-se confiar em dois princípios guias nesta procura: imaginação e histórico anterior.

Suposição, significa permitir-se supor qualquer risco específico que pareça plausível. Por exemplo, observe o candeeiro de vidro sítio exposto com uma lâmpada de iluminação (figura 6). Suponha que a cor do design do candeeiro pode entrarquecer, se estiver acesso durante todo o dia. Alguém o confirmou, todas as cores são vulneráveis à luz, mas a outra pessoa riu-se e negou. Disse que a coloração em vidro não é sensível à luz. Outra pessoa, mais cuidadosa, disse que com os candeeiros de vidro colorido originais não havia problema, mas os candeeiros posteriores com pinturas

coloridas eram um problema. Assim, face a este risco suposto plausível, dirige-se imediatamente para os seus requerimentos: Necessita de localizar factos sobre os candeeiros sírios, as várias formas de pinturas coloridas e os efeitos da luz. Exercício: Qual acha que deve ser a decisão sobre a iluminação caso não exista qualquer informação disponível sobre o projecto de pintura do candeeiro?

O **historial anterior** da ocorrência de perigos no museu provê factos valiosos. Por exemplo, a pergunta “quais os riscos de manipulação deficiente de artefactos pelo museu” pode conduzir a uma análise teórica difícil de controlar por um sistema complexo, ou também pode levá-lo a fazer uma pergunta simples a todo o pessoal: alguém se lembra de qualquer história sobre os artefactos terem sido derrubados, riscados ou danificados por motivo de qualquer movimentação, desde há cinco, vinte anos atrás? Assegure-se que explica que a intenção não é qualquer retribuição, mas sim a solução. Os nomes não são necessários, apenas as histórias. Descobrirá que a memória colectiva de todos os museus contém histórias de tais eventos secundários, nunca registadas antes. Recolha-as: as histórias são preciosas para compreender a sua preservação do acervo. Note que a história anterior à colecta é uma forma lenta de “descoberta” institucional (o ideal seria que todas estas ocorrências tivessem sido investigadas correctamente e registadas na ocasião). Tal como com toda a descoberta, o propósito é activar uma resposta para melhorar a gestão de risco em relação às colecções.

Avaliar os riscos para o acervo, com base nos factos

Após fazer uma lista de todos os riscos possíveis e imaginários, surge a pergunta: quais os riscos mais importantes e os menos importantes? Tradicionalmente, os museus tomaram tais decisões

baseados na opinião especializada (caso disponível), na opinião pessoal e nas políticas internas. Os temas foram muitas vezes fragmentados por vários departamentos. Estas realidades ainda fazem parte das decisões práticas do museu, mas um relatório da inspecção que avalia todos os riscos para o acervo providencia um ponto de partida muito útil para as discussões.

Actualmente existem apenas dois métodos testados de avaliação de risco inclusiva para o acervo do museu. Um, é o método de aritmética detalhado, desenvolvido por Waller (2003) num grande museu nacional, e aplicado com sucesso em muitos museus médios e pequenos. O outro é um método que utiliza escalas de ordem de grau simples desenvolvido pelo autor actual, aplicado com sucesso, a um grande número de museus, de tamanho pequeno e médio no Canadá, e ensinado em vários cursos de formação, como nos cursos de 2003 e 2005 co-patrocinados pela ICCROM e pela CCI. Apenas será apresentada aqui a técnica de ordem de grau, mas uma boa inspecção eficaz pode ser sempre depois convertida numa avaliação aritmética, caso desejado. As escalas de ordem de grau são comuns na gestão de risco sempre que os não peritos fazem a avaliação.

As escalas da tabela 3 consideram os seguintes quatro componentes da avaliação de risco:

Com que rapidez?

Qual a quantidade de danos para cada artefacto afectado?

Quanto do acervo foi afectado?

Qual a importância dos artefactos afectados?

A magnitude do risco é a soma destes quatro componentes.

As pontuações de cada uma das quatro escalas são somadas (NÃO multiplicadas). Esta pontuação total é a Magnitude de Risco relativamente ao Risco Específico avaliado.

De um modo geral, este simples sistema sugere as seguintes categorias de prioridade baseadas na pontuação total:

9-10: Prioridade extrema. Possível perda total do acervo nos próximos anos ou menos. Estas pontuações surgem normalmente aquando de incêndios muito grandes ou probabilidades de inundação, terramoto, bombardeamento e que felizmente, são raros.

6-8: Prioridade urgente. Possíveis danos ou perdas significativas numa porção significativa do acervo nos próximos anos. Estas pontuações surgem normalmente devido a problemas de segurança ou elevadas taxas de deterioração significativa de luz brilhante, raios UV ou humidade.

4-5: Prioridade moderada. Danos moderados para alguns artefactos possíveis nos próximos anos, ou danos ou perdas significativos possivelmente após várias décadas. Estas pontuações são comuns em museus onde a conservação preventiva não foi uma prioridade.

1-3: Manutenção do museu. Danos ou riscos moderados de perda nas próximas décadas. Estas pontuações aplicam-se até mesmo nas melhorias contínuas que os museus conscienciosos têm que fazer após resolverem todos os assuntos de risco elevados.

Mais abaixo, neste capítulo, existem exemplos de trabalhos de avaliação de risco, utilizando estas escalas.

Não é necessário utilizar estas escalas na avaliação de risco. Um inspector pode simplesmente utilizar termos como elevado, médio e reduzido, para riscos ou “necessita de ser feito este ano” versus “pode esperar dez anos”. O que realmente interessa, é que no final, o museu esteja apto para assumir uma posição, através de algum método racional e compreensível na inspecção, para fazer

Tabela 3. Escalas simples para a avaliação do risco

Com que rapidez? (taxa ou probabilidade de danos)		
Pts	Riscos que ocorrem como eventos distintos	Riscos que se acumulam gradualmente
3	Ocorre aproximadamente uma vez por ano	Os danos ocorrem aproximadamente 1 vez por ano
2	Ocorre aproximadamente uma vez a cada 10 anos	Os danos ocorrem aproximadamente 1 vez a cada 10 anos
1	Ocorre aproximadamente uma vez a cada 100 anos	Os danos ocorrem aproximadamente uma vez a cada 100 anos
0	Ocorre aproximadamente uma vez a cada 1000 anos	Os danos ocorrem aproximadamente uma vez a cada 1000 anos
Quantidade de danos para cada artefacto afectado? (perda proporcional de valor)		
3	Perda total ou quase total do artefacto (100%)	
2	Danos significativos mas limitados ao artefacto (10%)	
1	Danos moderados ou reversíveis no artefacto (1%)	
0	Poucos danos observáveis no artefacto (0.1%)	
Quanto do acervo foi afectado? (fracção do acervo em risco)		
3	Tudo ou a maior parte do acervo (100%)	
2	Um a fracção grande do acervo (10%)	
1	Um a fracção pequena do acervo (1%)	
0	Um artefacto (0.1% ou menos)	
Qual a importância dos artefactos afectados? (valor dos artefactos em risco)		
3	Muito maior que o valor comum (100 vezes o valor comum)	
2	Maior que o valor comum (10 vezes o valor comum)	
1	Valor normal para o acervo	
0	Abaixo do valor comum para o acervo (1/10 do valor comum)	

Exemplo da pontuação máxima possível

Com que rapidez?	3
Quantidade de danos para cada artefacto afectado?	3
Quanto do acervo foi afectado?	3
Qual a importância dos artefactos afectados?	1
Magnitude de Risco (total das quatro pontuações)	10

Notas: não é possível marcar 11 pontos. Se todo o acervo estiver em risco, então a importância de cada artefacto não pode ser mais que média, e se for 10% do acervo, não pode ser mais que 10 vezes o valor comum.

Caso desejado, quaisquer uma das escalas pode ser pontuada com valores intermédios, por ex.: 2.5

alguma forma de avaliação e que, todo o museu e os seus vários sistemas, sejam sistematicamente inspeccionados.

Passo 3: Plano de melhorias para a gestão de risco do acervo

Cinco fases de redução de risco do acervo

Os muitos, talvez milhares, métodos que os museus utilizam para reduzir os riscos do acervo podem ser subdivididos em cinco fases: evitar, bloquear, detectar, responder, recuperar.

1. Evite fontes e atractivos do agente.
2. Bloqueie todo o acesso e caminho para o agente (caso falhe o passo 1).
3. Descubra o agente no museu (caso falhem os passos 1 e 2).
4. Resposta ao agente após presumir ou detectar a sua presença (caso contrário, o passo 3 é inútil).
5. Recupere os efeitos do agente no acervo (consERVE os artefactos, reconsidere o que correu mal e planeie melhorias).

As primeiras quatro fases são prevenção de danos. A última fase é conservação e restauro “provisório”, necessário apenas porque as fases preventivas falharam. Claro que, muitos dos danos no acervo do museu ocorreram há bastante tempo ou antes da sua entrada no museu. Nem sequer a melhor preservação do acervo eliminará a necessidade de conservação “provisória”.

Ao longo desta secção sobre o planeamento de melhorias, lembre-se que cada uma das cinco fases desempenha um papel fundamental e que uma gestão de risco com sucesso equilibra todas as cinco. Mais tarde, ao pensar realmente na sua própria gestão de risco do acervo, lembre-se que cada uma das cinco fases é um método poderoso para estimular o pensamento sobre o que poderá estar a falhar no seu museu.

Senso comum, boa gestão doméstica, mas existem complicações

Muitos autores notaram que, as estratégias da tradicional “boa gestão doméstica”, assemelha-se a uma boa preservação do acervo. Por outras palavras, muita preservação é bom senso. Na realidade, a “lista dos básicos” apresentada anteriormente, seria muito familiar a uma empregada doméstica, há cem anos atrás. Por outro lado, alguns hábitos de gestão doméstica podem danificar o acervo do museu.

Por exemplo, desertos ou estradas poeirentas por perto, que depositam uma camada de pó de minerais finos no acervo e depois a limpeza regular dos artefactos, parece ser uma boa ideia. Infelizmente, surgem dois problemas: desgaste e fragmentação.

O desgaste ocorre quando se utiliza o mesmo pano do pó vezes sem conta. A menos que seja cuidadosamente limpo de pouco em pouco tempo, o pano enche-se de pó abrasivo e o processo de limpar o pó torna-se um processo de lixar literalmente os artefactos. O autor viu uma colecção de mobiliário dourado no Egipto, desprovido de quase todo o dourado, simplesmente porque eram regularmente “limpos” com o pano. Existe uma variação do problema do pano: os espanadores de penas. As penas gastam-se rapidamente e as espinhas das penas tornam-se pontas afiadas que riscam as superfícies que espanam. As superfícies pintadas das casas-museus históricas pequenas, mostram frequentemente os múltiplos arranhões de gerações de espanadores de penas.

A fragmentação ocorre nos objectos complexos. Especialmente em estilos de mobiliário que utilizam talha elaborada e embutida, comum nas artes decorativas islâmicas. O pano do pó ou o espanador de penas arrancam fragmentos parcialmente enrolados ou em camadas e espalham-nos para longe! Um funcionário da limpeza do museu questionado pelo autor (há alguns anos atrás)

sobre este assunto defendeu-se furiosamente, e declarou que a família dele executava esta função há gerações. Era um erro de diplomacia discutir o assunto com o jovem perito, estrangeiro e na presença dos seus supervisores. Retroreflectindo, é muito improvável que tenha mudado alguma coisa sobre a limpeza naquele museu. Teria sido melhor informar o curador que, mais tarde, poderia abordar discretamente o funcionário.

Uma segunda complicação observada repetidamente pelo autor, em museus com problemas de pó, é os danos devido à água. A forma institucional mais comum de limpeza do chão, no interior e no exterior, observada pelo autor em todas as regiões quentes do mundo de Leste a Oeste, parece ser esfregar com grandes quantidades de água, frequentemente lançada no chão em poças, de manhã antes do museu abrir ou imediatamente depois de fechar. Provavelmente, por um lado, o efeito refrescante e agradável e por outro lado, a prevalência de chãos de azulejo e paredes de pedra, sem componentes de madeira. Em parte, pode ser o ritual de limpeza com água que ocorre em muitas culturas onde a água é escassa. História e sociologia à parte, o verdadeiro risco relacionado com a preservação, é o risco de danos provocados pela água, como demonstrado na figura 7. Aqui, neste museu principal, ninguém com autoridade notou ou agiu significativamente para alterar a aparência dos artefactos, apesar das pistas óbvias dadas pela folha de plástico que protege o olho. Não existe qualquer dano sob o plástico. E os pregos que seguram o plástico estão a corroer muito rapidamente e a manchar a madeira cada vez mais. Obviamente a protecção de vidro é a melhor para o sarcófago de madeira (figura 8).

Encontrar soluções individuais e mais tarde soluções comuns

Para cada risco identificado ou/ e avaliado (ou pelo menos todos

os riscos seleccionados como significativos) o inspector de risco ao acervo elabora uma solução ou talvez várias opções para uma solução. Se possível, o inspector calcula o custo ou pelo menos, identifica o tipo e escala dos recursos necessários. Em termos empresariais, isto permite ao museu ter um cálculo do custo-eficácia: qual o risco por cada opção de controlo e quanto custa esse controlo? Na secção sobre Exemplos de avaliações de risco específicas e soluções individuais, existem exemplos individuais.

A recomendação de soluções individuais tem um bom resultado caso a inspecção tenha identificado alguns riscos de nível elevado que têm soluções sem ligações. Em tais casos, uma simples lógica empresarial sugere que o museu deve implementar soluções para todos os riscos de nível elevado, em ordem de custo crescente.

Encontrar soluções comuns para grupos de riscos também é possível, mas pode requerer a exploração de opções e soluções diferentes para cada um dos riscos de nível elevado. Por isso, deve-se procurar opções que englobem os vários riscos. Pode ser mais viável em termos de custo-eficácia gastar um pouco mais numa opção que resolve vários riscos do que implementar a opção de custo mais baixo, a cada risco.

O único dilema do planeamento surge quando muitos dos riscos pequenos podem ser resolvidos a baixo custo e um risco grande só pode ser resolvido a elevado custo. De facto, este não é tanto um dilema como a armadilha da gestão do risco, ou da falácia em que muitos museus caíram e sofreram com o resultado. Resolver os riscos de nível reduzido que nós podemos suportar, ou para os quais já nomeámos pessoal, faz-nos sentir que estamos realmente a fazer o nosso melhor para preservar o acervo. E como referido no início deste capítulo, não é difícil gastar tempo com hábitos relacionados com os riscos de nível reduzido.



Figura 7. Sarcófago de madeira numa exposição aberta, no andar do museu. As manchas de água devem-se aos muitos anos de água espalhada no chão durante a limpeza diária com esfregões molhados, um procedimento comum em climas quentes e poeirentos. A protecção de plástico em cima do olho reduziu o risco de vandalismo e também o protegeu dos esguichos de água.

Veza após veza, vê-se museus que gastam meses de trabalho em acolchoamento especial para tecidos em reserva e não fazem nada para reduzir o risco dos 3 canos de água e de esgoto que cruzam o tecto daquela mesma colecção. Ou museus que constroem armários de madeira bonitos que resolvem o risco da pouca humidade em vez de planear e construir os armários para conter um provável terramoto de grande intensidade numa região de actividade sísmica elevada. Ou museus que conservaram pinturas a custos elevados que entretanto caíram ao chão após a instalação porque ninguém verificou se os ganchos eram fortes e finalmente, os inúmeros museus que negligenciaram a instalação de jactos aspersores ou até mesmo a não instalação de jactos aspersores

devido ao possível risco de água e queimaduras no chão. (É interessante notar que as fotografias antigas do museu do barco solar (figura 3) de alguns sites da internet turísticos não mostram qualquer jacto aspersor. Presumivelmente foram instalados depois, mas não existiam no projecto original.)

Uma última nota para encontrar soluções: é um erro comum começar a pensar em melhorias da gestão de risco só aquando da construção ou compra de algo. Muitas das soluções para os riscos e perigos surgem dentro do intangível, como a formação do pessoal ou melhoria da comunicação. Por exemplo, um museu grande descobriu que cada vez mais, existiam erros de preservação em mostruários das novas exposições (iluminação, apoios, materiais poluentes.) O departamento de conservação e o departamento da exposição não se comunicaram regularmente durante o projecto da exposição. A conservação só era obrigada pela política do museu a aprovar a exposição, nas fases finais da instalação. Por essa altura, era muito tarde ou muito caro, fazer alterações. Resultou em hostilidade e numa relação de disfuncionamento. As melhorias eram simples, sem custos: exigiu-se à conservação o envio de um representante para as reuniões do comité do projecto de exposição, do princípio ao fim. Mais tarde, o pessoal da conservação admitiu que não imaginavam que o projecto de exposição era uma tarefa tão complexa e que as soluções de iluminação que propuseram, como ópticas de fibra, pudessem ser tão caras. (Para um recurso excelente sobre assuntos de conservação e sobre o processo dos projectos de exposição, ver o CD-ROM intitulado Directrizes de Conservação da Exposição: incorporar a conservação no planeamento, projecto e fabrico da exposição, pelos US National Parks (Raphael, c 2000).



Figura 8. Sarcófago num receptáculo de museu moderno. Enquanto se torna óbvio que bloqueia a água originada pela limpeza do chão, não é óbvio se pode ou não bloquear as fugas de água provenientes do tecto, insectos, fumo ou poluentes. Exige-se uma inspecção interna ou plano do projecto, e provavelmente ambos, para fazer tais avaliações.

Encontrar soluções de preservação integradas

A palavra integrada surgiu recentemente como outro ideal de gestão de preservação. Pretende trazer uma actividade independente e isolada do sistema principal.

O objectivo não é só uma teoria principal, mas uma operação holística prática. É um termo relativo, já que alguns o aplicam à integração do controlo de praga nas actividades museológicas, outros propõem-no para todas as actividades de preservação do museu.

O desafio é: Um método integrado é um método amplo, difuso e sistemático que se relaciona com muitas das actividades museológicas independentes. Por exemplo, o controlo de praga

integrado requer, entre outras coisas, a limpeza debaixo dos armários, menos vegetação à volta das paredes, mais artefactos novos em quarentena obrigatória, não autorização de comida nos escritórios do curador, próximo da reserva, etc.

O controlo da humidade relativa integrado exige que o projecto do armário e os sistemas mecânicos de construção e a monitorização da conservação formem um sistema completo e tenham custo-eficácia. Implementar uma abordagem integrada depende da cooperação de muito pessoal do museu e dos seus departamentos. O trabalho de equipa contínuo depende do entendimento mútuo. As soluções integradas com sucesso iniciam-se sempre com uma boa comunicação.

Encontrar soluções de preservação sustentáveis

Finalmente, o conceito mais moderno em preservação de património é “sustentável”. No Reino Unido, iniciou-se há pouco tempo, um novo programa universitário sobre património sustentável destinado a arquitectos, engenheiros e conservadores. (www.ucl.ac.uk/sustainableheritage) No verdadeiro sentido, sustentável significa que a organização não obtém mais do que pode devolver. Existem duas tendências actualmente utilizadas na preservação de património: ambiental e financeira.

Quando os pensadores da conservação do ambiente aplicarem sustentabilidade ao património, significa que um edifício-museu histórico é um recurso, e por essa razão, qualquer plano para o demolir e substituir por um edifício novo, terá que levar em consideração que cada tijolo destruído e substituído por um novo, representa um enorme “tirar sem dar” do ambiente.

A um nível mais quotidiano, considere a iluminação do museu.

As lâmpadas fluorescentes são “lâmpadas de economia de energia” e ao utilizá-las na iluminação do museu, economiza-se

três vezes mais energia. Em primeiro lugar, economiza-se na lâmpada que consome muito menos electricidade do que as lâmpadas incandescentes (inclusive lâmpadas de halogéneo de quartzo, as preferidas pelos projectistas da exposição). Em segundo, economiza-se na electricidade do funcionamento do ar condicionado, necessário quando o museu está repleto de lâmpadas incandescentes quentes (significativo em muitos museus, especialmente em climas quentes). Terceiro, o tamanho do sistema de ar condicionado pode ser menor, e consequentemente a energia consumida pelo seu funcionamento e pela sua substituição, é menor.

Infelizmente, muitas das lâmpadas fluorescentes compactas contêm uma quantidade significativa de electrónica complexa, e esta resulta em lixo quando a lâmpada é substituída. Os modelos mais modernos de lâmpadas fluorescentes compactas têm a electrónica separada da lâmpada (tal como acontece em todas as lâmpadas fluorescentes grandes). E para além disso, e como qualquer projectista de iluminação comprovará, a utilização de lâmpadas fluorescentes com sucesso, em exposições do museu, não é fácil.

A outra qualidade de sustentabilidade surge no campo da economia. Os pragmáticos utilizam esta palavra simplesmente para dizer que as finanças locais do museu estarão equilibradas, não só este ano, mas indefinidamente. Nas últimas duas décadas muitos museus, a nível mundial, descobriram que não eram sustentáveis nestas condições. Parte dos seus custos operacionais foi utilizada, muito para além dos seus recursos, na instalação de sistemas mecânicos complexos para controlo da temperatura e da humidade. Estes sistemas mecânicos caros foram estabelecidos por “padrões de conservação” examinados mais cepticamente na secção Directrizes sobre a Temperatura e Humidade do Museu.

Planear inserido no planeamento do museu e não só

O ciclo de preservação do acervo só tem um significado, quando inserido na estrutura organizacional que o possa implementar, como por exemplo, o seu museu. Noutros capítulos deste manual, o planeamento e a gestão do museu são tratados como um todo. Existirão tempos e locais, identificados no processo de planeamento para os líderes do ciclo de preservação discutirem e planearem dentro do ciclo de planeamento principal do museu. O objectivo das reuniões de planeamento do museu não é simplesmente a advocacia das necessidades de preservação, mas a colaboração criativa e imaginativa. Esteja atento aos outros interesses do museu.

Lembre-se da história do caso do curador com a recente doação de um têxtil de um protector local importante. Além de planear uma boa preservação da exposição (risco reduzido), o museu pode ainda considerar o aspecto relacionado com as relações públicas. Se mantiver o doador e outros doadores felizes, mais doações podem surgir. Também, as exposições e departamentos educativos podem pedir para verem aspectos sobre a conservação e preservação do têxtil, por exemplo, como é que o museu tratou o têxtil, como é que o têxtil foi fabricado localmente, que tinturas históricas foram utilizadas e tudo o relacionado com este círculo, e por que motivo é necessário utilizar iluminação de baixa intensidade. Cada uma destas possibilidades é real, e cada uma delas ocorreu em museus com sucesso.

Alguns leitores deste capítulo ocuparão ou já ocupam, posições importantes em agências do património nacional ou até mesmo internacional. Está-se a pedir a estas agências para demonstrarem os seus resultados e o seu custo-eficácia. Tudo começou pelo seu próprio ciclo de preservação: avaliação (onde a inspecção de

factos intangíveis chama-se aconselhamento com grupos de clientes), geração de opções, planeamento (coordenação com os grupos de clientes, novamente) e só depois a implementação. O próximo ciclo de avaliação avalia os resultados da implementação do ciclo prévio e dos riscos novos ou não discutidos.

De facto, o autor baseou o ciclo de preservação num modelo de um conferencista sobre o desenvolvimento do programa governamental onde a ideia de que o processo era um ciclo contínuo e não uma linha recta com um princípio e um fim, foi considerado uma inovação! Historicamente, o modelo do projecto da linha recta, com um fim, é compreensível. Os novos objectivos tendem a ter uma breve Lista dos Básicos que podem ser atingidos uma vez e completados. No entanto, para os objectivos antigos, como a preservação do acervo num museu estabelecido, as melhorias não são óbvias, o custo-eficácia está longe do óbvio e os resultados são frequentemente incertos. O ciclo deve ser repetido e devem ser introduzidos novos dados de avaliação.

Exemplos de avaliações de risco específicas e soluções individuais

Figura 9. Manuscritos islâmicos (livros em expositores horizontais, folhas soltas em expositores de parede) em mostruários de exposição iluminada por lâmpadas eléctricas.

Sala de exposição completa de manuscritos islâmicos, expostos como mostrado. Lâmpadas eléctricas modernas. Moderno, sólido, expositores. Impressão global da preservação do acervo: excelente. Talvez existam riscos significativos para o acervo ou talvez não. Só uma avaliação cuidadosa pode determiná-lo.

Avaliação de risco de desvanecimento devido à luminosidade na figura 9.



Figura 9. Manuscritos islâmicos em exposição num museu pequeno, moderno. Os expositores parecem ter sido bem concebidos e a iluminação parece ser de baixa intensidade, sem lâmpadas dentro dos expositores. No texto, apresentam-se exemplos de avaliações de risco para o acervo, mais precisas, desta sala.

É necessário fazer a medição com um fotómetro, mais a informação sobre o tempo de exposição, mais alguma informação sobre os colorantes nos artefactos. Se, por exemplo, a intensidade da luz nos manuscritos é de 100 lux e o curador aconselha que as luzes só sejam ligadas pelos seguranças quando os visitantes entrarem, (em média, 3 horas por dia, a maior parte dos dias por ano), dá uma dose anual de luminosidade de 100 lx vezes 1000 horas = 100,000 horas-lux por ano. As unidades maiores podem ser expressas em milhões de unidades de horas-lux (Mlx h) (como por exemplo no Apêndice 4 deste capítulo). Sendo assim, as 100,000 horas-lux do anterior exemplo podem ser expressas em 0.1 Mlx h. Se o colorante mais fraco dos manuscritos

pertencer à categoria de sensibilidade elevada (tinta vegetal, por exemplo) observa-se na tabela que se existir um filtro de raios UV na lâmpada, aproximadamente 1 Mlxh causará então um enfraquecimento notável. Demorará aproximadamente 10 anos. E se o enfraquecimento total demorar aproximadamente 30 vezes mais, então demorará 300 anos para o enfraquecimento total.

Assim, em termos de escala:

Com que rapidez? (entre 0 e 1)	0.5
Qual a quantidade de danos? (esta é uma avaliação da curadoria, normalmente 1 - 2)	2
Quanto do acervo? (por exemplo, um museu pequeno)	2
Qual a importância dos artefactos? (por exemplo)	1
Magnitude total do risco	5.5

Se escolher utilizar uma estimativa baseada no início do enfraquecimento, então a pontuação “Com que rapidez?” eleva-se para 2, mas a pontuação “qual a quantidade de danos?” reduz para 0. O resultado é semelhante a um total de 5. Qualquer estimativa será correcta para propósitos de avaliação. Se tiver a noção de que os corantes são todos os pigmentos minerais, excluindo o corante vermelho da raiz da planta ruiva, com sensibilidade média à luz, então demora 30 Mlxh, quase 10 000 anos para o enfraquecimento total! Nestes exemplos extremos é preferível utilizar a categoria de poucos danos notáveis (pontuação 0) que ocorrem em 300 anos (pontuação 0.5) para obter um total de 3.5 para o anterior exemplo. Este é um risco relativamente pequeno, não nulo, mas pequeno.

Considere a possibilidade de que a iluminação eléctrica não é de 100 lux, mas de 2,500 lux, (comum aos projectores modernos e típica da luz do dia indirecta numa sala com a janela aberta. Assuma que as exposições estão iluminadas 12 horas por dia e não 3. A taxa de enfraquecimento aumentaria 100 vezes. Todos os anteriores totais saltariam 2 pontos, para 5.5 para os corantes de sensibilidade média, e 7 para os corantes de sensibilidade elevada, um risco de prioridade urgente. Na realidade, se a exposição já tiver dez anos, na altura em que a avaliação for feita, quaisquer corantes de sensibilidade elevada já teriam enfraquecido substancialmente. Na experiência do autor, o pessoal acha que tais resultados são incríveis, impossíveis, mas eu vi muitos exemplos de exposições de museus, com cerca de 10 anos, onde certos corantes foram completamente destruídos naquele curto período, embora os artefactos tivessem cem anos. O facto é que, as pessoas comuns, estudantes e proprietários não deixam manuscritos e tecidos preciosos sob uma claridade diurna intensa, dia após dia, ano após ano. Ironicamente, só os museus, com mandato de preservação, fazem isso.

As opções para reduzir os riscos de desvanecimento pela luminosidade são relativamente poucas e previsíveis.

- 1 Perigos de iluminação eléctrica. Reduzir o tamanho e número das lâmpadas. Custo: de baixo (lâmpadas com amperagem mais baixa) a moderado (novas instalações de lâmpadas).
- 2 Perigo da luz do dia. Bloquear as janelas. Custo: de baixo (pintura dos vidros, cortinas) a elevado (venezianas especiais, cortinas, remodelação do espaço). Com manuscritos muito importantes e a claridade da luz do dia inevitável em museus com janelas, utilize reproduções fotográficas para exposição. Custo: preço de uma fotografia.

Avaliação de risco de água na figura 9:

O inspector tem de olhar para o tecto, talvez sobre as persianas e verificar os canos. Verifique também o andar de cima, existe uma casa de banho? Lavatório? Por exemplo, suponha que o inspector identifica uma casa de banho no andar de cima, mais 3 outros canos que atravessam a sala. Como ponto de partida, é precaução mas razoável calcular que cada um destes itens pode romper-se uma vez em cada 30 anos. Esta é a sua validade esperada em termos industriais. Sendo assim, 4 fugas em 30 anos, dá uma média de uma fuga em cada 10 anos. Calcule que cada fuga abrange 1/10 da área da sala. Assim a avaliação de risco torna-se:

Com que rapidez? <i>(um caso a cada 10 anos)</i>	2
Qual a quantidade de danos? <i>(podem-se perder muitos quadros e pinturas com tintas à base de água)</i>	2,5
Quanto do acervo? <i>(em cada caso, 1/10 da sala molha-se)</i>	1
Qual a importâncias dos artefactos? <i>(como o exemplo prévio)</i>	1
Magnitude total de risco	6.5

Esta magnitude de risco está no nível de “prioridade urgente”, embora absolutamente nada possa acontecer durante 10 ou até mesmo 30 anos. Esta é a natureza de perda “provável”. O inspector não pode garantir fugas, mas como aconselhador, o inspector tem que advertir baseado em probabilidades. Mas mesmo assim, quando se observa o exemplo, a estimativa parece errada.

Está errado. A avaliação acima assume uma exposição aberta. Os tubos e a canalização por cima das instalações da exposição

aberta criam definitivamente uma situação de risco elevado, (infelizmente comum em museus modernos que têm exposições abertas). Na figura 9, porém, todos os manuscritos estão em expositores bem elaborados, com tampas em vidro, firmemente lacradas. A inspecção aprofundada dos pormenores demonstra que seriam muito bons em caso de derramamento de água, especialmente os horizontais que se inclinam. Muitos expositores de museus, novos e dispendiosos, são inúteis em caso de derramamento de água, ou até piores do que não ter nada, uma vez que conduzem a água até ao artefacto, através dos orifícios das lâmpadas. Expositores como os da figura 8, são muito difíceis de avaliar na questão de perigo de água. O autor calcula que talvez apenas 1 dos 30 livros dos expositores da figura 9 ficariam molhados, se todos os expositores fossem borrifados com água. Além disso, todos os manuscritos simples expostos verticalmente estão encapados em capas de plástico com as extremidades lacradas. Aproximadamente 1 em cada 10 das capas de plástico parece ter aberturas que permitiriam que a água entrasse por cima. (As capas de plástico podem até ser melhores: eu calculo que apenas 1 das 100 dessas bolsas da figura 9 escoariam a água, se o quadro se enchesse de água). Por isso, em livros abertos em expositores, o risco baixa de 1,5 para 5 pontos e para os manuscritos encapados dentro dos expositores, baixa mais 1 ponto, para 4, prioridade moderada.

As opções para reduzir o risco de água são:

1. Reencaminhar a canalização. Custo: moderado a elevado.
2. Estabelecer um horário de manutenção especial para a canalização sobre a área de exposição.
3. Inspeccionar cuidadosamente e melhorar os fechos dos expositores e os selos de encapsulamento, especialmente sob os

canos para os tornar mais capazes para bloquear a água ainda melhor do que o estimado. Custo: baixo.

Se um museu pensar em projectar e comprar muitos expositores ou muitos armários para reserva, e existir perigo de água inevitável proveniente de cima, como um depósito de reserva de água no telhado do museu, faz sentido projectar e testar protótipos resistentes à infiltração de água.

Exercício: Veja a figura 8. Como poderá determinar qual o risco de entrada de água proveniente de cima?

Exercício: Vá e olhe para uma das suas salas de exposição.

Tente avaliar o risco de desvanecimento pela luminosidade e o risco de água proveniente de cima. Comece por imaginar o futuro, os próximos 100 anos. Descreva o cenário a si próprio, e tente avaliá-lo com as escalas. Concentre-se: é mais fácil começar com um tipo específico de artefacto, uma parte específica da sala. Pratique a generalização depois.

Figuras 10 e 11.

Duas caixas diferentes com pequenos distintivos em tecido

As figuras 10 e 11 são de dois pequenos museus do exército diferentes, no Canadá. Como muitos museus, os museus militares colecionam fardas, panos e grandes quantidades de coisas muito pequenas que só têm valor quando inseridas em grupo ou grupos. Ao observar as figuras 10 e 11, pode-se ver até agora que as capas individuais de plástico com “fecho hermético” são um meio muito bom a nível de custo-eficácia para reduzir o risco de água. Também é um modo para reduzir o risco de manchas devido à poluição. Também poderiam ser pequenas peças de roupa, sapatos, chapéus, com linhas metálicas, de colecções islâmicas ou etnográficas. Os benefícios da água e dos poluentes podem ser calculados, talvez não precisamente, mas com cenários óbvios em

mente. Aqui, considera-se o efeito das capas nas duas avaliações de risco mais difíceis: manipulação física e insectos.

Não existe qualquer dúvida que os conservadores do acervo reconhecem as vantagens destas capas, feitas de polietileno relativamente pesado, na protecção da manipulação física e insectos. Os curadores gostam da vantagem de uma identificação segura e de manter os fragmentos juntos. Os cartões de identificação colocados dentro do capa, tornam-no mais forte e tornam os pedaços pequenos mais visíveis. O acervo de história natural, acervo arqueológico e o acervo histórico, todos têm este material. Nós sabemos que isto é uma boa ideia, mas podem os benefícios ser avaliados verdadeiramente?

No caso de manipulação física, a melhor informação de avaliação surge dos curadores e gestores do acervo ou dos próprios utilizadores, especialmente em museus pequenos onde todos estes são uma única pessoa. Neste exemplo em particular, o curador que pôs as suas colecções de insígnias e distintivos em capas, estava convencido que a taxa de danos era muito mais baixa. A questão para ambos os curadores, especialmente para aquele que não tem a colecção em capas, seria: quais os danos estimados que ocorreram nos objectos, devido ao manuseamento, nos últimos 10 anos, ou desde que estão no museu? Esta estimativa incluiria o efeito de com que frequência estes objectos foram procurados pelos utilizadores. Talvez o museu tenha antecipado um grande aumento de utilizadores, 10 vezes mais utilizadores por ano aumentariam o risco de manipulação 10 vezes. Estas não são certamente avaliações fáceis, mas são necessárias antes de o museu estabelecer a prioridade. Se já existir uma avaliação de risco mais fácil, como a avaliação de manchas de prata ou risco de danos de água ou risco de perda de etiquetas, para justificar as capas, então a avaliação para a



Figura 10. Quadro de distintivos e insígnias militares em tecido, sem identificação ou separação, num pequeno museu canadense.



Figura 11. Quadro de distintivos e insígnias militares em tecido, cada um numa capa de polietileno individual com "fecho hermético", a maioria com cartões de identificação dentro, num pequeno museu canadense.

protecção de força física é informativa, mas não essencial.

Figura 3. Barco solar, risco de humidade relativa incorrecto?

O edifício-museu do barco solar da figura 3 não é obviamente típico da arquitectura histórica local. É o oposto de paredes pesadas e janelas pequenas. É o que é tecnicamente conhecido como um edifício de construção pobre e pesada, e tem uma área de janelas típicas do desejo de luminosidade do norte europeu. É verdade que se chama barco solar, mas também é verdade que os faraós (os seus conselheiros técnicos) conservaram-no até há 50 anos atrás, num subterrâneo, numa estrutura bem selada. É aparentemente um edifício com controlo da temperatura, mas quase sempre isso significa temperatura controlada para conforto

humano, e possivelmente a humidade relativa está algures entre os 40%rh e os 60%rh na maior parte do tempo, e fora destes valores noutras alturas. Isto não é irreverência, esta é a realidade dos museus do mundo inteiro.

Exercício: Como poderá determinar a história da humidade e da temperatura de modo confiável?

Agora o Exercício mais difícil. Se realmente determinar a história da humidade e da temperatura, então e depois? Como calcularia o risco?

Há muitos anos atrás, existiu a proposta, talvez quando o controlo da temperatura parecia tudo menos perfeito, de colocar uma grande quantidade de gel de sílica ao redor do barco que agiria como um bom controlador da humidade (chamado de

“para-choques”. (Ver Thomson 1986, ASHRAE 2004 e outras fontes). Será que era necessário?

A maioria dos leitores terá aprendido que aqueles artefactos de madeira mostram algum grau de sensibilidade a variações de humidade. Alguns aprenderam que era muito sensível, outros nem tanto assim. As melhores avaliações de risco disponíveis actualmente para esta questão podem ser encontradas numa extensa tabela disponível pelo autor. (A resposta: de pequeno a nenhum risco de fractura para até uns 40% de variação numa estrutura como o barco solar, porque cada pedaço de madeira pode expandir-se e contrair-se sem pressão. Afinal de contas, isto foi projectado como um barco que fica molhado e seca sem rachar. Só era necessário deixá-lo solto.) O risco incerto surgiria se qualquer peça tivesse sido “reposta” por uma resina). Na tabela de ASHRAE do Apêndice 3, inclui-se uma simplificada mas infelizmente, vaga estimativa de risco. A resposta mais rápida e precisa é: as variações de humidade não causam risco significativo de fractura ou de disposição em camadas, no futuro, a não ser que excedam todas as variações significativas do passado. Esta “pior variação de rh” anterior é designada de “variação da impermeabilização do acervo” (tempo de resposta suficiente dos objectos, que no caso do barco excede 1 cm de densidade em todo o lado, em pelo menos um dia, e provavelmente durante muitos dias para a maioria dos elementos. Assim, o principal ponto de referência para a avaliação de risco não é a ciência do artefacto, mas o historial do agente. Com o barco solar, isto é uma faca de dois gumes. Foi tirado de uma humidade muito estável de uma estrutura selada e fechada e colocado num edifício moderno de risco, exposto ao sol do deserto. Por outras palavras, o risco, caso exista, já foi eliminado, a menos que o desempenho do edifício se deteriore radicalmente. E o barco permaneceu bem

durante 50 anos. Sorte? Penso que não. Eu acho que a melhor ciência disponível sugere que este tipo de artefacto de madeira tem uma sensibilidade muito baixa de variação à humidade. E acho que os últimos 50 anos provaram isso. Por isso, os futuros gestores do acervo podem tirar vantagem do conhecimento adquirido pelo passado. Duas clarificações: 1, Se existirem fracturas pequenas e distorção observadas no barco, eu suspeito que seja a taxa rh de avaliação a longo prazo que esteja errada e não todas as variações. Disseram-me que os testes em câmaras funerárias semelhantes deram 60% rh estável. E 2, note que não existe qualquer vantagem (além de evitar o constrangimento) um museu ter exagerado na perfeição do seu controlo da temperatura, no passado. O que quer que tenha acontecido no passado, pertence ao passado. A única coisa que importa actualmente são os dados para uma predição futura. Com variações de humidade em madeira, couro, pintura, tecidos, cola, papel, pergaminho (e outros materiais orgânicos) quanto maior for o conhecimento sobre os riscos no passado, menos serão os riscos avaliados no futuro.

Exercício: O que proporia como plano lógico para calcular a “flutuação da impermeabilidade de rh” dos artefactos de madeira no seu museu?

Exercício: Os riscos das outras 3 formas de rh incorrecto NÃO seguem o mesmo conceito da “flutuação da impermeabilidade de rh.” Os danos acumulados em cada evento, como a humidade, não levam em consideração os anteriores eventos semelhantes. Explique.

Figuras 12 e 13. Os leões de Tutankhamun

As figuras 12 e 13 são apresentadas como um conto admonitório sobre a evidência histórica. Ao contrário do barco solar, o



Figura 12. Uma das cabeças de leão no acervo do Tutankhamun. Fotografado em 1986. Fractura e delapidação da camada de gesso dourada, devido ao encolhimento dos componentes de madeira que estão por baixo. A questão é, quando ocorreram estes danos? Quais os riscos de humidade incorrecta e temperatura incorrecta para este objecto?

artefacto da figura 12 evidencia sinais claros de danos provocados pela humidade relativa incorrecta em 1986. Possivelmente, as variações de rh, possibilitaram uma taxa de rh incorrecta a longo prazo. Existe uma tendência nos museus para utilizar tal evidência como prova de que os sistemas de controlo de temperatura actuais dos edifícios, são inadequados. Pode ser verdade que os sistemas do edifício eram inadequados, mas esta evidência em particular, é fraca. Note na figura 13 que na hora da escavação, o artefacto evidenciava muitos dos mesmos danos, nos mesmos três locais. O acesso a amostras com mais definição do que a fotografia original e a outras fotografias disponíveis entre as duas datas, permitiriam uma interpretação mais precisa da evidência e



Figura 13. A mesma cabeça de leão da figura 12, numa fotografia tirada pelo arqueólogo no dia em que o túmulo foi aberto. Embora a fotografia não seja muito clara, cada uma das fracturas ou delapidações de 1986 já existe, mas num grau mais baixo.

das suas implicações para a gestão do risco do futuro controlo de humidade.

Exercício: Quais os tipos de artefactos importantes que existem no seu museu com semelhantes evidências de acumulação gradual de danos provocados por rh incorrecto ou por qualquer outro agente? Vá e inspeccione-os, cuidadosamente. É capaz de deduzir quando ocorreram os danos, no passado? Quais os métodos que poderia estabelecer que possam permitir ao museu provar que no espaço de um 1 ano ou 10 anos, podem ocorrer novos danos?

Gestão de risco de pragas integrado (GPI)

Introdução

O material nesta secção baseia-se no trabalho de Tom Strang do Instituto de Conservação Canadense. Os seus artigos (Strang, 2001) e os de outros (Pinniger, 2001) publicados recentemente nesta área devem ser consultados, aquando do planeamento do programa completo de GPI do museu, especialmente se os danos provocados pelos insectos, são um problema historicamente conhecido. Aqui, todos os conceitos fundamentais são providos o bastante, para um museu compreender a alteração de confiança no veneno para a confiança no GPI, e iniciar os seus métodos imediatamente. Como notado na secção prévia sobre os métodos integrados, a indústria de controlo de pragas adoptou o conceito e a expressão muito antes dos museus. A GPI não só é útil por si só, como é útil como modelo de gestão de risco para todos os outros agentes de deterioração nos museus.

Evite fontes e atractivos

As pragas foram o agente que iniciou a adição da palavra “o que atrai” para esta expressão do controlo. As pragas não podem ser evitadas no ambiente externo, mas ao contrário dos poluentes, e tal como os ladrões, as pragas seguem tudo o que as atrai. E “algo que atrai” e um caminho básico são um habitat agradável para as pragas.

Alguns podem tornar-se específicos: os piores atractivos são os que imitam as colecções vulneráveis. Pele, penas e lã em colecções são especialmente vulneráveis a certos insectos, e esses insectos são atraídos ao edifício do museu por, claro, pele, penas, pêlo e qualquer coisa com o mesmo material (queratinas) ou material semelhante (quitinas) como insectos mortos. Assim, o habitat inclui as árvores e arbustos que atraem pássaros

inofensivos e insectos que morrem e depois se tornam o atractivo perigoso. Depois da limpeza total destes itens pelo insectos, eles procuram mais...no seu edifício mais perto. Os animais daninhos e os insectos em geral são também atraídos por lixo, especialmente lixo de comida. O lixo deve ser mantido pelo menos 20m, longe do edifício do museu, e frequentemente esvaziado.

Repetindo, o princípio fundamental da primeira fase da GPI: remova todo o habitat possível da área circundante. Isto aplica-se a todas as camadas das estruturas da figura 5. Uma das grandes vantagens do tipo de expositores da figura 15, quando comparado com os da figura 7, é que se pode pedir aos funcionários de limpeza que limpem o pó (flocos de pele humana, cabelos, etc.) debaixo dos expositores, i.e., o habitat.

Evite também tudo o que se aplicar directamente a fontes. Os insectos entram frequentemente no museu através de artefactos novos, ou através de materiais de construção, e frequentemente através de materiais para mostras em exposições abertas. Por isso, outro princípio geral da GPI: quarentena e depois inspeccionar todos os materiais que entram, especialmente, o mesmo tipo de material que compõe a sua mais importante ou a maioria comum das colecções... madeira para insectos de madeira, lã para insectos de lã, etc.

Bloquear os caminhos

As várias áreas das estruturas da figura 5, paredes seguras, telhado, portas, janelas, da “lista dos básicos”, falam todos com a GPI. Tal como as capas plásticas da figura 11, que contêm os seus preciosos artigos militares de lã. Num nível menos óbvio, a GPI refere-se a um “perímetro sanitário” à volta do edifício, que pode ser aplicado metodicamente à volta de cada camada das estruturas



Figura 14. Armazenamento do acervo num museu de tamanho médio. A meticulosidade geral é boa, não parece existir qualquer fonte de água proveniente de cima, e todos menos alguns dos recipientes de cozinha em bronze grandes, estão armazenados sem estarem empilhados, uns em cima dos outros. Como acontece em muitos museus, existe um espaço de trabalho na área de armazenamento do acervo que denuncia muitos perigos, como a passagem constante de pessoal, comida, bebidas, e pó considerável (neste exemplo as cerâmicas arqueológicas estão a ser catalogadas e limpas). Não se tem a certeza de quais são as mesas de trabalho e quais as mesas para os artefactos do museu.

da figura 5.

Conceptualmente, isto sobrepõe-se com a remoção do habitat, mas traduz a ideia principal da faixa estreita do habitat que age como um caminho para os buracos e rachas da clausura. As telas de rede são um detalhe importante, como em qualquer abertura com mais de 1 mm. As telas de rede contra insectos nas janelas, comuns em algumas partes do mundo, não existem em muitas outras.



Figura 15. Sala de exposição de um museu grande, há 20 anos atrás, com expositores tradicionais de museu, com quase 100 anos. Os funcionários de limpeza limpam o pó com um espanador de penas, todas as manhãs. A luz do dia entra na sala. Se alguma coisa estiver em risco aqui depende de como o acervo está exposto. Ao contrário do caso da figura 7, pode-se limpar facilmente debaixo destes expositores, e fazer a inspecção a resistência a insectos.

Qualquer museu com acervos especialmente vulneráveis, como tecidos de lã, deve considerar a utilização de telas em qualquer janela aberta que conduza a esse acervo, e em qualquer abertura de ventilação para os sistemas mecânicos.

Provavelmente, um dos factores de sorte para os museus em climas secos e quentes, dado a falta de telas em janelas, foi a falta simultânea de vegetação e habitat à volta do edifício. É uma grande ironia e uma reversão infeliz que os museus modernos desses países se esforcem heroicamente para providenciar ambientes agradáveis, jardins com água, restaurantes, tudo para atrair pragas para o seu oásis e para as suas colecções! Estes

museus devem pelo menos, levar em consideração o conceito de perímetro sanitário, i.e., a distância de 1m de relva e arbustos sem pedras à volta de todo o edifício e ter um cuidado especial com a remoção de lixo.

Deteção

Os insectos adultos entram no acervo, encontram o seu habitat e depositam os ovos. A larva e ou a fase da crisálida destrói os artefactos, torna-se adulta e propaga-se pelo acervo. Normalmente, este ciclo demora algumas semanas, por isso é vital descobrir qualquer infestação antes do ciclo voltar a repetir-se. Se se repetir duas, três vezes antes de o descobrir, as perdas aumentarão exponencialmente. Um dos métodos mais úteis que apareceu na GPI do museu nas últimas duas décadas é a utilização sistemática de “armadilhas pegajosas” para insectos. Embora seja vendido para as casas como meio de matar insectos, a sua utilização em museus não é para matar mas sim para detectar. Estas armadilhas pegajosas são colocadas ao longo do acervo, especialmente ao longo dos caminhos do insecto (extremidades escuras de paredes, etc.) e depois inspeccionadas em intervalos regulares, talvez uma vez por mês. É importante identificar as espécies de insecto, uma vez que muitos são inofensivos para o acervo (ver referências sobre fontes de identificação). Por isso, é importante manter registos do que encontra e onde, e finalmente, é importante estar atento a quaisquer “pontos negros” no seu edifício e dar uma resposta.

Resposta

Em resumo, mate as pragas. Mais precisamente, encontre a infestação detectada pelas armadilhas pegajosas ou pela inspecção rotineira das colecções, ou na quarentena do material adquirido e

isole-a imediatamente e suavemente. Dispersar os insectos adultos pelo acervo, não os isolando, não é útil. Para começar, embrulhe-os em plástico e isole-os bem. Consulte a literatura e os peritos (peritos genuínos, não os pulverizadores de veneno) para mais informações. Existem vários métodos novos para matar insectos (sem veneno) que os museus precisam de conhecer. Um dos grupos é designado de “atmosferas controladas” ou “anoxia” e consiste numa bolsa cheia de ar sem oxigénio. Os outros métodos são chamados de “térmico” e qualquer um deles utiliza temperaturas muito altas ou muito baixas (Strang, 2001). Os métodos com temperaturas altas podem utilizar técnicas a um custo extremamente baixo, tal como colocar os artefactos infestados em polietileno preto ao sol durante um dia. Este método “solar” está actualmente bem descrito na literatura sobre preservação do acervo (Brokerhof, 2002).

Gestão de risco sustentável de iluminação, poluição, temperatura e humidade, integrada

Agestão de risco substitui os padrões rigorosos para o meio ambiente do museu

Os exemplos de trabalho da secção sobre Exemplos de avaliações de risco específicos e soluções individuais apresentam uma abordagem sobre a avaliação de risco e a redução de risco em temas como a iluminação e o controlo de humidade. Como referido no início deste capítulo, a maior parte do aconselhamento e directrizes sobre a preservação utilizam uma abordagem muito mais simples, baseado na “melhor prática” ou “padrões”. Isto é especialmente verdade nos últimos quatro agentes da tabela 1, iluminação, poluição, temperatura incorrecta e humidade incorrecta, conhecidas colectivamente como o “meio

ambiente do museu”. As regras simples são muito mais fáceis de especificar, mas o custo pode tornar-se muito alto e os benefícios arbitrários.

Durante os anos setenta, os museus mundiais adoptaram padrões rigorosos simples para o “meio ambiente do museu”. Estes padrões baseavam-se em estimativas extremamente cautelosas de alguns riscos e simplificação excessiva ou omissão completa, de outros riscos. Os objectivos eram desnecessariamente difíceis e caros em algumas situações e contraproducentes em outras situações. Embora os museus estejam a substituir estes objectivos rigorosos gradualmente por directrizes mais flexíveis, os objectivos rigorosos ainda dominam muito do aconselhamento divulgado. Dominam completamente os acordos de empréstimo entre museus, um facto importante para os grandes museus que querem exposições por empréstimo.

O texto dominante durante o último quarto de século nesta área foi *O Meio Ambiente do Museu* por Garry Thomson (1978, 2ª edição 1986). Providencia ainda uma avaliação excelente sobre muitos assuntos, embora algum do seu material esteja actualmente desactualizado.

Directrizes sobre a iluminação do museu

Durante várias décadas, o padrão de iluminação dos museus especificava que os tecidos e trabalhos em papel deviam ser iluminados só a 50 lux e as pinturas e outras superfícies pintadas a 150 lux. (Lux é a unidade internacional de intensidade de iluminação SI). Para comparação, a luz solar directa pode atingir até 100,000 lux, a luz do dia indirecta 10,000 lux, os projectores de iluminação 2 000 lux, a iluminação de escritório directa na secretária normalmente atinge 750 lux e uma vela segurada na mão atinge 1 lux de intensidade).

Várias complicações surgiram. Os espectadores mais velhos não conseguem ver os detalhes com uma iluminação de 50 lux (nível de iluminação normalmente recomendado para tecidos sensíveis à luz, cores com base de água e manuscritos, e até mesmo os espectadores jovens não conseguem ver bem superfícies complexas ou escuras àquele nível de iluminação. Muitos artefactos não são muito sensíveis à luz e são mantido na escuridão sem qualquer razão. Por outro lado, muitos outros são tão sensíveis à luz que uma iluminação ininterrupta tão baixa de 50 lux causará desvanecimento após muitos anos de exposição permanente. O autor revisou toda a literatura sobre a visibilidade, assim como todos os dados úteis sobre o desvanecimento têxtil e desenvolveu uma directriz de iluminação geral. (Michalski, 1997)

Nos últimos dez anos, a gestão de risco desenvolveu directrizes de iluminação de outros autores. Todos começam com a mesma abordagem de avaliação de risco, i.e., quanto tempo demora até um desvanecimento notável? Autores diferentes provêm estratégias diferentes para simplificar a decisão para várias colecções. Eventualmente, porém, todas as directrizes de iluminação baseadas num tempo aceitável para causar desvanecimento notável, necessitam de dados sobre a sensibilidade à luz do acervo. O melhor resumo destes dados surgiu numa directriz internacional recentemente publicada sobre a iluminação do museu (CIE 2004) e é apresentado de forma breve no Apêndice Sensibilidade de materiais coloridos à iluminação.

Alternativamente, pode decidir manter a directriz rigorosa tradicional, ou seja, iluminar todos os artefactos a um nível muito baixo, desde 50 lux a 150 lux e aceitar as complicações listadas anteriormente.

Directrizes sobre a temperatura e humidade do museu

Durante várias décadas, o aconselhamento padrão sobre humidade e temperatura era simples e rigoroso: pretendia-se alcançar 21°C com 50% RH e muito pouca variação permitida. Este padrão desenvolveu-se aquando da preocupação com pinturas e mobiliário na Europa e era realmente benéfico para estas colecções. Infelizmente, não era benéfico para o arquivo moderno e materiais em papel que necessitavam de condições frescas e secas para uma maior duração (Michalski, 2000). Não era benéfico para metais corroídos que necessitavam de condições secas. Era desnecessariamente restrito a muitas colecções, como pinturas, artefactos de madeira e pergaminho apenas em risco sério em caso de humidade ou seca extrema, e pedra, cerâmica, vidro estável e metais puros apenas em risco sério em caso de humidade. Finalmente, e como afirmado no tema sobre sustentabilidade, era um padrão caro para implementar ao nível de edifício.

Em 1999, um comité de cientistas de conservação e engenheiros mecânicos da América do Norte acordou linhas de orientação mais precisas. Foram publicadas primeiro em 1999, num novo capítulo do manual do engenheiro dos EUA para museus, bibliotecas e arquivos e revistas em 2003 (ASHRAE, 2003). O capítulo também contém uma excelente revisão sobre os tipos de risco para o acervo do museu, baseado nos subtipos de temperatura incorrecta e humidade incorrecta devido aos agentes da Tabela 1. As temperaturas e humidades indicadas são providas no capítulo de ASHRAE no Apêndice 3. No entanto, quem tomar as decisões relativamente às considerações sobre as especificações do projecto para um edifício, deve levar em conta todo o capítulo, tanto para si próprio como para os engenheiros consultores.

As especificações de ASHRAE (Apêndice 3) utilizam o conceito de gestão de risco. Existe uma lista sobre os vários graus de controlo de variação, AA, A, B, C, D e os riscos de cada grau estão listados na coluna da direita da tabela. Existe também uma lista sobre o risco de materiais de arquivo quimicamente instáveis sempre que existe uma temperatura próxima dos 21°C. Também tenha em atenção que ao projectar um espaço de exposição temporário para receber exposições emprestadas, o espaço deve ser projectado para satisfazer as exigências de temperatura dos emprestadores que normalmente são muito rigorosas.

Na experiência do autor sobre o clima do deserto ou climas próximos do deserto, os períodos de humidade contínua que atingem as regiões marítimas e tropicais são incomuns. As salas subterrâneas são incomuns na arquitectura tradicional, para que a humidade contínua dos andares subterrâneos do armazenamento não surja frequentemente. Os perigos mais comuns são a temperatura média muito elevada e as variações extremas da temperatura e humidade relativa entre o dia e a noite.

Os riscos de temperatura elevada não são na verdade grandes para os materiais tradicionais. São um problema sério para fotografias, papel dos últimos 150 anos, plásticos, material audiovisual e meios de comunicação digitais. O risco é a decadência muito rápida, a menos que seja utilizado equipamento de refrigeração. Assim, a preservação de materiais de arquivo modernos requer tecnologia de construção moderna.

Felizmente, os metais, cerâmica, vidro, madeira, couro, pergaminho, retalhos de papel, pinturas a óleo, resinas naturais e cola animal têm um risco relativamente baixo, de temperaturas do ar ocasionais até 40°C. Estes materiais tradicionais, tais como o pergaminho, papiro e retalhos de papel, raramente são vistos em museus e arquivos por terem sofrido perda devido ao calor seco.

Quando vistos em condições pobres, os agentes responsáveis quase sempre são forças húmidas, físicas (manipulação inadequada), insectos, poluentes, raios UV e luz. (Isto não é para justificar a exposição ao ar livre ao sol do deserto. Obviamente, isto destrói estes materiais no espaço de alguns anos, devido aos raios UV muito intensos e a temperaturas de superfície de 100°C ou mais de luz solar directa).



Figura 16. Museu típico pequeno e sistemas de ar condicionado modernos omnipresentes. Frequentemente, estes tanto causam muitos danos aos artefactos como causam conforto aos visitantes e pessoal. Provocam frequentemente um RH elevada e uma fonte de goteiras de água (condensação), que não existia antes.

Nas regiões marítimas, i.e., próximas do mar ou do oceano, a humidade contínua pode tornar-se um problema. Em edifícios de estilo europeu modernos com armazenamento subterrâneo, e uma taxa de água elevada devido à proximidade do rio, então a sustentação de humidade também pode ser um problema. Na experiência do autor, a única causa mais comum de humidade em

museus pequenos em climas quentes é o equipamento de ar condicionado, como o da figura 16. Funciona invariavelmente mal, e o triste facto é que frequentemente o ar condicionado expõe a primeira exposição do acervo do museu a uma humidade relativa elevada (e a outra fonte de fugas de água). Mantenha sempre os artefactos sensíveis à água ou à humidade afastados do ar condicionado. Se planear instalar um ar condicionado novo, verifique o rh antes da instalação durante algumas semanas ou se possível meses, e depois verifique-o cuidadosamente após a instalação e operacionalidade do ar condicionado.

As variações de humidade causam um risco moderadamente elevado, e são dados alguns exemplos de avaliação de risco na secção Exemplos de avaliações de risco específicas e soluções individuais 6. O conceito “à prova de rh” introduzido naquela secção é crítico para uma estimativa de risco de variação de rh. Por exemplo, se um ar condicionado introduzir novas e maiores variações de rh, pode exceder a protecção do rh do seu acervo.

Em qualquer situação onde a humidade relativa está em questão, a percepção humana é geralmente incerta (com excepção da humidade extrema). A humidade relativa deve ser medida (Fase da detecção) para fazer uma avaliação de risco precisa.

Diretrizes sobre os poluentes do museu

Os poluentes atmosféricos são o gás, contaminantes líquidos ou sólidos levados pelo ar, conhecidos por causar danos a objectos. A maior parte de nós está familiarizado com fontes externas como a poluição urbana, areia do deserto, maresia, mas os museus também têm que levar em consideração as fontes internas, como materiais de construção e materiais de embalagem que emitem gases.

As directrizes tradicionais sobre as especificações dos poluentes do museu seguiram duas linhas de argumentação: os níveis naturais não parecem ser muito prejudiciais, e em caso de dúvida, escolha os melhores sistemas de filtragem disponíveis. Thomson (1986) propôs o ponto de referência dos níveis de poluição ocorrida naturalmente, uma vez que observou que o acervo em arquivo longe de áreas urbanas podia sobreviver sem danos durante séculos, enquanto o acervo em locais urbanos frequentemente sofriam danos no espaço de décadas.

Isto era uma abordagem útil para poluentes que ocorrem naturalmente num nível significativo, como dióxido de enxofre e ozono, mas não era útil para poluentes que ocorrem naturalmente em níveis extremamente baixos. Para tais poluentes, havia simplesmente uma tendência para escolher a “melhor tecnologia disponível” em determinados sistemas mecânicos. Na prática, muito poucos museus optaram realmente por melhores sistemas disponíveis.

Recentemente, Tétreault introduziu no Instituto de Conservação Canadense uma abordagem com directrizes sobre poluentes na gestão de risco, baseado no conceito de “efeito adverso observável” (EAO). Inventou os termos relacionados, Nenhum Nível de Efeito Adverso Observável (NNEAO) e Dose Mínima de Efeito Adverso Observável (DMEAO). Estes termos estavam incorporados nas directrizes sobre os poluentes no manual dos engenheiros de ASHRAE, (ASHRAE 2004) e é explicado em pormenor num manual inclusivo sobre poluição de Tétreault (2003). No entanto, quaisquer que sejam os termos formais pode-se reconhecer o mesmo conceito de risco utilizado nas directrizes de iluminação, quer seja por perda notável ou observável. Mais precisamente, é uma perda “pouco notável” ou “pouco observável”. O artefacto continuará a enfraquecer ou a

manchar ou a deteriorar-se em muito mais doses. No caso de desvanecimento devido à luminosidade, por exemplo, demora cerca de 30 a 50 mais doses antes de ter perdido toda a coloração. Enquanto os dados apresentados na forma “pouco efeito observável” é útil para fixar objectivos, deve ser utilizado cuidadosamente aquando da pesquisa de risco geral, porque define o início, em vez do fim, do risco cumulativo. Felizmente, as escalas de avaliação de risco podem lidar com esta diferença, como explicado anteriormente em alguns dos exemplos.

Aplicar as directrizes sobre os poluentes, torna-se muito complexo, muito rapidamente. Ao contrário da iluminação que é um agente sem subcategorias e com só um tipo de risco, o enfraquecimento, o poluente consiste em dúzias de partículas e gases, cada uma com diversas fontes, diferentes formas de risco, diferentes taxas de danos e diferentes colecções que são atacadas. Felizmente, existe uma lista dos problemas de poluição básicos que surgem porque ou o poluente tem uma grande propagação relativa aos seus danos, como pó pesado, ou porque certas combinações particulares de poluente e materiais do artefacto conduzem a uma reacção química muito rápida. Os museus passaram por estas situações vezes sem conta (Lista da tabela 4).

Note que os métodos de redução de risco existem em apenas duas abordagens, uma para poluentes externos e outra para poluentes internos. As fontes externas são principalmente controladas pela Fase do Bloqueio e as fontes internas são principalmente controladas pela Fase da Prevenção. Considere o problema de colorantes em manuscritos. A pesquisa mostrou que os níveis de poluente nos piores níveis observados em situações urbanas podem enfraquecer completamente o colorante mais sensível num ano, se o colorante estiver exposto ao ar poluído.

Tabela 4. Os problemas de poluição básicos (abreviação da tabela de materiais hipersensíveis de Tétrault (2003) e outras fontes)

Poluentes	Material sensível	Risco	Perigos, Fontes	Métodos de redução do risco
Fontes externas (principais)				
Partículas, especialmente, silicatos (areia) carbono (fumo)	Todos os artefactos, especialmente porosos com superfície complexa.	Sujidade. Corrosão acelerada de metais brilhantes. Danos subsequentes à limpeza.	Areias, pó. Poluição urbana, especialmente tráfego.	Guarde os artefactos em expositores herméticos, pacotes, armários. Reduza a entrada de ar externo ao edifício, especialmente durante os picos de tráfego ou picos de tempestades de pó. Instale filtros nos sistemas do edifício.
Ozono Dióxido de azoto Dióxido de enxofre	Alguns corantes em aquarelas, iluminaturas (índigo, carmesim, fucsina básico, curcumina.)	Desvanecimento da cor	Poluição urbana especialmente tráfego	
Fontes internas (principais)				
Sulfureto de hidrogénio	Prata	Manchas da prata, (e limpeza subsequente abrasiva.)	Compostos de borracha. Lã quando exposta a raios UV. Humanos.	Evite todas as fontes listadas dentro dos expositores.
Ácidos Carboxílicos	Chumbo. Carbonatos, como conchas.	Manchas do chumbo. Eflorescência das conchas.	Madeira e produtos de fibra de madeira. Óleo e pinturas alquídicas. Pinturas à base de água enquanto frescas.	Evite todas as fontes listadas em salas e mobiliário. Sele ou cubra qualquer fonte utilizada na construção.

Porém, sabe-se que as tintas à base de água e os manuscritos sobreviveram muito bem durante muitos séculos, até mesmo em algumas cidades com uma poluição historicamente pesada. Porquê? Devido à protecção provida por um livro fechado, uma armação de vidro lacrada, quadro de madeira fechada, uma bolsa de couro fechada ou até mesmo um envelope. Os modelos científicos mostram que comparado ao ar livre, uma armação de

vidro fechada ou um livro firmemente fechado pode reduzir a entrada do poluente do factor 100 a 1000. Por outras palavras, o pior perigo de poluição urbano que traz um risco de perda completa de cor no espaço de um ano, é reduzido para perda completa em talvez 300 anos. Assim, na escala de avaliação de risco, para o mesmo perigo de poluição urbano, o risco baixa 2-3 pontos na escala “com que rapidez?” se utilizar uma armação de

vidro fechada. Além disso, pode-se ajustar todas estas estimativas pelos benefícios de edifícios fechados que demonstraram ter baixas concentrações antes de três a dez vezes abaixo dos níveis ao ar livre. O ponto importante em todas estas estimativas, porém, é sem dúvida a redução de risco mais importante, mais previsível e mais custo-eficácia, a armação de vidro simples. A seguir, veremos como as clausuras podem tornar-se o problema e não a solução.

Um número considerável de literatura sobre conservação aborda questões sobre materiais de exposição seguros e perigosos, e como os testar, revistos no texto de Tétreault (2003) e na sua mais breve publicação sobre revestimentos (1999). Uma nova base de dados excelente na internet, fornecida pelo Centro para a Conservação do Quebec, Canadá, descreve as utilizações e perigos de muitos materiais usados em exposições e armazenamento do museu.

(<http://preservart.ccq.mcc.gouv.qc.ca>)

Na experiência do autor ao inspeccionar museus em países árabes, o único e mais comum problema de poluentes não são os gases urbanos, mas as partículas: areia e pó, aumentados frequentemente pelo carbono dos motores a gasóleo dos autocarros e camiões.

O senso comum diz-nos que um expositor fechado, um armário fechado, um envelope fechado, quadro ou outros, reduz o risco deste perigo. Nas figuras 8 e 15, os artefactos em expositores estão bem protegidos do pó e de qualquer fonte. No entanto, os projectistas das exposições dos museus preferem frequentemente a exposição aberta ou o museu simplesmente não tem os recursos para incluir objectos grandes. A limpeza diária do museu conduz a outros problemas referidos anteriormente na secção sobre gestão doméstica e ilustrado na figura 7.

Gestão integrada de todos os quatro agentes

Estes quatro agentes, poluentes, luz/raios UV, temperatura incorrecta, e humidade incorrecta, têm muitas características em comum, cada uma delas sugerindo caminhos para a integração.

A Todos os quatro são agentes de deterioração “científicos” do conhecimento moderno. Os cinco agentes anteriores (#1 a #5) são antigos na sua compreensão.

B Todos os quatro podem ser medidos de forma precisa através de instrumentos científicos ou metros. Na realidade, ao contrário dos cinco agentes anteriores antigos, a sua intensidade não é facilmente calculada excepto através de instrumentos.

C Todos os quatro estão fortemente associados com a engenharia e projecto do edificio e das exposições e métodos de armazenamento.

D Todos menos a luz/raios UV chegam ao artefacto por deslocação do ar.

E Todos menos a temperatura incorrecta podem ser bloqueados por materiais finos, baratos e até mesmo materiais delicados.

Implicações de A e B. O facto de estes agentes serem científicos, e puderem ser medidos, foi uma dupla faca de dois gumes na integração do museu. Por um lado, os conservadores e cientistas modernos conheciam bem os agentes científicos, sabendo como os medir e integrando-os num único conceito prático: “o meio ambiente do museu.” Os museus recolheram muitos dados ambientais e até mesmo os curadores estavam familiarizados com fotómetros e termohigrógrafo. Por outro lado, os conservadores e os seus cientistas tenderam a perder a perspectiva do risco mais comum, não científico, como a manipulação incorrecta, pragas, água e até sujidade.

O museu deve ter acesso a um fotómetro, medidor de raios UV, higrómetro e termómetro. Muitos países descobriram a

vantagem de utilizar uma agência regional ou nacional central que empresta estes instrumentos como um equipamento para museus mais pequenos e que não têm recursos para comprar ou calibrar. A medida para o poluente é mais complexa. Alguns dos poluentes mais importantes dos recintos fechados do museu que utilizam dosímetros de cor simples podem ser medidos. Os poluentes externos são normalmente medidos através de outras agências e as informações podem ser obtidas através delas. Uma excelente revisão das possibilidades de medida de poluentes encontra-se em Tétreault (2003).

Implicações de C e D: O controlo integrado da temperatura e iluminação do museu requer um entendimento mútuo entre os projectistas de todos os sistemas do edifício e de toda a exposição e sistemas de armazenamento.

Implicações de E: Muitas soluções para a redução do risco em contaminantes, raios UV, luz e humidade incorrecta requerem pouco mais do que um saco opaco de material limpo. Consequentemente uma das estratégias básicas listadas anteriormente na Lista de Estratégias Básicas.

Conclusões: Continue

A intenção deste capítulo é ensinar a atitude e a capacidade que podem conduzir a uma preservação do acervo eficaz. Não pôde disponibilizar toda a informação necessária, apenas utilizar exemplos úteis. As profissões de conservador/restaurador e de cientista de conservação, porém, está bem servido por um conjunto de literatura técnica, facilmente localizado através de publicações, e cada vez mais, bem servido pela internet (ver as referências no fim do capítulo).

O que surpreendeu várias vezes o autor, no mundo museológico, é que apesar da boa vontade por parte do pessoal, é comum a fragmentação notável e inconsistência das estratégias de



Figura 17. Trabalho de equipa e formação. Conservadores e cientistas de conservação jovens durante um exercício de formação no museu. Aprendem a utilizar os fotómetros e os higrómetros e alguns dos elementos básicos para a inspecção ao acervo. O expositor à sua frente contém um monte de moedas de bronze, fundidas numa massa corroída com areia e exposto para mostrar como este tesouro foi encontrado pelos arqueólogos.

preservação. A preservação eficaz a longo prazo depende da gestão de risco, dos métodos integrados, do trabalho de equipa e da sustentabilidade. Os responsáveis pela preservação do acervo têm que compreender este conceito e gradualmente convencer outros no museu, antes de eles próprios os puderem alcançar.

A figura 17 é o local apropriado para terminar este capítulo. Mostra um grupo de conservadores e cientistas de conservação jovens no Egipto, num exercício de formação, há cinco anos atrás. Eles estão a aprender a utilizar os monitores ambientais, tais como os fotómetros e as normas básicas para inspecionar o edifício da exposição relativamente a um determinado agente. É a ponte entre o seu trabalho normal que não envolveu qualquer inspecção e a possível tarefa futura para alguns deles, de conduzir uma

inspecção complexa de todos os riscos ao acervo. O expositor que estão a observar, enquanto discutem e partilham ideias, contém um tesouro de moedas, colocado no expositor pelo projectista para exemplificar como os arqueólogos o descobriram. É uma argamassa de bronze corroído e sujidade, mostrando a cor verde pálida clássica da contaminação e corrosão activa do bronze, num expositor de um apoio só. Exercício: Quais são os riscos? Qual a sua importância? Como pode descobrir? O que aconselharia ao museu? Precisamos do relatório para a semana...

Apêndices

Apêndice 1:

Os factos visíveis: sugestão para a inspecção, conjunto de observações básicas e conjunto de fotografias

Comentários gerais: Embora a sequência de fotografias ajude a organizar as fotografias, é essencial registar o número da fotografia com qualquer nota sobre as observações e identificar nas observações qual a sala, porta, colecção, etc.

Embora o último propósito da inspecção de avaliação de risco seja descobrir os riscos da colecção, lembre-se que a pesquisa é só uma primeira fase de recolha de factos utilizados para calcular riscos significativos ao acervo. Claro que, durante uma inspecção observa-se e entende-se muitos dos riscos, e isto ajudará a recolher as observações mais úteis, mas faça observações mesmo se a porta ou a parede ou a embalagem esteja “em boas condições”. Em qualquer inspecção sistemática, como esta ou a de Waller (2003) faz-se estimativas sobre todos os agentes e todo o acervo, de forma que o relatório descreva ambos os aspectos bons e maus da actual gestão de risco do acervo.

Diplomaticamente, a maioria dos museus aprecia um relatório com algumas observações positivas!

Local

Caminhe: À volta de todo o local, 10m a 50 m afastado do edifício

Fotografias: perspectivas gerais (ângulo amplo) do local, à frente do edifício, do lado esquerdo, atrás, do lado direito.

Observações a recolher:

Tipo de edifícios perto ou integrados? (fonte de incêndio, água, ladrões, vândalos)

Declive da terra perto, altura/distância dos rios e drenagem perto? (água)

Quais os sistemas de abastecimento de água pública, drenagem e esgoto que consegue ver? Parecem estar em boas condições?

(água)

Bocas-de-incêndio disponíveis perto? (incêndio)

Iluminação de vigilância nocturna? (ladrões, vândalos)

Perímetro do edifício

Caminhe: À volta do perímetro do edifício, observe as paredes e o telhado (Se necessário, aceda depois a uma perspectiva do telhado)

Fotografias: perspectivas gerais (ângulo amplo) de frente, lado direito, atrás, lado esquerdo do edifício.

Observações a recolher:

Materiais de parede, aberturas, qualidade de construção? Rachas?

Aberturas? (impede todos os agentes de deterioração)

Aberturas na parede? Têm telas? (impede pragas, ladrões)

Iluminação nocturna? Boa perspectiva? (ladrões, vândalos)

Perímetro próximo do edifício sem vegetação. Lixo armazenado perto? (pragas)

Construção do telhado? Inclinado ou direito? Tipo de sistema de drenagem? Condição? Sinais de estragos? (água)

Qualquer outro perigo óbvio relacionado com o perímetro do edifício?

Portas e janelas

Caminhe: À volta do perímetro do edifício, observe portas e janelas (Se necessário, aceda depois a uma perspectiva interior de cada porta e janela)

Fotografias: Identifique cada tipo diferente de portas. Faça pelo menos uma fotografia de cada tipo. Qualquer porta com problemas especiais, faça uma fotografia. Tire fotos ampliadas das fechaduras, aberturas, qualquer problema de más condições (tire-as sempre em sequência com a fotografia geral da porta/janela.)

Observações a recolher:

Materiais da porta, fechaduras, dobradiças, aberturas, selos, qualidade de construção, (capacidade para impedir todos os agentes)

Materiais da janela, fechaduras, aberturas, selos, telas, qualidade de construção (capacidade para impedir todos os agentes)

Telas, cortinas, persianas? (ladrões, vândalos, luz, raios UV)

Em que ocasião abrem? Porquê? (pergunte ao pessoal)

Qualquer outro perigo óbvio relacionado com portas e janelas?

Salas sem acervo

Caminhe: Por todas as salas e corredores sem qualquer acervo

Fotografias: perspectiva de ângulo amplo de cada sala, uma de frente para a porta, outra defrente. Foto ampliada de qualquer observação pertinente.

Observações a recolher:

Passagens: tipo e altura das rampas de acesso (risco de artefactos derrubados)

Salas de quarentena: utilização, acesso (pragas)

Salas do pessoal da manutenção, instalações sanitárias: pias, canalização, drenos de descarga (água)

Salas de preparação de comida e salas de serviço: como o anterior, mais lixo, limpeza (pragas)

Corredores, elevadores: facilidade de acesso, obstruções, limpeza (forças físicas em trânsito, pragas)

Salas do acervo

Caminhe: Por cada sala com acervo. Primeiro, as salas de exposição, na sequência do visitante e depois o armazenamento. Em cada sala, caminhe à volta do perímetro, várias vezes, observando cuidadosamente, antes de tirar fotografias ou notas. Passe por todas as salas antes de inspeccionar os acessórios ou o acervo.

Fotografias: De grande plano angular de cada uma das 4 direcções, cada uma tirada tão longe quanto possível. Primeiro da parede com a porta e a partir daí siga os movimentos do ponteiro do relógio. Se as fotografias da parede não mostram todo o tecto e o pavimento, tire fotos do tecto e do chão. Para cada observação anterior significativa, sempre que um determinado risco é identificado, tire uma foto ampliada.

Observações a recolher:

Qual o tipo de chão (i.e., altura do chão)? (risco de inundação (água)

Quais os sistemas de incêndio visíveis (jactos aspersores, portátil, detectores)?

Sistemas mecânicos especiais? (poluente, temperatura, rh, controlo, água)

Canalização visível no tecto, nas paredes, próximo do chão? (água)

Drenos do chão, colocação, válvula de segurança, condição? (água, drenagem e reserva)

Sistemas de iluminação eléctricos, tipos de lâmpadas, média dos níveis de lux, máximo?

Quais as portas e janelas, utilizadas nesta sala para a inspecção ao edifício? (capacidade para impedir todos os agentes)

Quais os materiais da parede, aberturas, qualidade de construção? (capacidade para impedir todos os agentes)

Qualquer outro perigo óbvio relacionado com a sala?

Acessórios

Caminhe: Em cada sala, identifique os vários tipos de acessórios (armários, expositores, estantes, barreiras para os visitantes). Faça uma nota do total de cada tipo e quantos existem em cada sala. Não é necessário segregar acessórios semelhantes, excepto se a diferença tiver significado para o risco.

Fotografias: Pelo menos uma fotografia geral de cada tipo de acessório, e algumas fotos ampliadas da construção, fechaduras, aberturas, qualquer exemplo de danos ou outros relacionados com o risco.

Observações a recolher:

Materiais de construção, vitrificação? (capacidade para impedir os agentes, fonte de contaminantes)

Qualidade e condição, aberturas? (capacidade para impedir os agentes)

Características de segurança, fechaduras?

Possibilidade de derrame de água?

Estabilidade contra tombos, desmoronamento? (forças físicas, vandalismo)

Instalações de iluminação, tipo de lâmpadas, níveis de lux, filtros de raios UV, qualidade e condição? (raios UV, iluminação, temperatura incorrecta e rh, incêndio)

Qualquer característica de controlo especial da humidade, poluente?

Qualquer outro perigo óbvio relacionado com o acessório?

Colecções, apoios e embalagem

Caminhe: Até agora na inspecção, as colecções terão sido observadas várias vezes enquanto se inspeccionava as salas e os acessórios. É tempo para reflectir sobre como inspeccionar as colecções, apoios e a embalagem. O propósito desta inspecção da colecção não é obter uma perspectiva detalhada de cada artefacto. Isso é um dos objectivos de uma boa catalogação. O propósito é descobrir o padrão actual dos riscos. Algumas observações podem aplicar-se a todas as colecções, outras podem aplicar-se a um artefacto especial, mas só se for muito importante.

Fotografias: As fotografias serão associadas agora com cada observação.

Observações a recolher:

Tipo de apoios, materiais, qualidade, em quanto da colecção? (forças físicas, contaminantes)

Tipo de embalagem, materiais, apoios, em quanto da colecção? (capacidade para impedir muitos agentes, fonte de contaminantes)

Finalmente, muito importante: Que partes das colecções se encontram nas sequências do edifício, sala, acessório, apoio e embalagem (ou sequência parcial ou no chão ou no exterior, etc.? Isto conduzirá à identificação e avaliação do risco e a recomendações para melhorias, em conjunto com os factos invisíveis do Apêndice 2. Tenha em conta que este padrão de inspecção recolhe factos sistematicamente, tanto positivos como negativos que conduzem depois à avaliação do risco reduzido e elevado. Ao invés, pode-se escolher, como fazem muitos inspectores experientes, recolher apenas as observações que conduzem a avaliações significativas dos riscos. É melhor revelar as observações positivas da inspecção sem uma estimativa de risco (por ex., o lixo é removido diariamente para uma distância de 30m do edifício) mesmo que exista um risco significativo

relacionado noutra parte do relatório (num teste de 2 semanas, foram recolhidos grandes números de insectos em armadilhas pegajosas nas salas do acervo e estes mostraram um aumento significativo na parede mais próxima da área de serviço de comida. Felizmente nenhum era traça, mas existe uma elevada probabilidade de infestação de traças em colecções têxteis ao ar livre, no espaço de alguns anos).

Apêndice 2:

Lista básica de factos invisíveis necessários e suas fontes

Entrevistas ao pessoal

Quais os danos ao acervo que ocorreram no passado?

Quais as circunstâncias?

Para os membros do pessoal da conservação ou não, quais os seus papéis formais e responsabilidades na preservação do acervo?

Quais as suas opiniões e conhecimento das realidades práticas?

Documentos

Quais as políticas e procedimentos do museu, especialmente as relacionadas com o acervo?

Quais os relatórios que existem de riscos anteriores, eventos, relatórios de planeamento?

Construção dos edifícios, instalações, exposições?

Dados externos

Perigos externos, probabilidades?

Respostas a todas as perguntas necessárias para completar as várias estimativas do risco?

Apêndice 3. Especificações da temperatura e humidade relativas

Compilado por Michalski, S. Instituto de Conservação Canadense para utilizar no manual de ASHRAE, primeira publicação 1999 e depois em 2004 (ASHRAE 2004).

TIPO DE COLEÇÃO	TOTAL OU MÉDIA ANUAL	VARIAÇÕES MÁXIMAS E MÍNIMAS EM ESPAÇOS CONTROLADOS			BENEFÍCIOS/RISCOS DO ACERVO
		Classe de controlo	* Variações ligeiras e mínimas em espaços	Ajustes sazonais no total do sistema	
MUSEUS GERAIS, BIBLIOTECAS DE GALERIAS DE ARTE E ARQUIVOS: todas as salas de leitura e de recuperação, salas de armazenamento de acervo quimicamente estável, especialmente de mecanicamente médio a vulnerabilidade elevada.	50% RH (ou média histórica anual para acervo permanente) T: valor entre 15° C e 25° C (Note que as salas escolhidas para as exposições em prestadas devem estar aptas para o total especificado em qualquer acordo de empréstimo, normalmente 50% RH, 21° C, mas por vezes, 55% RH ou 60% RH).	AA Precisão do controlo, sem alteração sazonal	± 5% RH ± 2° C	RH: sem alteração acima de 5° C; abaixo de 5° C	Sem risco de danos mecânicos para a maioria dos artefactos e pinturas. Alguns metais e minerais podem degradar-se caso 50% RH exceder o RH crítico. Quimicamente instável em objectos sem uso, no espaço de décadas.
		A Precisão do controlo, alguma diminuição ou alterações sazonais, não ambos	± 5% RH ± 2° C	Mais de 10% RH, menos de 10% RH mais de 5° C; menos de 10° C	Risco pequeno de danos mecânicos em artefactos de vulnerabilidade elevada, sem risco mecânico para a maioria dos artefactos, pinturas, fotografias e livros. Quimicamente instável em objectos sem uso, no espaço de décadas.
		B Precisão do controlo, alguma diminuição e temperatura de Verão. revés	± 10% RH ± 2° C	Mais de 10%, menos de 10% RH mais de 10° C, mas não acima de 30° C baixando o necessário para manter o controlo de RH	Risco moderado de danos mecânicos em artefactos de vulnerabilidade elevada, risco reduzido para muitos artefactos e muitos livros. Quimicamente instável em objectos sem uso, no espaço de décadas, excepto se existir uma rotação de 30° C, mas períodos de frio no inverno, duplicam a duração de vida.
		C Previne todos os riscos elevados extremos.	Com uma média de 25% RH a 75% RH por ano T raramente a mais de 30° C, normalmente abaixo de 25° C		Elevado risco de danos mecânicos em artefactos de vulnerabilidade elevada, risco moderado para a maioria das pinturas, maioria das fotografias, alguns artefactos, alguns livros e risco reduzido para muitos artefactos e muitos livros. Quimicamente instável em objectos sem uso, no espaço de décadas, excepto se existir uma rotação de 30° C, mas períodos de frio no inverno, duplicam a duração de vida.
		D Previne a humidade.	Seguro abaixo de 75% RH		Elevado risco de danos mecânicos súbitos ou cumulativos para a maioria dos artefactos e pinturas devido a fracturas por baixa humidade, mas também delaminação e deformações com humidade elevada, que deverão ser evitados especialmente em folheados, pinturas, papel e fotografias. Evita o aumento de deformação e corrosão rápida. Quimicamente instável em objectos sem uso, no espaço de décadas, excepto se existir uma rotação de 30° C, mas períodos de frio no inverno, duplicam a duração de vida.
BIBLIOTECAS DE ARQUIVOS Armazenamento de acervo quimicamente instável	Armazenamento frio: -20° C 40% RH	± 10% RH ± 2° C			Objectos quimicamente instáveis utilizáveis durante milénios. Variações de RH com menos de um mês não afectam a maior parte dos registos embalados correctamente a estas temperaturas. (o intervalo do armazenamento torna-se o determinante da duração de vida).
	Armazenamento frio: 10° C 30% RH a 50% RH	(mesmo se for alcançado apenas durante o retrocesso do inverno, esta é uma vantagem líquida para estes acervos, contanto que humidade não esteja incorrida)			Objectos quimicamente instáveis utilizáveis durante um século ou mais. Estes livros e documentos tendem a ter uma vulnerabilidade mecânica baixa a variações.
ACERVO DE METAL ESPECIAL	Sala seca 0-30% RH	RH sem exceder um pouco do valor crítico, normalmente 30% RH,			

* Variações ligeiras significam qualquer variação abaixo do ajuste sazonal. No entanto, como referido no texto sob "Tempo de Resposta", algumas variações são muito ligeiras para afectar alguns artefactos ou artefactos incluídos.

Apêndice 4. Sensibilidade de materiais coloridos à luz

Versão abreviada da tabela compilada em 1999 por Michalski, S. no Instituto de Conservação Canadense e publicado em CIE. (2004).
 Para uma lista de corantes mais detalhada em cada categoria, ver a tabela do CIE. Para tintas têxteis, ver a tabela de Michalski (1997.)

	Sensibilidade elevada à luz			Sensibilidade média à luz			Sensibilidade reduzida à luz			Sem sensibilidade à luz ^f		
	A maioria dos extractos de plantas, consequentemente tintas brilhantes mais históricas e pigmentos de laca em todas as media ^g : amarelos, laranjas, verdes, púrpuras, muitos dos vermelhos, azuis. Extractos de insecto, como lac (amarelo), cochonilha (carmine) em todas as media ^g . A maior parte das cores sintéticas anteriores como as anilinas, todas as media ^g . Muitos colorantes sintéticos baratos em todas as media. ^g Muitos tipos de canetas de feltro incluindo as pretas. A maioria das tinturas utilizadas para tingir papel neste século. A maioria das impressões a cores de fotografias com "cor" no nome, por ex., Kodacolor			Alguns extractos de plantas históricos, particularmente o alizarin (vermelho mais vivo) como a tintura em lã ou como o pigmento de laca em todas as media ^g . Varia ao longo da gama de médio e pode alcançar a categoria baixa, dependendo da concentração, substrato e agressividade. A cor da maioria das peles e penas. A maioria das impressões a cores de fotografias com "cromo" no nome, por ex., Cibachrome.			Paletas de artistas classificadas como "permanente" (uma mistura de pinturas permanentes E de sensibilidade reduzida à luz, por exemplo ASTM D4303 Categoria I; Winsor e Newton AA). Cores estruturais em insectos (se não existirem raios UV). Alguns extractos de plantas históricos, especialmente índigo em lã. Impressões de prata/gelatina a preto e branco, em papel não RC, e apenas se não existir quaisquer raios UV. Muitos pigmentos de elevada qualidade modernos desenvolvidos para utilização exterior, automóveis. Cinabrin (enegrece devido à luz)			A maioria mas não todos os pigmentos minerais. A paleta "fresca", uma coincidência com a necessidade para estabilidade em álcali. As cores do verdadeiro vidro esmaltado, cerâmica (não confundir com pinturas em esmalte). Muitas imagens monocromáticas em papel, como tintas de carbono, <i>mas a matiz do papel e a matiz acrescentada à tinta de carbono tem frequentemente sensibilidade elevada, e o próprio papel deve ser, por precaução, considerado de sensibilidade reduzida.</i> Muitos pigmentos de elevada qualidade modernos desenvolvidos para utilização exterior, automóveis		
Categorias de Blue Wool	1	2	3	4	5	6	7	8	Acima de 8			
Mix h ^a para desvanecimento ^b notório Presença de raios UV	0.22	0.6	1.5	3.5	8	20	50	120				
Provável Mix h ^a para desvanecimento ^b notório Sem raios UV ^d	0.3	1	3	10	30	100	300	1000				

Notas explicativas para a tabela:

- As "categorias de Blue Wool" são o padrão internacional (ISO) de categorias para especificar a sensibilidade à luz, baseado em 8 tinturas azuis em lã, utilizado como amostra de referência na maioria dos testes de resistência à luz.
- a. Mix h é a unidade ou dose de exposição à luz. Horas Megalux. É intensidade da luz (lux) multiplicada pelo tempo de exposição (horas).
- b. O desvanecimento notório é definido aqui como Escala Cinzenta 4 (GS4), o passo utilizado na maioria dos testes à resistência à luz como notório. É aproximadamente igual a uma diferença de cor de 1.6 unidades de CIELAB. Existem cerca de trinta passos na transição de uma cor brilhante para quase branco.
- c. Rico em raios UV recorre a um espectro semelhante à luz do dia através do vidro. Este é o espectro geralmente utilizado para os dados de resistência à luz dos quais deriva esta tabela. Estas exposições são as melhores ajustadas aos dados que variam aproximadamente um passo da Blue Wool.
- d. As exposições calculadas para a fonte de iluminação de bloqueio de raios UV derivam de um estudo em 400 tintas e aos próprios padrões da Blue Wool. Como tal, é apenas provável em corantes orgânicos. Estas estimativas demonstram benefícios secundários de filtração de raios UV para corantes de sensibilidade reduzida, mas com grandes melhorias em corantes de sensibilidade elevada. Para estimativas conservadoras, utilize a escala de rico em raios UV.
- f. "Sem sensibilidade" à luz não significa uma vida de coloração garantida. Muitos corantes deste grupo são sensíveis à poluição. Muitas das media orgânicas gredarão/amarelarão se existirem raios UV.
- g. A pintura média particular apenas apresenta pequenas diferenças na taxa de desvanecimento, é o corante que importa no desvanecimento, quer seja em óleo ou tempera, ou cor à base de água ou acrílico. No entanto, as media fazem grandes diferenças nas taxas de descoloração de poluentes como o ozono e sulfureto de hidrogénio.

Exposição, Exibições e Mostras

Yani Herreman

Escola de Arquitectura, Universidade Nacional do México

A maioria das pessoas que vão aos museus fazem-no com a ideia de visitar as galerias da exposição, e tentam ver tudo de uma vez, numa única visita, o que não é certamente aconselhável. Concentrando-se apenas numa galeria em particular ou até mesmo num objecto muito específico, numa única visita, pode ser muitas vezes muito mais agradável e satisfatório.

As exposições e exibições públicas são sem dúvida as partes mais populares da maioria dos museus. É aqui que ocorre o contacto directo entre o visitante e o acervo do museu. É aqui que qualquer indivíduo, independentemente da idade, estatuto social e económico, só ou em grupo, tem a oportunidade e o espaço para ver o “objecto real”, e com a ajuda de certas técnicas de exposição, para comunicar ou interagir com ele. Belcher (1991) escreveu muito perceptivamente que “Só a exposição proporciona um contacto controlado com o objecto real, autêntico, e isto é o que faz com que as exposições do museu sejam tão vitalmente importantes”.

Existem várias definições das palavras exposição, exibição e mostra. Um dicionário principal, o Dicionário Completo da Língua Inglesa da Webster², define exposição como “mostrar, tornar aparente ao olho ou à mente”, exibição como “mostra de

obras de arte” enquanto mostra é descrita como “apresentar para ver, expor”. As definições dos três termos variam de acordo com o país e o idioma: em espanhol todos os três são sinónimos, enquanto em francês e inglês têm significados ligeiros ou definições diferentes. Também existem diferenças subtis na definição e utilização entre o inglês da América do Norte e o da Inglaterra e da maioria dos outros países anglófonos.

Alguns dos principais projectistas especializados em exposição e museologistas deram definições mais detalhadas, incluindo, por exemplo: “Uma exposição é um meio de comunicação que visa grandes grupos do público com o propósito de obter informações, ideias e emoções relativas à evidência material do homem e do seu meio ambiente com a ajuda de métodos principalmente visuais e dimensionais” (Verhaar e Meeter, 1989).

Para o museologista principal (Burcaw, 1997), a exposição é “a mostra de objectos, dependendo do interesse do espectador nos próprios objectos”, exibição é definida como “uma conotação mais séria, importante e profissional do que a exposição. É a apresentação de ideias com a intenção de educar o espectador, ou no caso de uma exibição de arte, uma apresentação planeada de objectos de arte por uma pessoa informada para constituir uma unidade”, ao mesmo tempo que define mostra como “uma assembleia de objectos de natureza artística, histórica, científica ou tecnológica pela qual os visitantes se movem de unidade em

² NT: da versão original do inglês: “*Webster Comprehensive Dictionary of the English Language, defines display as “to show, to make apparent to the eye or the mind”, exhibition as “showing of works of art” while exhibit is described as “to present to view, to display.”*”

unidade numa sequência projectada com significado estético e/ou instrutivo”.

A minha própria definição (Herreman, à imprensa) é “Uma exibição é uma comunicação média baseada nos objectos e nos seus elementos complementares, apresentados num espaço predeterminado, que utiliza técnicas de interpretação especiais e sequências de aprendizagem que visam a transmissão e comunicação de conceitos, valores e/ou conhecimento”.

Tipos de exposições

As exposições são classificadas de acordo com diferentes critérios. Belcher (1997) dá várias abordagens aos tipos de exposição e discute entre outras coisas o termo muito utilizado “exposição permanente”, dizendo: “Permanente”, significa a longo prazo ao invés de “temporário”. Como ele correctamente acrescenta, ambos os termos são relativos, uma vez que as exposições permanentes são actualmente alteradas extensivamente e/ou periodicamente trocam os objectos exibidos. Espera-se que este tipo de exposição dure dez a quinze anos.

No meu próximo futuro (Herreman, à imprensa), eu proponho redefinir o que normalmente é designado de “exposições permanentes”. Considerando que estas são planeadas como parte de uma estrutura de conceitos, linha histórica ou tema principal do museu, seria melhor defini-las como exposições “principais”. Do ponto de vista do projecto, este tipo de exposições deve utilizar abordagens que não cansem o visitante, que não pareça ser rapidamente antiquado e deve utilizar materiais que suportem a duração.

Na realidade, hoje em dia existem vários museus, principalmente os mais pequenos, que não têm ou visam ter exposições “permanentes”, mas ao invés aproveitam a oportunidade para apresentar diferentes temas e colecções que

utilizam exposições a longo prazo, que talvez possam durar entre um a três anos, como no Museu de Culturas Populares da Cidade do México. Outros, como o (enorme) Museu da Civilização, na Cidade do Quebec, tem uma exposição principal muito pequena, enquanto as galerias principais são dedicadas a exposições temáticas com a duração de alguns meses, um ou dois anos.

Quanto ao significado de exposição “temporária”, Belcher divide em “curto prazo”, com duração de um a três meses, “médio prazo”: três a seis meses e “longo prazo” que se espera uma duração para um período indefinido. As exposições a médio ou a longo prazo podem ter muito êxito. Não têm o constrangimento de serem obrigadas a seguir a política e linha histórica geral da exposição do museu e oferecem aos visitantes a oportunidade de ver algo novo num espaço de tempo específico. Em termos de projecto, podem utilizar materiais e sistemas de apresentação mais contemporâneos e inovadores, satisfazer soluções mais atraentes e em moda, mas sem diminuir a importância do objecto.

Outros métodos comuns incluem exposições itinerantes que podem ser tão simples como um único objecto ou grupo de objectos “famosos” valendo milhões de dólares para pesquisar, juntar e viajar. Esta vasta categoria também inclui exposições que são projectadas para circularem em autocarro, camiões ou comboios. Este pode ser apenas um projecto ou um sistema nacional completo como o famoso Rijskuntallningar sueco, serviço de exposição itinerante nacional, que leva exposições de todos os tamanhos, a muitos locais ao longo do país.

Em geral, as exposições itinerantes pretendem oferecer a oportunidade de serem vistas por uma população maior e mais diversa, em locais diferentes. Devido à sua natureza, o projecto da exposição itinerante necessita de levar em conta vários assuntos, inclusive a necessidade de flexibilidade em termos de

planeamento, etc., de forma que possa ser provida em diferentes tamanhos e formas de galeria de exposição e facilidade de instalação, manutenção e montagem e desmontagem, assim como facilidade de transporte entre as jurisdições.

As exposições “famosas” que viajam por talvez três ou quatro instituições diferentes (cada uma das quais contribui para o custo) tornaram-se muito na moda desde que alguns exemplos abriram caminho como “Tutankahmen” e “Os Cavalos de San Marco, Veneza” nos anos setenta, e é actualmente característico do mundo globalizado. A maioria dos grandes museus organizou e recebeu este tipo de exposição que atrai inúmeros visitantes, muitas vezes oferecendo-lhes uma oportunidade única para ver objectos raros e preciosos, ou uma nova perspectiva sobre o assunto em foco.

Obviamente, estas exposições enfrentam problemas de projecção, gestão, exigências e legislação, conservação e segurança especiais, o que as torna muito caras.

Objecto: interpretação no contexto da exposição

Quando estamos perante um mostruário e olhamos para os objectos lá dentro, transmitem-nos impactos diferentes. Podem despertar interesse, atracção ou repulsa, agrado, ou o facto de querer saber mais sobre o que é mostrado. Estas respostas variam de indivíduo para indivíduo e são influenciadas pelas situações emocionais e externas. As explicações psicológicas e perceptivas do processo de exposição estão actualmente a ser estudadas por investigadores em vários campos, inclusive psicologia, educação e ciência da comunicação.

Mas os objectos não comunicam por si só. Precisam do apoio interpretativo que os curadores, pedagogos e projectistas lhes dão. Isto significa que um maior grupo de pessoas, a maioria das quais provavelmente não especializada no assunto, poderá compreendê-

los e apreciá-los. O objecto do museu normalmente é considerado como uma peça única que representa muitas coisas diferentes, não necessariamente a beleza, mas também a história, memória, identidade ou informação científica entre outras coisas, para uma pessoa ou grupo de pessoas. O objecto em si pode não ser significativo mas o seu contexto ou historial podem sê-lo. Expô-los, ajuda a disseminar o conhecimento sobre o tema, colecção e objectos individuais, enquanto ajuda o público geral ou o visitante especializado a melhor compreendê-lo e a respeitá-lo.

No contexto de exposição, interpretação significa o grupo de acções e elementos que ajudam a explicar o conteúdo da exposição. Os curadores que levam a cabo a investigação necessária para uma exposição e o projectista que a interpreta e comunica, interpreta o grupo de objectos e o conhecimento e informação que representam em benefício de um público maior. O modo pelo qual isto é alcançado e como os objectos reais têm significados ou são significativos para o seu público faz parte da comunicação e as técnicas da ciência de comunicação moderna inclusive as semióticas e a psicologia são actualmente aplicadas como parte do processo de projecção. Sabe-se que o objecto tem significados diferentes de acordo com o contexto no qual está inserido, das suas relações com outros objectos, o local onde é exibido, as cores que o envolvem e até mesmo as etiquetas que são utilizadas.

Gestão da exposição em relação a outras actividades museológicas

Planear, enquanto se projecta e produz uma exposição, uma galeria completa ou um mostruário individual, depende de um trabalho de equipa eficaz. O que vemos quando entramos numa galeria de exposição do museu é o produto final de uma longa cadeia de processos organizados em conjunto e de actividades por vezes levadas a cabo em sequência e outras vezes em simultâneo.

As exposições devem ser geridas da mesma forma que qualquer outra actividade museológica. O planeamento, programação e orçamento total são hoje em dia uma parte do trabalho de exposição tão importante como o projecto da própria exposição; uma boa gestão e a utilização eficaz de recursos (inclusive pessoal) facilitam em vez de inibirem um bom projecto da exposição. Porém, devido à complexidade destas diferentes tarefas não é surpreendente que tenha aparecido recentemente um novo especialista “Gestor do Projecto da Exposição” como a pessoa que tem a responsabilidade de coordenar todo o desenvolvimento e processo de produção da exposição e de facilitar o diálogo constante entre as diferentes partes envolvidas.

Quem é ou deverá ser o Gestor do Projecto da Exposição?

O tamanho do museu e, em particular, o número e disponibilidade de pessoal e as suas especialidades, determina-o. Se o museu tem o profissional necessário e interno com competências administrativas, o curador ou o projectista também podem agir como Gestor do Projecto da Exposição, enquanto num museu pequeno, o Director, quase sempre, também assume esta responsabilidade. Porém, em muitos museus, particularmente nos países desenvolvidos, muitas vezes, as exposições são desenvolvidas, geridas e implementadas tanto por quaisquer projectistas especialistas qualificados, trabalhadores individuais independentes, ou por entidades especializadas em projectos que trabalham sob contrato, e que neste caso, normalmente o museu nomeará um membro apropriado do pessoal para agir como a pessoa de contacto para trabalhar com a equipa “exterior” de planeamento e projecto.

Se existir uma actividade museológica, verdadeiramente interdisciplinar, esta é o projecto da exposição. O projectista, tem que trabalhar em conjunto com o curador, o conservador, o

administrador e o pedagogo, assim como com o electricista, carpinteiro, pedreiro, e outros tantos especialistas sempre que necessário, de acordo com o tipo de exposição. Em particular, existe a necessidade de ligações próximas com o pessoal das relações públicas, segurança e pessoal de manutenção do edificio, para aspectos de publicidade, segurança e manutenção respectivamente.

Projecto: processo básico de planeamento e projecção

Como previamente acentuado, fazer uma exposição é um processo complexo. Esta secção visa descrever de modo claro e simples, os passos principais de gestão e desenvolvimento na criação de uma boa exposição ou mostra. Estes processos são basicamente os mesmos consoante o tamanho ou o tema (ver o Quadro 1 e o comentário seguinte). Porém, os pormenores variarão de acordo com o pessoal do museu e outros recursos e o pessoal especializado disponível para participar.

As cinco fases do processo de projecção

1. Planeamento
2. Investigação/Interpretação
3. Projecto
4. Produção
5. Instalação

Planeamento

O planeamento foi pesquisado e analisado arduamente por académicos, gestores e projectistas. Adoptou métodos e sistemas de outras disciplinas, particularmente da arquitectura, gestão do processo industrial e programas de informática. Os planeadores e projectistas podem ter abordagens diferentes sobre o

desenvolvimento da exposição mas concordam com as fases principais listadas acima. O planeamento da exposição pode ser definido como as actividades que ajudarão (a) a determinar os objectivos e viabilidade do projecto desejado, (b) a organizar o processo de exposição levando em consideração os recursos humanos, técnicos e financeiros disponíveis, assim como a calendarização e estimativas do custo.

Objectivos da exposição ou mostra

Este primeiro tema é da maior importância uma vez que guiará todos os aspectos da exposição. O conceito de “projecto completo” foca-se no que queremos alcançar com a exposição. Por exemplo: queremos aumentar as características estéticas dos objectos na exposição? Queremos avaliar e transmitir a sua importância científica ou histórica? No primeiro caso, a nossa meta é transmitir uma experiência estética e agradável ao público, enquanto no segundo, o objectivo é mais educativo.

Público-alvo

Conhecer o público é algo que a prática museológica moderna considera absolutamente básico em relação a quase todos os tipos de actividade museológica, e especialmente em relação a exposições e mostras. Estas são os espaços públicos onde o público entra em contacto com os objectos e conceitos ou informações que representam ou ilustram. Para além da compreensão necessária por parte da comunidade do museu, aquando do desenvolvimento do projecto da exposição, também é aconselhável identificar o grupo ou grupos-alvos, em relação a factores pertinentes, levando em consideração o facto de que qualquer público é composto por muitos e variados tipos de indivíduos, com idades, níveis de educação, gostos e interesses diferentes. Obviamente, o museu visa servir um vasto corte

transversal da população local e outros visitantes potenciais sempre que possível. Porém, provavelmente não será possível satisfazer igualmente, todos os diferentes grupos de interesse do público.

O museu receptivo tem que decidir, por exemplo, qual a literatura e outros níveis de comunicação esperados e qual o grau de conhecimento anterior do assunto, que o visitante detém. Por exemplo, na maior parte das vezes, um museu “geral” quererá exposições projectadas para o que normalmente é designado de “público geral”- provavelmente adultos com um nível de educação e alfabetização comum para aquele país ou cidade, em outros casos pode querer prestar especial atenção a indivíduos adultos com menos educação, enquanto utilizam etiquetas muito breves e claras, talvez com desenhos ou outras explicações visuais. Este pode ser bem o caso em muitos países em desenvolvimento e as exposições produzidas provavelmente seriam também satisfatórias para crianças em idade escolar, entre as idades de talvez 9 e 13. Por outro lado, um museu universitário que planeia uma exposição pedagógica para estudantes especializados no assunto projectaria as exposições a um nível muito diferente, levando em conta o conhecimento anterior e competências esperadas desse público-alvo muito diferente. O conhecimento do público também permite ao projectista planear o espaço e instalações necessários para a circulação, assim como espaços de lazer.

Viabilidade

As exposições, assim como qualquer outro programa do museu, têm de ser submetidas a um estudo completo de possibilidades antes de serem tomadas as decisões políticas finais.

As exposições são o resultado material de uma combinação de várias capacidades e muito conhecimento, competências e

Factores a avaliar e a levar em consideração no estudo de viabilidade da exposição:

- 1 Os objectos a ser exibidos: disponibilidade, conservação e segurança.
- 2 O espaço disponível: tamanho; possibilidades de acesso, incluindo durante a instalação e para visitantes deficientes quando a exposição está aberta.
- 3 Recursos de pessoal disponíveis: pessoal interno, contratado ou consultor externo, ou uma combinação dos dois.
- 4 Calendário: do programa geral das exposições, eventos e outras actividades do museu, tempo necessário para planeamento e instalação.
- 5 Custo: estimativa do orçamento necessário para o projecto, incluindo a construção, transporte, publicidade, manutenção e desmantelamento.
- 6 Quem deve ser a equipa principal da exposição, e como deve estar organizada.

Composição provável da equipa do projecto da exposição

(o que os projectistas chamam de “equipa da exposição”, “comité da exposição” ou “grupo de trabalho”)

É provável que isto inclua algumas ou todas as seguintes categorias de pessoal (ou consultores externos), dependendo do tamanho e natureza da exposição proposta ou da nova exposição:

Administrativo	Profissional	Técnicos	Especialistas
Membros da administração	curador(es)	fotógrafo	preparadores
Director	conservador	engenheiro de iluminação	electricistas
Gestor do projecto	projectista(s) especialista da educação	engenheiro de som	equipa de montagem, etc. engenheiro de segurança

experiência, reunidas com gosto e até sensibilidade. A participação de vários especialistas será necessária para o alcançar, mas não necessariamente desde o princípio. É aconselhável começar a actividade de planeamento com uma equipa de trabalho principal ou básica que incluirá o curador ou curadores especializados, o projectista, o conservador e o oficial da educação. Neste pequeno grupo, será nomeado um coordenador como Gestor do Projecto da Exposição. Nesta fase inicial, serão nomeadas tarefas a cada membro de acordo com as suas competências. Provavelmente só os museus muito grandes com um enorme programa de exposição e um orçamento, grande o bastante para o suportar, terá tantos especialistas internos. Mas até mesmo se este for o caso, hoje em dia, muitas instituições preferem trabalhar em conjunto com um consultor externo. Num museu de tamanho pequeno a médio, a maioria dos projectos podem ser contratados exteriormente. Neste caso vários projectistas e consultores de exposição qualificados e experientes submetem um formulário de Proposta com o plano do projecto, orçamento e o horário proposto para os vários elementos do trabalho e os honorários pretendidos pelo consultor para o projecto e gestão da exposição. Se o projecto for organizado pelo Departamento de Projecto e Exposição interno, é da mesma forma necessário que os mesmos planos e orçamentos sejam produzidos na fase de planeamento.

É importante que em qualquer caso, os orçamentos não incluam apenas as estimativas reais do orçamento, mas também os recursos humanos, materiais e da calendarização. Depois de escolhido o projecto e o método de trabalho, a equipa da exposição interna agirá como um comité da direcção, enquanto o Gestor do Projecto da Exposição é a pessoa responsável pelo contacto entre o grupo principal e toda a equipa interna ou contratada.

Elaborar o Sumário do Planeamento.

O Sumário do Planeamento da exposição ou mostra pretende apoiar o processo da exposição, definindo as metas, conceito da exposição, horários e os recursos humanos e financeiros necessários. Também é muito útil na apresentação do projecto aos decisores, patronos ou conselhos administrativos e é também uma ferramenta básica para a angariação de fundos. Normalmente, o que se segue terá de contribuir para o desenvolvimento do sumário do planeamento e de todas as fases subsequentes no processo de exposição:

- 1 Decisores, em particular, o director e o Conselho ou Ministério: aprovação oficial e apoio administrativo geral
- 2 Gestor do projecto ou coordenador geral: coordena o processo inicial e age como o elo de ligação entre os vários especialistas
- 3 Curadores Especialistas na área de estudo: pesquisam e determinam o conceito e são os principais responsáveis pelo conteúdo do sumário da exposição
- 4 Conservador: aconselhamento geral e exigências de conservação especiais
- 5 Projectista: aconselhamento no projecto geral e soluções de interpretação e da utilização eficaz do espaço
- 6 Especialista da educação: aconselhamento em aspectos educacionais gerais, como o relacionamento das exposições com o currículo escolar, e comunicação, como a legibilidade em relação ao nível de alfabetização
- 7 Edifícios e Pessoal da Segurança: aconselhamento em todos os aspectos sobre a utilização do edifício que inclui assuntos como sistemas de segurança, acesso ao equipamento e contratados, assim como os aspectos relacionados com a segurança, acesso e segurança do projecto
- 8 Pessoal Administrativo ou Financeiro: ajudam a preparar uma primeira estimativa dos custos e trabalho e monitorizam o orçamento ao longo de todo o processo, também contratam e compram particularidades para todos os trabalhos e materiais, inclusive equipamento, materiais, consultores externos, trabalhadores independentes ou consultores e pessoal temporário

No caso de uma comunidade muito pequena ou museu local onde não exista qualquer possibilidade de desenvolver ou construir as nossas exposições com especialistas internos ou permanentes como o conservador, pedagogo e projectista, o Director, provavelmente o curador, pode assumir o papel de Gestor do Projecto. Pode acontecer que o museu possa pedir o apoio de outra instituição maior, quer seja um museu ou uma universidade para ajudar na curadoria, projecto e montagem.

Outro elemento importante do planeamento é calcular o tempo necessário para cada fase do projecto da exposição e coordenar cada uma delas com as outras partes do projecto. Geralmente, são utilizadas tabelas de horários e diagramas em rede como as ferramentas mais apropriadas.

O objectivo da equipa de planeamento deve ser produzir um documento escrito (Sumário do Planeamento ou da Exposição) que estabelece os objectivos e metas da exposição, conceito, público-alvo, equipa de trabalho e método de trabalho, resultados do estudo de viabilidade, descrição do processo de planeamento, calendário e orçamento do projecto.

Desenvolver a Exposição

Uma vez aprovado o sumário da exposição, cada membro da equipa, começa a desenvolver os detalhes do conceito, particularmente os objectos propostos, dados e informações que serão apresentadas na exposição. Provavelmente, isto envolverá alguma pesquisa especial por parte dos curadores para actualizar o conhecimento e a interpretação das colecções e temas a incluir.

Aquando do projecto, pode ser necessário que os especialistas da educação, e talvez também o pessoal comercial, façam uma pesquisa sobre o público actual e potencial e sobre as abordagens diferentes para a interpretação e comunicação.

Responsabilidades típicas do curador relacionadas com o desenvolvimento da exposição

Os deveres do curador são, principalmente:

- 1 Estabelecer o conceito
- 2 Desenvolver um enredo temático e científico
- 3 Seleccionar objectos ou obras de arte e ilustrações
- 4 Pedir ou supervisionar a documentação necessária
- 5 Pedir os conteúdos das etiquetas e a informação dos painéis e outra informação escrita
- 6 Aconselhar o projectista sobre o tema central do projecto em desenvolvimento
- 7 Aconselhar o projectista no desenvolvimento do sistema gráfico do projecto
- 8 Supervisionar o desenvolvimento dos gráficos
- 9 Supervisionar a construção de materiais de apoio
- 10 Supervisionar a instalação ou montagem da exposição
- 11 Escrever o catálogo ou guia

No entanto, é necessário um trabalho em equipa e é aconselhável que os seguintes membros da equipa também participem com o curador(es): aconselheiros externos especialistas em assuntos temáticos, perito de interpretação, documentalista, conservador e pedagogo do museu. Os projectistas podem ser convidados mas podem não participar tão activamente nesta primeira fase.

As abordagens ao desenvolvimento da história ou do tema podem diferir. Alguns especialistas preferem um método mais descritivo enquanto outros, incluindo eu, preferem o sistema copiado da técnica de *fazer filmes*. Usando este modelo, o objectivo é desenvolver o “enredo” (termo frequentemente preferido pelos curadores) ou “tema central” (o termo normalmente preferido pelos projectistas que pode incluir esboços e outros indicadores visuais, assim como texto).

Qualquer que seja o nome, isto pretende ser um documento completo que lista, numa sequência rigorosa, as várias secções da exposição; os temas e os subtemas são classificados e organizados hierarquicamente. Inclui detalhes de objectos ou artefactos a serem utilizados, material gráfico e todos os elementos de apoio como dioramas, modelos, réplicas e unidades móveis. No Projecto do Tema Central todos os componentes físicos da exposição são determinados por um código que servirá como a sua identificação ao longo dos processos de fabrico e instalação. Pode existir uma versão mais complexa do tema central que adiciona uma descrição dos objectivos educativos e comunicacionais.

Sistemas da exposição

Muitos dos museus grandes e bem financiados têm mostras e sistemas de exposição padronizadas flexíveis e, muitas vezes modulares, inclusive expositores, paredes e telas de exposição e painéis móveis que permitem múltiplos usos e em modos diferentes. É provável que tais museus projectem e construam muitas das suas mostras a longo prazo e exposições temporárias (“permanentes”) neste sistema, utilizando os elementos da exposição disponíveis e mostruários pré-fabricados modulares.

Por outro lado, para ocasiões especiais ou determinadas exigências, podem ser necessários ou exigidos sistemas e mobiliário, especialmente projectados e construídos para a exposição. Estes podem ser produzidos interna ou exteriormente. Os museus pequenos podem preferir fazer os seus mostruários básicos da exposição no próprio museu ou através de contratados locais, com perspectivas da sua eventual reutilização para outras mostras ou exposições. Se projectados correctamente, não existe qualquer razão para que estes não possam ser utilizados várias vezes. A outra meta básica do projecto é encontrar o equilíbrio

Processo do Projecto

Utilizando o tema central como guia, o projectista deve proceder para:

- 1 avaliar e localizar o espaço da exposição de acordo com os assuntos do tema central e outras necessidades visuais e de comunicação,
- 2 determinar o espaço de circulação necessário, incluindo as exigências de acesso aos deficientes, segurança necessária e normas legais oficiais como escadas de incêndio,
- 3 examinar e distribuir os objectos por unidades, secções, subsecção que correspondam aos temas e subtemas do enredo e do tema central,
- 4 consultar o conservador ou curador em todos os assuntos relacionados com a colecção,
- 5 consultar os especialistas da educação para o nível de informação e estrutura educativa da linha histórica,
- 6 projectar o sistema de mobiliário da exposição: painéis, mostruários de exposição imóveis e independentes, telas, expositores de arquivo, expositores em bloco, expositores de mesa, painéis de parede e outros elementos de parede,
- 7 projectar o sistema gráfico e de impressão; determinar o esquema de cores, distribuição e colocação,
- 8 projectar o sistema de iluminação. Consultar o especialista e conservador,
- 9 projectar o sistema de som. Consultar o especialista e o especialista da educação,
- 10 projectar outras instalações especiais (caso necessário). Consultar o especialista e o conservador.

certo entre os objectos e o projecto da sua colocação, que nunca deve ser mais proeminente do que os próprios objectos.

É extremamente importante sublinhar a consideração de três

elementos vitais no processo do projecto. O primeiro é a importância da conservação preventiva. A presença do conservador especialista durante todo o processo artificial, aconselhando os projectistas e preparadores, é essencial para uma exposição com sucesso. Segundo, nunca podemos sobrestimar as exigências de segurança e conservação dos objectos em mostra e enquanto estão a ser manuseados em trânsito para a exposição, quer sejam a alguns metros do armazenamento do museu para o mostruário da exposição, ou por meio mundo no caso de um objecto importante pedido emprestado para uma exposição temporária principal. O terceiro é a necessidade de levar em consideração a futura manutenção da exposição na preparação do projecto, tendo em conta que as áreas de circulação e lazer têm que ser limpas, assim como os mostruários. O modo pelo qual estas rotinas quotidianas podem ser levadas a cabo deve ser um dos determinantes do projectista, uma vez que manter uma área de exposição limpa é uma exigência básica para atingir os padrões satisfatórios de conservação e de segurança.

Produção e Materiais

É o processo de manufacturação ou fabrico dos vários elementos que no fim criam uma exposição. Podem ser divididos em trabalho de construção e produção especializada. O primeiro abrange actividades como alvenaria e obras com tijolos e ladrilhos, reboco, electricidade básica, instalação vídeo e áudio, fabrico de mobiliário fixo e instalação eléctrica, enquanto o segundo inclui trabalho mais especializado como gráficos, reconstruções, moldes, arte, etc.

O orçamento, tempo e técnicas disponíveis são factores determinantes. Os museus pequenos podem ter exposições excelentes baseadas em simples painéis de madeira ou contraplacado que podem ser de produção fácil e barata, enquanto os museus com orçamentos de exposição mais

Elementos Principais do Trabalho de Produção

Trabalho de construção

- 1 Espaços. Parede, repartições ou tectos, caso exigidos pelo tema central, na área de exposição escolhida.
- 2 Preparação física do espaço da exposição: trabalho de gesso, instalação eléctrica, pintura. Aconselha-se a deliberação de conservação.
- 3 Carpintaria e plásticos
- 4 Mobiliário e qualquer elemento de apoio.
- 5 Elementos de vidro e acrílico para mostruários.

Trabalho especializado

- 6 Gráficos: quadros, mapas, desenhos, etiquetas, títulos de unidade de exposição,
- 7 Reproduções e réplicas
- 8 Modelos e dioramas
- 9 Conjuntos de indicações de circulação e reconstruções
- 10 Salas temáticas
- 11 Manequins para vestuário
- 12 Apoios do objecto

significativos podem preferir materiais mais sofisticados. É importante lembrar que qualquer que seja o sistema ou material utilizado, o curador, conservador e especialista da segurança devem estar envolvidos na decisão do fabrico, e que a estrutura da exposição tem de se poder mover e desmontar facilmente e ser acessível à limpeza diária.

Completar a exposição

Uma vez completo todo o trabalho do edifício, instalação eléctrica, decoração, paredes, fixação de painéis e de plataformas no chão e montagem de mostruários fixos, os mostruários imóveis

independentes e o mobiliário montado na parede e estruturas de exposição são postos no sítio. A área de funcionamento tem que ser completamente limpa, inclusive o vidro ou vitrificação acrílica dos expositores e outras unidades de exposição e a iluminação é testada.

Depois, a fixação de painéis do título, outras unidades de texto e gráficos, ilustrações e fotografias podem ser levadas a cabo pela equipa do projecto ou contratado, após o qual a instalação dos objectos originais pelos curadores ou conservadores pode começar. Qualquer manequim com vestuário é vestido nesta fase e finalmente a iluminação é ajustada e testada, tanto para a eficácia em termos de iluminação, como para os níveis de iluminação seguros de acordo com as necessidades de conservação acordadas. Finalmente, o curador, conservador, especialista da educação, projectista e qualquer outro especialista, e normalmente também o director, revê a mostra ou exposição e aprova o resultado final. Após isto, os mostruários são fechados e efectua-se a limpeza total extra do espaço da exposição, pronto para a abertura ao público.

Avaliar a exposição terminada

Aconselha-se vivamente que cada nova exposição ou mostra temporária principal, que utilizam métodos reconhecidos sejam avaliadas. A maioria prefere a avaliação o mais cedo possível após a abertura: isto identificará rapidamente quaisquer erros ou problemas principais, tais como dificuldades de circulação, de forma que se possa proceder às modificações necessárias.

Porém, um dos investigadores principais em efectividade de exposição, Chandler Screven (1985), descreveu um método para realizar o processo durante a instalação da exposição, antes de estar aberta ao público, e então descobriu e corrigiu erros e problemas, o mais cedo possível. A avaliação também é sempre

muito importante para ajudar a encontrar melhores soluções e sistemas de trabalho futuros.

Exposições e comunicação e educação do museu

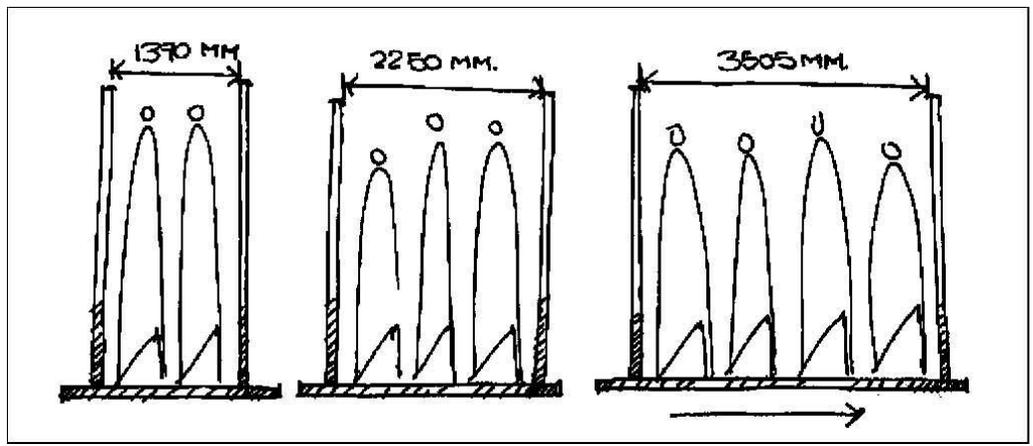
As exposições e mostras públicas são o meio de comunicação mais importante do museu. O seu potencial e capacidade de comunicação são por isso, o principal assunto a ter em conta, aquando do planeamento e projecto da exposição, qualquer que seja o tema, método ou tipo.

Existe actualmente uma variedade extensa de recursos tecnológicos de meios de comunicação que podem ser aplicados no projecto da exposição e muitos destes estão a ficar relativamente baratos. Um bom projectista procurará aumentar a comunicação criando exposições atraentes que coloquem ênfase nos destaques desejados nos termos dos objectivos da exposição, frequentemente recorrendo à experiência das técnicas de iluminação de teatro. O objectivo de tudo isto é motivar o visitante e aumentar a curiosidade.

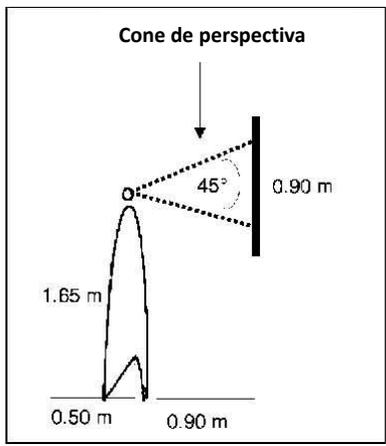
Os básicos da psicologia educacional também foram integrados no projecto da exposição, assim como conceitos didácticos, semióticos, princípios de projectos gráficos e, claro, arte e estética. O projectista do museu galardoado, Michael Belcher (1991), diz que as exposições são concebidas como escultura, embora eu afirme que são até mais íntimas à arquitectura, desde formas, sólidos, vãos, cor, textura, em conjunto com instrumentos e processos técnicos, à medida que a exposição pretende comunicar conceitos, sentimentos, factos ou entretenimento. Na verdade, em vários países principais a nível mundial, o projecto da exposição do museu é principalmente levado a cabo por arquitectos, em vez de profissionais especialmente formados em projectistas de interior ou de museu.

A exposição do museu é essencialmente uma forma de comunicação visual. Alcança-se pelos objectos de museu e obras de arte, apoiado pela utilização de gráficos e informação escrita na forma de painéis de texto, legendas e etiquetas individuais do objecto. O último objectivo deve ser a comunicação da mensagem da exposição ou mostra num idioma escrito visual, preciso, claro e fácil de entender a qualquer nível ou níveis de interpretação que se pretendam, da mesma maneira que num bom jornal ou revista.

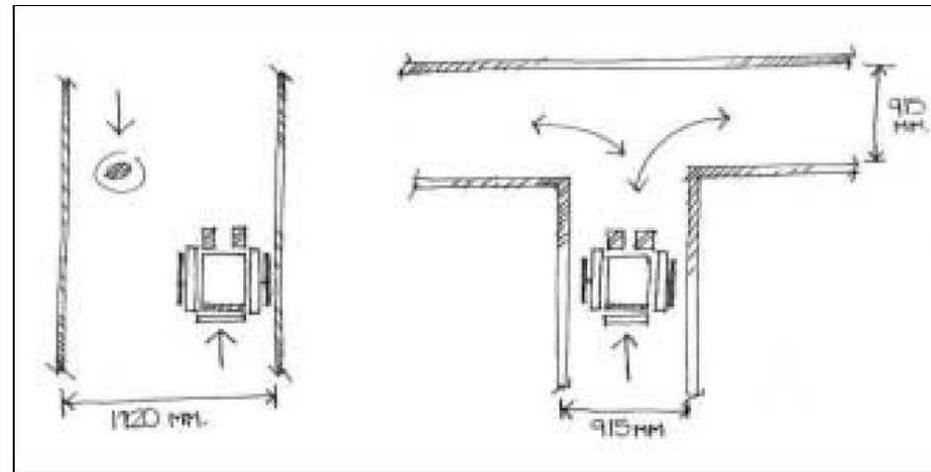
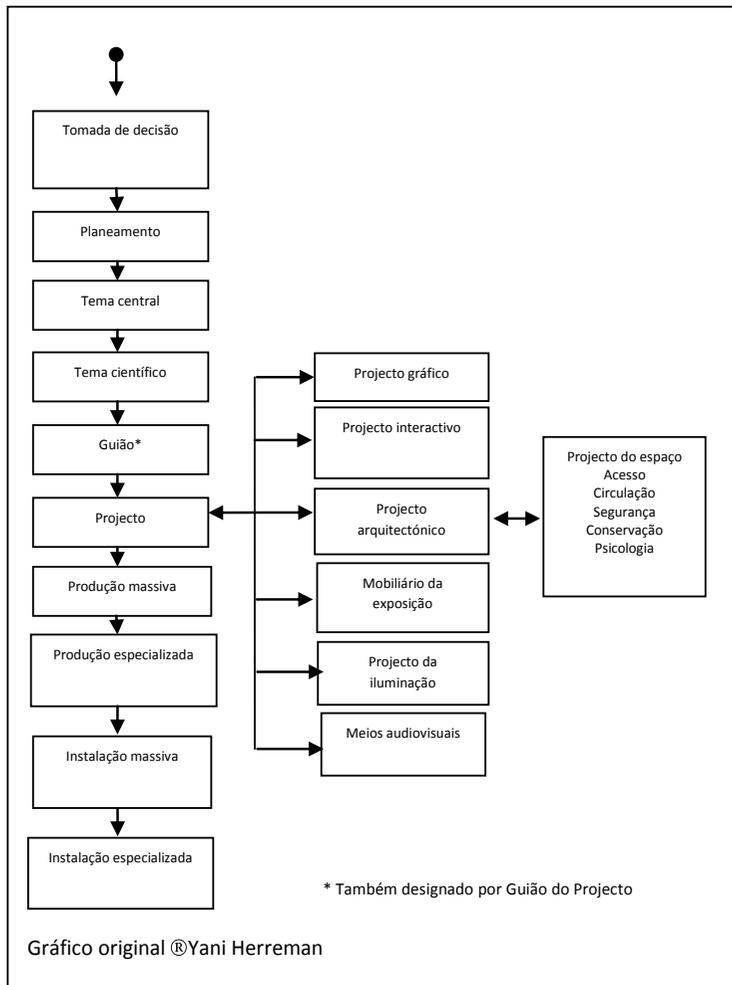
UNIDADE 2			2. TEMA 2. História e princípios		
			2.1. Subtema: Da Pré-história à Revolução Industrial		
Subunidade	Observações	Objectivo	Mensagem	Material da exposição	Exposição técnica
2.1.1. Introdução	Etiqueta de introdução sobre o desenvolvimento histórico...	Explicar a conveniência de iniciar a visita ao museu...	Mostrar a perspectiva histórica para compreender melhor...	Etiqueta	Tela de seda
2.1.2. O Sol	Relação entre os movimentos do Sol e o clima...	Mostrar que aquelas pessoas primitivas reconheciam a importância...	No passado, a energia solar não foi explorada artificialmente, os nossos antepassados...	Etiqueta Ilustração Objecto	Tela de seda ou imagens digitalizadas



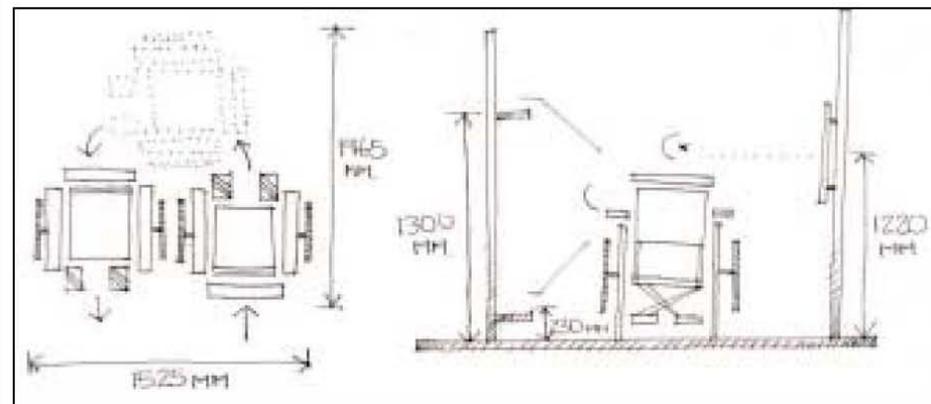
Largura de circulação mínima recomendada



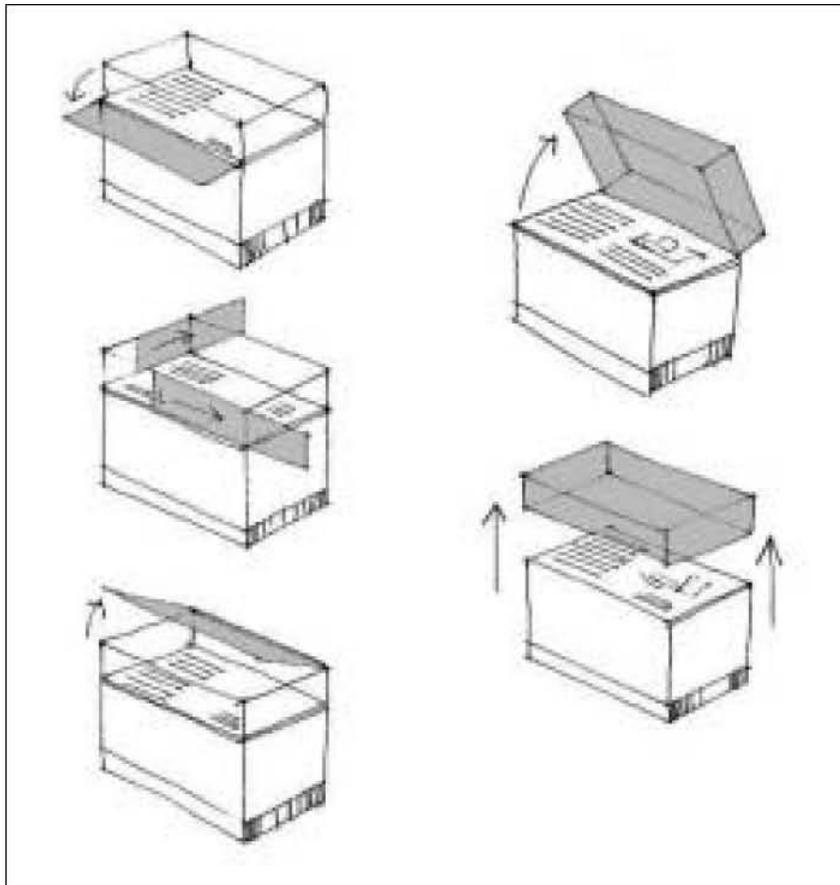
Cone de perspectiva recomendado



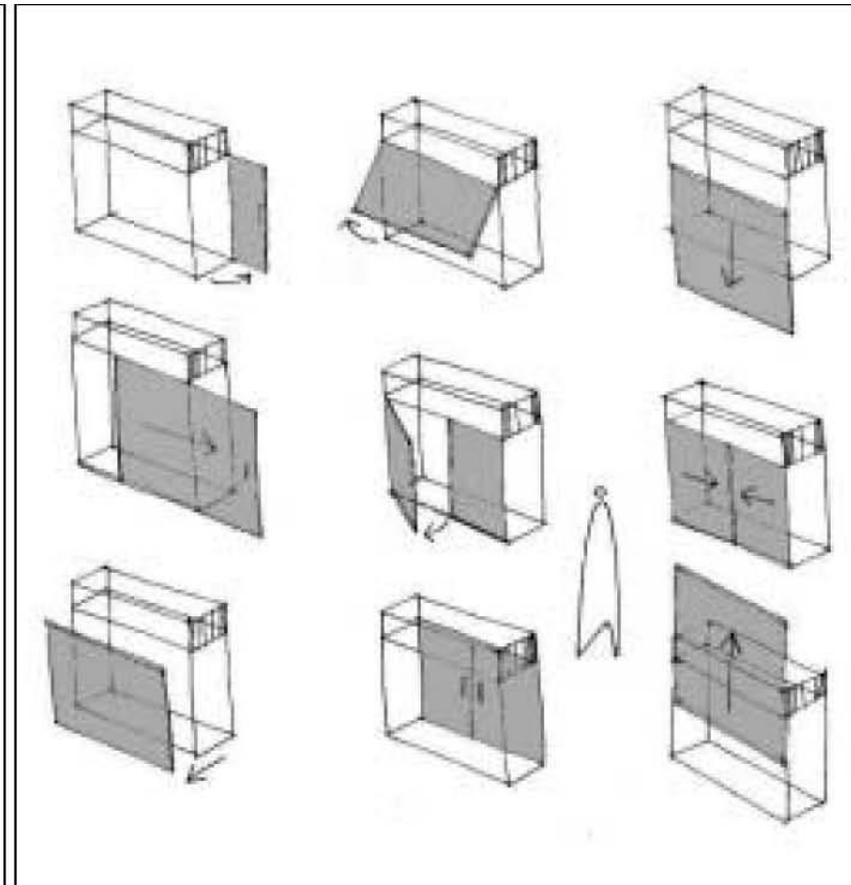
Padrões ergonómicos para utilizadores de cadeiras de rodas (1)



Padrões ergonómicos para utilizadores de cadeira de rodas (2)



Mostruários móveis e independentes



Mostruários de parede.

Aspectos a considerar na selecção do tipo de mostruário:

1. manutenção; 2. segurança; 3. conservação;
4. custos; 5. visibilidade; 6. fácil manuseamento.

Acolhimento do Visitante

Vicky Woollard

Conferencista sénior, Universidade da Cidade de Londres

Introdução

Tanto os decisores políticos nacionais como os indivíduos do pessoal do museu têm de colocar o visitante no centro do museu, dos seus serviços e recursos.

Este capítulo pretende:

estabelecer a base para aumentar os serviços ao visitante e dar definições a certos termos e expressões;

discutir os benefícios da implementação de serviços que distribuirá uma experiência de qualidade a todos os visitantes;

ter em atenção como se recolhe a informação sobre os visitantes, as suas perspectivas e experiências;

discutir as necessidades dos vários grupos de visitantes, actuais e potenciais;

definir os aspectos administrativos do Serviço ao Visitantes;

observar uma visita típica feita por um visitante como um *checklist* a utilizar pelo pessoal dos museus.

O objectivo é guiar o leitor pelos princípios para estabelecer e gerir um serviço de qualidade ao visitante num museu grande ou pequeno.

Definições:

O que são os serviços ao visitante?: São as providências tomadas

pelo museu no sentido físico, intelectual e social que permite ao visitante usufruir de uma visita informativa, agradável e confortável. Os bons serviços ao visitante reduzem os níveis de desapontamento, desconforto e fadiga e ajudam o visitante a usufruir das exposições e dos eventos. Sem bons serviços ao visitante, as oportunidades de entretenimento e aprendizagem são extremamente reduzidas e o número de visitas de retorno cairá.

O que é o acesso? Os serviços ao visitante são cruciais para a coordenação do acesso público ao museu. O acesso dá ao visitante a oportunidade para utilizar instalações e serviços, ver exposições, assistir a conferências, investigar e estudar o acervo e conhecer o pessoal. Isto não só significa acesso físico, como também inclui o acesso ao nível intelectual apropriado, sem preconceitos sociais e culturais.

Perspectiva

Durante as últimas duas décadas, os museus aumentaram cada vez mais as necessidades e as expectativas dos seus visitantes até ao topo do seu programa de trabalho. Esta preocupação e o esforço para oferecer uma variedade de experiências de qualidade ao visitante surgiram de vários factores.

Primeiro, os visitantes locais e internacionais, tornaram-se mais

Quadro 1

Sente-se e pense durante um minuto ou dois. Onde usufruiu de um bom serviço recentemente: num hotel, numa loja, a bordo de um avião ou de um comboio, num banco ou talvez num gabinete do governo? Em que consistiu o serviço? Como é que avaliou se o serviço era bom ou não? Recebeu um sorriso de boas-vindas, informação clara e precisa, instalações limpas e de trabalho, a sensação de que foi dispensado tempo à sua questão? Excedeu as suas expectativas? Que tipo de serviço e experiência recebem os visitantes no seu museu? Excedem as expectativas deles?

Exercício 1: Para todo o pessoal: cada membro do pessoal contribui para fazer duas listas que nomeiem as características que eles acham que contribuem para fazer um serviço de qualidade e um serviço fraco. Durante a discussão acordem sobre quais são as 10 características positivas principais e mantenha-as como a base para estabelecer um padrão que todo o pessoal apoiará.

sofisticados e selectivos sobre onde desejam gastar o seu dinheiro e o seu limitado tempo livre. A expectativa de ter determinado valor por dinheiro aumentou a expectativa de ter um bom dia fora de casa. Mesmo quando a entrada é gratuita, eles querem a garantia de que o tempo e esforço que despenderam na visita, serão recompensados pelo entretenimento, enquanto aprendem algo novo e se sentem bem-vindos e confortáveis nos meios ambientes.

Actualmente existe uma forte competição para atrair os visitantes para longe dos museus. Os museus precisam de manter os seus visitantes actuais e incentivar novos à medida que se apercebem que as receitas adicionais provenientes das lojas,

eventos e das vendas de refrigerantes, providencia grande parte dos recursos financeiros adicionais necessários. O aumento do número de visitantes é uma medida de sucesso crua mas enfática e, se contínuo, demonstra uma satisfação clara por parte do visitante. Mas também a um nível mais aprofundado, existe a necessidade de um compromisso para a responsabilidade social, desenvolvimento nacional e identidade cultural.

Os próprios museus reconheceram que para serem considerados participantes válidos e activos na sua sociedade, eles devem estar acessíveis a todos, valorizando a utilização real em termos de providenciar recursos para a actualização e debate intelectual e espaços para contemplação e inspiração.

Existe uma certa pressão nos governos, tanto a nível local como nacional, a necessidade de demonstrar aos cidadãos que os seus impostos foram sabiamente gastos e que o bem público é visível e tangível. O turismo também pode ser um factor fundamental no aumento da receita nacional e do museu, e os museus e o património são frequentemente cruciais no pacote turístico. O investimento em museus é vital se este providenciar os padrões que o turista normal experiente espera receber, actualmente.

Quais são os benefícios para os museus?

Antes de se fazer alterações principais na gestão e investimento de recursos, o museu tem de estar convencido de que haverá benefícios ao oferecer serviços de qualidade ao visitante. Estes benefícios podem ser imediatos ou podem desenvolver-se com o tempo.

Elevar a moral do pessoal: Quando um membro do público diz “obrigado” a um membro do pessoal, vai embora com sinais óbvios de contentamento, ou escreve notas louváveis no livro dos visitantes, imediatamente haverá uma reacção positiva. Tais expressões de satisfação do visitante, se partilhadas e elogiadas,

elevará a moral do pessoal e em troca criará entusiasmo e energia renovada para aceitar desafios corporativos. O museu ganha espírito positivo para prosseguir.

Potencial marketing: Com o sentimento dos visitantes de que o seu tempo foi bem gasto, bem recebidos e incentivados a voltar, eles tornam-se os “agentes da publicidade”. É provável que eles contem aos seus amigos e colegas, e regressem novamente com o seu grupo de relacionamento. A maioria dos especialistas de *marketing* e publicidade dizem que a recomendação por boca é a forma mais eficaz de fazer publicidade. E é claro, é gratuita!

Formação de grupos de apoio (ou de “Amigos”): os visitantes satisfeitos e entusiásticos podem tornar-se apoiantes a longo prazo, apoiando o museu com tempo e/ou dinheiro para ajudar o museu a atingir os seus objectivos. Os apoiantes podem ser voluntários, indivíduos que prescindem do seu tempo livre: por exemplo reencaixando as colecções, ajudando na balcão de informação, ou apoiando o pessoal na organização da biblioteca. Os apoiantes também podem ser indivíduos que doam dinheiro ou ajudam a aumentar os fundos para a compra de colecções ou para melhorar as instalações. Eles podem tornar-se “os amigos críticos” - aqueles que no fundo têm os seus interesses mas que se sentem confiantes para oferecer perspectivas e sugestões alternativas. Esta visão crítica às actividades museológicas é vital para sustentar e melhorar padrões. Alguns apoiantes podem ter ligações úteis com outros grupos profissionais ou empresariais e assim darem aconselhamento em áreas de especialidade como a educação ou decoração de interiores.

Advocacia: O investimento na criação de relações a longo prazo com a vizinhança local é crucial para qualquer museu que deseja demonstrar o seu valor à sociedade. Todos os museus têm de ter apoio do seu público e esse apoio deve ser mantido e deve ser desenvolvido através da partilha de tempo e recursos do pessoal.

Os museus conhecem os cortes orçamentais. Mas a demonstração de um grupo leal de visitantes e da comunidade local pode providenciar uma evidência persuasiva aos políticos, empresários e à imprensa de que a sua organização é próspera e que vale a pena investir nela.

Profissionalismo: A prestação de serviços aos visitantes e outro público faz parte da verdadeira essência do museu. A singularidade de colecções e o lugar que ocupam na compreensão, investigação e interpretação do passado necessitam de ser tornadas públicas para ganhar a confirmação da sua importância. Independentemente do seu empregador, como profissão, o pessoal é de facto funcionário público e publicamente responsável pela preservação, gestão e interpretação destas colecções para o benefício da sociedade. Negligenciar o público é o equivalente a negligenciar as colecções relativamente às responsabilidades básicas do museu.

Quais são os princípios-base para providenciar serviços de qualidade ao visitante?

Os políticos, funcionários do governo, pessoal do museu e o público necessitam todos de compreender os valores fundamentais do museu que informa e molda políticas e planos actuais e futuros. Alguns exemplos que os leitores possam considerar apropriados de acordo com as suas circunstâncias em relação aos visitantes actuais, virtuais e potenciais:

- 1 Direitos humanos e oportunidades iguais
- 2 Consulta aberta com todos os parceiros,
- 3 Política e estratégia integrada de serviços ao visitante
- 4 A qualidade da experiência do visitante (actual ou virtual) como responsabilidade profissional de todo o pessoal

1. O Artigo 37º da Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948 declara:

“Toda a pessoa tem o direito a tomar parte livremente na vida cultural da comunidade, a gozar das artes e a participar no progresso científico e nos benefícios que dele resultarem”. Parte deste direito de participação na vida cultural é o direito ao acesso a museus e às suas colecções, exposições, serviços e instalações, sem qualquer discriminação de idade, sexo, convicções religiosas ou culturais, inaptidões ou orientação sexual.

2. Consulta aberta com todos os seus parceiros

Para o museu compreender completamente as necessidades do seu público e visitantes, tem que estar em contacto com os seus vários grupos de público e outros com interesse legal, financeiro ou moral neles (actualmente muitas vezes designados como “parceiros”). Estes são todas as pessoas que são directa ou indirectamente afectados pela acção do museu incluindo funcionários, funcionários do governo, a comunidade local ou nacional, investigadores e outros profissionais de museu, assim como os visitantes. Vários museus estabeleceram acordos de consulta com os seus parceiros identificados, tanto na procura de indivíduos com determinadas competências (mas não necessariamente visitantes do museu) como pelo trabalho com grupos que regularmente visitam o museu, como professores e a organização “Amigos do Museu”.

Estes grupos e indivíduos podem ser convidados para dar resposta a uma única área, tal como uma exposição temporária, ou manter contacto durante um período de tempo maior, contribuindo talvez para o planeamento de acesso aos deficientes ou para materiais educativos. Isto tornou-se particularmente pertinente para alguns museus/centros de crianças que desenvolveram um conselho de crianças/jovens que regularmente

reúnem pessoal para discutir vários assuntos desde o que se vende no café, ao qual deve ser o logótipo do museu. Esta consulta pode economizar o custo em ideias, material ou equipamento que podem não ser apreciados, desejados ou necessários.

3. Providenciar uma política e estratégia integrada para os serviços ao visitante.

A utilização de aconselhadores e grupos de visitantes é uma parte fundamental da política de serviços ao visitante do museu. O papel desta política é estabelecer os princípios guia e os objectivos definidos que o museu deseja atingir para os seus visitantes. A política deve ser acompanhada de um plano estratégico que mostra como os recursos (pessoais e financeiros) serão utilizados para atingir estas metas num determinado período de tempo. Veja, por favor, as referências a locais da Internet que discutem normas de serviço/acesso ao visitante.

Quadro 2
Alguns aspectos-chave a ter em consideração no desenvolvimento da declaração de política de serviços ao visitante:

1. Princípios base para a política de serviços ao visitante,
2. Responsabilidades do pessoal do museu nos procedimentos de comunicação, monitorização e informação,
3. Análise dos vários métodos pelos quais o museu, o seu acervo, galerias, serviços e instalações estão acessíveis aos visitantes gerais, visitas especializadas e utilizadores,
4. Padrões que o museu pretende alcançar,
5. Necessidade de formação do pessoal e o alcance deste,
6. Modos de consulta e avaliação do visitante e da sua experiência,
7. Sistemas e vias de comunicação

4.Oacolhimento do visitante (actual ou virtual) é uma responsabilidade de todos os membros do pessoal

A administração de topo precisa de ter uma liderança forte para assegurar que todo o pessoal compreende, que cada um deles deve contribuir para criar o melhor ambiente para os visitantes terem acesso e usufruírem do acervo e das instalações. Não é só o pessoal que tem contacto directo diariamente com os visitantes que é responsável. A responsabilidade dos que trabalham nos “bastidores”, quer seja um funcionário da limpeza, um catalogador ou um financeiro, é a mesma.

Compreender e responder às necessidades do visitante também “deve ser sempre levado em consideração aquando do planeamento e distribuição do trabalho do pessoal dos “bastidores”. Por exemplo, os museus reconhecem que, graças ao, pelo menos em parte, desenvolvimento das páginas de internet do museu, existe um aumento de inquéritos e pesquisa pública sobre o acervo. Por este motivo, o pessoal tem vindo a analisar todo o processo de registo de informação sobre cada objecto de modo que no futuro possa ser transferido facilmente do catálogo do museu ou outra base de dados para a página da internet, num formato de fácil de acesso e leitura: no futuro, o catálogo pode necessitar de ser reformulado de forma que se torne um visitante amigo em vez de um registador amigo.

Definir e compreender o visitante

Para se tornar um museu orientado para o visitante, é vital que dê primeiro atenção aos vários visitantes que actualmente presta serviço (visitas actuais) e aos que deseja atrair no futuro (visitas potenciais). Se tiver uma página de internet, também terá visitantes virtuais.

Os visitantes potenciais também podem ser os menos prováveis de visitar os museus, por exemplo pessoas com deficiência,

famílias com crianças pequenas, pessoas com poucos rendimentos e uma minoria cultural ou recentes comunidades de imigrantes. Muitas destas pessoas podem nunca ter ido a um museu e por isso não têm a mais pequena ideia do que um museu atractivo e afectivo lhes pode oferecer. Para alguns podem existir barreiras (reais e perceptivas) que os impedem de vir. Podem ser financeiras, como o custo insuportável da entrada, físicas, como vãos de escadas na entrada e como parte da circulação interna, ou sociais ou psicológicas, como a reputação de que o pessoal do museu não gosta de visitantes com crianças pequenas. O pessoal do museu precisa de analisar e consultar honestamente sobre as acções necessárias para remover estas barreiras. Os serviços ao visitante podem permitir que o museu ganhe uma reputação positiva.

Os visitantes virtuais são os que se relacionam e utilizam o seu museu visitando a sua página de internet, por correspondência ou por ordens de compras da loja pelo correio. Ao princípio, muitos museus estavam preocupados que os números dos visitantes diminuíssem, caso disponibilizassem acesso aos serviços, colecções e até mesmo às exposições pela internet, mas a experiência actualmente demonstra que estes receios eram infundados. Na realidade a internet tem sido vista como um aumento da consciencialização das pessoas relativamente aos museus, incentivando-as a fazerem uma visita real. Este planeamento para visitar o museu encontra na página de internet informativa um excelente modo de preparar com antecedência a visita.

Inquerir os seus visitantes

Os inquéritos ao visitante fornecem-lhe informações sobre o seu visitante, os seus padrões de visita, necessidades e atitudes. Os resultados destes inquéritos demonstram como deve planear o futuro. Os inquéritos ao visitante dividem-se em dois tipos:

QUADRO 3
CONHECER OS SEUS VISITANTES REAIS

Visitantes Reais (os que entram pela porta): quanto mais souber sobre os seus visitantes, melhor poderá planear antecipadamente e preparar-se para eles.

1. Sabe quem são os seus visitantes reais?
2. Entre estes, quais e quantos fazem visitas repetidas?
3. Como é que o perfil do seu visitante actual reflecte o das comunidades locais? É o mesmo ou diferente? Acha que deve reflectir o perfil das suas comunidades locais? Quantos deles vêm sozinhos, em vez de acompanhados pela família ou em outros grupos?
4. Quantos são visitantes locais, e quantos são os turistas fora da região?
5. Está ciente de qualquer tendência sazonal de visita?
6. Existem diferenças em números e tipos em horários diferentes da semana/mês/ano?

qualitativo e quantitativo.

Os inquéritos qualitativos fornecem informação sobre como as pessoas respondem à experiência do museu. Estes estudos permitem às pessoas expressar as suas opiniões ou atitudes, ou serem observadas na forma como gerem o seu tempo e andam pelas galerias. Os estudos quantitativos são a recolha de dados estatísticos, como por exemplo, quantas pessoas vivem numa certa área de distância do museu, quantas utilizam os transportes públicos ou o carro, ou desde descobrir a percentagem de turistas a residentes locais. A maior parte dos museus utiliza a combinação de ambos os tipos, através de vários métodos de recolha, como a entrevista pessoal com questões em aberto, por grupos de foco ou localização.

QUADRO 4: EXERCÍCIO 1.
Recolha de dados para conhecer os seus visitantes potenciais e virtuais

Quer seja em pequenos grupos de pessoal, ou individualmente, utilize as notas seguintes para analisar as possibilidades de transformar visitantes potenciais em visitantes reais e para desenvolver e ampliar uma comunidade de visitantes "virtuais". Visitantes potenciais (aqueles não-visitantes que gostaria de atrair para o seu museu). Podem ajustar-se bem ao perfil dos seus visitantes actuais (talvez investigadores), mas você tem consciência que muitos mais poderiam fazer uso das suas salas de estudo).

1. O que é necessário fazer para atrair novos ou vários tipos de visitantes (por exemplo eruditos e investigadores, famílias com crianças, grupos organizados de escolas e colégios)?
2. O horário de abertura é conveniente para os visitantes gerais ou grupos especiais, como estudantes e investigadores que querem ver o acervo de reserva?
3. Os pormenores sobre o horário de abertura e as condições de acesso especial ao acervo estão facilmente disponíveis?

Visitantes virtuais (os que têm acesso ao museu ou às suas instalações e informações pela internet ou correio)

4. Se já tiver a sua própria página de internet do museu, analise-a para ver quanto amigável é o utilizador e o visitante.
5. Quantos cliques são necessários para aceder à informação do visitante?
6. Está implícito nas imagens e no estilo de escrita que o visitante é bem recebido?
7. O museu reconhece as diferentes necessidades dos seus visitantes?
8. A página de internet sugere consciente ou inconscientemente que o museu tem uma hierarquia de visitantes, considerando em primeiro os investigadores e só depois as famílias?
9. Se ainda não tem a sua própria página de internet, observe várias páginas de internet de museus semelhantes de várias regiões e países, e avalie-os utilizando as questões (5) a (8).
10. Utilize estas análises para melhorar a sua própria página de internet ou preparar a sua futura página de internet do museu.

QUADRO 5: ALGUMAS TÉCNICAS DE INQUÉRITO AO VISITANTE

Questionários: São realizados pelos próprios visitantes, que completam uma breve lista de perguntas, talvez assinalando o quadrado apropriado. As perguntas mais complexas que podem necessitar mais que uma palavra nas respostas, exigem normalmente um entrevistador que assegure que é completado e também alivia o visitante de escrever. A oferta de refrigerantes ou um pequeno presente da loja ajudará as pessoas a relaxar e será o reconhecimento pelo favor que eles estão a prestar.

Grupos de foco: São grupos de 5-9 pessoas retirados do público geral, convidados com antecedência, para partilharem os seus pensamentos sobre certos assuntos ou desenvolvimentos; como perguntar aos pais quais pensam serem as características importantes necessárias para fazer uma visita com sucesso. É bom para explorar ideias mais profundamente e para ganhar o interesse das pessoas pelo seu trabalho. Porém consome tempo e precisa de alguma capacidade de gestão do grupo de forma que todos sintam que puderam contribuir completamente. Os participantes esperam pelo menos receber refrigerantes.

Inquéritos por correio e internet: Os questionários por correio podem ser enviados para pessoas cujos nomes e endereços foram recolhidos no livro de registo de visitantes, registos de grupos ou de correspondência. Isto pode ser rápido, eficiente e bastante barato mas uma vez mais, podem representar só um determinado tipo de visitante. Se tiver uma página de internet, os questionários da página, podem ser disponibilizados.

Livro de Registo de Visitantes e Painéis de Comentários: É excelente para capturar as perspectivas e ideias não solicitadas de pessoas. São frequentemente utilizados como material de promoção e podem ser indicadores de atitudes da maioria, mas não deve ser o único guia.

Utilizar inquéritos ao visitante requer planeamento. Um ponto importante a considerar no início é, quais serão os objectivos do estudo e qual será a informação recolhida. Estas perguntas determinarão o tipo de inquérito a realizar e quais as perguntas a fazer. Também é necessário pensar em como os dados serão apresentados para facilidade de acesso (relatório, grelha de figuras, lista de recomendações) e para qual o público (por exemplo, pessoal governamental ou projectistas da exposição). É necessário reunir toda a recolha da informação para assegurar previamente que não existe duplicação. Ou pode querer utilizar a informação como base para demonstrar tendências durante vários anos, em que neste caso terá de ter cuidado aquando da recolha de dados das pesquisas sucessivas, utilizando os mesmos critérios.

Podem ser recolhidas valiosas informações através de discussões com visitantes, em forma de questionário breve, completado pelo próprio visitante ou por um observador individual. Todos estes dados recolhidos terão falhas ou falta de precisão (por exemplo, contagem dos números de entrada) ou através de tendência inconsciente na escolha do pessoal a entrevistar – i.e. seleccionar apenas os que parecem ter tempo livre). Se os dados forem para ser válidos, o número de inquéritos é importante. Uma amostra de 500 pessoas geralmente é considerada necessária para uma pesquisa do visitante geral num museu pequeno, 700 a 1000 pode ser o mínimo para um museu maior, enquanto a resposta do visitante a uma exposição requer provavelmente, uma amostra de pelo menos 100. (A página de internet internacional do Grupo de Estudos do Visitante - ver a bibliografia – disponibiliza muito mais aconselhamento sobre estes pontos.)

Vale a pena considerar trabalhar em parceria com uma universidade ou empresa de pesquisa de mercado para ajudar a desenvolver algumas capacidades e conhecimento básico, sobre como realizar pesquisas que produzirão informação de qualidade.

Tipos de visitantes e as suas necessidades:

Cada um de nós pode ser categorizado por critérios diferentes e ser inserido em grupos diferentes.

Os grupos descritos abaixo não são os únicos, e claro que um indivíduo pode encaixar em mais do que um grupo ao mesmo tempo ou em diferentes grupos durante o seu ciclo de vida.

Individuais: Estes tendem a fazer visitas por uma razão específica, provavelmente para ver uma colecção ou exposição em particular, ou com um interesse pela pesquisa a nível académico ou para prazer pessoal, tais como estudantes independentes que querem informação detalhada sobre os itens ou colecções ou determinada orientação para outras fontes. É provável que assistam a conferências, secções de esclarecimentos e visitas guiadas, providenciado pelo pessoal da curadoria e da educação. Este grupo pode incluir o aposentado, cuja visão e audição pode estar a deteriorar-se e que por esse motivo apreciará etiquetas maiores ou guias auditivos. Gostarão de ter tempo para estudar as exposições ou pinturas e apreciariam assentos portáteis ou permanentes a uma determinada altura no espaço da galeria.

Grupos de adultos independentes: São frequentemente indivíduos adultos que formam grupos com propósitos sociais e algum do seu tempo no museu pode ser gasto a conversar ou a relaxar com os outros. Os museus oferecem ambientes “seguros” e estéticos onde as pessoas se podem encontrar e conversar. O museu precisa de reconhecer esta função social e prover áreas de lazer adequadas, cafés e outros pontos de reunião adequados para estes pequenos grupos.

Grupos familiares: Este grupo de visitantes tem uma variedade extensa de necessidades devido às várias idades e interesses. Incentivar as famílias significa que o museu incentiva o interesse pela visita ao museu numa idade cedo e cria um padrão de comportamento social para a vida. Os grupos familiares

estendem-se frequentemente aos primos e outros parentes e podem ser componentes principais do sector turístico doméstico.

Alguns museus, certamente uma minoria, sentem que as suas colecções não são apropriadas para crianças pequenas, mas com pensamento criativo, até mesmo tópicos intelectuais complexos podem ser acessíveis através de exposições especiais, actividades ou distribuição de folhetos e questões. Os grupos familiares incluem adultos que podem voltar novamente. Um museu com sucesso terá como objectivo acolher os grupos familiares em vez de apenas os tolerar.

Grupos educativos: Dependendo do número de grupos que visitam o museu e do papel do pessoal de educação do museu, pode ser necessário disponibilizar determinadas instalações: espaços para malas e casacos; espaço de reunião que permitirá ao grupo discutir os seus planos à chegada, um local para comer refeições rápidas, no caso de ter sido uma viagem longa, e a distribuição de pequenas pranchas com cliques ou blocos de notas para escrever. Como muitos grupos podem chegar de autocarro, pode ser necessário disponibilizar um ponto de encontro e um parque de estacionamento para os autocarros. Para os grupos de nível de ensino do colégio/liceu e ensino superior que frequentemente incluem estudantes de arte, deve ser disponibilizado a utilização de assentos portáteis para poderem esboçar. (Estes também podem ser utilizados para os visitantes mais idosos.)

Visitantes com necessidades especiais (deficiências físicas e mentais):

Todos os grupos anteriores podem incluir indivíduos que têm necessidades e exigências especiais. As informações sobre os serviços e as instalações disponíveis para os deficientes devem ser incluídas em toda a informação geral ao visitante. É importante

QUADRO 6: EXERCÍCIO 2: Tornar o museu, amigo da família:

Observe a seguinte lista e decida se o seu museu é actualmente amigo ou não da família.

Identifique meios práticos simples nos quais as coisas podem ser melhoradas.

1. Existem actividades, como actividades ou exposições especiais que envolvam as crianças, especialmente durante as férias? Boas relações com o pessoal da Educação ajudarão a planeá-las. Os refrigerantes têm de ser a preços baixos e talvez o museu possa disponibilizar um local para as famílias e grupos comerem os seus próprios piqueniques.
2. As instalações sanitárias devem incluir sanitas e lavatórios adequados para utilizadores mais jovens e fraldários para as mães. (Estas instalações estão normalmente combinadas com as instalações sanitárias para deficientes que entre outras coisas, também precisam de mais espaço, o necessário para que os ajudantes e os acompanhantes os possam ajudar.)
3. Uma família com crianças pequenas pode trazer consigo cadeiras de bebé ("carrinhos de bebé"). São permitidos nas galerias?
4. Ou o museu pode providenciar cadeiras menores ou mochilas de bebé?
5. Outro mobiliário pode incluir cadeiras altas de café e caixas pequenas para as crianças poderem estar em pé de forma que possam ver os mostruários da exposição.
6. Lembre-se que uma criança satisfeita quer dizer uma família satisfeita, e também que provavelmente a criança visitante satisfeita cresce e seja um adulto visitante e eventualmente um pai (e talvez até mesmo um líder político com responsabilidades pelas decisões políticas e estabelecimento do museu).

2

QUADRO 7

1. Qual o tamanho máximo do grupo que o museu pode acomodar nas várias áreas fundamentais, como o galerias gerais, determinada exposição especial, loja ou café do museu?
2. Existe um sistema de registo de grupos disponível de forma que os líderes da educação possam reservar uma galeria/espço com antecedência, e ter a certeza de que o edifício não está abarrotado e é inseguro?

QUADRO 8 - Turistas Nacionais e Internacionais:

Os visitantes deste grupo tendem a não ter tempo a perder, por isso pequenos guias do percurso ou folhetos nos "pontos principais" do museu são uma grande ajuda. Outra prioridade é oferecer traduções do guia do percurso ou providenciar visitas guiadas que podem oferecer idiomas diferentes ou guias com gravações.

Outras questões a serem levadas em consideração incluem o seguinte:

1. Se o posto de turismo local ou talvez uma companhia de viagem providenciar um guia, como pode assegurar que os guias tiveram um pouco de formação sobre o museu e satisfizeram os padrões exigidos de precisão?
2. O museu precisa de levar em consideração a quantidade de grupos o podem visitar de uma só vez?
3. Existem espaços onde os grupos se possam reunir e relaxar ao ar livre? Qual o tamanho máximo do grupo que o museu pode acomodar nas galerias, loja ou café?
4. Existe um sistema de registo disponível de forma que os guias possam planear antecipadamente a visita?

que todos os visitantes deficientes recebam a mesma qualidade de atenção que o público geral e não seja tratados de forma condescendente. Os visitantes com necessidades especiais frequentemente são acompanhados por um amigo, parente ou acompanhante, e os museus que cobram frequentemente pela admissão reconhecem-no dando entrada livre ao ajudante, e talvez à pessoa inválida também.

Todo o pessoal pertinente deve ter formação por especialistas que ou são incapacitados ou que trabalharam com pessoas com várias deficiências. Os museus que tomaram providências especiais para pessoas com deficiência descobriram que estas também são bem-vindas por parte de outros visitantes. Providenciar rampas ou

elevadores como alternativa às escadas, por exemplo, não só ajudam as pessoas em cadeiras de rodas, como também pais com crianças pequenas em carrinhos de bebé, ou qualquer outro que tenha dificuldade em caminhar ou em transportar uma carga pesada.

A nível local/regional e nacional, o pessoal especializado pode estar disponível para providenciar aconselhamento e formação a pessoal do museu para estabelecer os níveis mínimos de acesso e serviços ao visitante, que todos os museus devem atingir. Se esta ajuda não estiver disponível localmente ou no país deve ser possível trabalhar em colaboração internacional com outros profissionais ou organizações que desenvolveram competências nesta área.

Para os utilizadores de cadeira de rodas: considere rampas, sanitários especiais para acomodar a cadeira de rodas, assegure que as exposições da galeria são visíveis de uma cadeira de rodas (este também é um aspecto para crianças), confira se existe espaço para manobrar a cadeira de rodas ao redor dos mostruários da exposição, ao longo dos corredores e na loja e café. Um grupo de aconselhamento de utilizadores com deficiência, tais como utilizadores de cadeiras de rodas e os com visão e audição fraca, podem ser uma grande ajuda ao testar as instalações, planeamento de assentos, projectos da exposição. (Ver o parágrafo sobre Grupos de Apoio de Dodd e Sandell, 1998)

Pessoas com pouca ou sem visão requerem etiquetas com letras maiores ou em Braille. O tamanho de letra recomendado, não pode ser menos de 14, mas o aconselhável para satisfazer um grupo mais vasto é de 16-18pt. A impressão deve ser feita a preto, em fundo branco ou amarelo. A maior parte dos museus disponibilizam estas etiquetas em pastas à entrada da galeria ou ao lado do mostruário da exposição para acesso fácil. Os guias

auditivos oferecem uma boa alternativa, mas podem causar problemas na utilização do equipamento de som. Muitos museus investiram em 3 planos dimensionais (mapas) da galeria para que o indivíduo se possa sentir independente e não depender sempre dos transeuntes. Alguns visitantes podem ser acompanhados por um cão-guia treinado que precisará de água e claro, deve ter acesso às galerias e a outros espaços públicos. (Ver Real Instituto Nacional para os Cegos e a Associação de Museus – página de internet de Prática Museológica.)

Os visitantes com problemas de audição preferem que as visitas guiadas regulares, conferências e outros eventos, tenham um dia próprio e um intérprete disponível. Algum pessoal do museu deve ter formação em língua gestual, mas não nos podemos esquecer que alguns dos visitantes com problemas de audição, não utilizam a língua gestual, mas sim a leitura pelos lábios. (Ver referência na ligação para o Real Instituto Nacional para os Surdos – Reino Unido, para exemplos e aconselhamento sobre uma boa prática.)

As pessoas com dificuldades de aprendizagem (designado de impedimento mental em alguns países) exigirá material especial para ajudar a motivar o interesse deles e requer apoio sensível do pessoal da galeria, tal como aqueles com problemas de saúde mental. Recomenda-se que o pessoal do museu trabalhe em conjunto com especialistas nestas áreas que podem dar aconselhamento profissional sobre qual será o material e as actividades mais apropriadas, assim como providenciam formação do pessoal.

Planear e gerir os serviços ao visitante

Para assegurar que existe um compromisso forte nos serviços ao visitante eficazes, embutido na organização a todos os níveis, o museu pode estabelecer vários métodos pelos quais o pessoal pode coordenar, comunicar, partilhar experiências, planear e

prestar serviços ao público. Em particular, é necessário envolver pelo menos três grupos: o Director e outro pessoal de administração de topo, a equipa do serviço ao visitante e o grupo de comunicações do museu, como se segue:

O Director e a Administração de Topo

Criar um interesse vasto por parte dos visitantes pelo museu requer um compromisso do Director e da equipa da administração de topo (EAT). Têm de desenvolver estruturas administrativas adequadas, estabelecer metas, estabelecer normas, avaliar pontos de sucesso e fraquezas. Para isso, é necessário nomear um membro da equipa com responsabilidade total pelos Serviços ao Visitante. Este, deve assegurar que as reuniões da EAT tem um programa de trabalho regular para os serviços ao visitante, que o orçamento contempla uma quantia adequada e dirigida aos serviços ao visitante, e deve manter reuniões regulares com a equipa de serviços ao visitante e o Grupo de Comunicações (ver abaixo). A EAT tem de definir normas para os serviços ao visitante, tal como qual o acesso público a disponibilizar, abertura de lojas para os visitantes, pesquisa em bases de dados, e providenciar orçamentos financeiros. A EAT também deve fazer referência a estes assuntos importantes no Relatório Anual.

Relativamente a finanças, a EAT terá de considerar os investimentos nos serviços ao visitante, especialmente quando são necessários trabalhos de construção civil, instalações e remodelações. O ambiente físico do museu pode ter um grande impacto no visitante, no modo como é feito para se sentirem confortáveis e na criação de motivação para ver exposições e participar em actividades. Coisas óbvias como a iluminação (artificial e luz do dia), andares, estilo e tipo de mobiliário e cor da pintura tanto podem fazer qualquer um sentir-se tranquilo e relaxado como tenso e incómodo.

Devem existir locais de descanso nas galerias para permitir que as pessoas se sentem e contemplem: uma área de descanso com livros e outra informação de referência, incluindo talvez acesso informático aos serviços de informação do museu, dá ao visitante um sentimento de independência e incentiva futura leitura, estudo e visitas de retorno. A provisão de assentos dobráveis portáteis e leves, armazenados à vista ou pendurados na parede no canto da galeria pode ser uma opção mais barata.

A comunicação eficaz tem duas partes distintas. São necessários bons canais de comunicação entre o pessoal para reunir toda a informação necessária para o visitante, enquanto a comunicação com o visitante depende, em grande parte, da eficácia dos métodos de comunicação das informações. Estas duas partes têm que trabalhar em parceria e caso a pessoa tenha necessidades ou seja deficiente de algum modo, a clareza e utilidade da informação será afectada. As informações incorrectas frustrarão tudo, enquanto as informações correctas mal comunicadas (por exemplo, através de sinalização defeituosa ou panfletos mal elaborados), não atingirão o objectivo e serão um desperdício de recursos. A EAT pode decidir estabelecer um grupo de comunicações/informações (ver abaixo) para definir uma estrutura que melhore a velocidade e fluxo de comunicação, quer a nível interno, quer para o público.

Equipa de Serviços ao Visitante

A equipa pode incluir os recepcionistas (no balcão de atendimento aos visitantes e na central telefónica), pessoal de segurança da galeria, pessoal de gestão de eventos especiais e pessoal da educação. Na realidade, deve incluir todo o pessoal que lida com o público, numa base regular, se não diária. Será necessário decidir sobre quem é responsável por quais deveres, como é que a equipa deve coordenar as suas actividades, e qual o

propósito de cada actividade (educativo, entretenimento, e segurança). A equipa dos serviços ao visitante deve estar identificada facilmente por uniformes, distintivos ou algum acessório particular como uma gravata ou lenço? Também é importante tomar decisões em relação à organização de um horário de trabalho de forma que todas as áreas públicas tenham pessoal no horário de abertura do museu (provavelmente será mais que o horário de funcionamento semanal normal para qualquer funcionário individual).

Outra decisão de política importante será: como lidar com as reclamações? As organizações orientadas para este serviço defendem que os utilizadores devem dar sempre a sua opinião sincera sobre as suas experiências, e pretende retirar lições das reclamações dos que estão insatisfeitos, assim como outros comentários e sugestões. Por exemplo, muitas notas proeminentes da exposição dizem algo como: “Se estiver satisfeito com o que nós estamos a fazer, por favor divulgue aos seus amigos. Se, pelo contrário, não estiver satisfeito, por favor, informe-nos”. Pode ser uma boa ideia para ter um único sistema de avaliação para elogios, reclamações e outros comentários de visitantes e outros utilizadores, e para os que querem fazer sugestões para melhoria, e que não querem designá-las como “reclamação”.

A equipa de serviços ao visitante e a administração de topo necessitam de estabelecer sistemas para monitorizar e avaliar os serviços oferecidos. Após decidir o nível e padrão do serviço, o pessoal pode conferir regularmente se tudo está no local e no padrão estabelecido. Quais os tipos de verificações e com que frequência? Quem as levará a cabo? Existem assuntos relacionados com atitude, cronometragem, precisão? Como serão estes solucionados ao mesmo tempo que se mantém a moral e motivação do pessoal?

Grupo de Comunicação/Informação

É provável que este grupo reúna os representantes das várias áreas do trabalho museológico. O seu papel principal é estabelecer mecanismos pelos quais a informação é recolhida, conferida para precisão e disseminada numa variedade de formatos, para públicos diferentes. O propósito é assegurar que toda a informação é actualizada, precisa e acessível. Isto não é só para benefício do público mas também do pessoal. Provavelmente, o grupo pode incluir um projectista gráfico em comunicação visual, alguém com boas competências editoriais, um defensor do público, membros da equipa dos serviços ao visitante e o responsável pela internet ou editor da página de internet do museu.

As suas preocupações particulares incluirão:

Informação: Que tipo de informação, para quem e como é apresentada? Quem provê a informação, com que frequência? O ponto principal é estabelecer um período de tempo específico para ter toda a informação – quer seja diária (por exemplo, informação sobre os eventos das galerias, reserva de grupos, utilização das salas), semanal (i.e. absentismo do pessoal, recolha do número dos visitantes), mensal (por exemplo, agenda dos eventos), trimestral (i.e. exposições temporárias) ou anual (conferir se toda a informação básica continua correcta por exemplo, números de telefone, pormenores de viagens). A equipa de comunicações também quererá revisar quais as informações que podem ou devem ser disponibilizadas em vários idiomas.

Sinalização para e no museu: É visível, de fácil de leitura (até mesmo para turistas estrangeiros: talvez possam ser utilizados símbolos ou pictogramas internacionais ou outros?) e não atravancada em espaços para ficar visualmente dominante e confusa? Onde e quantos sinais devem ser colocados no exterior do museu? De onde as pessoas acedem ao museu: paragens de

QUADRO 9. Desenvolver Políticas e Procedimentos para os Comentários e Reclamações dos Visitantes

Quaisquer que sejam os procedimentos detalhados, é importante que o museu tenha e divulgue, uma política escrita sobre as reclamações e como lidar com estas. A política e procedimentos devem incluir:

- Os procedimentos de reclamações e comentários devem aplicar-se a todos que têm contacto com o museu e os seus serviços, quer sejam visitantes incluindo grupos escolares e da faculdade, investigadores, utilizadores dos serviços especiais do museu como serviços de arqueologia ou antiguidades, ou os que fazem inquéritos.
- **Os que reclamam ou elogiam, ou dão sugestões devem poder fazê-lo de qualquer modo conveniente: durante ou depois da sua visita, por escrito, por telefone, (ou pelos serviços de Internet onde o museu tem e-mail ou uma página da internet).**
- No caso dos que fazem uma reclamação ou comentário pessoalmente no museu, deve ser-lhes dado uma oportunidade para falarem com o curador em serviço ou outro membro sénior do pessoal, caso ele ou ela estejam disponíveis.
- **Formulários especiais para reclamações, comentários e outras avaliações são muito úteis, uma vez que ajudam a assegurar que toda a informação chave é registada, mas o museu deve igualmente aceitar e actuar em relatórios verbais, telefonemas ou cartas.**
- Em caso de reclamações verbais ou por telefone o funcionário deve registar tanta informação quanto a possível, preferivelmente em reclamações oficiais e formulários de comentários. Em todos os casos a deve pedir-se à pessoa que faz a reclamação, o endereço postal ou outra forma de contacto para o qual a resposta (ou pedido de informação adicional) possa ser enviada.
- Todas as reclamações devem ser tratadas confidencialmente, e jamais existir qualquer tipo de discriminação contra alguém, só porque fizeram uma reclamação.
- Os procedimentos de investigação e resposta a todas as reclamações e comentários também devem ser estabelecidos, e devem assegurar que:
 - Existem procedimentos internos adequados para investigar e responder prontamente a todas as reclamações e comentários.
 - Todas as reclamações e comentários devem ser reconhecidos imediatamente por escrito (7 dias normalmente será razoável); estes reconhecimentos devem ter sempre um data estipulada para investigar o assunto e enviar uma resposta.
 - Se for impossível cumprir esta data, deverá enviar-se uma carta ou mensagem adicional explicando a demora, dentro do prazo original estabelecido para a resposta.
- Se uma reclamação for justificada, então o museu deve desculpar-se tão rapidamente quanto possível e explicar que irão ser tomadas acções para prevenir este problema, caso surja novamente.
- Todas as respostas devem perguntar à pessoa que faz a reclamação ou sugestão se elas estão satisfeitas com a resposta e com o modo pelo qual a reclamação foi tratada, e informá-los que podem levar o assunto mais adiante se estiverem insatisfeitos.

EXERCÍCIO: Verifique os seus procedimentos actuais no que diz respeito a reclamações, e elabore directrizes escritas para o futuro.

autocarro, parque de automóveis ou a pé? As várias entradas estão claramente identificadas (alguns museus têm entradas especiais para escolas ou para os que utilizam cadeira de rodas)?

Orientação no interior do museu: Os museus podem ser edifícios grandes e complexos, mas até mesmo exposições pequenas, completas de material e dispostas numa orientação que dá voltas, podem fazer com que o visitante se sinta cansado e desorientado. Ninguém gosta de estar perdido. Isto cria tensão e ansiedade, desperdício de tempo e pode impedir toda a aprendizagem e prazer que possivelmente possam ter sido adquiridos até aquele ponto. Devem estar disponíveis mapas de bolso bons, com mapas de localização expostos nas entradas da galeria, nas escadas e nos elevadores. Todo o pessoal deve ter formação para dar orientação e direcções: as pessoas ficam frequentemente hesitantes em entrar em locais, onde não sabem e não podem ver a saída.

Áreas específicas a ter em atenção

Ponto de Recepção/Atendimento: Existir um ponto central onde os visitantes podem pedir informação é essencial. Este ponto é identificado frequentemente por uma secretária, contendo mapas da galeria e folhetos sobre os eventos, e é supervisionada por um funcionário na resposta a inquéritos. Para o museu este pode ser também um ponto importante da segurança (verificação de malas), e um controlo de emergência e saúde e de segurança (por exemplo, conduzir uma evacuação com calma e segurança em caso de incêndio). (Porém, todas estas responsabilidades podem ser confusas, tanto para o pessoal como para o visitante.) Como este pode ser o primeiro ponto onde o visitante é acolhido pelo pessoal do museu, é importante que a secretária esteja projectada para dar as boas-vindas e ser acessível, a nível de condições físicas como a altura, estar bem organizada, assim como o método e abordagem por parte do pessoal. A nomeação do pessoal

QUADRO 10. Checklist dos pontos de vista dos visitantes

Os exercícios seguintes são os métodos pelos quais o museu monitoriza e avalia os padrões e procedimentos estabelecidos. Os dados recolhidos ajudam a estabelecer prioridades nas suas acções futuras. A avaliação é o mecanismo de verificação e escolha de processos, decisões e resultados.

A avaliação pode ocorrer em diferentes fases de uma determinada série de acções.

1. No início, a avaliação "confronto" existe para testar ideias ou protótipos durante o projecto.
2. A avaliação formativa permite fazer mudanças ou melhorias,
3. A avaliação sumária dá a oportunidade de reunir uma variedade de evidências que resumem as forças e fraquezas do projecto, tais como dados para acções futuras.

Exercício 3: Pergunte aos dois membros mais novos do pessoal (independentemente do cargo: não importa se são um funcionário de limpeza, funcionário da galeria ou curador) para trabalharem na checklist seguinte e acrescentarem quaisquer questões. Utilize 3 colunas para classificar o estado do museu: (1) padrão bom (2) adequado mas necessita de ser melhorado (3) inadequado. Utilize os resultados para ajudar a formar o plano de acção durante o próximo ano. Este exercício deve ser repetido pelo menos anualmente para ver se a situação mudou. Claro que o que determina "o bom" tem que ser discutido, o que incentiva todos à participação.

Indicadores gerais: Quais são os indicadores que demonstram ao visitante que o seu museu se preocupa com eles e que está preocupado com a qualidade da sua visita? Existe um breve parágrafo de toda a sua literatura/local da internet num quadro à entrada do museu que declara as suas intenções?

Chegada: A estrada. O museu é de fácil localização? Existem bons sinais de direcção do museu para os motoristas e os pedestres? Onde estacionar o carro? Qual a distância a pé até à entrada? Existem espaços perto da entrada para pessoas deficientes?

Acolhimento e Orientação: Quem dá as boas-vindas aos visitantes? Como sou recebido? São cordiais e dão informação precisa? Sabem o que fazer à chegada e onde são as instalações: casas-de-banho, vestiário, balcão de informação, salas de estudo, galerias? Como descubro o que está a acontecer hoje? O que está disponível para a família, crianças, pessoas deficientes, pessoas que desejam fazer investigação? Quanto tempo tenho, antes de encerrar? Existe custo de entrada, quanto, e existe alguma concessão para crianças, idosos? Posso tirar fotografias? Posso levar o meu filho num carrinho de bebé?

As galerias: Sou atraído visualmente para as exposições? Consigo ver bem o espaço ou está escuro e mal iluminado? Consigo ler as etiquetas? A iluminação está bem distribuída? As galerias são barulhentas ou vazias? Compreendo o contexto e conteúdo intelectual das exposições? Posso descobrir mais sobre as exposições do que apenas o que está nas etiquetas? Onde posso encontrar essa informação? Posso sentar-me em qualquer lugar? O meu filho pode aprender ao nível dele e pode ser entretido? Pode ver-se todas as exposições a uma altura confortável? Como passo de um local para outro? A quem posso me dirigir, se tiver uma questão? Como reconhecê-los? Posso beber ou comer alguma coisa? Os refrigerantes são baratos? Posso sentar-me no exterior? Existem instalações sanitárias?

QUADRO 11. Inquérito aos Serviços ao Visitante

Exercício 4: Peça a alguns membros do público (de preferência a visitantes não regulares) para fazerem o mesmo exercício do Exercício 3, para poder comparar as reacções do público e do pessoal. Isto pode ser feito, deixando-os falar consigo, enquanto passa. Desta forma e mais uma vez, os pontos recolhidos serão acrescentados à enorme lista de termos de acções dos serviços ao visitante.

Exercício 5: Dois funcionários do museu devem visitar ao mesmo tempo, um museu pouco conhecido ou outra atracção para visitantes (local de património, parque de diversões, centro comercial: não importa se for uma entidade pública ou comercial) e anotarem as coisas que acharam bem ou as falhas em relação ao facto de serem visitantes. Quais os padrões que escolheram utilizar? As suas reacções e comentários podem fornecer informações para os debates com as várias equipas/grupos. Estas oportunidades devem ser dadas a todo o pessoal, especialmente ao da equipa de Serviços ao Visitante, assim como realça nas pessoas reacções imediatas (emocionais e intelectuais) quando a pessoa experimenta ela própria uma situação.

formado em atendimento ao cliente e com aptidão para trabalhar com o público é essencial, uma vez que estarão sempre concentrados nos visitantes e nos seus pedidos.

Vestiários para guarda-chuvas, casacos e malas/carrinhos de bebé:

Deve estar aberto no período de abertura do museu. É necessária uma notificação para explicar o limite de responsabilidade do museu. Está devidamente sinalizada perto da entrada? Como está organizado o pessoal para ajudar nos períodos de mais trabalho (hora de encerramento)?

Casas-de-banho: Devem ser verificadas regularmente a nível de limpeza, sabão, toalhas e papel durante o horário de abertura e limpa regularmente e verificada diariamente que estão em ordem. Outras perguntas fundamentais incluem: Estão devidamente sinalizadas? São adequadas para uma pessoa em cadeira de rodas ou para alguém mudar o bebé (fralda)?

Café ou Restaurante: A visita ao museu é cansativa e as pessoas precisam ter algum tipo de refrigerantes, particularmente quando os visitantes normalmente permanecem no museu durante um período longo, ou caso tenham viajado durante algum tempo antes de chegar ao museu. O tamanho da operação vai também depender do orçamento geral do museu, uma vez que pelo menos nos museus mais pequenos, a receita da venda dos refrigerantes não cobre o custo total das despesas gerais do pessoal e do equipamento. No entanto, oferecer chá ou café e um bolo podem fazer toda a diferença na experiência do visitante do museu. O café também é o local ideal para promover futuros eventos e exibir exposições, talvez das colecções de reserva. Se não for possível ter qualquer tipo destes serviços, talvez o museu possa decidir ter uma fonte de água ou máquina de bebidas, no mínimo.

A Loja: Este é outro ponto óbvio onde os visitantes conhecem o pessoal, à medida que compram guias, catálogos, réplicas ou recordações e pedem informação. Isto também aumenta a importância das políticas dos serviços ao visitante e das comunicações. O que deve vender a loja e a que preço? Existe algo que as crianças possam comprar a um custo muito baixo? Os clientes podem encomendar coisas fora do museu? Existe um catálogo de publicações, réplicas e recordações, e nesse caso este está disponível na página de internet do museu? Quais são os horários de abertura da loja do museu? Qual o espaço de armazenamento da loja e dos seus produtos? Se o espaço for limitado como é que isso determina a variedade e quantidade dos produtos armazenados? A loja está bem iluminada e tem espaço para as pessoas verem o seu conteúdo?

Área ao ar livre: Ter um espaço ao ar livre, como um jardim ou um espaço para objectos muito grandes ou pesados para entrarem no museu, pode ser imensamente benéfico para os visitantes. Permite a contemplação e reflexão e com a vantagem de mudança do

ambiente físico. A cobertura de bancos e guarda-sóis têm de estar disponíveis e, se for popular com famílias, algum equipamento de jogos simples, talvez relacionado com os temas da colecção, será muito popular. Este espaço também pode ser ideal para eventos ou pode ser alugado por contrato a privados.

Resumo

Para o visitante do museu obter o máximo da aprendizagem e oportunidades de entretenimento disponíveis, necessita de se sentir bem recebido, em segurança e seguros de que as colecções estão em exposição pelo menos em parte para seu benefício e são uma parte do seu património e compreensão do seu lugar na sociedade actual.

Os visitantes satisfeitos são cada vez mais valiosos para os museus, uma vez que são não só uma medida do sucesso de alguém, mas também se podem tornar visitantes de retorno regulares e talvez até se envolverem mais de perto como partidários entusiásticos e defensores.

Para alcançá-lo, o museu e todo o seu pessoal precisam de planear e estabelecer serviços e instalações ao visitante que provêem e melhoram o acesso público, a compreensão e o prazer das colecções. Um visitante satisfeito é a prova de uma gestão do museu bem focalizada e profissional.

Informação Adicional

A Associação de Museus (Reino Unido) e em particular a sua publicação trimestral “Prática Museológica” provêem muita informação prática sobre uma variedade extensa de assuntos pertinentes, tais como Serviços ao Visitante, Acesso, Projecto, Etiquetas. Os museus que se tornam membros institucionais recebem cópias gratuitas e têm acesso, na página da internet, ao arquivo de temas anteriores.

Por favor, contacte o Editor, Associação de Museus, 24 Calvin Street, Londres E1 6NW, <http://www.museumsassociation.org>,

Existe muita literatura relacionada com os serviços ao visitante, estudos do visitante e atendimento ao consumidor em áreas para além dos museus, inclusive serviços de lazer, turismo, património e cultura, e também gestão empresarial.

A Educação do Museu no Contexto das Funções Museológicas

Cornelia Brüninghaus-Knubel

Directora do Departamento da Educação, Wilhelm Lehmbruck Museum, Duisburg, Alemanha

Para que servem os museus? Qual o objectivo de todos os esforços na recolha, restauro e exposição de objectos? Não é certamente apenas uma terapia ocupacional para curadores ou para os que fazem recolha de campo. Também não é só sobre o orgulho de representar a cultura de uma nação ou do património comum mundial. Na verdade, isto acontece para tornar público o conhecimento e acervo do museu, a pessoas de todas as idades e estatuto social e deixá-los participar no conhecimento e cultura. Por conseguinte, é importante que toda acção museológica tenha como objectivo servir o público e a sua educação.

Os museus acrescentam valores especiais à escola formal e sistema de ensino universitário, como parte do sector educativo informal. Aumentam a educação formal e oferecem diferentes modos de aprendizagem, entretenimento e discussão. Todos os profissionais de museu, qualquer que seja o seu trabalho ou especialização em particular, precisam de ter uma convicção forte na necessidade de partilha, com tantas pessoas de todas as idades ou níveis sociais como possível, do conhecimento da importância de descobrir e compreender as raízes da humanidade e a sua criação de cultura, assim como o património natural do nosso planeta.

A educação contínua a pessoas de todas as idades, desde crianças muito pequenas a pessoas aposentadas mais velhas – de menos de três a mais de noventa e três anos - pode ocorrer nos museus: O indivíduo usufrui da oportunidade de uma visita aberta, informal e de comunicação com outros (de certo modo, diferente do teatro e dos concertos) enquanto os grupos têm experiências diferentes das do seu ambiente de aprendizagem habitual. Os serviços educativos dos museus também aumentam e complementam a compreensão e o entretenimento do acervo e das exposições. Porque é uma parte crucial dos objectivos gerais do museu, a educação deve ser considerada como uma das metas principais da política do museu. Sem este compromisso de política, a educação do museu tende a ser vista como uma mera tática de *marketing* com vista a aumentar o número de visitantes.

Colecções e educação

Levando em consideração todas as relações de funcionamento interligadas do museu, as actividades educativas do museu têm acima de tudo, de ser consideradas em relação à natureza do acervo. Quer seja composto por artefactos ou espécimes de história natural, objectos técnicos ou material de reserva, todo o

acervo requer uma análise séria e trabalho de equipa com o pessoal científico, para desenvolver uma orientação educativa específica e adequada. Assim que os objectivos sejam definidos, podem ser estabelecidos programas educativos para promover uma melhor compreensão dos objectos e outros aspectos da curadoria e missão científica do museu.

Isto deve ser feito tanto para as sessões pedagógicas sobre a educação do museu como para a orientação educativa e conteúdo das exposições e mostras, permanentes e temporárias. Cada passo deve ser guiado tanto pela responsabilidade para com o visitante como pela natureza e mensagem das colecções e objectos. Também a escolha dos objectos para as exposições e mostras públicas dependem dos temas inerentes à colecção e ao mesmo tempo de interesse público. Provavelmente, isto varia de acordo com os vários grupos-alvos designados, com temas actuais e particulares ou com as necessidades específicas da sociedade.

Os objectos ou espécimes do acervo do museu têm todo o tipo de informação. Seleccione qual é pertinente para os seus vários grupos de visitantes e qual o conteúdo que é importante transmitir. Depois, utilize este conhecimento para decidir quais os programas a estabelecer e métodos pelos quais os processos de aprendizagem possam ser realizados.

Património e educação

Além disso, para muitos museus, especialmente os relacionados com a comunidade, o conhecimento de tradições locais e cultura regional é crucial para estabelecer uma política museológica que combine o trabalho educativo e curatorial do museu. Os vários museus preservam uma variedade extraordinária de património de vários tipos, por exemplo, reflectindo fontes e valores nacionais ou internacionais. Num período de rápidas mudanças sem

precedentes, actualmente, as pessoas estão muitas vezes a ponto de esquecer ou negligenciar a sua própria história e tradições culturais e a falta de conhecimento sobre outras culturas e sobre o património mundial mais vasto. O museu é o local perfeito para promover e incentivar a consciencialização para o património natural, cultural e artístico, através da investigação levada a cabo por museus e outros no estudo da cultura material e imaterial e preservada pelo museu e pela oportunidade de educar os visitantes.

Desenvolver e Gerir a Educação do Museu

Se o museu se identificar como uma instituição com um compromisso social e educativo forte, o estabelecimento de um serviço educativo eficaz deve ser visto como normal. Há não muito tempo, em 1965, a 8ª Assembleia Geral do ICOM adoptou como política oficial do ICOM uma declaração que na perspectiva do aumento significativo do papel educativo e cultural dos museus, eles devem empregar pessoal especialista em educação do museu – quaisquer professores qualificados, a quem deve ser dada formação adicional nas disciplinas básicas do museu ou pessoal académico (inclusive de curadoria) a quem deve ser dada formação adicional sobre métodos educativos.

Infelizmente quase quarenta anos depois, a educação ainda é, muitas vezes, considerada apenas de importância secundária. Mesmo onde já exista um departamento especializado na educação, é normal que ocupe uma posição e estatuto inferior na hierarquia departamental do museu. Os melhores exemplos de museus direccionados para os visitantes tinham pedagogos de museu designados e já a trabalhar na equipa de desenvolvimento do museu muito antes da abertura oficial. No entanto, ainda existem muitos museus que sobrevivem sem qualquer

departamento da educação. Mesmo quando ficam conscientes sobre as suas obrigações para com o público e decidem criar um departamento de educação, normalmente este inicia-se apenas com uma pessoa. Espera-se que este profissional solitário realize todas as várias tarefas descritas acima.

Qual deve ser o tipo de pessoa? Na maioria dos países, não existe qualquer formação especializada que prepare as pessoas para a profissão de educação do museu. Ao invés, os melhores pedagogos dos museus actuais são formados (normalmente pós-graduados) em várias áreas diferentes ao longo das suas carreiras. Muitos estudaram o tema do museu para o qual trabalham - por exemplo, arqueologia, biologia, história, física ou estudos da educação ou psicologia que providenciaram o conhecimento pedagógico básico, por isso é vital que o educador seja respeitado academicamente pelos seus/suas colegas da curadoria. Além da formação museológica é absolutamente necessário, ter cursos de especialização (pós-graduação) ou ter experiência como aprendiz no museu. Alguns cursos de formação de professor podem ser satisfatórios, mas é importante compreender que a aprendizagem do museu pode ser muito diferente da aprendizagem das escolas, particularmente onde o país tenha uma tradição de ensino e aprendizagem escolar muito formal.

Uma vez que o museu decida estabelecer um serviço educativo e encontre um candidato que satisfaça as condições para o gerir, o novo oficial da educação tem que elaborar uma estrutura e decidir uma política e programa. Isto tem que ser realístico em termos do que pode ser realizado de acordo com a situação do museu, particularmente pessoal, tempo, espaço e recursos disponíveis. Como mínimo, um serviço educativo eficaz requer um director profissional a tempo inteiro, capaz de lidar com a administração e aspectos administrativos do trabalho, assim como

fazer parte do ensino e de outro trabalho educativo.

A experiência demonstra que enquanto um único oficial da educação for melhor que nenhum, uma pessoa não poderá levar a cabo todas as tarefas necessárias, especialmente quando as escolas, faculdades, pais e o público em geral reconhecem o valor dos programas educativos oferecidos pelo museu. É ineficiente e pouco económico para um oficial de educação altamente qualificado, ter que empreender trabalhos de secretariado de rotina, como fazer reservas, enquanto distribui material de publicidade ou imprime material de ensino e aprendizagem devido à falta do apoio administrativo necessário.

É provável que a exigência do público aos serviços educativos faça com que seja necessário contratar pessoal especializado adicional para orientar, ensinar e gerir os seminários e outras actividades educativas. O pessoal trabalhador-independente ou a tempo parcial pode empreender muitas destas funções mediante contratos e supervisão adequada. Porém, este pessoal deve ser formado pelo oficial da educação ou outros especialistas para manter padrões de qualidade. Esta formação e contínuo desenvolvimento profissional devem abranger uma variedade extensa de tópicos, inclusive conhecimento actual de aprendizagem da teoria e psicologia, e informação sobre novas pesquisas relacionadas com o tema do museu, assim como comunicação, apresentação e qualquer outro aspecto especial pertinente do trabalho, como artes históricas e técnicas. Por estes motivos, o pedagogo do museu deve ser um líder ou gestor, mas também um verdadeiro elemento da equipa.

As redes de trabalho dentro e fora do museu são essenciais para o trabalho do pedagogo. Podem ajudar na orientação para o público e podem ser uma fonte de novas alianças e assim alargar o horizonte profissional do pedagogo e do serviço oferecido. Mais

Avaliar os Princípios e Prioridades para uma Política e Programa de Educação do Museu

Como cada museu é diferente, o pedagogo do museu, em consulta com os colegas da curadoria, precisam de fazer algumas perguntas básicas ao analisar e planear o serviço educativo. Estas diferirão de acordo com as circunstâncias, mas podem incluir:

Relativamente à situação geográfica:

1. Serve uma com unidade grande ou pequena?
2. O ambiente envolvente é urbano, industrial ou rural?
3. O museu relaciona-se de forma eficaz, com a sua situação geográfica?

Relativamente à estrutura social e cultural da população:

4. Como serão os visitantes potenciais?
5. Quais os visitantes e outros utilizadores que queremos que venham ao museu e porquê?
6. Quais são as tradições culturais da comunidade: podem ser ligadas aos objectivos e políticas do museu?
7. Quais são os problemas contemporâneos com que a comunidade tem de lidar?

Relativamente a aspectos museológicos:

8. Quais são as características fundamentais das colecções?
9. Quais são as suas origens?
10. Quais são as obrigações do museu para com entidades externas, com o Estado, cidade, outras entidades financiadores ou doadores?

Relativamente a finanças:

11. Quais as fontes de financiamento disponíveis especificamente para o trabalho educativo?
12. Qual a utilização mais eficaz do orçamento disponível para a educação do museu disponível?

importante, podem facilitar a resolução de problemas. Aqui, as redes de trabalho com outros profissionais de museu devem ser enfatizadas, especialmente para pedagogos do museu sem experiência.

A comunicação com outros trabalhadores do museu, tanto no museu como em outro local, pode ser particularmente valiosa relativamente à troca de ideias, aconselhamento e experiência. Estes esforços comunicativos mantêm o pedagogo de museu informado dos assuntos actuais, estudos e discurso, permitindo-o/a deste modo, satisfazer as necessidades da profissão e dos que servem.

As redes de trabalho podem unir-se a nível nacional (por exemplo, associação dos museus) ou internacional (i.e. Conselho Internacional dos Museus (ICOM) e os seus comités internacionais especializados). Se nenhuma destas forem satisfatórias ou acessíveis, podem ser criadas outras redes por sua própria iniciativa. Para além de tal contacto profissional é necessário dedicar muito tempo e paciência a estabelecer contactos pessoais localmente: como especialista em comunicação, o oficial da educação do museu pode unir instituições e pessoas, grupos e indivíduos e desenvolver vias para a cooperação.

Educação do museu e a comunidade

Como instituição de interesse público e para uso público, o museu como um todo, precisa de estar situado intelectualmente no centro da sua comunidade local, nacional ou internacional. O pedagogo do museu tem um papel particularmente importante a desempenhar, desenvolvendo os fundamentos da missão, políticas e programa do museu. Eles trazem uma perspicácia valiosa e especial ao processo de fazer política, devido ao seu contacto.

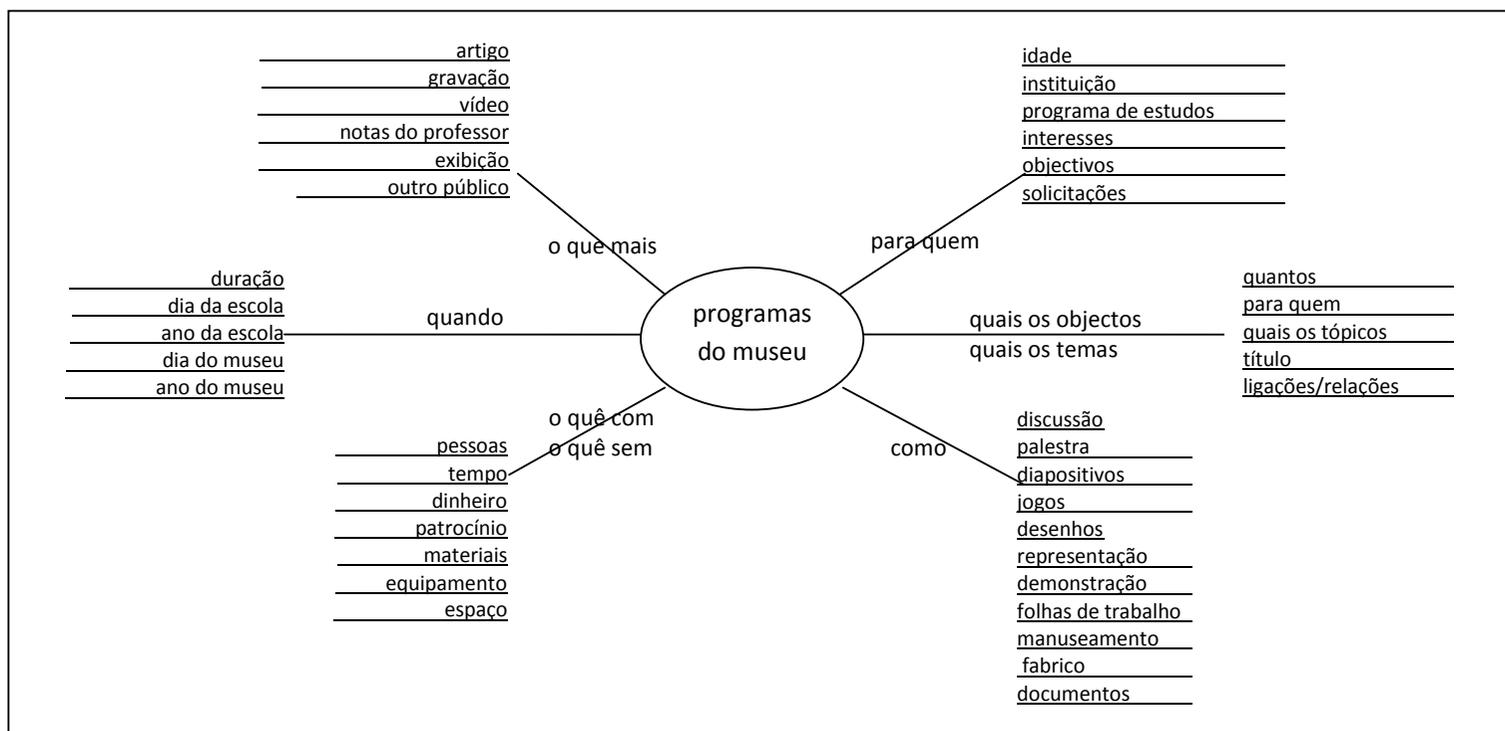


Fig. 1. Aspectos no planeamento e administração dos programas museológicos (de Eileen Hooper-Greenhill, Educação do Museu e Galeria, Leicester University Press, 1991)

íntimo com o público e um excelente conhecimento das expectativas e possíveis reacções dos vários grupos da sociedade, e particularmente com os jovens que também devem ser valorizados como futuros visitantes do museu.

Tal como o perito do museu em relação ao público, compreender as necessidades e desejos dos vários grupos de

visitantes, o pedagogo do museu tem que contribuir com o seu conhecimento para a administração geral do museu, por exemplo quando estão a ser discutidas novas exposições. Como parte da equipa, o pedagogo deve ser capaz de contribuir com informação vital sobre a percepção, capacidade intelectual e interesses dos grupos de visitantes. Isto requer uma definição clara de quais os

grupos que serão abordados e como. A partir da análise de um objecto ou de um grupo deles, têm que ser desenvolvidos programas pedagógicos.

Podem existir muitas abordagens diferentes: para o visitante individual, quer seja adulto ou criança, grupos especiais ou escolas. Todos estes já não devem ser considerados apenas “consumidores” de cultura ou conhecimento, mas membros do processo de aprendizagem. Consequentemente, a meta do pedagogo do museu deve ser a comunicação dos vários valores e aspectos da história cultural ou natural, da arte ou ciência, aos visitantes de tal forma, que estes os compreendam e os possam comparar com a sua própria experiência no campo.

Escolha dos Métodos de Ensino e Aprendizagem da Educação do Museu

Para transmitir o significado do objecto do museu e aumentar a compreensão, podem ser utilizados vários métodos educativos. Alguns métodos e meios visam um receptor passivo. Aqui, o processo de aprendizagem evolui através do pensar, perceber, examinar, reconhecer. Outros, incentivam o visitante a envolver-se activamente e a examinar as colecções, exposições ou o objecto cultural individual a ser estudado, através de uma actividade estética, técnica, social ou de pesquisa.

Etiquetas Gerais e Legendas Individuais de Exposição

Como mínimo, devem existir informações sobre cada objecto exposto, por exemplo, classificação, função, origem, material, idade e conteúdos. Porém, hoje em dia a maioria dos museus oferece muito mais informação do que esta, com painéis com texto e legendas individuais e etiquetas de objectos que detêm informação mais completa sobre o assunto da exposição geral e

Elaborar Programas Educativos: Princípios Básicos

1. Comece pelo conhecimento e experiência de vida do público.
2. Providencie oportunidades de conversação e discussão para ajudar os estudantes a lidar com ideias novas e a desenvolver os argumentos debatidos
3. Exponha experiências em primeira-mão para o senso comum e a mente, incluindo:
 - a. Observar
 - b. Descrever
 - c. Tocar
 - d. Mover
 - e. Desenhar
 - f. Jogar
4. Deixe o estudante ou outro visitante descobrir as suas expressões pessoais sobre o que eles experimentaram
5. Disponibilize oportunidade e tempo para a exploração individual
6. Planeie qualquer programa ou visita educativa cuidadosamente, levando em consideração por exemplo, o horário anual da escola local e estação do ano e hora do dia
7. Dê tempo ao grupo para se ajustar ao novo espaço de ensino e aprendizagem do museu
8. Trabalhe na preparação do programa antes da visita (por exemplo, pré-visitas ou cursos de formação para os próprios professores da escola, ou a informação escrita e os materiais de aprendizagem distribuídos antecipadamente) e após a visita.
9. Avalie cada visita ou programa organizado e considere as possíveis alterações para a próxima vez.

do contexto do objecto individual ou grupos de objectos. Os grupos de estudo do museu, organizados, que visitam as galerias públicas provavelmente necessitam de material didáctico extra pertinente ao grupo por idades ou especialização dos estudantes



Fig. 2. Explorando um trabalho de arte na exposição da escultura no Wilhelm Lehmbrock Museum Duisburg, Alemanha

em questão.

O especialista da educação do museu pode ser de grande ajuda aos colegas do museu que estão a planear e a projectar mostras e exposições, oferecendo aconselhamento especializado em assuntos como compreensibilidade, nível linguístico, tipografia e desenho gráfico, comunicação, e também sobre o valor de um objecto particular ou grupos de objectos dentro do conceito e objectivos da exposição.

Visitas Guiadas e Diálogo Educativo

Entre os métodos de ensino do museu, a abordagem clássica confia em grande parte no discurso mediano. Porém, o estilo de discurso formal tradicionalmente utilizado com adultos educados deve ser substituído pelo diálogo ou conversação menos formal, especialmente ao trabalhar com crianças, jovens e pessoas sem grau académico. Para se distanciar do padrão do estilo escolar

pergunta-resposta, os pedagogos do museu utilizam actualmente vários métodos de interacção. A participação activa da criança em idade escolar ou de outro participante é incentivada, levando em conta todos os sentidos e incentivando a auto-expressão. Em vez de lhes explicar tudo, deixe-os explorar e descobrir, descrever e experimentar o que vêem. O pedagogo do museu ajuda-os a descobrir o significado para si próprios.

Meios Auditivos e Audiovisuais

Como substituto para os guias humanos, os museus estão a utilizar sistemas de guias auditivos: gravadores ou leitores de CD portáteis e auscultadores com comentários para uma visita individual a uma exposição em particular ou aos destaques de todo o museu. Alternativamente, estes comentários e informações podem estar disponíveis em vários pontos das exposições através de altifalantes ou outros dispositivos auditivos que fornecem comentários e sons gravados (por exemplo, vozes de animal, programas de rádio históricos, música) que contribuem para o conteúdo da exposição.

Os guias auditivos podem fornecer muita informação muito facilmente, mas isto pode ser à custa da conversação e comunicação normal entre os visitantes, uma vez que a utilização limitada de sons gravados pode contribuir para a exposição. Os meios audiovisuais têm um elevado potencial na educação do museu, se utilizados de forma correcta. A passagem de dispositivos³ com sons, filmes e clipes de vídeo/TV podem promover uma recepção eficaz. Uma vantagem dos meios audiovisuais é a sua capacidade para trazer a informação do mundo real do museu, por exemplo, processos de trabalho,

³ NT: *slideshows*

comportamento humano ou animal e ilustrações do meio envolvente onde foi recolhido o objecto.

Espaços Educativos

A promoção da educação no museu tem que ser realizada em conjunto com a disponibilização de espaços adequados para este trabalho. Podem ser áreas de exposição que se focalizam em exposições educativas projectadas para ilustrar um tópico em particular, salas de aula, espaços para seminários ou outras áreas de estudo que podem ser utilizadas para um maior período de tempo, por escolas e outros grupos educativos, assim como pelo visitante individual. Normalmente são disponibilizados espaços educativos do museu, especiais, com informação e material de apoio que permite o exame intensivo e activo dos tópicos abrangidos.

Meios Visuais e Informáticos

Em muitos casos, os gráficos, como diagramas, mapas e fotografias podem ser muito úteis para ilustrar um conceito e atingir uma coerência eficaz. Cada vez mais, os museus utilizam computadores para o mesmo propósito. Com terminais informáticos com ligação de rede e PCs individuais que utilizam software especial, os visitantes podem aprender interactivamente sobre um processo técnico, artístico ou científico ou sobre factos históricos, com múltiplas escolhas de informação que o utilizador pode seleccionar.

Cada vez mais, esta informação de apoio está disponível a pessoas longe do museu através de ligações da Internet, e em alguns casos, através de “visitas virtuais” de apoio educativo e de programas de informação dos museus, que excedem actualmente o número de admissões actuais. Embora as informações e os



Fig. 3. *Workshop* de trabalho manual em exposição permanente sobre a tradição local de fabrico de pedra-pomes no Landesmuseum Koblenz, Alemanha

sistemas de aprendizagem informáticos possam conter e disponibilizar muita informação, acarreta consigo o perigo de desviar a atenção das próprias exposições e do objecto original.

Exposições Didácticas/Educativas

Em contraste com uma apresentação mais tradicional, focada no objecto, uma exposição didáctica ou pedagógica é frequentemente focada no argumento. Isto atinge-se assegurando que (1) os objectivos educativos são proeminentes ao conceito, (2) os conteúdos, projecto e apoio educativo devem estar relacionados intimamente com o argumento a transmitir, e que (3) o grupo-alvo em particular, para o qual a exposição é dirigida tem uma prioridade. Com exposições educativas, devem ser utilizados principalmente estilos de ensino activos.

Oficinas de Trabalho⁴ Práticas

As oficinas de trabalho de actividades que podem ser geridas por trabalhadores independentes, especializados nas suas áreas como artistas de trabalho, cientistas ou artesãos oferecem aos visitantes a possibilidade de explorar técnicas relacionadas com o fabrico e preservação de bens culturais, ou levar a cabo pesquisa ou investigação científica. Por exemplo, as artes tradicionais como a cerâmica, madeira e trabalho em metal, arte culinária, fabrico de fogo ou outras tradições locais podem ser experimentadas e redescobertas.



Fig. 4. Bolas de sabão: actividades de “aprender brincando” na exposição “Seifenblasen” do Kindermuseum München, Alemanha



Fig. 5. Experimentando técnicas: Oficina de Trabalho de fabrico de papel na exposição “Vom zum de Brei Buch” (Da Polpa ao Livro), no Kindermuseum des Historischen Museums, Frankfurt, Alemanha, 1998/99

A arte é melhor compreendida através da experiência das técnicas originais de impressão, desenho, pintura, escultura e fotografia. Utilizar um microscópio, escavar, tirar fotografias e sistematizar informações sobre os objectos para recolha de arquivo podem dar uma introdução ao trabalho científico.

Por exemplo, na arte, estas sessões, talvez quase obras-primas, são especialmente para o jovem, um meio vivo de transmitir os princípios estéticos e de desenho (forma e cor, espaço e composição). Aqui, os primeiros passos, para uma promoção de criatividade e sensibilização dos bens culturais, podem ser facilmente atingidos. Mas as oficinas de trabalho de pintura e desenho não pertencem apenas ao programa educativo de um

⁴ NT: *workshops*

museu de arte: elas têm também o seu próprio local em museus de história natural e cultural. Transferir os objectos observados e o conhecimento adquirido para uma forma artística podem aprofundar a aprendizagem e a experiência sensitiva.

Exposições e Apoios Tácteis

Alguns museus incentivam o visitante a tocar em objectos reais culturais seleccionados numa colocação controlada, tais como numa exposição especial ou numa prancha com espécimes para tocar ou providenciam amostras para manuseamento dos materiais cujo objecto foi feito, por exemplo, pedra, pele de animal ou têxteis. Estes podem ser de valor inestimável, não só para os estudantes e os visitantes cegos ou parcialmente cegos, mas também para trabalhos com crianças.



Fig. 6. Visitante cego, apreciando a escultura de Ossip Zadkine tocando-a com as suas mãos. Wilhelm Lehmbruck Museum Duisburg, Alemanha

Jogos de Aprendizagem

Para as crianças, jogar um jogo imita as regras do mundo real. Assim, os jogos e as brincadeiras podem ter um lugar importante no processo de aprendizagem. Os jogos de competição, jogos de habilidade, quebra-cabeças, questões, jogos históricos, etc., podem ser todos transferidos com sucesso para os contextos do museu.

Demonstrações Educativas

Os especialistas como artesãos, artistas, técnicos ou restauradores podem demonstrar as suas artes e trabalho artístico no museu. Os actores ou pedagogos talentosos podem fazer o papel de uma figura histórica. Aqui, a interacção com os visitantes é crucial.

Desempenho de Papéis⁵ e Teatro do Museu

Na educação do museu, o desempenho de papéis é normalmente uma experiência improvisada estruturada por direcções e orientações do líder do projecto (como o oficial da educação do museu) relativo ao carácter ou à história a representar, mas sem um enredo e direcção formal da acção. O tema para o desempenho de papéis num museu pode ser a improvisação do que pode acontecer após a cena descrita numa pintura ou numa representação de eventos históricos. O visitante pode misturar as interpretações do seu mundo contemporâneo com o contexto histórico.

Esta forma de jogo pode ser incluída facilmente numa visita guiada e pode incluir os visitantes: isto é especialmente importante no trabalho com crianças e adolescentes. Para além disso, cada vez mais museus utilizam actualmente mais

⁵ NT: *Role-play*

desempenho teatral formal nos seus programas, utilizando ao mesmo tempo normalmente actores profissionais e a participação de crianças/estudantes numa base de desempenho de papéis.



Fig. 7. Desempenho de Papéis: escrever como um monge dos tempos medievais. Exposição “Vom zum de Brei Buch” (Da Polpa ao Livro), no Kindermuseum des Historischen Museums, Frankfurt, Alemanha, 1998/99

Tableau Vivant⁶

Aqui, os membros do grupo recriam pinturas e esculturas de pessoas e grupos de pessoas, talvez utilizando réplicas dos trajes ilustrados. Através desta experiência física, a postura, gestos e a expressão facial podem ser melhor compreendidas e interpretadas em relação a si próprios.

⁶ NT: *Quadro vivo*

“Kits” de Ensino

Os apoios educativos e os conjuntos de espécimes para tocar podem ser reunidos em caixas, malas ou qualquer outro tipo de recipiente. Podem ser utilizados no museu como material pedagógico pelos próprios pedagogos ou como auto-explicação pelo próprio visitante. Os equipamentos pedagógicos também podem ser utilizados fora do museu como parte do serviço de empréstimo às escolas.



Fig. 8. Material de empréstimo do *Kit* sobre a cultura índia da América do Norte, Rautenstrauch-Joest Museum für Völkerkunde, Köln, Alemanha

O material que normalmente é reunido nestes *kits* focaliza-se em temas específicos relacionados com o acervo e programa geral dos museus e oferece vários suplementos e apoios de aprendizagem, como informação escrita, desenhos, gravações de vozes ou música, réplicas, matéria-prima para ser tocada ou

utilizada em trabalhos criativos, jogos, instruções de “como fazer” e folhas de trabalho.

“Passeios de Campo/Descoberta” (ver também a secção seguinte sobre Actividades Extra-Murais)

Quando relacionadas com a exposição e tema da colecção, os “passeios de campo” podem aumentar o foco do visitante para além das paredes do museu, por exemplo, em visitas organizadas a grutas e pedreiras relacionados com colecções geológicas; visitas a monumentos, estátuas públicas e edifícios históricos relacionados com os museus de arte e cultura ou locais de escavações como parte do programa educativo dos museus arqueológicos. Estes também oferecem a oportunidade para conhecer pessoas interessantes cujas profissões são pertinentes ao museu. Tais actividades podem dar uma viva impressão de como os objectos de uma colecção estão relacionados com as vidas e actividades dos concidadãos.

Actividades de “Recolha/Documentação/Mostra”

A própria instituição do museu pode ser de interesse público, e não apenas o próprio bem do museu. Sob este título, alguns museus desenvolveram uma actividade que leva o visitante aos “bastidores” do museu. Na instalação ou no projecto em mãos de uma exposição didáctica, as técnicas museológicas como a recolha, investigação e exibição podem finalmente ser exploradas. O programa pode incluir entrevistas com os vários representantes das profissões dos museus, que observam e possivelmente participam em actividades de trabalho, desempenho de papéis ou restabelecimento do trabalho de museu como recolha, montagem de uma exposição, lidar com as dificuldades (por exemplo, roubo ou danos). Pretendem dar ao grupo educativo muito mais perspicácia sobre o valor dos museus e do seu património que

preservam, demonstrando que existe um trabalho real e excitante a ser realizado no museu.

**Programas de Apoio de Eventos Educativos
(ver também sobre a Educação Informal)**

O serviço educativo do museu também pode organizar e promover um programa de apoio para completar e aumentar as exposições ou mostras regulares ou temporárias. Estes incluem frequentemente projecção de filmes e vídeos, peças de teatro e concertos, discursos, cursos e conferências.

Publicações do museu

As informações sobre o acervo ou uma exposição temporária também podem ser transmitidas através do método clássico, um livro, brochura ou catálogo. O texto e as ilustrações podem consolidar o conhecimento e reactivar a experiência da exposição. É importante que o museu tenha em atenção os leitores e utilizadores pretendidos: as publicações, guias e catálogos para crianças e adolescentes têm de ser projectados adequadamente. Os textos devem ser compreensíveis e divertidos e podem incluir banda desenhada e figuras. Em contraste, o leitor mais avançado apreciará informação e interpretação mais completa e também os resultados da investigação mais avançada realizada pelos curadores ou especialistas externos.

**Actividades Extra-Murais
Programas *In Situ*⁷**

Actualmente, o museu é considerado como uma instituição que deve ter uma relação forte e responsabilidade para com a

⁷ NT: da versão inglesa original “*outreach programmes*” – actividades de uma organização no contacto e fornecimento de um serviço ou aconselhamento às pessoas de uma comunidade, especialmente fora dos seus centros habituais.

Tipos de Material Didáctico normalmente utilizado em Museus

Os materiais de apoio ao processo do currículo formal e exame são um pedido comum das escolas. No entanto, também podem ser utilizados apoios pedagógicos especialmente preparados em estruturas educativas passivas e activas, com ou sem orientação pessoal do pedagogo do museu, para crianças e estudantes de todas as idades, desde o jardim-de-infância à educação formal e informal de adultos.

Exemplos de tipos de material produzidos para utilização individual, incluem:

- Folhas de trabalho
- Jogos de aprendizagem imprimidos em cartazes grandes
- Jogos de cartas e dados
- Teatros-modelo
- Livros e catálogos de bolso
- Questões
- Materiais de artes e ofícios
- Dispositivos audiovisuais (leitores de CD, gravadores áudio, gravadores de vídeo e máquinas fotográficas)
- Objectos e material para tocar, cheirar, provar

Para além destes, o pedagogo do museu pode utilizar os seguintes apoios no seu ensino, para ajudar a explicar e aprofundar o conhecimento além do objecto do museu:

- Quadros
- Diagramas
- Mapas
- Acetatos
- Conjuntos de diapositivos
- Apresentações em PowerPoint e outros programas informáticos semelhantes
- Textos
- Planos de aula
- Filmes
- Página da internet do museu sobre o ensino e aprendizagem
- Reproduções e réplicas
- Kits pedagógicos (o museu numa mala, unidades pedagógicas móveis com vários materiais e meios)

sociedade. Tem que servir um público muito vasto e diverso, desde os utilizadores regulares entusiásticos e partidários, aos que conhecem pouco ou nada do museu e do que este oferece e que nunca visitam as instalações do museu. Em outros casos, a falta de interesse aparente ou de utilização do museu pode dever-se a dificuldades da acessibilidade geográfica ou à falta de sistemas de transporte adequados. Também as comunidades e os indivíduos economicamente desfavorecidos podem não poder dispor de tempo ou dinheiro para viajar até ao museu.

Os programas *in situ* podem preencher esta falha, oferecendo oportunidades de experiência e aprendizagem a escolas e indivíduos que moram em locais sem museus, por exemplo áreas rurais ou remotas. Pretendem alertar o público sobre o valor do museu e dos seus serviços com o objectivo de que eventualmente será atraído para no futuro visitar o museu.

Os autocarros ou carrinhas, com pessoal do museu ou talvez com voluntários ou professores locais formados pelo museu, podem ser utilizados para transportar unidades móveis que contêm objectos e material educativo relacionados com a missão do museu e organizados sob a forma de exposições ou actividades educativas de todos os tipos, como *workshops*, teatro do museu ou *kits* de espécimes tocáveis. O valor educativo do programa é garantido pela contribuição conceitual e gestão profissional dos pedagogos do museu.

Os departamentos educativos dos museus empregam pessoas formadas e empenhadas (professores e outros pedagogos, projectistas, artesãos e outros especialistas) que podem trabalhar com os vários grupos-alvo. Faz sentido enviar estes peritos para fora do museu para trabalharem nos vários institutos vizinhos, centros da comunidade, com grupos minoritários ou nas escolas.



Fig. 9. Carrinha do museu do Museu Nacional em Gaborone à chegada de uma aldeia remota no Botsuana para um programa *in situ*.

As bibliotecas locais, paços do concelho, escolas, edifícios comunitários ou outras jurisdições públicas, servem todos como espaços temporários para receber estas mostras, mas o próprio autocarro ou camião pode estar preparado como sala de exposição móvel. Os programas pedagógicos são frequentemente projectados em conjunto com organizações da comunidade local que podem disponibilizar pessoal para trabalhar com a exposição itinerante ou outro programa *in situ*. No entanto, quando estes programas incluem espécimes originais, devem ser seguidos os procedimentos profissionais de segurança devidos.

Outra forma *in situ* é o desenvolvimento de serviços de empréstimo, os quais podem providenciar em menor escala uma versão do “museu móvel” ou “autocarro-museu” descrito. Com este objectivo, os *kits* de material original ou por exemplo, os



Fig. 10. Ensino com objectos do Museu na sala de aula numa aldeia remota no deserto de Kalahari no Botsuana.

pacotes de ensino sob a forma de versões em miniatura de mostras educativas. Os *kits* de empréstimo têm de ser armazenados, divulgados aos seus utilizadores potenciais, geridos e mantidos em boas condições. Para além disso, muitos dos serviços de empréstimo do museu deste tipo, também oferecem às escolas e a outros utilizadores, um serviço de entrega e de acervo.

Assim, o serviço de empréstimo pode envolver uma carga de trabalho significativa e por esse motivo envolve custos, que têm de ser levados em consideração no planeamento deste serviço.

Recolha de Campo

Ao seguir as ideias educativas contemporâneas que dão ênfase à aprendizagem através da experiência, o passeio de campo escolar também pode ser adoptado como parte do programa educativo

do museu. Todas as colecções do museu são de origem exterior ao museu, em muitos casos localmente, por isso por que não seguir as suas origens? Estes projectos podem fornecer uma experiência ao vivo, dando uma outra visão, por exemplo da escavação arqueológica e métodos arqueológicos do local onde os objectos do museu foram encontrados.

Durante a recolha de campo arqueológica, geológica ou biológica, os estudantes e voluntários podem recolher e catalogar espécimes, de forma que o participante se envolve activamente no processo de aprendizagem com o resultado de conhecimento sustentável. Os passeios organizados pelo museu a monumentos e locais, a outros museus e lugares para conhecer personalidades interessantes como os artistas nos seus estúdios ou os cientistas nos seus laboratórios ou estações arqueológicas, visam, não só, os grupos escolares, como também os adultos interessados. Nestes casos, os pedagogos do museu actuam como projectistas do programa, relacionando o museu ao mundo externo.

Educação Informal

Eventos e Actividades de Tempo Livre

Além de também serem educativos, os museus não são apenas um enorme local para a educação mas são também um local de entretenimento. As instalações do museu podem ser bonitas ou por outro lado, de grande interesse próprio. As colecções e as exposições podem criar um ambiente completo de imaginação e emoção que pode ser apreciado pelo público. Assim, as actividades e eventos culturais e de entretenimento podem ser integrados no programa. Outras formas das artes contribuírem para um conceito de cultura mais vasto. Por exemplo, os programas, incluindo leituras de poesia e desempenhos musicais,

de teatro ou dança podem ser mais amplos e inspiradores ao serem apresentados, rodeados por objectos do museu.

Outro meio para atrair um público novo para o museu é o convite de artistas famosos para um desempenho e como resultado atrair os seus fãs. As conferências e simpósios que envolvem os curadores e outros especialistas também são frequentemente organizados em tópicos de interesse do museu: estes podem aprofundar o conhecimento e promover a discussão de argumentos.



Fig. 11. Caixa-Museu para famílias individuais que visitam os museus: jogos para descobrir trabalhos ilustrativos, Wilhelm Lehmbruck Museum Duisburg, Alemanha

A partir do momento em que o museu passa a ser conhecido por ter estes programas vários e chamativos, deve atrair grupos mais sociais, por exemplo, instituições, empresas, associações e grupos de trabalho ou grupos de estudantes. Graças às suas

capacidades, o pessoal do museu pode oferecer-se para projectar eventos especialmente elaborados para as necessidades e interesses de tais grupos e isto pode ser uma oportunidade para o museu ganhar um pouco de dinheiro e atrair ainda, um público mais vasto. No entanto, o museu tem que considerar cuidadosamente de que forma qualquer evento particular está relacionado com a sua própria missão e objectivos.

Isto não é um assunto apenas para os pedagogos do museu e para os responsáveis pelas relações públicas: estas questões pertencem ao âmago dos objectivos e políticas do museu e é provável que o director e a administração de topo, possivelmente o órgão administrativo, necessitem de ser envolvidos para estabelecerem políticas e directrizes para tais programas.

Hoje, os jovens e os adultos escolhem actividades de tempo livre de qualidade e procuram recompensas e modos interessantes de passar o seu tempo. Os museus estão aptos a conhecer tais necessidades através da aprendizagem activa. Oferecem oportunidades de ocupação de modo agradável, com conceitos relacionados com o conhecimento.

Por isso, os pedagogos do museu precisam de elaborar uma vasta variedade de programas formais e informais, significativos e ao mesmo tempo de entretenimento, de forma que até mesmo depois de um dia na escola ou no trabalho, a participação em *workshops*, cursos ou eventos no museu lhes providencie experiências que aumentem a sua qualidade de vida.

Gestão do Museu

Gary Edson

Director Executivo, Museu da Universidade Técnica do Texas, Lubbock, Texas

A maioria dos museus existe para benefício público, e para ter êxito, todos os aspectos das suas operações devem reflectir essa obrigação e compromisso. Qualquer organização que funcione para o interesse público tem que gerir correctamente os seus negócios, mas os museus como “guardas” do património cultural, natural e científico de um povo, região ou nação, têm a responsabilidade específica de funcionarem, quase tanto quanto possível, de forma perfeita. Os museus que funcionam ou são mantidos como parte da estrutura governamental, exige-se normalmente que funcionem de acordo com o sistema de gestão do órgão administrativo. Dentro desta limitação, porém, o museu deve manter os próprios sistemas e procedimentos operacionais que seguem ao mesmo tempo, as práticas museológicas aceites.

Os directores provêm liderança, perspectiva e orientação que fazem parte de uma boa administração.

Em algumas tradições nacionais, a administração é utilizada para descrever o nível de autoridade dentro da estrutura institucional onde são tomadas as decisões importantes. O gestor mais sénior pode ser conhecido através de outros nomes como director ou oficial de chefia executivo (OCE)⁸, e é esta pessoa

que normalmente toma muitas das decisões chave sobre o modo como o museu é organizado, os serviços que disponibiliza, e as pessoas que serve. Noutras tradições, a “administração” de uma maneira ou de outra é considerada como uma parte importante do trabalho e responsabilidades da maioria do pessoal profissional, e provavelmente dos técnicos mais seniores, e não só do director e dos seus ou suas colaboradoras e talvez um ou dois departamentos administrativos, como o das Finanças e o do Pessoal. Por exemplo, no Reino Unido, actualmente o governo classifica quase 30% dos trabalhadores de todo o país, como tendo responsabilidades de administração significativas, e desde há relativamente pouco tempo, desde 1964, a formação formal em administração tem vindo a ser uma parte importante da estrutura de qualificação nacional para os curadores do museu e outros profissionais de museu.

Normalmente, o director é contratado ou designado pela autoridade administrativa, como um conselho de fiduciários, conselho de administração, Ministro da Cultura ou o governo regional ou da cidade. Os poderes do director dependerão muito da legislação e regulamentos nacionais ou locais. Alguns directores têm a autoridade para tomar decisões operacionais do dia-a-dia, incluindo a contratação e disciplina do pessoal, enquanto sob

⁸ NT: da versão inglesa original: “CEO - chief executive officer”. Em português, a forma mais comum deste cargo é designada como Presidente ou Administrador.

outros sistemas esta responsabilidade pertence ao serviço de pessoal do governo ou da cidade.

É muito importante que todos aqueles com responsabilidades de administração neste sentido mais vasto compreendam os sistemas e estruturas administrativas e legislativas que se aplicam às suas circunstâncias, assim como às legislações e regulamentos apropriados e sob os quais têm que trabalhar. Na prática, estes variarão de país para país, e várias décadas depois da descolonização é mesmo comum pensar que a maioria dos princípios e práticas administrativas e legislativas estabelecidas pelo anterior poder colonial ainda estão em uso e ainda afectam significativamente a administração do museu e a prática profissional.

No mundo árabe, por exemplo, ainda existem bastantes diferenças administrativas, legislativas e até mesmo filosóficas entre as antigas colónias e mandatos franceses, como a Argélia, Síria ou Líbano, e antigos territórios britânicos, como o Iraque ou Israel/Palestina, enquanto são existem diferenças semelhantes na África Subsaariana, Caribe, etc. Também existem grandes diferenças de país para país na língua utilizada: a mesma palavra “gerência”⁹, actualmente universal em países de língua inglesa é muito mais provável designar-se como “administração”¹⁰ ou talvez “gestão”¹¹ num país francês, espanhol ou italiano com tradição de serviço público.

O papel fundamental da gestão do museu é apoiar a organização, independentemente do seu tamanho ou complexidade, alcançando resultados consistentes para que a missão institucional possa ser articulada e cumprida. De todos os

EXEMPLO DE POSSÍVEL EXERCÍCIO PRÁTICO

Exercício 1: Em relação ao seu próprio museu, investigue e resuma a legislação e regulamentos nacionais e locais principais que afectam as operações do museu e a gestão do museu (incluindo a gestão financeira e de pessoal)

factores que contribuem para o sucesso contínuo dos museus, um dos mais importantes é a criação de uma equipa aderente e eficaz.

Sustentar esta equipa requer liderança, visão e um compromisso para o valor do esforço da equipa. A função mais poderosa de um gestor eficaz é inspirar outros a fazerem parte da equipa. A transferência de poder de um ou mais para muitos envolve a delegação de tarefas e a partilha de responsabilidade.

A gestão eficaz do museu é uma responsabilidade que envolve todos os recursos e as actividades museológicas e todo o pessoal. É um elemento necessário no desenvolvimento e progresso do museu. Sem gestão própria, um museu não pode providenciar a preservação e a utilização adequada do acervo, nem pode manter e apoiar uma exposição e um programa educativo eficaz. Sem uma gestão qualificada, pode perder-se o interesse e a confiança pública e o reconhecimento e valor do museu, como instituição ao serviço da sociedade, pode ser posto em perigo. Necessita de ser uma reflexão a um alto nível de desenvolvimento social com pessoal com várias competências educativas e de tomadas de decisão.

O museu moderno deve ser uma instituição informativa, profissional, sistemática (na conservação do acervo), agradável, e socialmente activa, e discutivelmente os métodos tradicionais e as práticas de administração estão a ficar cada vez mais obsoletas.

⁹ NT. Versão original do inglês: “*management*”.

¹⁰ NT. Versão original do inglês: “*administration*”.

¹¹ NT. Versão original do inglês: “*gestion*”.

Vários tipos de museus baseados nas suas entidades ou organizações de autorização, gestão e financiamento:

1. Governo - museus que são estabelecidos e geridos por entidades governamentais locais, regionais ou nacionais.
2. Privado - museus fundados e geridos por indivíduos ou organizações privadas, possivelmente para lucro comercial,
3. Museus de fundações, entidades e sociedades não-lucrativas, (conhecidos na Inglaterra como “museus independentes”
4. Museus universitários ligados a faculdades ou universidades e normalmente estabelecidos e mantidos para fins educativos da universidade, apesar de muitos terem um papel público importante.

Os museus e entidades semelhantes de organizações e estabelecimentos religiosos normalmente pertencem ao grupo (3) acima, excepto nos casos em que são da responsabilidade de um ministério do governo para a religião ou um órgão religioso financiado pelo estado, em que neste caso provavelmente são melhor designados como museus do governo.

Para fazer frente a muitos desafios novos, a gestão do museu precisa de compreender e aplicar os princípios de gestão contemporâneos retirados da pesquisa e a “melhor prática” em negociação e gestão do serviço público através de vários campos, inclusive economia, legislação, psicologia, sociologia, informação e tecnologia de comunicações e gestão de serviços de condomínio. Existem vários modelos diferentes a considerar, e não menos em relação às abordagens legais e culturais do país em questão, mas a preocupação para o processo de gestão usufrui actualmente de igual importância na maioria dos países.

Os aspectos fundamentais de uma boa gestão são: (1) seleccionar o pessoal certo para o trabalho, (2) determinar o

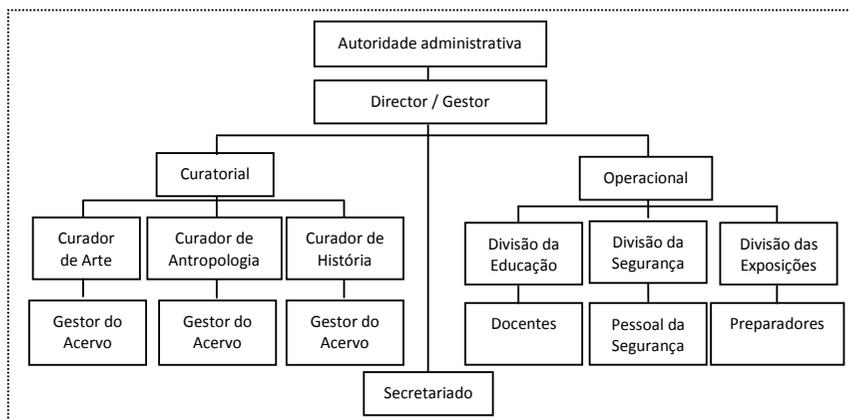
trabalho a ser feito, (3) decidir o método de trabalho a ser realizado, e (4) gerir a relação entre as pessoas que fazem o trabalho e os outros elementos do museu. Estas actividades podem ser realizadas directa ou indirectamente, dependendo do tamanho e extensão do museu, mas elas são, no entanto, fundamentais ao processo de gestão. Os museus de cada país têm que direccionar muitos dos mesmos assuntos (ou oportunidades) apesar do tamanho da instituição, fonte de rendimentos, acervo ou visitantes.

Para entender melhor o processo de gestão do museu, pode ser importante adquirir maior discernimento sobre os métodos de operação dos museus, e em particular quem ou o que autoriza o museu e a quem eles devem informar.

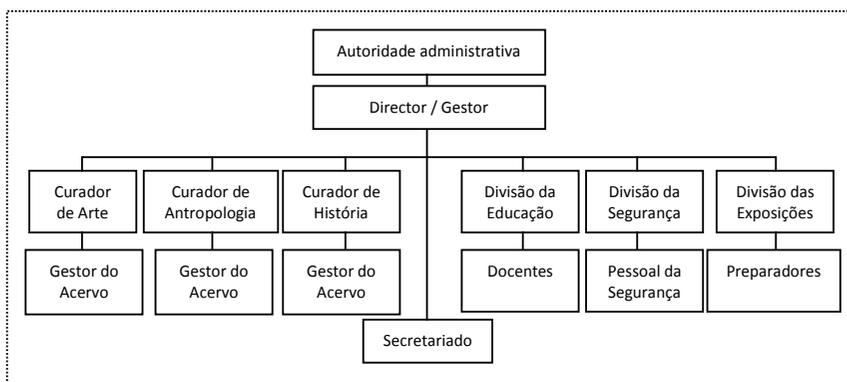
Estrutura de Gestão

Um assunto crucial da gestão é documentar a estrutura sob a qual o museu é autorizado, governado e apoiado. Este processo muito básico é valioso para os museus existentes ou formados recentemente. Frequentemente a estrutura de gestão baseia-se em práticas anteriores mas falta uma documentação clara. Um simples diagrama ou um quadro organizacional podem ser utilizados para demonstrar as linhas de autoridade e a troca de informação.

A maioria dos museus tem uma estrutura de gestão que inclui pelo menos três componentes - gestão, curadoria e actividades. Todos os elementos do museu podem ser as responsabilidades de uma pessoa ou podem acomodar muitas pessoas. Esta estrutura organizacional tripartida permite a distribuição de várias tarefas. Pode ser ampliada para facilitar o aumento de actividades enquanto mantém as linhas de comunicação directas e um procedimento de informação facilmente compreensível. O



Esta *estrutura organizacional hierárquica* simplificada, posiciona o director/gestor logo depois da autoridade administrativa e o resto do pessoal do museu, abaixo. A estrutura "intermédia" tem poucos membros do pessoal que respondem directamente ao director/gestor. Existem apenas duas pessoas nas posições "médias" de gestão.



Esta *estrutura organizacional horizontal* simplificada posiciona o director/gestor logo depois da autoridade administrativa. Aumenta o número do pessoal que tem acesso directo ao director/gestor, e por conseguinte aumenta o número de pessoas nas posições "médias" de gestão.

controlo orçamental, a angariação de fundos e as relações públicas e *marketing* são frequentemente uma parte da gestão institucional que responde directamente ao director/gestor. A questão importante é ter uma estrutura claramente definida com linhas de comunicação estabelecidas. Todo o pessoal do museu deve saber onde se encaixam na organização e um simples diagrama pode mostrar a relação deles com os outros membros do pessoal. O quadro organizacional é um mapa que define o sistema e descreve o fluxo de trabalho do museu e demonstra a atitude organizacional da instituição.

Na estrutura organizacional mais comum, a autoridade administrativa está no topo seguida imediatamente pelo director/gestor. O resto do pessoal é organizado abaixo, de acordo com a sua relação com as divisões primárias do museu. Esta disposição é conhecida como *estrutura hierárquica* que pode resultar numa abordagem autoritária ou vertical da gestão institucional. A segunda disposição, frequentemente designada de *estrutura horizontal*, abrange toda a linha de contacto com o director/gestor para dar a todo o pessoal, igual acesso.

Uma terceira alternativa que cada vez mais se está a tornar comum é a *estrutura matriz*. Ao pessoal, em particular, ao pessoal de topo, são atribuídas responsabilidades "verticais" para uma especialização académica ou uma determinada especialização profissional e para o seu pessoal como habitualmente. Mas, para além disso, eles têm a responsabilidade de gerir um tema específico que atravessa todas ou quase todas as barreiras das estruturas do museu e do seu pessoal provavelmente através de um grupo de trabalho interno ou de um comité interdisciplinar. Por exemplo, o curador sénior da arqueologia, responsável por gerir todo o pessoal arqueológico, acervo e serviços, também pode liderar um grupo de trabalho responsável para desenvolver e

manter o plano de desenvolvimento estratégico de todo o serviço, enquanto o curador sénior de história natural pode ter uma responsabilidade do museu mais alargada sob o director da política da tecnologia da informação e comunicação e a sua implementação.

Apesar dos pormenores da disposição organizacional, no final, todos os elementos convergem para o director que é a ligação entre a autoridade administrativa e o pessoal. A estrutura actual varia, mas deve estar bem definida e deve-se ter cuidado no envolvimento do pessoal de forma a atribuir-lhes alguns papeis como decisores. Um modo para promover esta troca é ter um comité de aconselhamento de gestão. Isto permitirá aos membros do pessoal reunirem-se regularmente, com o director e outros gestores de topo, para discutirem assuntos relacionados com as actividades operacionais.

Trabalho de Equipa

Como já mencionado, os métodos e estruturas de gestão do museu tendem a reflectir as práticas prevalentes da legislação nacional, organização, conceitos de negócio e níveis de desenvolvimento. Porém, actualmente reconhece-se que apesar destas influências, a estrutura organizacional e de gestão do museu precisa de promover um espírito de trabalho de equipa, comunicação interna aberta e um sentido de propósito geral aceite. Por este motivo, uma boa gestão do museu é também sobre o desenvolvimento do trabalho de equipa, desenvolvendo a percepção institucional e criando um ambiente onde todos os membros do pessoal possam trabalhar de forma eficaz e eficiente em conjunto para atingir as metas institucionais. A formação da equipa estende-se para além da gestão do museu ou do escritório do pessoal. Todos os gestores, supervisores e líderes ao longo da

hierarquia de pessoal têm a grande responsabilidade de manter cada pessoa da sua equipa, envolvida e apreciada, para que contribuam de boa vontade com os seus melhores esforços para o bem do museu. Em resumo, todos os membros do pessoal devem compreender que têm um papel significativo, ao tornar o museu, um contribuinte próspero para o eleitorado a quem presta serviços.

Além da boa prática, o trabalho de equipa incentiva a comunicação aberta e reduz os erros. Como resultado, os indivíduos trabalham e aceitam ideias novas. O potencial para a mudança aumenta e a renovação institucional é estimulada. Existem muitos resultados positivos de autorização do pessoal. Um ambiente de franqueza e respeito mútuo é uma marca de qualidade oficial de boa gestão, e isto tem que começar pelo/a director/a. Nos museus, como em todas as outras áreas da vida profissional, quando os gestores perdem a percepção da missão do museu, e pelo contrário, estão obcecados com assuntos relacionados com a organização como uma entidade independente do seu propósito, eles e a sua organização, provavelmente estão em rumo para o fracasso da gestão.

Um elemento básico da formação e gestão da equipa é a confiança, que é mais que uma noção de acção legal ou ética. A confiança é a criação de relações positivas, ambas dentro e fora do museu. Facilita um sentido de segurança intelectual e emocional baseado no respeito mútuo, honestidade e lealdade. A confiança promove a troca aberta, avaliação construtiva e a realização criativa. Estes elementos influenciam a capacidade do museu para atingir as suas metas. Um compromisso partilhado com respeito pelas qualidades individuais, mantendo uma comunicação aberta e promovendo a missão institucional é

essencial para um museu funcional, de pensamento no futuro e com orientação profissional.

Responsabilidade Pública

O museu deve ter como parte da sua documentação, alguma forma de constituição, estatuto ou outro documento escrito que estabeleça o estatuto legal e financeiro do museu. Deve confirmar que o museu não está organizado de forma a dar lucros em benefício dos proprietários (excepto no caso de museus privados), e que a sua intenção é servir as necessidades do público.

O conceito “sem fins lucrativos” reforça a ideia de que qualquer receita adicional gerada pelo museu é exclusivamente utilizada para o apoio da instituição e não para distribuição a subscritores individuais. (Porém, reconhece-se que os governos e as autoridades civis em muitos países do mundo, consideram todas as receitas do museu como rendimentos estatais – de facto, taxas - e continuam a não autorizar o museu a reter e a utilizar novamente as receitas próprias geradas pelos preços de ingresso, venda de publicações, etc.).

Esta ideia de museu de natureza não-lucrativa parece simples, mas o conceito é sofisticado porque se baseia na prática de propriedade filosófica, um aspecto muito importante do sector não-lucrativo. A autoridade administrativa pode mudar e o pessoal pode mudar, mas o “público” como entidade indefinida, continua “proprietário” do museu como um local de propriedade de património cultural, natural e científico. Os parceiros da organização não-lucrativa são o público e a autoridade administrativa do museu representa-os. A autoridade administrativa, quer seja um órgão público governamental ou outro, ou os fiduciários de um museu não-governamental, têm responsabilidade fiduciária pelo museu. Podem tomar decisões e

ESTILOS DE LIDERANÇA DE DIRECTORES E OUTRO PESSOAL DE TOPO

TRADICIONAL: “LÍDER ABSOLUTO”

Tem um papel ilimitado: o Líder Absoluto interfere em tudo.

Visa a conformidade: o Líder Absoluto tenta forçar todo o pessoal a concordar e a adoptar as próprias ideias do líder.

O Líder Solo colecciona admiradores e sicofantas, e rejeita qualquer um com ideias novas ou diferentes das suas.

Trata todo o pessoal como subordinados que têm de seguir o Líder Absoluto sem perguntas.

Indica os objectivos: o Líder Absoluto explica sucintamente o que espera que cada um faça e como o deve fazer.

MODERNO: “LÍDER DE EQUIPA”

Escolhe limitar o próprio papel de líder para papéis particulares da equipa: delega outras responsabilidades necessárias em outros.

Constrói através da diversidade do pessoal: o Líder de Equipa avalia positivamente as diferenças entre as pessoas e vê-as como uma força da organização.

Procura activamente o talento dentro da organização: o Líder de Equipa não se sente ameaçado por pessoas com capacidades especiais

Entende que o papel fundamental é desenvolver e melhorar os colegas: o Líder de Equipa incentiva o crescimento das forças pessoais.

Fomenta um sentido de missão para com a organização: o Líder de Equipa projecta a visão com a qual os outros podem agir à medida que se encaixam.

(Adaptado da pesquisa de R.A. Belbin (1993). *Papéis da Equipa no Trabalho* (Londres: Butterworth-Heinemann))

determinar programas, exposições e colecções, mas não devem receber benefícios como indivíduos apesar de saberem que agiram como bons administradores e fiduciários responsáveis.

Um determinado desafio para o museu e consequentemente para o director é identificar um público coerente e servido, normalmente e não necessariamente pelos seus visitantes, e depois procurar envolver activamente aquele público tão completamente quanto possível, no desenvolvimento e actividades do museu. (Ver os capítulos Marketing e Serviços ao Visitante). O público do museu tem, assim, uma maior influência na gestão e estrutura organizacional do museu.

Declaração de Missão

Existe uma ideia geral sobre o que se supõe ser a missão básica do museu, baseado talvez no nome do museu, na natureza do seu acervo ou na responsabilidade assumida pelo governo ou outra autoridade administrativa. Pode dizer-se que, fundamentalmente a missão de um museu de história, arte ou ciência é lidar com objectos relacionados com o assunto em questão. No entanto, actualmente reconhece-se que a missão do museu precisa de ser definida e publicada mais explicitamente, sob a forma de Declaração de Missão que, entre muitas outras coisas, define as limitações do acervo e delinea o papel e a identidade pública da instituição. A declaração de missão deve ser simples mas escrita cuidadosamente, descrever o que o museu é, o que faz, como opera, como colecciona, onde opera, onde colecciona e por que razão colecciona. A declaração de missão deve ser revista regularmente e sempre que as circunstâncias autorizarem, pode ser actualizada, melhorada ou revista.

Apesar da declaração de missão normalmente não ser um documento legislativo, é importante para a administração e para o

ELABORAR A DECLARAÇÃO DE MISSÃO

A declaração de missão traça os objectivos do museu e pode incluir uma referência aos feitos históricos da sua instituição e preocupações de responsabilidade

- definir o propósito do museu
- resumir os objectivos do museu
- incluir uma declaração ou resumo dos princípios pelos quais o museu se propõe a funcionar.

EXERCÍCIO: Trabalhando com grupos pequenos de talvez quatro ou cinco pessoas de estatutos e especializações diferentes, elabore propostas para uma nova Declaração de Missão para o seu museu.

Pode pedir a alguns dos grupos para terem uma abordagem mais tradicional, enquanto põe as questões quem?, o quê?, quando?, onde?, e porquê? em relação ao propósito e missão do museu, actualmente. Pode pedir aos outros grupos para considerarem ao invés, uma abordagem de “perspectiva”, focando-se no que o museu deve ser no futuro.

Os vários grupos devem então, apresentar cada uma das propostas a todo o pessoal para uma discussão mais abrangente.

pessoal para reconhecer, endossar e cumprir a missão estabelecida pelo museu.

Políticas

A declaração de missão é um documento básico para todos os museus como declaração do propósito, mas é necessário ir mais adiante, considerando e definindo declarações da política operacional e da política ou planos de desenvolvimento a médio e a longo prazo. As políticas definem a estrutura para alcançar as

metas da instituição – a sua missão. A maior parte da política institucional pode ter sido bem formulada externamente, por exemplo, pela autoridade administrativa, como o governo ou a universidade no caso de museus do governo ou da universidade, respectivamente.

Sempre que exista legislação nacional especial e políticas de autoridade administrativa aplicadas ao museu, cópias destes documentos, devem ser reunidas para fácil acesso, cuidadosamente estudadas e implementadas pelo órgão administrativo do museu, director e pessoal pertinente, de acordo com as suas diversas responsabilidades. Sempre que exista esta legislação especial, etc., estas formarão o âmago da documentação da política do museu, mas mesmo assim, haverá a necessidade de definir declarações das políticas suplementares relativas a temas específicos do museu, 1) para definir a estrutura da tomada de decisão institucional, acções e outras questões e 2) definir o curso de acção para o museu, consideradas expedientes, prudentes ou vantajosas.

Existem três tipos de políticas que os museus devem formular:

1. Políticas filosóficas: que se dirigem aos assuntos éticos;
2. Políticas de desenvolvimento de recursos: que definem a distribuição dos recursos principais;
3. Procedimentos de trabalho: que se preocupam com os assuntos operacionais.

Em muitas organizações, a autoridade administrativa, em consulta com o director, tem sido normalmente a maior responsável por gerar o primeiro e segundo tipo das políticas, enquanto o terceiro normalmente é desenvolvido pelo pessoal através de consulta. Porém, actualmente nos museus que pensam no futuro, a contribuição do pessoal nas políticas relativamente à filosofia e ética do museu, é considerada essencial, enquanto as

Desenvolvimento de declarações de política e eventualmente do manual de política

As políticas são essenciais para uma boa gestão, e é importante estabelecer documentos de política que reflectam os valores e convicções do museu, as expectativas do pessoal, preservação e uso do acervo, assuntos fiscais, utilização de planta física, e outros assuntos que têm impacto directo com a capacidade do museu para atingir a sua missão. As políticas bem definidas ajudam a administração e o pessoal a tomar decisões próprias e a definir a estrutura na qual possam agir. Além disso, as políticas e a documentação publicada disponível reasseguram ao público que a instituição considerou cuidadosamente as suas acções.

As políticas do museu podem abranger vários assuntos. Seguem-se exemplos de tópicos que são frequentemente definidos por políticas:

1. Aquisição
2. Incorporação
3. Abatimento ao inventário
4. Preservação e uso do acervo
5. Empréstimos
6. Exposições
7. Programação e educação pública
8. Recursos humanos
9. Recursos financeiros
10. Avaliação do pessoal
11. Saúde e segurança do pessoal e dos visitantes
12. Manutenção das instalações (edifícios)
13. Utilização das instalações (edifícios)
14. Desastres e perigos naturais

EXERCÍCIO:

Pode ser necessário elaborar políticas adicionais para satisfazer as necessidades específicas de um determinado museu. Em conjunto com a declaração de missão, as políticas e procedimentos definem os níveis de responsabilidade que o museu tem para o acervo e para o público que serve.

1. Em relação ao seu museu, quais as áreas da política listadas acima, que não têm actualmente, qualquer declaração ou documento de política?
2. Existem todos os documentos da política actuais para essas áreas que já estão abrangidas até à data, ou precisam de ser revistos?
3. Existe algum aspecto especial no trabalho ou responsabilidades do seu museu que não está abrangido pela lista e que deve ter uma declaração ou documento da política?

decisões sobre a distribuição de recursos financeiros e outros sem o apoio do pessoal, podem ser contraproducentes.

Um bom princípio guia é o conceito moderno de “subsidiariedade” (já definido nos principais tratados constitucionais da União Europeia e nos seus quadros de emprego aplicados aos seus 25 estados membros). Isto insiste que a tomada de decisão e a responsabilidade devem ser sempre delegadas ao nível mais baixo possível em qualquer governo ou hierarquia de emprego. Se as políticas são projectadas para satisfazer necessidades específicas, então as pessoas mais qualificadas para identificar e tomar a responsabilidade por essas necessidades, são os indivíduos com o maior conhecimento da organização - o pessoal em questão. Também é muito importante assegurar que os procedimentos e as atitudes internas tenham a certeza que as recomendações de política podem surgir de pessoal de qualquer nível da organização: o director e o responsável pela curadoria e os departamentos académicos não são as únicas pessoas a ter boas ideias sobre as operações e o modo de gerir o museu.

Gestão Financeira

A maioria dos museus está, em grande parte, sujeito à legislação e ao controlo nacional financeiro e contabilístico e a uma autoridade administrativa que determina as práticas financeiras da instituição dentro destas limitações legais. A autoridade pode diferir e o nível de controlo financeiro pode diferir, mas poucos museus têm o controlo completo e irrestrito sobre todos os aspectos das suas finanças. Apesar do nível de flexibilidade ou da fonte de financiamento, todos os museus têm a obrigação de serem responsáveis pelo dinheiro que lhes é atribuído. O processo de desenvolvimento orçamental, contabilidade dos fundos e

planeamento financeiro geralmente é descrito como gestão financeira, e enquanto as directrizes podem ser estruturadas cuidadosamente pela autoridade administrativa, a implementação fica a cargo do director/gestor do museu e subsequentemente, do pessoal.

A gestão financeira é vista por muitos como um dos aspectos mais difíceis da gestão do museu - algo a ser deixado para os contabilistas ou guarda-livros nos escritórios administrativos do museu ou talvez ao Ministério. Na verdade, é essencial que todo o pessoal que ajuda a preparar orçamentos ou no controlo de projectos e despesas, tenha uma compreensão dos princípios financeiros e prática orçamental e controlo de despesa, e a documentação orçamental e os procedimentos de controlo financeiros internos têm de ser simples e utilizáveis.

Em termos mais simples, o orçamento anual é uma ferramenta de gestão e um documento do planeamento, definida em termos monetários. Porém, a orçamentar é mais do que o equilíbrio entre os rendimentos esperados com as despesas. Indica o dinheiro que se espera estar disponível das várias fontes (auxílios governamentais, preços de ingresso, comércio, doações e patrocínio), o dinheiro necessário (para continuidade das operações - através de projectos e melhorias planeadas ou outras alterações de acordo com o plano de desenvolvimento anual) e a diferença entre os dois. O orçamento também permite à gestão determinar as alternativas mais apropriadas para a alocação de recursos, quer sejam para novos desenvolvimentos ou como resultado de alterações de políticas ou prioridades. O orçamento é, assim, uma declaração de intenção, utilizada para guiar as actividades de uma instituição e que autoriza a gestão do museu a decidir como utilizar os recursos financeiros de forma mais eficaz.

Requerimentos e regulamentos financeiros

O pessoal do museu responsável pelo controlo e política financeira requer o conhecimento sobre o funcionamento da legislação e dos regulamentos financeiros que se aplicam ao museu, no seu trabalho no museu e de qualquer legislação ou normas do serviço público ou financeiro que se aplicam à conduta do pessoal do museu (por exemplo, medidas anti-corrupção tais como restrições em aceitar doações ou favores). Além disso, pode existir alguma legislação ou normas especiais sobre assuntos como:

1. a utilização das receitas geradas pela venda de ingressos
2. a utilização das receitas geradas pela loja do museu
3. produtos que podem ser vendidos na loja de museu
4. pagamento (compensação) aos trabalhadores
5. disponibilizar serviços e seguro médico ou/e social ao pessoal
6. impostos
7. processos de compra e contabilidade
8. práticas corruptas e conflitos de interesse

EXERCÍCIO:

Descubra quais as leis financeiras e regulamentos principais que se aplicam ao museu e ao trabalho do seu pessoal, e elabore uma lista e um breve resumo destes, e disponibilize uma pasta (com cópias) sempre disponível a todo o pessoal.

A relação entre os objectivos da missão e os recursos financeiros são essenciais e a formulação do orçamento deve ser vista como uma parte integrante do planeamento e processo de gestão. Como instrumento de controlo de gestão, assim que se inicia o ano orçamental, o orçamento é utilizado para localizar as despesas e as receitas actuais em relação aos objectivos planeados. Sinais de diferenças entre as despesas e o plano orçamental assinalam a necessidade de abrandar a velocidade das despesas ou o aumento das receitas, ou de transferir recursos de uma

categoria ou compromisso financeiro para outro. Diferenças entre as despesas e as receitas que ultrapassem mais do que quantias incidentais das quantias planeadas exigem a atenção da administração de topo. Também, nestas circunstâncias, pode ser solicitado um relatório prévio à autoridade administrativa, uma vez que na maioria dos sistemas administrativos, quer sejam governamental ou não-governamental sem fins lucrativos, o director ou outro gestor e responsável pelo orçamento está proibido de gastar mais do que as quantias autorizadas, sem a aprovação do Ministério, Conselho ou órgão governamental ou regulador.

A maioria dos museus recebe rendimentos de diversas fontes. Frequentemente, o principal apoio vem do governo, mas mesmo neste caso, o rendimento adicional pode advir dos preços de ingresso, da loja de recordações, doações ou serviço de comidas e bebidas, apesar de em muitos países, ainda não ser permitido aos museus governamentais e civis e entidades culturais semelhantes, manter as suas receitas dos bilhetes de ingresso ou qualquer outro rendimento que obtenham, mas ao invés, é-lhes exigido que paguem tudo, imediatamente, ao ministério das finanças ou à câmara municipal.

No caso dos museus fora do controlo directo do governo, ou onde os regulamentos tradicionais do governo foram alterados, os museus podem ter várias oportunidades de financiamento próprio, tais como:

- | | |
|--------------------------------------|---|
| 1. Bilhetes de ingresso | 6. Contribuições voluntárias |
| 2. Loja de recordações | 7. Patrocínios de empresas |
| 3. Serviço de comidas e bebidas | 8. Consolidação e fusão |
| 4. Comércio | 9. Publicações |
| 5. Instalações e serviços de turismo | 10. Pagamentos para “excursões” das agências de viagens |

Actualmente, a maioria dos museus enfrenta desafios financeiros, particularmente na redução de subsídios governamentais e no constante aumento dos custos operacionais. Esta situação pode alterar-se, aumentar ou reduzir, dependendo do museu e do país, governo ou organização anfitriã.

O sistema de contabilidade utilizado pelo museu reflecte indubitavelmente, as exigências da autoridade administrativa. O processo deve identificar se os fundos específicos são restritos, ou seja, se são apenas utilizados para determinados propósitos, ou irrestritos, permitindo uma maior flexibilidade e tomada de decisão pelo director/gestor e pessoal do museu.

O *orçamento operacional* do museu lida com as actividades financeiras diárias do museu num período contabilístico aprovado (normalmente um período contínuo de 12 meses - normalmente dependente da contabilidade nacional ou governamental e ano fiscal). Esta distribuição ou partilha podem basear-se nas despesas do ano anterior ou podem ser determinadas pelas actividades museológicas. É preparado anualmente para demonstrar as receitas e as despesas esperadas durante o ano actual. Reflecte a relação entre o rendimento antecipado e o planeamento das despesas. Apesar de determinar o orçamento operacional geral durante o próximo ano, a autoridade administrativa pode colocar as quantias ou proporções, alocadas a certas categorias de despesa, geralmente uma medida tomada ao nível da gestão de tomada de decisão, enquanto o director dispõe de muita flexibilidade nestes limites.

O orçamento normal do museu geralmente descreve todas as despesas autorizadas (e quaisquer alvos de rendimentos de receitas) da organização e todo o quadro financeiro da organização. Em contraste com este, o *plano orçamental* só está relacionado com um determinado projecto ou actividade,

normalmente de duração limitada, variando de um plano para um edifício principal, até a uma exposição temporária ou outro evento especial

Após serem elaborados e aprovados, os orçamentos são desenvolvidos como “*projeções*” (ou “*previsões*”), normalmente baseados nas melhores estimativas da gestão do museu, utilizando os registos anteriores. Após o dinheiro ser gasto ou recebido, as contas finais são redefinidas como “*reais*”. As projeções são feitas quando o orçamento está a ser elaborado e as reais são o resultado da contabilidade dos fundos recebidos e gastos, quando o projecto está completado ou no término do ano orçamental, quando a despesa real é igual à da projecção, apesar de ambas poderem ser diferentes. Alguns sistemas de contabilidade governamentais e outros e normas, permitem em certas condições, a transferência de fundos de uma conta para outra (frequentemente designado por “*virement*”¹²) para satisfazer as exigências do museu, mas outros sistemas não permitem esta flexibilidade.

É importante entender que o orçamento deve ser um processo em constante actualização e não algo feito uma vez por ano e ignorado o resto do tempo. Um orçamento é um documento de funcionamento que deve ser revisto mensalmente pelo director, outros membros do pessoal apropriados como direcções departamentais e (provavelmente), os membros da autoridade governativa do museu. Este escrutínio é importante porque nem a receita nem a despesa podem ser preditas com total precisão. A revisão regular é a única forma da gestão do museu saber onde se encontra financeiramente a tempo de fazer os controlos necessários na despesa ou nos projectos. Para comparar

¹² NT: termo francês: “*virement*” - transferência administrativa de fundos de um orçamento para outro.

Seis regras para planear o orçamento:

1. Seja específico ao elaborar as projecções.
2. Não seja muito optimista nas suas projecções.
3. Faça um orçamento realístico.
4. Estabeleça orçamentos internos mínimos.
5. Distinga entre custos fixos (por exemplo, pessoal permanente, despesas de construção, serviços) e orçamentos de programas ou projectos especiais.
6. Não subestime as despesas extras.

orçamentos entre anos de forma eficaz, o ano fiscal ou financeiro deve permanecer o mesmo, excepto se existirem razões compulsórias para a alteração.

A “Folha de Balanço” do museu é uma declaração da situação financeira geral numa determinada data, detalhando entre outras coisas todos os activos financeiros da organização, como dinheiro no banco, o valor das instalações e do equipamento, juntamente com detalhes do que o museu deve àquela data, assim como qualquer empréstimo e contas não pagas. Apesar de ser um modelo muito familiar no mundo do negócio, cada vez mais os países, governos e autoridades reguladoras de entidades não-lucrativas, exigem actualmente aos departamentos e serviços do governo e às entidades não-governamentais, que adoptem sistemas e normas de contabilidade empresariais, inclusive a preparação e publicação de uma folha de balanço e relatório financeiro anual.

Ética e Gestão do Museu

Existem vários assuntos éticos relacionados com a política e gestão do museu, particularmente a utilização do seu dinheiro e outros

recursos, e não menos do seu acervo. Certamente que, existe legislação nacional relativa à responsabilidade, no entanto o assunto de responsabilidade ética não é limitada pelas fronteiras políticas ou nacionais. Para satisfazer os padrões de ética institucionais aceites, cada museu deve ter uma política de gestão financeira que, entre outras coisas, define quem tem a autoridade para gastar os fundos institucionais, a natureza de materiais ou objectos que podem ser comprados e o método de controlo orçamental. Devem manter-se registos de todas as despesas, fontes de rendimento e todas as alterações ao orçamento. Devem realizar-se relatórios regulares sobre o estado financeiro da instituição, disponíveis às autoridades próprias. Um processo de orçamento aberto (transparente) é o melhor método para evitar problemas e suspeitas.

A responsabilidade pública do museu gira à volta da justiça ética das suas actividades inclusive a preservação e uso do acervo, assim como a própria administração institucional. A responsabilidade ética é comprovada através da interacção dentro e fora da organização e o modo pelo qual o museu gere as suas actividades. Um museu ético é aquele em que todos os participantes reconhecem os valores principais e onde esses valores estão definidos no contexto da missão do museu.

Planeamento

Um bom planeamento do museu deve ser uma actividade holística que leva em consideração uma grande perspectiva da história do museu, missão, acervo, pessoal, instalações, financiamento, apoio da comunidade, público, estatuto político, ameaças locais e regionais e outras potencialidades ambientais e sociais na tomada de decisões que guiarão o museu no futuro. Este processo de planeamento permite ao museu avaliar, redefinir e implementar a

Planeamento I - O processo do planeamento

Em termos mais simples, o museu precisa de planear para reafirmar ou alterar a sua missão - porque existe, qual o seu propósito e o que faz, e para acordar em relação à sua perspectiva - onde quer chegar e o que quer fazer nos próximos anos. O último produto do processo de planeamento é um guia para gerir as actividades museológicas. Não é propósito do plano, decidir o que deve ser feito no futuro, mas decidir o que deve ser feito actualmente, de forma que as coisas que se desejam, aconteçam no futuro.

É provável que o planeamento inclua alguns ou todos dos seguintes:

1. **Planeamento Financeiro:** Assuntos relacionados com o financiamento necessário e actual do museu e a sua capacidade para afixar recursos suficientes para apoiar actividades para a execução da sua missão estabelecida.
2. **Necessidades e Envolvimento da Comunidade:** Planear as várias necessidades da comunidade para capacitar o museu no desenvolvimento de respostas eficazes relativas à sua missão e prioridades.
3. **Planeamento de Recursos Humanos:** Assuntos relacionados com o recrutamento, formação e manutenção de pessoal qualificado suficiente com categorias diversas e adequadas para preencher as necessidades do pessoal e do serviço voluntário.
4. **Organizacional/Estrutural:** Assuntos que avaliam a estrutura do museu para determinar a melhor configuração para conhecerem as necessidades actuais e futuras do museu e da comunidade através de serviços de qualidade/custo-eficácia.
5. **Comunicações/Marketing/Visibilidade:** Estes assuntos questionam sobre como o museu se pode tornar mais visível e informar o público sobre a sua missão e serviços, e considera quais os recursos necessários para executar os processos de como ganhar maior visibilidade.
6. **Contribuição para Programas de Trabalho Nacionais:** Quer o museu faça parte ou não dos museus nacionais ou dos serviços de antiguidades, o programa de trabalho institucional do museu deve apoiar o aumento de consciencialização e advocacia de assuntos nacionais como a conservação, financiamento, responsabilidade e padrões.
7. **Serviço Efectivo:** Assuntos que se relacionam com a avaliação e os resultados de serviços, programas e exposições, para medir a eficácia do museu na satisfação das necessidades das populações-alvo e assegurar que os serviços marginais serão melhorados ou extintos.

Planeamento II – assuntos a considerar:

Elementos do museu que devem ser levados em consideração aquando do processo de planeamento:

- Missão
- Organização
- Tomada de decisão
- Angariação de fundos
- Alocação de recursos
- Avaliação de desempenho
- Eficácia organizacional

Avaliação

A fase final no processo de planeamento é a auto-avaliação. É um método importante para determinar a eficácia do museu e um valioso método para decidir o valor ou propósito da missão institucional.

Tendo estabelecido as suas metas através do seu processo de planeamento, o museu tem de desenvolver estratégias para atingir e avaliar essas metas e objectivos.

Por exemplo, uma auto-avaliação institucional pretende ajudar o museu e o seu pessoal a:

- Identificar as necessidades da sociedade;
- Definir a sua relação com a missão do museu;
- Avaliar as suas capacidades como o museu;
- Avaliar o seu ambiente externo;
- Fixar objectivos para o museu;
- Seleccionar estratégias para o museu;
- Planear programas para a curadoria, exposição, educação e outros programas públicos para o museu;
- Estabelecer um orçamento futuro para o museu;
- Avaliar o desempenho geral do museu.

Análise SWOT

Um dos métodos para analisar os activos institucionais é chamado SWOT. Este processo não é um fim por si só, mas um método para a recolha de informação a utilizar no processo de planeamento. Esta técnica apela a um exame da instituição relativamente a:

- **Strengths** (*Forças*)
- **Weaknesses** (*Fraquezas*)
- **Opportunities** (*Oportunidades*)
- **Threats** (*Ameaças*)

EXERCÍCIO:

Reúna pequenos grupos de pessoal, partilhe ideias sobre o museu e considere-as nas quatro categorias.

sua missão, programação e exposições e servir o público. Existe uma ligação próxima entre o processo de planeamento e o *marketing* uma vez que o planeamento tem que preceder o *marketing* e a análise de *marketing* do museu faz parte do processo de planeamento.

Planear ajuda a desenvolver uma gestão com sucesso como base para uma forte administração pela autoridade supervisora, uma boa gestão pelo director e pessoal, utilização eficaz dos fundos, e o desenvolvimento de programas de avaliação construtivos por todos os participantes na avaliação de eficácia do museu no cumprimento da sua missão. Qualquer museu do mundo pode ser melhorado, e um planeamento eficaz é uma parte importante da garantia de qualidade e do processo de melhoria contínua.

Sem um programa de planeamento e avaliação contínuo, o esforço do museu pode ser negligenciado, com resultados

imprevisíveis. O planeamento deve focar-se em atingir o melhor “equilíbrio” entre a organização e o ambiente no qual actua. Neste contexto, ambiente significa as condições que existem dentro e fora da organização e que influenciam as suas actividades.

Para ser um líder com sucesso da instituição, o director do museu deve manter os seguintes pontos fundamentais:

1. visionar as metas institucionais,
2. afirmar valores institucionais,
3. motivar o pessoal,
4. gerir responsabilidades institucionais,
5. atingir a união no trabalho,
6. explicar desafios e oportunidades,
7. servir como um símbolo,
8. representar o museu e o grupo externamente, e
9. renovar o pessoal e os compromissos institucionais.

Comentários Finais

O emprego no museu é uma confiança pública que envolve grande responsabilidade e os papéis da administração de topo inclusive o director, estão entre as responsabilidades menos bem definidas no museu contemporâneo. Esta ambiguidade deve-se à muita variedade dos deveres administrativos que incluem várias actividades do museu, assim como as capacidades tecnológicas, políticas e sociais, necessárias para orientar o museu em tempo de incertezas e exigências. O director deve ser ao mesmo tempo, representante público, defensor do serviço e profissional de museu e ser também capaz de assegurar os recursos essenciais para o museu ao mesmo tempo que mantém a integridade da instituição. Ele ou ela tem que ter habilitações escolares e

administrativas para promover a missão do museu, assim como capacidades de comunicação excelentes, particularmente a capacidade para explicar aspectos principais e secundários mas essenciais que podem não ser entendidos pelo público.

O processo de gestão do museu é muitas vezes desafiante, mas sempre recompensador para as pessoas empenhadas em servir os interesses do público, proteger as pessoas da comunidade e promover a boa vontade e compreensão. Uma boa gestão tem de ter sustentabilidade institucional, ética profissional, respeito, lealdade, honestidade e dedicação. Os directores do museu e todos os outros profissionais e pessoal administrativo com responsabilidades administrativas, tem que cumprir os seus deveres com integridade e em conformidade com os mais estritos princípios éticos, assim como os mais elevados padrões de objectividade.

Gestão de Pessoal

Patrick J. Boylan

Professor Emeritus, City University London

Pessoal do museu: a chave para a eficácia do museu

Os funcionários do museu, quer sejam remunerados ou voluntários, são o recurso mais vital da instituição. Apesar da importância do acervo, sem o pessoal do museu que faz a curadoria e a conservação do acervo e da exposição ou por outro lado, disponibiliza-o ao seu público, mesmo que os tesouros mais importantes do museu tenham pouco valor ou utilização real, se não existir conservação preventiva adequada (nem que seja mínima), o acervo quase de certeza que se deteriorará até se tornar eventualmente, completamente perdido.

Da mesma forma, enquanto for muito provável que os bons procedimentos de segurança envolvam a utilização de barreiras físicas e dispositivos electrónicos, estes também dependem de pessoal eficaz para a sua própria operação e monitorização. Os museus maiores, pelo menos, também precisam de muito pessoal administrativo e outro pessoal de apoio para trabalhar em áreas importantes como manutenção de edifícios, gestão de recursos humanos (pessoal) e financeiro, trabalho de projecto e exposição e *marketing* e relações públicas.

Compreender a Gestão de Pessoal

Até mesmo onde exista pessoal especializado ou gestores de recursos humanos funcionários pelo museu, é essencial ainda que mais pessoal de topo do museu também compreenda os princípios

de uma boa gestão e liderança de pessoal. Este deve ser um requisito para os directores e chefes de departamento e chefes de secção responsáveis pela supervisão de outro pessoal. Nomeadamente, como a grande maioria das decisões da gestão de pessoal são tomadas na “linha da frente” pelo profissional e pessoal supervisor, não especializados em recursos humanos, todo o pessoal de nível superior e médio, independentemente das suas especializações e deveres principais, têm de ter uma compreensão razoável sobre a legislação relativa aos procedimentos dos funcionários do museu e de qualquer outra legislação nacional pertinente.

Ainda, todo o pessoal tem o direito de saber quais os termos e condições de emprego, em conjunto com qualquer regra geral do pessoal. Sempre que possível, todas estas devem estar redigidas em linguagem simples, e devem existir cópias, facilmente disponíveis para consulta a qualquer momento, por parte dos funcionários.

Os outros capítulos deste *Manual* pretendem apresentar uma orientação para uma “melhor prática”, relevante para quase todos os museus ou instituições semelhantes, em qualquer parte do mundo. Porém, em contraste com estes princípios de recursos humanos, normas e procedimentos adoptados pelo museu, incluindo as condições do contrato de trabalho e as condições de trabalho, têm de basear-se normalmente, em conformidade com a

**EXERCÍCIO PRÁTICO PARA IDENTIFICAR FACTORES-CHAVES
SOBRE OS TERMOS E CONDIÇÕES DE EMPREGO**

1. Elabore uma lista com as principais legislações e normas nacionais que regem os termos e condições de emprego no país
2. Se o seu museu for público, resuma também os regulamentos ou acordos governamentais principais que regem as condições de emprego da instituição
3. Além destes, você tem algum Manual de Recursos Humanos ou Acordo Laboral que definam detalhadamente os procedimentos e condições de emprego?

legislação e regulamentos nacionais do país relativo ao emprego, em conjunto com os princípios e normas de emprego do ministério do emprego ou outra autoridade administrativa no caso de museus públicos e entidades relacionadas.

É importante reconhecer que podem existir diferenças significativas entre estas legislações e normas, de país para país. Mesmo várias décadas ou mais após o fim da colonização, ainda persistem grandes diferenças baseadas nos sistemas legislativos e tradições do antigo colonizador ou muitas vezes, nos poderes mandatários dos vários sistemas legislativos nacionais e nos princípios e normas do emprego geral, e especialmente nos relativos aos serviços públicos.

Ainda persistem grandes diferenças entre as tradições da lei de emprego e as de contrato, e conseqüentemente na prática e normas da gestão de pessoal, em países com uma tradição de Direito Civil (Lei Romana), desenvolvidas sob antigas gestões francesas, como a Argélia, Líbano, Síria ou Tunísia, comparativamente às do sistema de direito comum inglês das

antigas colónias britânicas e territórios sob a sua alçada, como o Iraque, Jordão, a maioria dos Estados do Golfo ou Israel e a Palestina.

Principais categorias do trabalho museológico e dos funcionários do museu

Mais uma vez, as tradições nacionais têm um papel fulcral ao determinar a natureza e variedade dos empregos do museu. Nalgumas tradições ainda continua a existir apenas uma estreita variedade de funcionários do museu, com apenas duas categorias predominantes: especialistas altamente formados que trabalham principalmente com acervos ou programas de investigação especializados do museu – designados por “eruditos-curadores” - e a segurança, manutenção de edifícios e outro pessoal de apoio.

Porém, em outras tradições museológicas, talvez até em países ou museus aparentemente muito similares, pode existir uma variedade muito diversa de pessoal especializado, abrangendo talvez vinte ou mais profissões especializadas. Estas outras especializações incluem conservação e restauro científico, recolha de campo, documentação, educação e interpretação, e pessoal especializado em serviços ao visitante, em conjunto com vários especialistas em deveres administrativos, de gestão e financeiros. (Ver também a secção sobre a estrutura organizacional, no capítulo sobre *Gestão* deste *Manual*).

Um bom indicador do alcance e da diversidade potencial da profissão museológica podem ser actualmente encontrados, na lista das agências especializadas da profissão reconhecidas pelo Conselho Internacional de Museus (ICOM) e pelos seus Comitês Internacionais (ver o Quadro 2).

QUADRO 2:

PRINCIPAIS RAMOS DE ESPECIALIZAÇÃO DA PROFISSÃO DO MUSEU ENCONTRADOS NOS VÁRIOS COMITÉS INTERNACIONAIS ESPECIALIZADOS DO ICOM

1. Directores de museu e chefes executivos
2. Curadores que trabalham com determinados tipos de museu ou acervo do museu (o ICOM reconhece Comités Internacionais e Organizações Associadas que abrangem cerca de 25 especializações)
3. Conservadores-restauradores e outro pessoal técnico especializado
4. Registadores e outros especialistas de documentação
5. Professores do museu e outro pessoal da educação, comunicação e de ligação à comunidade;
6. Investigadores relacionados com o museu, inclusive arqueólogos de campo, ecologistas, geólogos, etnográficos, historiadores sociais e outro pessoal de trabalho de campo externo
7. Arquitectos, projectistas e intérpretes do museu
8. Pessoal da exposição
9. Especialistas em audiovisuais e tecnologias novas
10. Bibliotecários, arquivistas, e especialistas da documentação e informação do museu
11. Especialistas de segurança do museu
12. Pessoal da gestão e administração geral e especializado, incluindo os responsáveis pela gestão financeira, de pessoal, da legislação e de edifícios
13. Relações públicas, *marketing* e outras actividades comerciais
14. Pessoal responsável pela formação do pessoal, inclusive os directores de formação do museu e o pessoal pedagógico das instituições de formação museológica.

Informação, envolvimento e equidade do pessoal

Da mesma forma que cada tipo de funcionário do museu necessita

de experiência ou formação relativa ao seu papel e deveres específicos, deve existir alguma informação e compreensão básica que se aplicam a todo o pessoal. (Ver o Quadro 3).

QUADRO 3:

INFORMAÇÃO BÁSICA PARA TODO O PESSOAL INDEPENDENTEMENTE DO SEU TRABALHO OU ANTIGUIDADE

O Comité para a Formação de Pessoal do ICOM aconselhou os museus a assegurarem que todos os funcionários do museu compreendem o papel do museu na sociedade e os seus próprios papéis na instituição em questão. Recomenda-se que a formação ou curso inicial do pessoal recentemente recrutado, deve explicar o significado do trabalho do funcionário em relação aos objectivos gerais e programa do museu. O objectivo deve servir para assegurar que, em relação ao seu próprio trabalho, cada funcionário deve estar apto a responder às seguintes perguntas, à medida que estas se aplicam ao seu próprio museu:

1. **Museus:** por que motivo existem e qual a sua função na sociedade?
2. **Acervo:** como o adquirimos, como o estudamos e o queremos, e o que fazemos com ele?
3. **Organização do museu:** quem faz o quê no museu e como o fazem?
4. **O museu e os seus serviços públicos:** por que os provemos, como os organizamos e como são utilizados?
5. **Instalações físicas:** como providenciar o máximo acesso às instalações do museu, salvaguardando ao mesmo tempo, o acervo?

No entanto, uma gestão de pessoal com sucesso requer muito mais do que uma boa liderança por parte do Director e da aplicação adequada da gestão dos procedimentos de emprego por especialistas em Recursos Humanos ou Pessoal. É necessário uma

grande compreensão e compromisso para obter boas relações de emprego e tratamento justo a todos os funcionários, por todo o pessoal, a todos os níveis de responsabilidade. Isto foi demonstrado através de um grande acordo de um inquérito de pesquisa independente, sobre o que cria e mantém uma organização eficaz e boas relações com o pessoal (ver Quadro 4).

Recrutar e manter pessoal de elevada qualidade

Os procedimentos da gestão de pessoal iguais e justos são uma necessidade prática e uma obrigação ética. A justiça tem que começar por um compromisso claro na igualdade de oportunidades que, deve estar definida na Política de Oportunidades Iguais estabelecida, deve abranger a igualdade e justiça no recrutamento, promoção, supervisão e gestão diária, pagamentos e outros benefícios, direitos de aposentação e oportunidades de formação. Esta política deve exigir a utilização de procedimentos acordados relativamente a todas as fases do recrutamento de um novo membro do pessoal, ou ao considerar uma recomendação para promoção no Museu.

Uma vez acordada a estrutura de pessoal para o museu (ver o capítulo *Gestão*), cada posição do pessoal precisa de ser correctamente analisada para elaborar a Descrição do Cargo para cada posto de trabalho que descreve, aos que solicitam o lugar e a todo o pessoal existente, quais as características-chave do trabalho, inclusive o propósito, condições de emprego, tarefas-chave e responsabilidades principais. Após acordar a Descrição do Cargo deve fazer-se uma análise adicional sobre quais as qualificações, competências e experiência necessárias para poder realizar o trabalho: a isto chama-se a Perfil Individual. A Descrição do Cargo e o Perfil Individual são muito importantes, uma vez que ambos são a chave para o procedimento de selecção que se

QUADRO 4: VIGOR E EFICÁCIA EMPRESARIAL

O investigador de gestão Brian O'Neill (Gestor Profissional desde Janeiro de 1993) descobriu que para uma organização ter êxito e ser eficaz necessita do seguinte:

1. Bom senso na orientação e propósito
2. Trabalhos bem projectados
3. Pessoal que sente que está a ser tratado de forma justa e que o seu valor é devidamente reconhecido e apreciado
4. Estilo participativo de gestão
5. Todos são mantidos informados sobre os planos e os eventos
6. Cada funcionário deve sentir-se um membro da equipa válido
7. Locais e instalações de trabalho bem projectados
8. Um entendimento de partilha de responsabilidades
9. Todas as pessoas são formadas para o trabalho
10. Igualdade de oportunidade de promoção
11. Líderes e supervisores que mostram visivelmente que se preocupam e apoiam
12. Envolver desde o início, o pessoal aquando da alteração de planos
13. Oportunidades para o pessoal utilizar as suas capacidades
14. Oportunidades para o pessoal contribuir com ideias.

EXERCÍCIO: Trabalhando com grupos pequenos, discuta com sinceridade, o estado actual do seu próprio museu ou outra organização (por exemplo, Secção do Ministério), utilizando esta lista e identificando, pelo menos, cinco áreas prioritárias, a melhorar.

segue. O Perfil Individual em particular, deve ser utilizado para avaliar e identificar cada pessoa que solicita a posição ao lugar ou

Continua na página 167

QUADRO 5: EXEMPLO DA DESCRIÇÃO DO CARGO - I

TÍTULO DO CARGO:	Oficial de conservação
LOCAL NORMAL DO TRABALHO:	Museu Regional Anexo do Centro de Conservação
GRAU (SALÁRIO E CONDIÇÕES DE TRABALHO):	Grau de administração civil nacional Y
RESPONSÁVEL POR:	Gestão do acervo
RESPONSÁVEL POR:	4 membros do pessoal (2 Curadores Assistentes, Conservador, Assistente Clerical e de Documentação), mais os estudantes e voluntários de vez em quando
OBJECTIVO DO TRABALHO:	Responsável pela conservação e documentação necessária do Serviço do acervo; apoio à conservação em outras áreas relevantes ao Serviço; desenvolvimento e gestão da loja, incluindo a monitorização de alterações ambientais; legislação e procedimentos de Saúde e Segurança; Plano de Emergência para o Serviço; gestão da Secção.

ACTIVIDADES DO TRABALHO:

1. Atendimento ao cliente

- a) Assegura que as necessidades dos clientes são determinadas, disponibilizadas e revistas de acordo com os procedimentos estabelecidos e inclusive as necessidades especiais de pessoas com deficiência.
- b) Gere e desenvolve o trabalho de aconselhamento da Secção em relação ao acervo e fontes de informação relacionado com os inquéritos de uma grande parte dos clientes.
- c) Gere e desenvolve um vasto programa interpretativo direccionado para as necessidades dos clientes, do Serviço e de outras organizações associadas, utilizando os recursos disponíveis para o seu melhor proveito.
- d) Vigia o acesso ao uso do acervo e aos recursos de informação por clientes de todos os tipos através de sistemas on-line (Internet), empréstimos, visitas e outros meios.
- e) Contribui para as iniciativas de serviços ao visitante como apropriado.
- f) Geralmente mantém as estatísticas sobre a utilização do objecto e recursos de informação e inquéritos.

2. Manter a Base dos Recursos

- a) Responsável pela aquisição, preparação, conservação e documentação de espécimes relativas ao tema definido e área do acervo, e mantém o acervo em condições adequadas ao seu bem-estar e para acesso ao cliente.
- b) Responsável pelo armazenamento, interpretação e avaliação da informação do acervo, relativamente ao território geográfico acordado pelo museu através de trabalho de campo, investigação e outros programas.
- c) Representa o interesse do Museu em vários foros locais e nacionais e em inquéritos pelo governo sempre que surja essa necessidade.

- d) Desenvolve programas de trabalho de campo em conjunto com outras partes pertinentes do serviço do Museu e do governo.
- e) Gere a Secção da biblioteca.
- f) Produz todos os documentos de investigação, relativos ao tema e ao acervo para publicação interna e externa.

3. Funções de Administração

- a) Planeia e organiza o trabalho da secção, assegura que os programas de trabalho são completados no tempo acordado e que as produções são alcançadas.
- b) Contribui para o Plano Anual do Serviço.
- c) Gere orçamentos de acordo com as exigências Departamentais.
- d) Participa na administração geral do Serviço e é responsável por projectos e iniciativas à medida que são determinadas pela Equipa Administrativa.
- e) Organiza reuniões de Secção e outras reuniões de equipa, sempre que necessário, para o funcionamento eficaz da Secção e do Serviço.
- f) Gere o pessoal da secção e, sempre que apropriado, inclui o pessoal contratado, colocações de estagiários, voluntários e especialistas de outras organizações.
- g) Ajuda na gestão de qualquer acordo comum pertinente a outras organizações acordadas de tempos a tempos e contribui sempre que necessário para a sua especificação e custo.
- h) Contribui para a geração de receitas para o Serviço, sempre que apropriado.
- i) Apoiar e contribui para programas de formação adequados.
- j) Apoiar as iniciativas de garantia de qualidade do Serviço e incentivar o envolvimento do pessoal.
- k) Qualquer outro dever proporcional ao grau do posto de trabalho, sempre que instruído pelo Director ou Director Assistente.

QUADRO 5: continuação. **PERFIL INDIVIDUAL PARA SELECÇÃO E COMPROMISSO**

Atributos Desejados
Requisitos Essenciais
Preferência:

1. Experiência

Prática de Curadoria na área de estudo
Utilização de tecnologia informática
Experiência em planeamento estratégico
Registo da publicação estabelecida
Experiência em pesquisa de campo
Conhecimento Local/Nacional
Experiência em resposta aos inquéritos do público
Ligação a organizações nacionais e internacionais
Programas interpretativos.
Experiência em iniciativas de qualidade
Experiência na preparação de projectos de orçamento e formulários de concessão

2. Qualificações

Grau universitário numa disciplina académica relacionada
Pós-graduação
Museologia ou qualificação pós-graduada ou formação equivalente

3. Motivação

Dedicação ao trabalho e aos objectivos do Museu
Estar apto a ter uma visão estratégica

4. Atitude e Temperamento

Bom trabalhador em equipa
Capacidade de organização e liderança
Boa comunicação, verbal e escrita, e com várias pessoas
Metodologia no trabalho e dar atenção aos pormenores
Ser capaz de liderar e participar de forma eficaz em reuniões

5. Aspecto e Saúde

Aspecto razoável: capaz de empreender trabalho de campo relativo ao assunto
Saúde normal: com algumas adaptações, a pessoa com alguma deficiência pode fazer o trabalho

6. Requisitos especiais

Nenhuma
Carta de condução válida seria útil.

(Data de preparação/última revisão: xx/xx/200x)

QUADRO 6: EXEMPLO DE DESCRIÇÃO DO CARGO - II

TÍTULO DO CARGO:.....Oficial de conservação
LOCAL NORMAL DO TRABALHO:.....Museu Regional Anexo do Centro de Conservação
GRAU (SALÁRIO E CONDIÇÕES DE TRABALHO):.....Grau de administração civil nacional Y
RESPONSÁVEL POR:.....Gestão do acervo
RESPONSÁVEL POR:.....Um Técnico, mais os estudantes e voluntários de vez em quando
OBJECTIVO DO TRABALHO:.....Responsável pela conservação e documentação necessária do Serviço do acervo; apoio à conservação em outras áreas relevantes ao Serviço; desenvolvimento e gestão da loja, incluindo a monitorização de variáveis ambientais; legislação e procedimentos de Saúde e Segurança; Plano de Emergência para o Serviço; gestão da Secção.

ACTIVIDADES DO TRABALHO:

1. Trabalho de Aconselhamento e de Ligação

- a) Aconselhamento sobre assuntos relativos à conservação, incluindo a própria preservação, preparação, conservação, armazenamento e exposição de todos os itens, permanente e temporariamente, ao cuidado do Serviço.
- b) Aconselhamento sobre assuntos relativos à conservação, incluindo a própria preservação, preparação, conservação, armazenamento e exposição de objectos do museu, em geral.
- c) Ligações a outro pessoal de conservação especializado, interno e externo, em áreas de conservação gerais.
- d) Ligações a outro pessoal de conservação e pessoal de outras Secções, como apropriado, em áreas de monitorização e controlo ambiental.
- e) Ligações a especialistas externos, para obter e trocar informação e aconselhamento em áreas relativas à conservação.
- f) Ligações com os devidos provedores e contratados.
- g) Resposta a inquéritos a clientes e a todos os utilizadores do Serviço sobre a conservação.

2. Supervisão de Espécimes e do Meio Ambiente

- a) Especifica, planeia, ordena e gere a instalação de monitorização ambiental e controla o equipamento em lojas e áreas de exposição.
- b) Supervisiona o desempenho de todos os sistemas de controlo ambiental, pertinentes, e age como elo de ligação com os contratados e fornecedores sobre assuntos de manutenção.
- c) Supervisiona a condição de todos os espécimes permanente e temporariamente ao cuidado do Serviço.
- d) Mantém a avaliação das instalações de armazenamento e requerimentos do Serviço, como um todo.

3. Tratamento dos Espécimes

- a) Realiza diagnósticos e regista a condição de todas as exigências dos espécimes ou submete-os à conservação ou tratamento adequado.

- b) Determina a conservação adequada ou tratamentos apropriados exigidos pelos espécimes.
- c) Leva a cabo, ou comissiona a peritos externos sempre que necessário, a conservação ou tratamentos adequados necessários.
- d) Regista todos os tratamentos aplicados.
- e) Gere as exigências do Serviço ao trabalho de conservação, mantendo um programa de trabalho e o relatório de progresso.

4. Outros Deveres

- a) Mantém inventários do equipamento, e de outras acções relacionadas com a conservação de substâncias químicas e outros bens de consumo, como exigido.
- b) Gere a implementação de Regulamentos de Saúde e Segurança do Serviço.
- c) Mantém reservas de substâncias químicas, bens de consumo, bens de armazenamento e equipamento para conservação e gestão do acervo, e os registos próprios destes para segurança e propósitos de auditoria.
- d) Organiza e mantém espaços de trabalho, lojas e exposições, como exigido.
- e) Assegura que a despesa do stock está dentro do orçamento; mantém registos de tal despesa, como exigido.
- f) Escreve relatórios, documentos ou artigos para uso interno, publicação ou comunicação sobre a conservação do espécimen e assuntos relacionados, como exigido.
- g) Provê, com outros, formação profissional e troca de informações no campo da conservação, como apropriado.
- i) Contribui para a geração de receitas para o Serviço como apropriado.
- j) Fornece qualquer acordo conjunto pertinente; contribui sempre que necessário para a sua especificação e custo.
- k) Adquire formação especializada, sempre que surja a necessidade de levar a cabo funções de conservação específicas.
- l) Qualquer outro dever proporcional ao grau do posto de trabalho, sempre que instruído pelo Director ou Gestor do Acervo.

QUADRO 6: continuação. **PERFIL INDIVIDUAL**

Atributos Desejados
Requisitos Essenciais
Preferência:

1. Experiência

Conservação do espécimen.
Documentação de processos.
Supervisão ambiental.
Preparação de objectos para exposição.
Gestão de armazenamento do acervo.
Sistemas de supervisão e controlo ambiental.
Competências informáticas.

2. Qualificações

Diploma ou grau equivalente em conservação ou com experiência.

3. Motivação

Compromisso.
Trabalho por sua própria iniciativa.

4. Atitude e Temperamento

Trabalho em equipa.
Capacidade de organização.
Abordagem metodológica.
Boa comunicação – oral e escrita.
Interesse pela área de conservação.
Interesse por novas técnicas de conservação e informação.

5. Aspecto e Saúde

Saúde normal
Estar apto a erguer e mover objectos de peso médio, de forma segura. Algumas deficiências podem ser ultrapassadas, mas uma boa visão (inclusive perspectiva de cores) e força, são essenciais.

6. Requisitos Especiais

Licença de condução válida.

(Data de preparação/última revisão: xx/xx/200x)

QUADRO 7:
EXERCÍCIO

Analise um trabalho existente no Museu e prepare uma Descrição do Cargo e um Perfil Individual para o mesmo.

promoção e será depois a base da oferta final de compromisso. Exemplos de Descrições de Cargo e Especificações Individuais para duas posições típicas do museu, são demonstrados anteriormente (posição de curador de topo no Quadro 5 e oficial de conservação no Quadro 6).

Depois, é necessário decidir como avaliar as aplicações recebidas em relação ao Perfil Individual. Vários métodos de avaliação são utilizados em todo o mundo (ver o Quadro 7) e é necessário acordar antecipadamente, qual a combinação destes que deve ser utilizada em qualquer caso.

Continuação da página 163

**QUADRO 8:
MÉTODOS E TÉCNICAS DE SELEÇÃO DE RECRUTAMENTO E PROMOÇÃO**

1. **Lista geral de candidatos**
2. **Registo e recusa dos candidatos que não estão na lista geral**
3. **Processo de reunião de informação:**
 1. reuniões de grupo, visitas, etc.
 2. reuniões individuais, visitas, etc.
 3. grupos de discussão observados (ou conduzidos) pelos candidatos
 4. projectos de grupo ou individuais: exercícios práticos; jogos de gestão, etc.
 5. entrevista individual
 6. entrevista em grupo
 7. testes: psicotécnicos, psicológicos, físicos, testes de aptidão especializados, etc.
 8. inspecção ao portfolio do trabalho, documentos comprovativos de competências, etc.
 9. outras provas, por exemplo grafologia
 10. Entrevistas técnicas: especialmente questões
 - a. questões “fechadas” – verificação e reunião de factos
 - b. questões em “aberto” comuns (por exemplo, resolução de problemas) feitas a todos os candidatos
 - c. outras questões em “aberto”
 - d. troca de informações – questões do candidato, etc.
4. **Escolher o candidato ideal com base nos Perfis Individuais e negociar os termos e condições finais (por exemplo, salário pretendido, data de início)**
5. **Notificar os candidatos não aprovados**

Uma vez escolhido e aceite com sucesso o candidato, o acordo precisa de ser confirmado por escrito. Nalguns países, pode envolver a elaboração e assinatura de um contrato formal de emprego de alguma forma regida por legislação. Noutros países, existe um procedimento menos formal. De qualquer modo, é importante assegurar que o empregador e o novo ou promovido funcionário aceite as condições e as responsabilidades do emprego. No mínimo, a declaração de aceitação escrita deve

**QUADRO 9:
REQUISITOS MÍNIMOS PARA UMA DECLARAÇÃO OU CONTRATO DAS
CONDIÇÕES DE EMPREGO**

1. Nome e endereço do empregador
2. Nome do funcionário
3. Título do cargo (ou descrição geral)
4. Data de início do compromisso
5. Data de término do emprego (em caso de termo fixo)
6. Detalhes de pagamento: taxa de pagamento inicial, período e método de pagamento, também como o pagamento é calculado ou revisto (por exemplo, por referência a uma tabela de salários oficial ou governamental ou por acordo colectivo negociado pelo sindicato)
7. Detalhes do horário e das condições normais de trabalho (por exemplo, referência ao acordo colectivo sobre horários de trabalho flexíveis)
8. Acordos para férias e pagamento de férias
9. Acordos relativos à incapacidade para o trabalho devido a doença ou danos que incluam quaisquer direitos a pagamentos por doença, etc.
10. Condições e termos relativos a acordos de pensão
11. Cumprimento de notificação para e do funcionário
12. Informação sobre os procedimentos e as normas disciplinares e de queixa
13. Direitos e condições relativos ao reconhecimento do sindicato (se aplicável)
14. Detalhes completos sobre onde os funcionários podem consultar os documentos oficiais relativos ao emprego (por exemplo, acordos colectivos sobre salários e condições, códigos disciplinares e de queixa, etc.).

incluir a informação básica definida no Quadro 9.

No entanto, o processo de recrutamento não termina quando o novo funcionário inicia o trabalho ou quando alguém assume a sua nova posição após a promoção. É muito importante que quem quer que seja responsável pela função do pessoal, seja o gestor especializado em recursos humanos, administrador geral ou

talvez o director, assuma o compromisso com um programa de formação inicial planeado para apresentar a pessoa nova aos seus deveres e responsabilidades e assegurar que qualquer formação adicional necessária, formal ou informal, é providenciada sem demora.

Recomenda-se também que seja nomeado um membro do pessoal, ao funcionário novo, para além do apoio do Pessoal, profissional ou técnico dentro da sua própria área de competências para agir como um “mentor” ou guia e aconselhador durante os seus primeiros meses na sua nova posição. Também deve existir uma revisão formal de cada novo compromisso após os primeiros meses, inclusive uma entrevista informal com o funcionário, para assegurar que tudo está a correr bem e de que não existe qualquer problema.

Recrutar um novo membro do pessoal é um exercício muito dispendioso a nível de tempo, e talvez a nível financeiro, caso existam custos de publicidade ou semelhantes, a pagar. Inevitavelmente haverá um período de talvez vários meses durante os quais o novo funcionário ainda está em fase de habituação até conseguir dar o seu potencial e desempenho máximo no novo trabalho. A recolocação de pessoal de topo é dispendiosa e muitas vezes, é um sinal de que pode haver graves problemas no modo em como o museu está a ser gerido e está a ser operado.

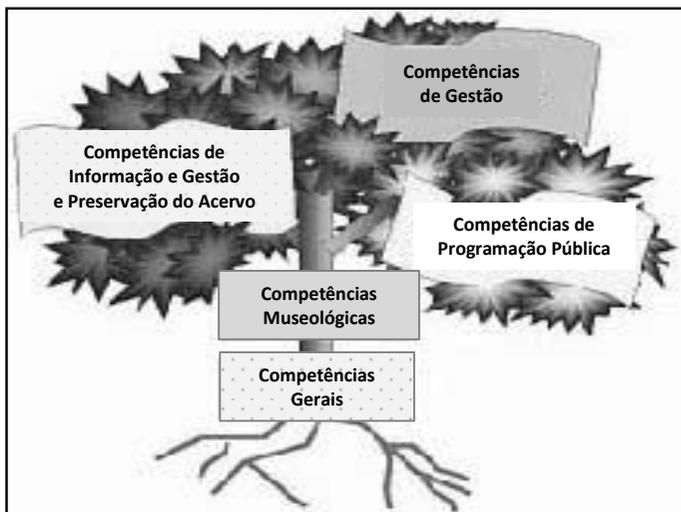
Por conseguinte, são necessários todos os esforços para manter o bom pessoal, desde a sua colocação. O director e outro pessoal de topo, inclusive os especialistas em recursos humanos, têm de assegurar que tanto o pessoal novo como o antigo, se sintam satisfeitos e valorizados no seu papel, de modo a permanecer na instituição, a longo prazo.

Gestão, formação e desenvolvimento profissional do pessoal

Actualmente, reconhece-se de modo geral que, para assegurar

uma operação e serviço eficaz, são necessárias revisões regulares – e medidas idealmente objectivas - do desempenho geral da instituição, e do pessoal individual nela inserido, uma vez que não existe, até ao momento, qualquer procedimento geral estabelecido para o sector museológico. Isto é um tópico muito especializado a ser discutido com detalhes, sob uma perspectiva geral do mesmo, mas existem cada vez mais estudos de caso que devem ser levados em consideração. Por exemplo, o financiamento do governo para cada um dos museus e galerias nacionais inglesas sob a tutela do Departamento de Cultura, Comunicação e Desporto, opera agora num contracto de financiamento triannual formal, que incorpora em cada caso explícito medidas de desempenho e provisão para a publicação da revisão do desempenho anual destes, enquanto a Associação Americana para a História Local e Nacional (AASLH) está a desenvolver um esquema modelo para ser utilizado pelos seus museus (principalmente os pequenos) e locais históricos membros.

A formação e desenvolvimento do pessoal também são uma parte muito importante do processo contínuo de gestão do pessoal. Desde 1986 o ICOM tem insistido, através do seu Código de Ética Profissional, que a formação e a requalificação do pessoal é um assunto ético importante para a instituição e para o profissional individual do museu. No actual mundo de mudanças rápidas, não é mais aceitável que o profissional, técnico ou administrador obtenha formação e qualificação profissional no início da sua carreira, quando provavelmente ainda só têm 20 anos, e depois ficar-se por esta formação durante outros trinta ou quarenta anos. Muitas das profissões estão actualmente empenhadas no conceito de Desenvolvimento Profissional Contínuo (DPC) sob o qual, para deter o estatuto e reconhecimento profissional, o profissional tem que empreender numa quantidade significativa de formação ou requalificação



Quadro 10: Directrizes de Currículos para o Desenvolvimento Profissional do Museu do ICOM: (detalhes completos em <http://museumstudies.si.edu/ICOM-ICTOP/index.htm>)

adicional formal num determinado período.

Por exemplo, a Associação de Museus do Reino Unido actualmente galardoa a sua Sociedade e Associação de Amigos, muito reconhecida profissionalmente, de cinco em cinco anos, em vez de ser perpetuamente, como era o caso. A cada membro é exigido que mantenha um registo de toda a sua formação formal e actividades de desenvolvimento de pessoal informais, tais como participação em reuniões profissionais ou realização de algumas novas actividades profissionais ou de gestão, para discussão e revisão antes da sua qualificação ou renovação do estatuto profissional.

O ICOM também fornece orientação para os padrões mínimos

e gerais de conhecimento e competências de especialização para o trabalho museológico nas *Directrizes de Currículos para o Desenvolvimento Profissional do Museu* (última edição 2000) que abrange cinco áreas de competências - descrições gerais do conhecimento, competências e capacidades (CCC) necessárias para trabalhar eficazmente nos museus actuais. A “árvore” modelo sobre as *Directrizes de Currículos* do ICOM demonstrada a seguir (Quadro 10) pretende ilustrar as competências de partilha e de funcionamento exigidas aos funcionários do museu, de modo a compreenderem e a executarem os seus trabalhos, correctamente. As competências de partilha “Geral” e “Museológica”, que todos os trabalhadores de museu profissionais devem possuir, são exemplificadas como as raízes e o tronco da árvore de competências. As três áreas principais de competências funcionais identificadas como as necessárias para executar actividades fundamentais específicas nos museus, i.e. “Competências de Informação e Gestão e Preservação do Acervo”, “Competências de Programação Pública” e “Competências de Gestão” geral, são ilustradas como ramos e folhas interligados com a “árvore” Directrizes de Currículos.

Procedimentos disciplinares e de queixa

O princípio de tratamento justo e igual para todos os funcionários deve sempre aplicar-se não só, ao recrutamento do pessoal do museu, mas também a todos os aspectos de gestão do pessoal. Por isso, é importante existir um procedimento justo e compreensível a seguir, caso exista alguma queixa sobre o comportamento ou desempenho de qualquer membro do pessoal.

Ainda, qualquer membro do pessoal que tenha uma queixa ou reclamação sobre qualquer trabalho relacionado com o assunto que os afecta, deve ter o mesmo direito, para levar adiante a sua reclamação e para a sua devida investigação imediata.

QUADRO 11:

PRINCÍPIOS GERAIS PARA OS PROCEDIMENTOS DISCIPLINARES

Estes devem:

1. ser por escrito
2. especificar a quem se aplicam
3. providenciar para que os assuntos sejam resolvidos rapidamente
4. indicar quais as acções disciplinares a tomar
5. especificar os níveis de gestão que têm autoridade para realizar os vários níveis e formas de acção disciplinar
6. assegurar que os superiores imediatos não têm o poder para despedir sem conhecimento da gestão de topo
7. providenciar para que os indivíduos sejam informados das reclamações contra eles
8. providenciar para que seja dada a oportunidade aos indivíduos para esclarecerem o seu caso e para alegações de resposta antes de serem tomadas as decisões
9. dar aos indivíduos o direito a serem acompanhados por um representante do sindicato ou funcionário da mesma categoria à sua escolha
10. assegurar que, com excepção de "má conduta total", como o definido no Código Disciplinar da organização, nenhum funcionário é despedido devido à primeira falha de disciplina
11. assegurar que a acção disciplinar não é tomada até o caso ter sido investigado cuidadosamente
12. assegurar que a explicação devida é dada aos indivíduos sobre qualquer pena imposta
13. providenciar o direito de apelo e especificar o procedimento a seguir

Princípios subjacentes que precisam de ser aplicados na:

14. *Justiça na aplicação de normas disciplinares:* a gestão deve ser consistente, justa e imparcial (por exemplo, ter outros funcionários, talvez de nível diferente, que são culpados numa ofensa disciplinar semelhante, e em caso afirmativo, foram tratados de modo diferente?)
15. *Representação:* no caso de assuntos sérios que são investigados por uma auditoria disciplinar formal, deve ser permitido apoio e representação ao funcionário acusado.

Procedimentos claros e consistentes, baseados em princípios de justiça natural, e que permitam:

16. Notificação prévia da natureza das ofensas disciplinares alegadas
17. Notificação suficiente da auditoria formal (normalmente não menos do que sete dias úteis)
18. Separação dos papéis do queixoso (por exemplo, o supervisor) e os membros do painel disciplinar. (No caso de organizações muito pequenas pode ser necessário trazer pessoas independentes "extras" à organização, como membros de um painel disciplinar ou de apelo uma vez que a maior parte da gestão também está muito envolvida nas primeiras fases do caso)
19. Oportunidade adequada durante a auditoria ao funcionário para ouvir os detalhes completos de todas as alegações e responder a estes (inclusive o direito a testemunhas)
20. Prontidão em todas as fases de investigação e na procura de acção disciplina

QUADRO 12:

PRINCÍPIOS GERAIS PARA OS PROCEDIMENTOS DE QUEIXA

Definições:.....Níveis sucessivos de queixas

Insatisfação:.....Tudo o que perturba um funcionário, quer seja ou não expresso em palavras

Reclamação:.....Descontentamento oral ou escrito levado à consideração do supervisor e/ou representante do pessoal

Queixa:.....Reclamação apresentada formalmente a um representante administrativo e/ou representante do pessoal

Princípios para o Procedimento de Queixa

1. Todos os funcionários têm o direito de tentar justificar as queixas relativas ao seu emprego
2. A cada funcionário deve ser explicado o que fazer
3. A gestão deve estabelecer, com os representantes do funcionário ou os devidos sindicatos, acordos sob os quais os funcionários individuais podem fazer queixas, as quais serão tratadas de forma razoável e imediata
4. Excepto em estabelecimentos muito pequenos onde existe pouco contacto pessoal entre o empregador e os funcionários, deve existir um procedimento de queixa escrito formal
5. As queixas individuais e as disputas colectivas são tratadas frequentemente pelo mesmo procedimento. Sempre que existam procedimentos separados, estes devem ser reunidos de forma que os assuntos com uma aplicação mais geral possam ser transmitidos mutuamente, (por exemplo, uma queixa individual pode tornar-se numa disputa de sindicatos)
6. A política para o Procedimento de Queixa deve estabelecer que:
 - a) normalmente, a queixa deva ser primeiro discutida entre o funcionário e o superior imediato
 - b) se não satisfeita até esta fase, deve existir uma auditoria pessoal pelo representante da gestão ao mais alto nível (por exemplo, Director do Departamento), e o funcionário deve ter o direito de ser representado por um funcionário ou outro trabalhador, caso assim o deseje
 - c) deve existir o direito de apelo final ao nível mais alto (por exemplo, gestão de topo; Conselho de Administração do Museu)
7. O objectivo deve ser a resolução de queixa:
 - a. de modo justo
 - b. tão próximo quanto possível do local de origem
 - c. de modo simples
 - d. rapidamente

Uma vez que podem existir implicações e consequências legais importantes, caso alguém, por exemplo, seja despedido indevidamente ou sem justa causa, os códigos ou regras do museu para investigar e responder às reclamações disciplinares e queixas do pessoal, terão de estar relacionadas com o suporte legislativo nacional (e talvez normas de serviço do estado). No entanto, é provável que estes incluam alguns princípios universais de boa gestão de pessoal como resumido no Quadro 11 (Procedimentos Disciplinares) e Quadro 12 (Lidar com as Queixas do Pessoal).

Saúde e Segurança no Trabalho

Uma das responsabilidades mais importantes da gestão é assegurar que dentro do possível, o museu e as suas actividades provêm um ambiente de funcionamento seguro e saudável para todos os que utilizam as instalações e serviços, quer seja pelo pessoal, remunerado ou não, quer seja por todos os visitantes e outros utilizadores. Normalmente, as responsabilidades pela saúde e pela segurança são coordenadas como parte da função do pessoal da instituição e sempre que exista um especialista em Gestão de Saúde e Segurança, este posto provavelmente estará inserido na secção de Gestão do Pessoal ou de recursos humanos do museu. Se o museu não tiver um especialista formado em Gestão de Saúde e Segurança a tempo inteiro, então é necessário arranjar alternativas eficazes. Isto provavelmente significará que estes deveres terão de ser desempenhados por um membro existente e adequado do pessoal, ao nível do topo, que provavelmente necessitará de formação especializada para os deveres do cargo.

Logo que a saúde e a segurança estejam organizadas, haverá sempre a necessidade de cooperação conjunta com todas as outras partes do serviço e em particular com o Departamento e Instalações de Segurança, uma vez que muitos dos potenciais perigos se relacionam com a construção e actividade dos edifícios,

QUADRO 13: RESPONSABILIDADE PELA SAÚDE E SEGURANÇA DO MUSEU E DAS SUAS ACTIVIDADES

Os deveres do empregador incluem:

1. Tornar o local de trabalho de modo geral seguro e sem riscos para a saúde
2. Avaliar os riscos para a sua saúde e segurança e registar dados significativos
3. Acordar na implementação de medidas para a saúde e segurança identificadas como necessárias, pela avaliação
4. Preparar uma declaração de política de saúde e segurança, inclusive detalhes da organização da saúde e segurança e acordos em vigor, e assegurar que todo o pessoal tem conhecimento delas, e sabe o que fazer em caso de risco ou perigo
5. Nomear alguém competente para ajudar nas responsabilidades de saúde e segurança
6. Estabelecer procedimentos de emergência
7. Assegurar que o equipamento de trabalho é satisfatório para a sua utilização planeada, relativamente à saúde e segurança, e que é mantido e utilizado correctamente
8. Considerar, antecipadamente, as consequências para a saúde e segurança, ao introduzir equipamento novo, materiais ou métodos de trabalho e alterações de instalações
9. Providenciar instalações de primeiros socorros adequadas e organizar formação e requalificação regular para o pessoal de primeiros socorros
10. Assegurar que o local de trabalho satisfaz as condições de saúde, segurança e bem-estar do pessoal exigidas, por exemplo, ventilação, temperatura, iluminação e instalações sanitárias e de descanso
11. Tomar todas as precauções necessárias contra o perigo de incêndio ou explosão, inclusive o próprio controlo e utilização de material de laboratório inflamável ou explosivo e outras substâncias químicas e sistemas eléctricos e equipamento
12. Evitar actividades de manipulação manuais perigosas e sempre que não possam ser evitadas, reduzir o risco de danos através da provisão de equipamento especial necessário e formação de pessoal
13. Distribuir gratuitamente a todo o pessoal qualquer vestuário de protecção e equipamento necessários para a sua segurança e protecção, de acordo com a natureza do seu trabalho, como capacetes, protecção para os olhos, calçado de segurança e apoios para levantamento,
14. Providenciar sinalização de segurança e de advertência, barreiras e alarmes necessários e assegurar que são mantidos

Cada funcionário também é responsável pela saúde e segurança e deve, em particular:

1. Zelar pela sua própria saúde e segurança no trabalho e ter cuidado com outros que podem ser afectados pelo que fazem ou pelo que não fazem
2. Cooperar com o empregador e com todo o pessoal designado para a saúde e segurança
3. Receber toda a formação de segurança necessária, organizada pelo empregador, tal como formação de primeiros socorros ou formação especial na operação segura de equipamento especializado,
4. Utilize sempre todo o equipamento e material providenciado pelo empregador correctamente, incluindo o equipamento de protecção pessoal, de acordo com a formação ou instruções
5. Não interfira ou abuse de qualquer coisa providenciada para a sua saúde, segurança ou bem-estar.

e com o pessoal de laboratório especializado, como o do Departamento de Conservação, devido à utilização necessária de potenciais substâncias químicas perigosas e equipamento especial.

Além disto, a saúde e a segurança devem ser consideradas como responsabilidade de todos. O Director e os outros gestores de topo detêm a última responsabilidade, e num número cada vez maior de países, a gestão de topo de qualquer local de trabalho enfrenta a possibilidade de responsabilidade criminal pessoal em caso de qualquer falha grave na segurança ou na saúde. Da mesma forma, cada um dos responsáveis de todos os departamentos e secções de especialidade e pessoal supervisor de, por exemplo, laboratórios de conservação, têm a responsabilidade de assegurar que os perigos são mantidos ao mínimo, nas suas áreas de responsabilidade. Além disso, o museu necessita de um programa e de formação muito activa em saúde geral e segurança e instrução especial e formação na utilização segura e adequada de determinados processos ou equipamentos.

No entanto, cada funcionário também tem a responsabilidade de contribuir para manter condições de trabalho saudáveis e seguras para os outros membros de pessoal, visitantes e para si próprios e obedecer a todas as regras de segurança necessárias. As obrigações da instituição colectiva e dos membros do pessoal individual estão resumidas no Quadro 13.

Finalmente, mas não menos importante, como parte do seu programa de trabalho de saúde e segurança, o museu precisa de ter um programa activo de avaliação de risco, envolvendo tanto pessoal quanto o possível. O objectivo é identificar perigos e riscos, avaliar cada um deles e encontrar métodos para os eliminar ou, caso seja impossível, reduzir cada um deles, a um nível aceitável de risco. O Quadro 14, a seguir, resume o processo de avaliação de risco nacional recomendado a todos os

empregadores, quer públicos ou privados, pelo Executivo pela Saúde e Segurança do Reino Unido.

QUADRO 14:

COMO AVALIAR OS RISCOS NO LOCAL DE TRABALHO: CINCO PASSOS PARA A AVALIAÇÃO DO RISCO

PERIGO: significa qualquer coisa que possa causar danos (por exemplo, químicos, electricidade, trabalhar em escadas, etc.)

RISCO: significa a probabilidade, grande ou pequena, de alguém ser prejudicado pelo perigo

PASSO 1: Identificar os perigos

Caminhe pelo seu local de trabalho e procure qualquer coisa que possa representar perigo. Concentre-se em perigos significativos que possam resultar em danos graves ou possam afectar várias pessoas. Questione os outros funcionários sobre o que eles pensam. As instruções ou folhetos de informação dos equipamentos e materiais providos pelos seus fabricantes também podem ajudá-lo a identificar perigos e a ver os riscos pela sua verdadeira perspectiva, assim como os registos do museu sobre acidentes anteriores ou prejudiciais à saúde.

PASSO 2: Decidir quem pode ser prejudicado e como

Não se esqueça do possível risco a membros do público, tais como os visitantes do museu, pessoas especialmente vulneráveis como trabalhadores jovens, grávidas e parturientes, deficientes, etc., que podem estar em determinado risco e trabalhadores que podem não estar sempre no local de trabalho, como empregados, a meio termo, da manutenção ou da limpeza.

PASSO 3: Avaliar os riscos e decidir se as precauções existentes são adequadas ou se algo mais deve ser feito

Considerar qual a probabilidade de cada perigo causar dano, e o que pode mais ser feito para reduzir o risco. Mesmo depois de terem sido tomadas todas as precauções, normalmente permanece algum risco. O que tem que decidir para cada perigo significativo é se este risco restante é elevado, médio ou reduzido. O seu objectivo actual é reduzir todos os riscos, adicionando as suas precauções, caso

necessário. Dê prioridade a qualquer risco restante que seja elevado e/ou os que possam afectar a maioria das pessoas. Ao tomar medidas deve questionar-se (a) posso livrar-me completamente do perigo? (b) se não, como posso controlar os riscos de forma a não ter danos? Ao controlar os riscos aplique os seguintes princípios, se possível pela ordem que se segue:

- a. tente uma opção menos arriscada
- b. previna o acesso ao perigo (por exemplo, através de vigilância)
- c. organize o trabalho para reduzir a exposição ao perigo

PASSO 4: Registe as suas informações

O seu objectivo actual é reduzir todos os riscos, adicionando as suas precauções caso necessário.

Se acha que algo precisa de ser feito, prepare uma "lista de acções" e dê prioridade a qualquer risco restante elevado e/ou os que possam afectar a maioria das pessoas.

PASSO 5: Reveja a sua avaliação e corrija-a, se necessário

Mais cedo ou mais tarde trará equipamento, substâncias e procedimentos novos que possam conduzir a novos perigos. Se existir qualquer alteração significativa, adicione-a à avaliação para registar o novo perigo. Não emende a sua avaliação sempre que existam alterações triviais, mas se algo introduz novos perigos significativos por si só, terá de os levar em consideração. Em todo caso, é boa prática rever a sua avaliação de vez em quando, para se assegurar que as precauções ainda funcionam de modo eficaz.

EXERCÍCIO:

Utilizando as linhas de orientação acima, realize uma avaliação de risco à sua própria área de trabalho no seu museu ou trabalhando em grupo com os colegas, prepare uma avaliação de risco para o todo o edifício.

Marketing

Paal Mork

Director de Comunicações e *Marketing*, Norsk Folkemuseum, Oslo

Nas últimas décadas, os museus colocaram maior ênfase em atrair a atenção dos visitantes e o *marketing* tornou-se uma ferramenta de gestão essencial para os museus num número de países cada vez maior. Uma das razões principais deve-se ao facto de que em muitos países, o apoio financeiro do governo foi reduzido, enquanto a competição pela captação do tempo livre das pessoas tornou-se mais feroz. Além disso, a sociedade em geral é confrontada por um fluxo crescente de informação e adquirir visibilidade é por isso, cada vez mais um grande desafio.

Os museus que se focalizam no público, em todos os seus aspectos operacionais, têm um maior potencial para ganhar popularidade e novos visitantes. Comunicar com o público não é um processo de um só sentido. O museu com sucesso será interactivo, não se limitando a comunicar a sua missão ao público, para assim poder receber a sua reacção e utilizar depois esta informação, para adaptar as necessidades e os desejos do público nos seus programas de desenvolvimento.

Eu acredito que os museus em muitas partes do mundo, particularmente nos países em desenvolvimento, têm um grande

potencial para aumentar o número de visitantes, se existir maior ênfase na orientação de *marketing*. Com uma situação política cada vez mais estável, assume-se que mais viajantes com interesses culturais rumarão para as regiões e países do mundo que nas últimas décadas se encontravam politicamente instáveis, como o Médio Oriente e países como o Afeganistão ou Iraque. “Os meus clientes estão sedentos do conhecimento que o Iraque possui”, Geoff Hann em *Viagem ao Interior* diz que, enquanto os museus no Iraque ou noutros países, que sofreram conflitos recentes, também terão provavelmente, o potencial para serem locais de encontro para amigos e famílias. A longo prazo, eles também podem ser locais de reconciliação entre as comunidades divididas, como está a acontecer actualmente no pós-conflito da Irlanda do Norte. Mas tudo isto requer uma atitude positiva por parte dos serviços ao público e de *marketing*.

Este capítulo é uma introdução aos tópicos-chave do *marketing* moderno do museu. Iniciarei com o *marketing mix*, depois descreverei o processo de planeamento estratégico e terminarei com uma introdução breve sobre a criação da marca.

1. Introdução ao marketing

Um erro comum, tanto na vida empresarial como nos museus é considerar o *marketing* apenas como o processo de promoção e venda. “Vender é apenas a ponta do iceberg do *marketing*”, afirma o famoso Professor de *Marketing*, Philip Kotler (2003, pág., 9). O *marketing* moderno é caracterizado como o processo holístico, ao mesmo tempo que varia desde, a projecção do produto, a segmentação do mercado, a gestão promocional e finalmente, a pesquisa da satisfação do cliente. Uma definição comumente utilizada é a da Associação de *Marketing* Americana (1985): “*Marketing* é o processo de planeamento e execução da concepção, custo, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar os processos de troca que satisfaçam os objectivos individuais e organizacionais” (Lancaster 2002, p.3).

Orientação para a produção

Nos primeiros tempos da industrialização, os fabricantes focalizavam-se em fazer os melhores produtos possíveis. Numa escassez geral de bens, o cliente comprá-los-ia sem requerer produtos especiais e determinado *design*. Henry Ford disse sobre o seu carro Modelo T que, “pode ter a cor que quiser; desde que seja preto!” (Lancaster 2002, p.7). Ninguém pensava sequer pedir um azul claro metálico com interiores de pele creme!

Orientação para a venda

Durante os anos cinquenta e sessenta, os mercados ficaram repletos de produtos industriais e as taxas de venda diminuíram. A orientação mudou para a venda dos produtos. A produção continuou como antes e para assegurar que os produtos eram vendidos, desenvolveram-se estratégias de vendas para convencer os clientes a comprarem cada vez mais bens.

Orientação para o marketing

Com uma orientação para o *marketing*, o cliente torna-se o foco

principal. Em vez de fazer produtos para vender, o fabricante considera as necessidades e desejos dos clientes e faz produtos para os satisfazer. A produção baseia-se nas necessidades do mercado. A orientação para o *marketing* não só inclui o processo de promoção de produtos ao cliente, mas também a comunicação e a pesquisa para ir ao encontro das necessidades do cliente. Esta orientação caracteriza o *marketing* mais moderno. O desenvolvimento é reflectido na indústria turística internacional. Nos anos setenta, os turistas ficavam satisfeitos por viajarem em aviões de aluguer enormes e serem guiados em grupos comuns ou sentarem-se numa praia com milhares de outros. Porém, hoje em dia a tendência é para viagens exclusivas organizadas e com experiências únicas.

Conceito de marketing de sociedade

Está a surgir um desenvolvimento adicional, designado por conceito de *marketing* de sociedade. Define que a produção também deve levar em consideração o ambiente e as necessidades sociais. Como a empresa de combustível francesa Total o declara: “A Sociedade Civil espera que as empresas, especialmente as maiores, giram o impacto ambiental das suas operações e riscos industriais, assim como o planeamento e gestão dos seus impactos sociais e da sociedade, directos e indirectos, onde quer que estejam situadas.” (Desmarest 2003, p.2)

A orientação actual dos museus em relação à teoria e prática do marketing

Muitos museus ainda têm orientação para a produção. Em tais casos, a escolha de exposições é decidida apenas pelos curadores, com base nos seus interesses e áreas de investigação pessoais. As instalações dos Serviços ao Visitante provavelmente são negligenciadas, uma vez que os curadores de topo, podem nunca visitar estas áreas e quase de certeza, nunca se encontram com os

visitantes normais do museu. Normalmente, os programas do museu estão inseridos em planos a longo prazo, em que apenas os factores internos são levados em consideração.

E quando, como consequência, a administração vê os visitantes a desaparecer, eles contratam um gestor de *marketing* para promover as antigas exposições de acordo com a abordagem da orientação para a venda. Mas muito frequentemente, o verdadeiro problema é a falta de exposições atractivas e outros serviços para o visitante. Intensificar simplesmente a promoção e os esforços de vendas muito dificilmente consegue resolver o problema: primeiro, é necessário um “produto” interessante e que valha a pena vender. Um museu com sucesso é o que integra completamente o *marketing* no planeamento estratégico e processo orçamental. Todos os esforços orientados para o público são então, realizados com o visitante em mente e os seus desejos, necessidades e comportamentos são regularmente pesquisados e desenvolvem-se novos programas baseados nestes.

Por exemplo, a Companhia de Radiodifusão norueguesa era o único canal de televisão autorizado na Noruega até 1991. A empresa tinha orientação para a produção e os produtores decidiam quais os programas que queriam e quando os transmitiam. Após a liberalização, a empresa teve que adaptar-se a uma situação de competição e começou a produzir e a transmitir programas, com base em avaliações do espectador, mudando para o princípio de orientação para o *marketing*. Como consequência, a empresa permanece o canal de televisão mais popular na Noruega, apesar de toda a competição nova.

Marketing mix

A orientação para o *marketing* depende de um conjunto de variáveis-chave do processo desde o *design* do produto à venda.

Estas variáveis designam-se *marketing mix*, e o processo comum de as categorizar baseia-se nos 4Ps¹³ do *Marketing*”: Produto, Preço, Promoção e *Place* (local) E. Jerome McCharty “ (Kotler 2003, p.6). Os 4Ps definem que todo o processo, desde a moldagem do produto à promoção, é *marketing*.

4Ps do marketing

Produto Preço Promoção Place (Local)

Produto

O produto é o objecto ou serviços que o cliente deseja ou necessita, a parte essencial do *marketing mix*. Se não houver necessidade ou desejo pelo produto, nenhum esforço o fará vender. Do ponto de vista do visitante geral os “produtos” do museu nestas condições, são principalmente as galerias, as exposições especiais e as outras partes do museu abertas ao público. Mas para outros visitantes isto também significa os serviços de investigação, as áreas de serviço e os locais de encontro para amigos e famílias, como o restaurante ou o café do museu. Todas estas áreas têm que ter a satisfação do visitante, porque se o museu não for atractivo, não ganhará e manterá popularidade, mesmo que ofereça admissão gratuita e gaste fortunas em publicidade. Este foi o grande erro dos que tentaram no passado, desenvolver um *marketing* de sucesso partindo de uma abordagem de orientação para a produção e vendas para a orientação para o *marketing*. O mesmo erro foi cometido em

¹³NT: da versão original inglesa – “4Ps of marketing: Product, Price, Promotion, Place”.
Na gíria profissional: “marketing mix”.

muitos museus, a nível mundial. As exposições eram baseadas na “produção”, e não para satisfazer as necessidades e os interesses dos visitantes: nestas circunstâncias, as actividades promocionais não puderam salvar o museu. Através de pesquisas e entrevistas com grupos-alvo, o público pode ter um impacto na fase prévia do planeamento e desenvolvimento da exposição e as exposições resultantes estarão desta forma, muito mais relacionadas com as preferências do público.

Preço

Na indústria de produção, o preço é uma ferramenta importante para ganhar a competitividade e obter lucros. Para os museus, o preço é uma ferramenta muito utilizada para incentivar determinados grupos-alvo. O preço de ingresso não deve ser o mesmo para todos os visitantes. Se o museu quiser ter lucro na indústria turística, pode ser inteligente oferecer preços reduzidos aos operadores turísticos. Os patrocinadores e doadores ficam satisfeitos se receberem ingressos gratuitos para os funcionários e contactos importantes. Talvez seja boa ideia, cooperar com outros museus para lançar um ingresso comum válido para museus diferentes? Na Europa, a estratégia de entrada gratuita para os museus, está a ganhar popularidade. A ideia é incentivar os grupos, que normalmente não visitam os museus ou que não podem suportar a visita ao museu, a fazê-lo.

Promoção

A necessidade de actividades promocionais pode variar muito. Um museu que exhibe tesouros únicos conhecidos na maior parte do mundo, pode ter um fluxo fixo de visitantes com quase nenhuma promoção, enquanto o museu vizinho com colecções menos atractivas tem que lutar por todos os visitantes. As actividades promocionais são descritas, pormenorizadamente, mais à frente, neste capítulo.

(Place) Local

Para a indústria orientada para o produto, a localização e a distribuição dos produtos é essencial. Um produto publicitado, que não exista em stock, fará o cliente ficar desapontado. A maioria dos museus tem um local fixo, e raramente o “local” é igual ao da distribuição. O “Local”, em termos de marketing do museu, caracteriza-se comumente como o transporte dos visitantes para o museu. Se o museu estiver localizado fora do centro da cidade, com poucas ligações de transporte, ou numa área que não seja considerada segura, pode ser boa ideia, organizar o transporte dos visitantes do centro da cidade. Em circunstâncias muito diferentes, tanto o Getty Museum de Los Angeles como o Zuider Zee Museu na Holanda, disponibilizam parques de estacionamento para o visitante, longe do museu, com transporte gratuito de eléctrico ou de barco, respectivamente, para o próprio museu. Os serviços de autocarro do museu (ou os barcos do museu em Amesterdão) que param nos museus da cidade, são comuns em todo o mundo. Se o museu receber grupos escolares ou turísticos de autocarro, é necessário disponibilizar um parque de estacionamento para autocarros. É boa ideia oferecer exposições itinerantes, de forma que até mesmo as pessoas de cidades mais pequenas e vilas ou outras regiões possam apreciar as colecções do museu.

2. Planeamento do mercado estratégico

O *marketing mix* tem de se tornar parte da filosofia e objectivos, a longo prazo, do museu num plano estratégico. O plano estratégico estabelece uma estrutura de gestão global para todas as actividades museológicas. Define a missão e descreve como e por quais objectivos a missão será realizada. Claro que o planeamento também tratará de tópicos que não estão relacionados com o

marketing, como a gestão e investigação do acervo, mas não discutirei estes assuntos aqui. O plano estratégico tem que ser avaliado continuamente e adaptado a circunstâncias variáveis. Um museu orientado para o público, dirigirá os objectivos no plano estratégico para as preferências do público e o plano será orientado para o mercado. Como suplemento para o plano estratégico, o museu pode desenvolver um plano de *marketing* individual e planos para outras actividades.

Missão e Visão

A “Missão” descreve o propósito da organização. Os objectivos principais do museu, coleccionar, conservar, estudar e comunicar, são frequentemente listados ao mesmo nível e sem qualquer prioridade forte. Uma missão geral e descritiva, formulada nos primeiros dias do museu, não incentiva o museu a um desenvolvimento adicional.

Se o museu se quer especializar num determinado campo, ou ter uma orientação para o *marketing*, pode ser necessário reformular a missão. Através do processo de reformulação, a gestão pode ver e compreender melhor os objectivos e desafios do futuro do museu.

Áreas do plano estratégico relacionadas com o *marketing*,

Missão e visão	O propósito e ideias da organização
Análise da situação	Factores internos e externos analisados em relação a forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.
Objectivos	Objectivos principais da organização para o próximo período
Segmentação do mercado	Divisão dos receptores em grupos-alvo
Promoção	Esforços para informar o mercado
Controlo	Análise final de todos os objectivos em relação à sua concretização

A “Visão” reflecte as prioridades primárias do museu. Descreve ou resume a situação ideal que a organização quer realizar. Uma visão poderia ser por exemplo, quando um museu quer ser o museu mais completo em arte moderna nacional ou o melhor local de instalações para conhecer tesouros arqueológicos nacionais.

Análise da situação

O sucesso de todos os museus depende de um conjunto de factores internos e externos. No processo do planeamento estratégico é essencial saber quais as limitações e possibilidades dentro da organização e do mundo. Estes factores podem ser categorizados através da análise “SWOT”, que analisa as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, face ao museu e ao meio ambiente.

Factores internos Forças e Fraquezas	Factores externos Oportunidades e Ameaças
--	---

Factores internos

Na análise SWOT, todos os factores internos são analisados em relação a se representam uma força ou uma fraqueza para a organização. Os factores internos podem ser, por exemplo, a competência do pessoal, a qualidade do acervo, a situação financeira, a localização do museu ou a condição dos edifícios do museu. O museu terá sempre determinadas forças e fraquezas. É importante não deixar as fraquezas subjugarem o processo de planeamento. Algumas fraquezas podem até mesmo ser transformadas em forças. A pilhagem do Museu em Bagdad no conflito de 2003, inicialmente debilitou ainda mais um museu

que já tinha tido dificuldades muito sérias em mais de uma década devido à situação económica e política nacional e internacional. No entanto, os eventos da primavera de 2003 deram ao museu uma posição de promoção internacional única: a situação pôde transformar-se numa força, a partir do momento que todo o mundo ouviu falar do museu e dos seus graves problemas.

Factores externos

Ao utilizar a análise técnica SWOT, os factores externos são analisados relativamente a quais as Oportunidades e Ameaças que representam para o museu. Os factores externos são, claro, os visitantes, mas também possíveis parceiros de cooperação, e não esquecer a concorrência: outros museus, locais de património, várias actividades de tempos livres inclusive estabelecimentos de desporto, assim como, e cada vez mais, estabelecimentos comerciais orientados para o lazer. A situação política, regulamentos governamentais e também o macro ambiente, como disputas políticas, trocas demográficas e ciclos económicos são todos factores externos.

Todos estes factores devem ser analisados e divididos em grupos que representem, por um lado oportunidades e por outro, ameaças para o museu. As situações políticas instáveis e os regulamentos do mercado turístico devido aos regulamentos religiosos são exemplos de ameaças actuais para os museus que servem os visitantes internacionais no Médio Oriente. Se os operadores turísticos pudessem superar estas limitações e oferecer viagens à região, isto representaria grandes oportunidades para estes museus.

Objectivos

Os objectivos são os alvos específicos fixados para o museu num determinado período. São um dos mais importantes e também uma das partes mais práticas do plano estratégico do museu. Os

objectivos concretos são fáceis de entender, seguir e medir. Existem numerosos exemplos de museus que falharam ao estabelecer os seus objectivos principais. Como resultado pode acontecer que, enquanto os curadores planeiam uma exposição numa galeria programada para renovação total, o departamento de *marketing* está a fazer uma campanha diferente.

Enquanto a missão descreve as metas globais da organização, os objectivos descrevem como realizar a missão. E enquanto a visão descreve a situação ideal pela qual a organização se debate, os objectivos arruinam os esforços reais e o prazo limitado. Os objectivos devem ser *SMART*¹⁴ - *Specific, Measurable, Achievable, Realistic e Time-related* (Lancaster 2002, pág. 239). O plano estratégico tem que conter objectivos realísticos para toda a organização.

E quando o plano é avaliado após um determinado período, a concretização de cada objectivo é medida. Um museu em que a visão é tornar-se no melhor local para conhecer e compreender os tesouros arqueológicos nacionais, poderia ter os seguintes objectivos principais num período de cinco anos:

Plano quinquenal de lançamento de novas ofertas

Ano 1	Pesquisa de mercado e Processo de Planeamento
Ano 2	Criar fundos para o novo desenvolvimento
Ano 3	Construir um centro para integrar as novas instalações
Ano 4	Desenvolver as novas instalações
Ano 5	Lançamento de novas ofertas

¹⁴ NT: *SMART- Específico, Mensurável, Realizável, Real e Atempadamente.*

Segmentação do mercado

Nenhum museu pode agradar a gregos e a troianos. Algumas ofertas satisfarão mais umas pessoas do que outras. No plano estratégico, os públicos devem ser divididos em grupos-alvo específicos. A isto designa-se segmentação de mercado e define para quem se destinam as ofertas. A segmentação de mercado aqui introduzida, será discutida mais adiante.

Actividades promocionais

Se o plano estratégico for seguido por um plano de *marketing*, as actividades promocionais só podem ser introduzidas ligeiramente no plano estratégico. As actividades promocionais são discutidas mais pormenorizadamente, a seguir.

Avaliação

Após um período definido, o plano estratégico é avaliado. Os objectivos devem ser analisados para confirmar se foram ou não alcançados. Talvez os factores externos ou internos se tenham alterado e o curso de acção tem de ser ajustado. O plano estratégico deve incluir um conjunto de critérios de sucesso e após um determinado período, a sua concretização é analisada. Para facilitar a avaliação, as áreas do plano estratégico têm que ser mensuráveis. “Os serviços ao visitante serão melhorados”, raramente é um bom objectivo, uma vez que é difícil controlar se os serviços ao visitante foram suficientemente melhorados. Os dados quantitativos como números de visitantes e estatutos económicos são fáceis controlar. Os dados qualitativos podem ser mais do que um problema. Uma boa sugestão é especificar os objectivos até tarefas controláveis, como: “Os serviços ao visitante serão melhorados introduzindo um novo sistema de informação”. As opiniões do público também devem ser avaliadas. Não é normal assistir ao aumento ou redução ou do número de visitantes, sem saber qual o motivo. As opiniões

podem ser medidas através de pesquisas onde os visitantes são entrevistados ou preenchem um questionário. As pesquisas também devem incluir os não visitantes para descobrir qual a sua relutância em visitar o museu. (Ver também o capítulo *Serviços ao Visitante*).

3. Grupos-alvo

Esquecer-se frequentemente, da diversidade de população da cidade, região ou país a que se presta serviço (idade, nível de educação e etnia) é um problema comum no planeamento de exposições e outros programas públicos dos museus. Como já foi sugerido, os tópicos de exposição parecem basear-se frequentemente em campos onde os curadores são especializados e têm interesses especiais, e não no que é mais atractivo para o público. Os curadores que defendem que fazem uma exposição para “todos”, provavelmente só o estarão a fazer para eles próprios e para os seus colegas mais próximos.

Todas as ofertas têm que ser feitas a pensar em determinados grupos-alvo. Um texto para adultos formados não será legível para crianças. Provavelmente, um turista europeu não compreende textos que só estão em árabe. E enquanto os grupos turísticos podem ficar apenas 20 minutos no museu, os visitantes individuais podem ficar horas. É importante ter em mente que os grupos-alvo não só são os visitantes que entram pela porta do museu. São também, as autoridades regionais ou governamentais que financiam o museu, potenciais patrocinadores, doadores e parceiros de cooperação.

Segmentação do mercado

A segmentação do mercado pode ser feita de várias formas. O museu deve desenvolver a segmentação que se adapta melhor para distinguir entre as diferentes variáveis do público potencial.

Alguns métodos comuns de segmentação são descritos a seguir (Kotler 1998:125).

Segmentação do mercado

Segmentação geográfica	Segmentação de acordo com o local de origem dos visitantes.
Segmentação demográfica	Segmentação de acordo com a idade, sexo, nível de educação dos visitantes, etc.
Segmentação psicográfica	Segmentação de acordo com a classe social, estilo de vida, personalidade dos visitantes, etc.
Segmentação organizacional	Segmentação de acordo com a ligação de organizações ao museu.

Segmentação geográfica

Alguns museus satisfazem principalmente os visitantes locais, outros recebem muitos turistas internacionais. O museu focalizado para os visitantes locais deve dar maior importância a um programa variável, para conseguir o retorno de um visitante. O museu que atrai os turistas pode exibir permanentemente algumas atrações “a não perder”, uma vez que a maioria dos convidados são visitantes pela primeira e talvez última vez na vida.

Segmentação demográfica

Pessoas com idades diferentes têm prioridades diferentes no museu. Ao diversificar o público em variáveis como a idade, sexo, constituição familiar, educação profissional e classe social, os grupos-alvo podem ser organizados numa base demográfica.

Segmentação organizacional

Como mencionado acima, os parceiros de cooperação do museu também são grupos-alvo e devem ser segmentados a nível organizacional. Podem ser segmentados por tipos de organizações,

como organizações governamentais, autoridades, parceiros de investigação, patrocinadores, doadores, etc. Mas também podem ser organizados de acordo com o seu apoio ao museu.

Público-alvo

Alguns grupos-alvo podem ser uma mais-valia, especialmente para os museus que querem desenvolver a abordagem do seu *marketing*. A seguir, sugere-se vários destes grupos, em conjunto com sugestões para os alcançar.

Famílias

Muitos museus a nível mundial estão a dar maior ênfase ao mercado familiar. Os pais ficam satisfeitos por educar e entreter os seus filhos através de uma visita ao museu e ambos podem usufruir de experiências comuns. Os museus disponibilizam também boas áreas que servem para conviver com outros membros familiares e passar um dia fora de casa. Mas é um mercado com forte competitividade. As famílias podem encontrar-se em parques onde não têm que pagar entrada para o museu ou podem ter ofertas mais orientadas para o entretenimento. Para alcançar o mercado familiar, os museus devem ser organizados para satisfazer as necessidades familiares.

Em primeiro lugar, o museu tem que estar aberto nos feriados ou dias de descanso, nacionais ou religiosos, quando as famílias têm tempo livre, por exemplo, à sexta-feira nos países muçulmanos, sábados e domingos na maioria dos outros países, assim como durante as férias escolares locais. Também é uma ideia, organizar programas familiares como contar histórias ou visitas guiadas para crianças nestes dias e durante as férias escolares. No entanto, para satisfazer os grupos familiares, devem ser feitas adaptações mais extensas: ver os objectos exibidos é uma das razões pelas quais as famílias visitam o museu. Desta forma, elas vão lá para conhecer outras pessoas e experiências, por isso

são necessárias instalações de reunião informais muito boas para atrair este mercado. Um bom café também é um pedido muito frequente, uma vez que os grupos familiares também procuram áreas onde se possam sentar, descansar e conversar. As salas ou espaços especiais onde se pode entreter as crianças com jogos criativos ou fazer cópias dos objectos do museu, foram um grande sucesso em muitos museus.

Para alcançar o mercado familiar, a publicidade de programas familiares especiais será provavelmente o melhor canal. Mas eu acredito que a maioria dos museus não pode pagar muita publicidade nos jornais. Se o museu oferecer visitas guiadas a crianças em idade escolar, o calendário de eventos familiares pode ser distribuído às crianças e talvez o jornal local noticie os eventos familiares, incentivando as famílias a virem ao próximo espectáculo. Outra possibilidade é construir uma boa relação com membros importantes de certas famílias e remeter-lhes a informação.

A indústria turística

Os países árabes e o Médio Oriente têm muitos vestígios de fases muito anteriores à civilização ocidental. Esta enorme diversidade de tesouros culturais únicos, oferece uma oportunidade excelente para obter lucro com o turismo. O Egipto tirou proveito deste mercado durante mais de um século e a indústria do turismo é hoje uma fonte considerável de rendimentos. Outros países da região não fizeram, por várias razões, os mesmos esforços neste mercado. Isto também influencia os museus. Se o governo prestar mais atenção ao turismo, é mais fácil para os museus terem mais visitantes deste segmento. Com a situação política estável e a aceitação religiosa, que forçou a abertura de mais áreas a estrangeiros, provavelmente os museus terão um grande potencial para atrair mais turistas. A indústria turística é uma fonte estável

de rendimentos para muitos museus e esperemos que isto possa ser a situação futura em mais países.

Os grupos turísticos têm exigências especiais. A maioria dos organizadores turísticos querem que os seus grupos visitem os tesouros mais famosos, no menor tempo possível, outros organizadores querem ser mais específicos e os grupos gastam muito tempo em certos tópicos. O Norsk Folkemuseum na Noruega distingue as ofertas para grupos turísticos de acordo com o tempo disponível para a visita. Se o grupo tiver 20 minutos disponíveis, os turistas podem ver a atracção principal, uma igreja em madeira do século XII. Com 45 minutos, os turistas podem usufruir de uma visita mais completa e com 90 minutos podem usufruir de narração de história, dança folclórica e um lanche.

Para ter êxito no mercado turístico, é vital proporcionar aos operadores turísticos, informação suficiente sobre o museu. Geoff Hann tem muitos anos de experiência em organização de viagens ao Médio Oriente. Perguntei-lhe sobre os museus no Iraque, e ele respondeu que o problema é que ninguém sabe onde eles ficam. Seria boa ideia que todos os museus do mesmo país cooperassem entre si para produzir um manual para a indústria turística. Pode conter uma descrição do museu, espaços principais, horário de abertura e serviços. Distribuído aos operadores turísticos, ansiosos por iniciar visitas à região, beneficiaria todas as partes. Mas o museu pode começar as iniciativas hoje, se assim o desejar, começando por enviar a informação aos editores dos guias de viagem e operadores turísticos que organizam visitas à região. Estas informações podem conter informação geral sobre o museu, comunicados à imprensa e cartas pessoais com informações sobre as ofertas relacionadas com o turista.

Peregrinos

Os peregrinos são um tipo de grupo de visita especial e são

algumas dezenas de milhões por ano, a nível mundial, mas é um mercado potencial que tende a ser negligenciado pelos museus. Mesmo, enquanto a maioria das categorias de turistas desaparece rapidamente, quando a segurança é ameaçada, o fluxo de peregrinos é provavelmente mais estável. Até mesmo em pleno conflito armado na Bósnia-Herzegovina nos anos noventa, mais de cem mil peregrinos por ano, continuou a viajar directamente pelo meio da zona de guerra, para visitar o santuário recentemente erguido à Virgem Maria em Medjugorje, Herzegovina. Os museus em locais que recebem números significativos de peregrinos devem tratá-los como potenciais visitantes do museu, e podem fazer ofertas especiais aos peregrinos em conjunto com os operadores turísticos.

Escolas e faculdades

As turmas escolares são frequentemente vistas em museus de todo o mundo e uma visita ao museu é muitas vezes considerada como parte da educação. Para o museu, é vital ter uma abordagem profissional ao sistema escolar. Devem ser desenvolvidos programas educativos de acordo com os planos escolares e as turmas devem ser convidadas regularmente. Não existe qualquer dúvida que a pessoa que tem uma experiência de infância positiva sobre o museu tem mais probabilidades de visitar o museu como adulta. As informações sobre os eventos do museu também podem ser distribuídas através das crianças em idade escolar, às suas famílias. É bastante comum que as crianças que visitam um museu ou uma determinada exposição numa visita de estudo, regressem alguns dias depois para trazer a sua família e amigos. (Ver o capítulo *Educação do Museu*)

Patrocinadores

Os patrocinadores são empresas privadas que oferecem financiamento ou serviços ao museu e esperam algo em retorno

de valor equivalente, ao contrário dos filantropos que apoiam o museu como um acto de boa vontade. As obrigações do museu para com o patrocinador podem ser qualquer coisa desde uma ligação a valores nacionais, a uma recepção na galeria da exposição.

Nos últimos anos, vimos o florescimento de uma indústria privada estabelecida em mercados que anteriormente tinham sido negligenciados devido a vários conflitos. Um exemplo, é a crescente indústria de cooperação das antigas repúblicas soviéticas. Um método para as empresas globais receberem reconhecimento local é oferecer patrocínios a organizações locais.

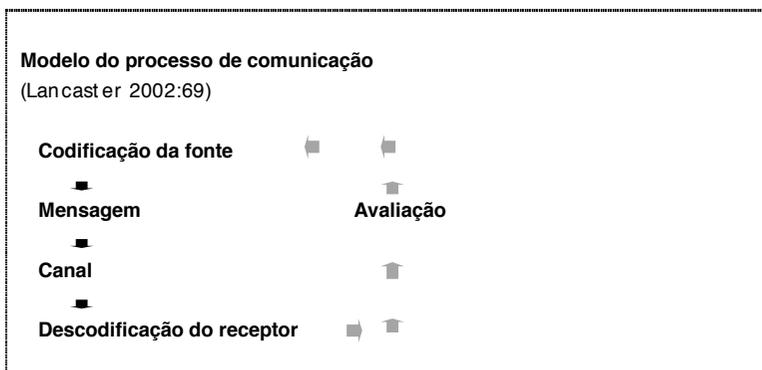
De acordo com a orientação do *marketing* para a sociedade, mencionado anteriormente, as empresas internacionais que estabelecem novos mercados estarão provavelmente interessadas em financiar valores sociais, ambientais e até mesmo culturais. Ocorrerá um mercado de potenciais patrocínios culturais. Os museus devem analisar continuamente estas oportunidades e seguir todos os estabelecimentos de empresas que tradicionalmente apoiaram actividades culturais.

O melhor método para abordar o mercado de potenciais patrocinadores é estabelecer contactos pessoais. O museu deve analisar completamente o perfil dos patrocinadores potenciais e proporcionar-lhes em retorno, ofertas de patrocínio atractivas e distintas e disponibilizar benefícios, com base nas suas necessidades individuais.

4. Promoção

A promoção é a divulgação de informação sobre as ofertas do museu, ao público. É importante ter em mente que este é um processo de comunicação que requer acção por parte do remetente e do receptor. Enquanto o museu estiver a enviar uma

mensagem por um determinado canal, o receptor tem que aceitar recebê-la e agir activamente.



A mistura tradicional de comunicações consiste em publicidade, relações públicas, *marketing* directo e vários métodos de venda. Gostaria de adicionar a Internet como uma forma de comunicação.

Publicidade

O anúncio publicitário é uma mensagem paga, publicada nos meios de comunicação comerciais - jornais, revistas, rádio e televisão - controlado por quem a paga. O anúncio tem que despertar o interesse de um público considerável para justificar a quantia paga. Existem vários tipos de anúncios. O anúncio de divulgação de imagem promove frequentemente apenas o nome e a marca registada de uma empresa. A publicidade ao produto promove uma exposição ou outra oferta geral do museu. A publicidade classificada atrai o público para um determinado evento. Eu penso que a maioria dos museus (a não ser que

Os Objectivos da Publicidade

(Kotler 1998:222)

O Objectivo:	Quem temos de alcançar?
A posição:	Quais são os méritos da oferta e quais os seus pontos de diferença das ofertas competitivas?
Resposta desejada:	Qual a resposta que se espera do público?
Horizonte temporal:	Em que espaço de tempo devem ser alcançados os objectivos?

tenham um bom patrocinador) está muito familiarizada com a publicidade classificada e com a do produto. Estes anúncios incentivam o público a uma acção imediata.

Para convencer o receptor, a publicidade precisa daquilo que os peritos em marketing designam de “Proposta de Venda Única” (Kotler 2003, p.310): uma oferta suficientemente atractiva, para captar a atenção do receptor. De acordo com a teoria de *marketing*, apenas uma mensagem pode ser transferida eficazmente, por isso, esta deve ser tão forte de forma que o receptor se lembre do produto ou serviço anunciado e o prefira a outras ofertas competitivas. Por esse motivo, se um evento tiver publicidade, é melhor promover um acontecimento principal, em vez de tentar divulgar todas as actividades do museu.

De acordo com o modelo de marketing DAGMAR¹⁵ (*Defining Goals for Measured Advertising Results*) (Lancaster 2002, p.74) o receptor analisa os seguintes passos antes do objectivo da publicidade ser realizado:

Da não consciencialização para a consciencialização
Para a compreensão

¹⁵ NT: DAGMAR – Definir objectivos de publicidade para resultados de publicidade mensuráveis.

Para a convicção

Para a acção

Estes passos também requerem vários tipos de publicidade. Na primeira fase o público desconhece o museu. A publicidade de divulgação de imagem ou outros meios de promoção são necessários para dar a conhecer o museu ao público. Ao nível da compreensão o museu fica a ser conhecido e a publicidade ao produto é utilizada para promover determinadas vantagens para estimular as preferências do público pelo museu. Ao nível da convicção, o receptor tem uma atitude positiva perante o museu; ele só precisa de um motivo para o visitar, como um determinado evento, uma exposição ou um programa familiar. Se todos os níveis forem cumpridos com sucesso, o receptor pode passar à acção, ou seja, o resultado desejado do anúncio.

Relações públicas

As relações públicas modernas são um processo sofisticado onde o objectivo é desenvolver o conhecimento e as atitudes. É definido como o esforço deliberado, planeado e contínuo para estabelecer e manter a compreensão mútua entre a organização e o seu público (Lancaster 2002, p.82). A utilização das relações públicas nos vários meios de comunicação requer uma imprensa livre e independente. Se a imprensa for dominada por uma determinada visão ou os significados são controlados, as teorias gerais das relações públicas podem não resultar em métodos satisfatórios.

O impacto das relações públicas profissionais no tecido empresarial aumentou nos últimos anos. Actualmente, a maioria das empresas têm gestores de comunicação ao nível da administração de topo, que lidam com todos os assuntos relacionados com a imprensa. Estes gestores têm a imagem de serem honestos, informativos e estarem disponíveis 24 horas por

dia. A sua missão é desenvolver uma personalidade positiva da empresa, de forma que mesmo em tempo de crise esta, possa ser controlada do modo mais positivo.

Para os museus, as relações públicas são um canal de importância cada vez maior. Enquanto a publicidade for ideal para promover um certo evento, as relações públicas são excelentes para a divulgação da imagem. A grande vantagem das relações públicas é a elevada credibilidade. Enquanto a maioria das pessoas é céptica em relação ao que é dito num anúncio, por outro lado, acreditam no que está escrito no jornal. É um método de custo-eficácia, uma vez que o museu só paga os custos de distribuição. Apesar de muitos museus não conseguirem pagar a publicidade, eles ainda podem ter a cobertura por parte do jornal. Mas a competição para a cobertura é dura e a gestão editorial está cada vez mais relutante naquilo que aceita como uma boa história.

Abordar a imprensa

O esforço da relação pública, no seu modo mais simples, inicia-se aquando do envio de uma mensagem à imprensa. A não ser que sejam notícias realmente importantes, provavelmente não terá qualquer atenção. São necessários esforços de relações públicas profissionais. A lista abaixo pode dar algumas ideias úteis para ajudar a passar a mensagem.

Os esforços da relação pública devem fazer parte de campanhas bem planeadas. Um artigo do jornal pode chamar a atenção de pessoas ou pode fornecer informação geral, mas o horário de abertura e as ofertas especiais são melhor divulgadas em anúncios, cartazes ou através de *marketing* directo. Os esforços das relações públicas devem ser selectivos. As grandes notícias requerem grandes campanhas. Às pequenas notícias não deve ser dada a mesma atenção.

As notícias para a imprensa podem ser distribuídas no geral,

para informar a imprensa, mas é mais viável criar uma boa relação com certos jornalistas, proporcionando-lhes informação exclusiva. As notícias para a imprensa devem ser breves (máximo uma página), bem formuladas e os assuntos importantes mencionados em primeiro lugar. Todas as liberações têm que incluir uma data e o contacto para o director de RP.

Esteja disponível. Esteja preparado para dar qualquer informação a qualquer hora e envie a informação regularmente. Planeie os envios externos para cumprir o prazo final dos meios de comunicação mais importantes. O início da semana é o melhor momento para sugerir notícias novas.

Sugira ângulos diferentes a meios de comunicação diferentes. Os jornais, televisão e rádio são diferentes em forma e precisam de apresentações distintas da informação. O museu precisa de ter os peritos em comunicação prontos para dar entrevistas e fornecer material informativo bem formulado. Lembre-se que nem todos os peritos são bons em televisão e que muitas informações podem ser muito conteúdo para um jornalista com um prazo final apertado.

Não desista facilmente, mas tenha a noção do que é suficiente. Uma carta, fac-símile ou e-mail podem não resultar em acção. Se a notícia for boa, acompanhe-a sempre com telefonemas. Se for rejeitado, tente sugerir outra abordagem. Mas não discuta. Isso causará aborrecimentos da próxima vez que estabelecer contacto.

Marketing directo

O *Marketing* directo são os esforços de promoção, dirigidos a um grupo específico ou até mesmo a indivíduos específicos. Enquanto os anúncios e as relações públicas são gerais e descontroladas, o *marketing* directo é controlado e dirigido a objectivos específicos.

Normalmente, o *marketing* directo envolve o envio de correspondência a amigos do museu, outros contactos, potenciais visitantes e doadores e geralmente depende muito de uma base de dados para armazenar e catalogar a informação sobre os grupos-alvo. Incentivar as pessoas importantes e influentes a divulgar o conhecimento sobre o museu, também é um tipo de *marketing* directo.

Provavelmente, o envio de correspondência é o tipo mais comum de *marketing* directo. De acordo com uma pesquisa entre os apresentadores de artes de representação, a correspondência directa foi considerado o método mais eficaz de promoção (Kotler 1998, p.248). O museu pode personalizar este canal, de forma que grupos diferentes recebam ofertas diferentes. As crianças em idade escolar são convidadas para programas escolares, enquanto os visitantes assíduos recebem o calendário de eventos.

As operações de correspondência directa organizadas podem ser iniciadas através de correspondência exterior de convites para novas exposições. Desenvolva uma base de dados completa de pessoas importantes em empresas, política, governo local e autoridades. Mesmo que não venham à sessão de abertura, eles ficam a saber que o museu é activo. Depois, as informações sobre os espectáculos e eventos podem ser distribuídas a categorias seleccionadas. Finalmente, determinados órgãos individuais podem ser convidados para apoiar o museu.

Os contactos pessoais podem ser um canal de promoção vital para os museus. Num país onde o acesso a uma imprensa livre faz com que a publicidade e as relações públicas sejam difíceis, pode ser de grande importância estar em contacto com determinados “embaixadores” que incentivam as pessoas a visitar e a apoiar o museu. Estas pessoas importantes podem ser os políticos, gestores

de topo de empresas, autoridades locais e líderes de família. Construa uma boa relação, convidando-os para eventos especiais, ofereça serviço especial no museu e mantenha-os actualizados com informação através da correspondência externa.

A base de dados para o *marketing* directo não é uma simples lista de nomes e endereços. Deve ser categorizada com base em determinados critérios, como o tipo de organização, preferências do visitante, contribuições para o museu, geografia e assim por diante. A base de dados é facilmente armazenada e acessível através de um programa informático.

A Internet

A Internet, e em particular, o *World Wide Web* e o *e-mail*, são um canal único para comunicar com o público. Quantidades enormes de informação de fácil acesso podem ser distribuídas a um custo mínimo. A Internet é internacional e bastante independente dos regulamentos locais e nacionais e, em particular se a página de internet do museu estiver num servidor estrangeiro. Até mesmo uma página de internet muito simples pode ser interactiva, com o público e o museu a terem uma comunicação de duas vias. A página de internet é fácil de construir e publicar: um estudante universitário e uma empresa global utilizam basicamente os mesmos métodos de edição. Os serviços de Internet desenvolveram muito rapidamente desde que foram disponibilizados, gratuitamente, aos utilizadores gerais em 1993 e provavelmente terá um papel muito mais completo no futuro.

Para receber o reconhecimento internacional da página de internet do museu, é melhor unir-se ao domínio internacional de nível de topo dos museus "*dot museum*" (.museum). O domínio é apoiado pelo ICOM e a inscrição on-line encontra-se em <http://www.musedoma.museum>.

Porém, a Internet também tem as suas limitações. Enquanto os

anúncios e o *marketing* directo alcançam o público, como todos os leitores do jornal ou todos os espectadores de um programa de televisão, o público tem que procurar activamente a informação numa página de internet. No entanto, o e-mail, sujeito a qualquer restrição legal como direitos de privacidade, pode ser um método muito eficaz para a circulação de informação a pessoas interessadas que aceitam a inclusão do seu endereço de e-mail na lista de clientes do museu.

Diz-se que a situação ideal de venda é a mesma de uma vendedora num mercado que apregoa as suas ofertas à enorme multidão que visita o mercado. Comparando-a com a Internet, esta vendedora apregoa as suas ofertas num escritório virtual. Mas o edificio comercial tem centenas de andares e cada andar tem milhares de escritórios. A possibilidade de alguém passar no escritório e ouvir as ofertas, é bastante limitada.

Para se assegurar que os visitantes encontram a sua página de internet, nos últimos anos, todos os tipos de directórios de procura têm-se oferecido para listar a página de internet do museu como um serviço pago. O problema é distinguir os bons serviços daqueles que só querem ganhar dinheiro, e de facto, os mais recentes desenvolvimentos na tecnologia de ferramentas de procura da Internet fazem com que estes serviços sejam cada vez menos necessários.

Tudo em conjunto, está a tornar-se vital disponibilizá-lo na Internet, mesmo se for apenas uma simples página com informação básica para o visitante e um endereço de *e-mail*. Para os turistas, especialmente os estrangeiros, uma ida à Internet é frequentemente o primeiro passo no planeamento das férias. Se o museu estiver disponível na Internet, é mais provável que chame a atenção. Embora a divulgação pela Internet seja extremamente variável no mundo em desenvolvimento, o acesso e a

disponibilidade estão a aumentar cada vez mais. Mesmo se não for possível providenciar imediatamente um serviço de Internet, é importante ter uma estratégia para o desenvolvimento da página de internet do museu e colocar o museu, o mais cedo possível, na Internet.

5. Criar a “Marca” do Museu

Muito resumidamente, a marca é apenas o nome do produto. Mas a marca também é algo mais do que um rótulo, um nome ou um pacote especial. A marca cria o reconhecimento mundial de um determinado produto. Uma marca associa o produto a certos valores além do próprio produto. Um Mercedes não é só um carro, tem um perfil de luxo e você tem a certeza que pode conduzi-lo através de tempestades de neve ou pelo deserto e chegar em segurança do outro lado. A maioria das pessoas associa um conjunto de significados comuns a grandes marcas globais. Estes significados também serão associados às pessoas que utilizam as marcas. Se conduzir um Mercedes, as pessoas assumem que é rico e tem um estatuto social elevado. O capital de marca (*brand equity*) é o termo utilizado para o significado de marca e pode ser de enorme valor para o fabricante. Forma uma parte importante do perfil do fabricante e da sua variedade de produtos. Mas o fabricante nunca pode controlar completamente os valores da marca. Os consumidores criarão inevitavelmente, os seus próprios significados. A Coca-Cola é identificada de certo modo, como um ícone americano e independentemente do que os E.U.A. façam, provavelmente terão influência na imagem da empresa, quer esta goste ou não. A criação da marca foi por muito tempo uma estratégia empresarial essencial no mundo empresarial. Nos recentes anos tornou-se também um tema importante no sector cultural e nas organizações não-lucrativas.

Controlar o capital de marca

Criar uma marca forte para um museu pode ser visto como um processo de quatro passos. O processo inicia-se na posição menos desejada, em que o público quase não sabe nada sobre o museu. No topo está a posição mais desejada, em que o museu tem um grupo enorme de contribuintes leais que, não só utilizam o museu, como o recomendam a outros. A seguinte descrição baseia-se no modelo de Capital de Marca Baseado no Cliente de David Lane Keller (2003. p.75). É uma ferramenta para criar marcas fortes com base no ponto de vista do cliente.

Este processo tem que ser seguido passo a passo, e o museu só pode subir para o nível mais alto quando os passos anteriores forem alcançados. Não se pode esperar que o público tenha uma opinião sobre o museu sem conhecer a sua existência e não se pode esperar que o público se torne visitantes leais sem ter sentimentos positivos sobre o museu.

Processo de criação de capital de marca do museu

- | | |
|------------------------|--|
| 1 Identificação | O público identifica o museu, o nome e o tipo de museu. |
| 2 Significado | Os perfis da exposição e do visitante e as atitudes gerais formarão os significados do público sobre o museu. |
| 3 Resposta | Os visitantes formulam opiniões e desenvolvem certos sentimentos sobre o museu. |
| 4 Relação | Alguns visitantes recomendam o museu a outros, trabalham como voluntários e talvez deixem o museu tornar-se uma parte do seu estilo de vida. |

Identificação

Primeiro, o público tem que saber sobre o museu, o nome e qual o tipo de museu. Diariamente, vêem-se rótulos de marcas, internacionalmente conhecidas, em diversas situações. Nos eventos desportivos internacionais, determinados logótipos são expostos por todo o recinto desportivo e até mesmo nos jogadores. O objectivo é assegurar que as pessoas se lembrem do nome da empresa a todo o momento. Isto não significa que o seu museu deve comprar os direitos de patrocínio de um evento desportivo internacional. Mas para fortalecer a identificação do museu, deve assegurar-se que o público tem tão frequentemente quanto possível, o museu em mente e em tantas situações diferentes, quanto possível.

Quando eles quiserem visitar um museu, é no seu museu que eles pensam. Quando quiserem estudar ou encontrar-se com os amigos e parentes, o seu museu é o lugar agradável para o fazer. Para chegar a esta situação, a identificação do museu tem que ser criada cuidadosamente. Se for um museu novo, devem ser criados o nome e o logótipo que identificam o museu. Se o museu já existir, os objectivos principais podem ser promovidos através de um slogan. Muitos museus, tal como o Museu Britânico, mantiveram o seu nome e logótipo, durante muito tempo. Alterá-lo pode ser um risco. Uma marca bem identificada é uma grande vantagem no processo de criação de capital de marca. Muitas das grandes empresas falharam a tentativa de lançamento de uma marca nova. Se o museu já tiver um nome de marca famoso, é melhor acrescentar um novo conteúdo do que mudá-lo. Isto pode ser alcançado adicionando um bom slogan. O Museu de Ciência de Boston adicionou o slogan “Está vivo” para ilustrar o seu novo perfil (Kotler 1998, p.261).

Significado

Em segundo lugar, o público tem que conhecer certas características relacionadas com o museu, como os perfis da exposição e da investigação, serviços ao visitante, políticas de preço, etc.. Neste nível, os visitantes poderão até desenvolver os seus próprios significados sobre o museu, com base nos perfis das experiências e dos utilizadores.

A base para estas características será os perfis da exposição e os tópicos de investigação. Um museu de arte moderna pode focar-se em arte moderna experimental e talvez até provocativa e atrair visitantes que preferem tais desafios. Ou pode focar-se em artistas geralmente aceites e conhecidos para atrair grandes audiências. Outras características incluem o nível de serviço. O museu focalizado para a família tem que ter serviços para as crianças. O museu focalizado para a investigação precisa de ter instalações onde os investigadores possam estudar o acervo do museu. A confiança e a estabilidade do museu também serão avaliadas. O museu deve estar aberto no horário estabelecido e os objectos devem estar expostos de modo acessível e atractivo. Todos os membros do pessoal são os embaixadores dos significados e têm que reflectir o nível de serviço desejado.

Todas estas características são ferramentas para criar significados do museu. Mas os visitantes também criarão os seus próprios significados, uma atitude geral do museu. No *marketing* geral, estes significados baseiam-se em quem são os utilizadores do produto, em que situação é utilizado o produto e qual a personalidade e historial do fabricante. Estes significados são formados pela identificação e características mencionadas acima, mas também através da opinião geral e experiências pessoais.

Estes significados são claramente vistos na indústria de automóveis moderna. A Volvo escolheu a segurança como o seu

perfil principal e os seus clientes leais gostaram. Mas nas mentes das pessoas, o carro seguro, um pouco pesado e talvez lento, não era considerado excitante. A Volvo está actualmente a alterar a sua atitude para uma orientação mais desportiva. O carro ainda é perfilado como seguro, mas também inclui mais cavalos e um grande sistema de som. Provavelmente, este é um método para reformular as opiniões das pessoas e atrair mais famílias que gostam de excitação e entretenimento.

O perfil do utilizador também é essencial para a criação de marca dos museus. Se o museu tiver um perfil de investigação de nível superior, as crianças em idade escolar podem não se atrever a contactar o museu. E se a opinião geral é de que o museu só mostra exposições antigas e sem interesse, provavelmente não será escolhido para uma visita de fim-de-semana com a família. Os museus, personalizados com ofertas excitantes e bom serviço, têm mais probabilidades de merecer atenção por parte dos visitantes.

Resposta

Se conseguir criar um significado geral do museu, prepare-se para o julgamento do museu por parte do público e a criação de determinados sentimentos sobre ele. Enquanto os significados de marca estão mais relacionados com as características e compreensão geral de um produto ou serviço, a resposta à marca relaciona-se mais com o nível de qualidade específico do fabricante, singularidade e com as considerações e os sentimentos pessoais dos clientes.

Para atingir o terceiro nível do modelo de criação de marca, o museu tem que expressar um nível de qualidade de confiança. As exposições e as publicações de resultados da investigação devem estar cientificamente correctas e todo o pessoal deve ser bem qualificado.

É essencial que o público confie nas declarações do museu. O

museu será então, tratado com respeito e receberá um forte reconhecimento. Mas não é o bastante para oferecer uma qualidade elevada. O museu também tem que ter uma abordagem activa para com o público, de forma que este considere a utilização do museu. Caso contrário, o museu pode acabar numa situação passiva onde é altamente reconhecido, mas escassamente visitado.

Para alcançar a situação desejada, o museu precisa duma espécie de superioridade - algo único e atractivo. Podem ser alguns tesouros únicos, exposições baseadas em excelente investigação ou simplesmente o melhor café da cidade. Os visitantes também desenvolverão certos sentimentos sobre o museu. Os sentimentos e as experiências são muito utilizados no *marketing* moderno. Como a qualidade e o *design* dos produtos está menos diferenciado, os sentimentos que surgem ao utilizar uma determinada marca, tornaram-se essenciais. Os tesouros culturais podem criar sentimentos muito fortes. Imagine aquele turista que viajou por áreas inseguras para experimentar as muralhas da Babilónia ou o peregrino que finalmente, encontra as mesquitas de Kerbala. Se o museu conseguir implementar sentimentos fortes sobre alguns objectos-chave, estes podem servir como ícones para o museu.

Relação

O nível mais elevado e desejado da criação de marca é ter um grupo de visitantes leais que visitem o museu regularmente, recomendam o museu a outros e apoiam o museu economicamente e através de trabalho voluntário. Pode até mesmo acontecer que o museu se torne parte do seu estilo de vida. No *marketing* empresarial moderno, dá-se maior importância a este grupo. Considera-se cinco vezes mais importante ganhar um cliente novo do que manter um que já

existe. Muitos museus já operaram durante anos neste segmento, com as suas associações de amigos. Os amigos do museu pagam uma quota anual para mostrar a sua lealdade e podem apoiar o museu com financiamento extra e trabalho voluntário. Se o museu tiver este tipo de visitantes leais, deve tratá-los bem e deve incentivá-los. Eles são a sua mais-valia dos visitantes. Eles conhecem a marca e o que ela representa.

Segurança e Prevenção de Acidentes do Museu

Pavel Jirasek

Departamento para a Protecção do Património, Ministério da Cultura Checo

“O que é que tem de especial esta fotografia?
Ora, é uma peça de museu!”



Photo: Jin Cerný

Asegurança depende de todos

Um dos meus melhores amigos, funcionário do museu e museologista por excelência, iniciava, normalmente, as suas conferências sobre a colecta do acervo com uma frase

memorável: “Sem colecções não existiriam museus. Mas lembrem-se: o mesmo não acontece, se for o contrário!”. Pessoas em todo o mundo têm a necessidade de coleccionar vários objectos. Para o satisfazer, elas não precisam de estabelecer um museu. Por outro lado, os museus são obrigados a formar colecções; com estes é mais do que apenas um sinal de interesse em bens culturais de um tipo ou de outro. Mas o papel dos museus não termina aqui. Se o acervo do museu for utilizado eficazmente e se a informação que contém for comunicada aos visitantes, não só deve ser continuamente desenvolvido, mas acima de tudo, preservado para as gerações futuras. Claro que, os museus que se baseiam na colecta de acervo não terminam por aqui e isto não significa que o acervo do museu deva ser mantido intacto sob qualquer circunstância e que nenhum objecto deva ser sequer removido permanentemente do acervo.

Porém, isto só deve acontecer como resultado de uma estratégia de colecta do acervo do museu clara e não devido a influências externas que possam danificar substancialmente ou mesmo destruir completamente o acervo, independentemente das decisões estratégicas do museu. Tal desastre, destrói o próprio

museu. Para o prevenir, os museus utilizam sistemas de segurança especiais.

Nota: a perda de alguns objectos cujo valor em termos financeiros não é muito significativo comparado com o valor do acervo, pode ser não obstante, uma imensa perda de valor científico ou cultural para o acervo como um todo.

Todo o pessoal do museu (não só os guardas, mas também o pessoal da curadoria, técnico e da administração) fazem parte do seu sistema de segurança e o mesmo se aplica a todas as actividades que ocorrem na instituição e a todos os recursos utilizados para isso. Ninguém, nem mesmo aos visitantes, pode ser permitido desobedecer aos procedimentos de segurança. Um museu é apenas uma instituição especial, encarregada da custódia de objectos muito importantes actualmente, e que estão em determinado risco de roubo, vandalismo, incêndio, água, substâncias químicas, etc. Todas as pessoas que, de alguma forma estão relacionadas com estes, têm que respeitar este facto e têm que cooperar com os procedimentos de segurança. O sistema de segurança também inclui as relações externas do museu com os seus principais parceiros (por exemplo, os bombeiros e a polícia).

Além do acervo, o museu também deve assegurar a protecção dos seus visitantes e funcionários, de outras propriedades e da sua reputação.

Um museu pode ser um local de risco elevado, e os riscos são elevados em todas estas categorias. As colecções são ameaçadas em particular por vandalismo, incêndio, água, substâncias químicas, etc.

Além disso, os objectos individuais do acervo podem ser comercializados com grande lucro, na medida em que a procura de itens deste tipo está constantemente a aumentar. Os museus acumulam estes objectos em grandes quantidades e num espaço relativamente pequeno. Isto, claro que aumenta substancialmente o risco de roubo. É especialmente importante notar que, os

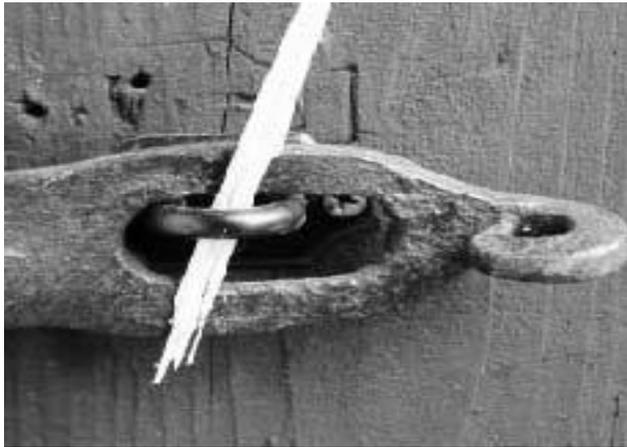
sistemas de segurança de cada área de actividade estão em maior risco a partir do interior, i.e. por falta de disciplina, não cumprimento das regras básicas, indiferença e, infelizmente, por pessoal que ou ajuda directamente os criminosos ou fornece-lhes informação. Os museus não podem excluir este risco: na realidade existiram casos provados de roubo, arrombamento e até mesmo assalto à mão armada em que foi provado ou existiu forte suspeita de envolvimento do pessoal. Por conseguinte, algumas alterações nos comportamentos das pessoas podem ser mais eficazes do que sistemas electrónicos sofisticados e dispendiosos.

Se as regras básicas de segurança forem observadas, os riscos serão minimizados. No entanto, qualquer sistema está sujeito à regra comum de que uma cadeia é tão forte quanto o seu elo de ligação mais fraco. O colapso da parte mais fraca de um sistema pode causar o colapso total. Infelizmente, a ligação mais fraca normalmente só é descoberta após ter acontecido algo de desagradável. Este capítulo focalizará a prevenção de tais incidentes, dir-lhe-á como desenvolver um sistema de segurança do museu adequado, como lidar com certos tipos de riscos e como agir em situações de emergência.

Definir uma política de segurança e desenvolver um sistema de segurança

A segurança do museu só pode ser assegurada através de uma política de segurança claramente definida e através da sua aplicação adequada. Porém, a eficácia de um sistema de segurança depende da aceitação de várias medidas e da abordagem de todo o pessoal do museu para a sua implementação.

A segurança do acervo e do próprio museu é variável, dependendo de vários factores externos e internos. Como mencionado na secção anterior, os riscos caracterizam a gravidade do perigo que ameaça o museu. A implementação de uma política de segurança através de um plano estratégico de



Fotografia: Pavel Korda

protecção do museu, deve minimizar os riscos.

Análise do Risco e o Plano de Segurança

O director da organização ou o gestor de segurança determina o risco aceitável para todos os perigos identificados e para todos os edifícios e instalações (a escala de cinco graus do ponto (2) do Quadro, 1 pode ser utilizada aqui). Na prática, isto significa que para alguns edifícios (por exemplo, um armazém de material de construção, a uma distância segura do museu principal), um risco médio de incêndio pode ser aceitável, enquanto para outros, mesmo um risco de incêndio reduzido tem de ser excluído (particularmente, em salas de exibição e áreas de armazenamento do acervo). A comparação entre este nível de risco planeado com os resultados actuais da análise de risco determina as prioridades na eliminação de riscos individuais e providencia uma base para o plano estratégico de protecção do museu.

Na implementação do plano estratégico para o museu, o director ou o gestor de segurança adapta ou desenvolve o sistema

Algumas definições básicas de termos utilizados neste capítulo

1. **Segurança do museu** é a capacidade imediata do museu para realizar uma das suas tarefas básicas, i.e. proteger os seus funcionários, visitantes, acervo, outra propriedade móvel e imóvel e reputação.
2. **Análise do risco** é o processo pelo qual a administração do museu identifica a frequência e gravidade dos perigos que ameaçam o museu (seus funcionários, visitantes, acervo, outra propriedade móvel e imóvel e reputação). O resultado da análise de risco é a avaliação de cada um dos riscos, para a finalidade deste capítulo, numa escala de cinco graus:
 - a. negligente
 - b. reduzido
 - c. médio
 - d. elevado
 - e. catastrófico
3. **Risco aceitável** é o risco cuja frequência e extensão não podem causar uma perda considerável à organização (por exemplo danos num objecto que faz parte de uma colecção, danos para a saúde, etc.). O nível de aceitabilidade, i.e. a extensão de perda aceitável, é definido pela própria organização com base em critérios morais e na legislação e regulamentos do país.
4. **Política de segurança** define, com base na análise de risco, o nível exigido de segurança do museu (o nível aceitável de riscos individuais).
5. **Gestão de segurança do museu** inclui todos os instrumentos, medidas e procedimentos da gestão que têm impacto no nível da segurança da instituição.
6. **Plano estratégico de protecção do museu** inclui todas as actividades planeadas com o objectivo de fortalecer a organização contra os vários tipos de riscos (assegurando a segurança do museu) no nível exigido e com prioridades claramente definidas.
7. **Plano de emergência** contém um resumo escrito de medidas e procedimentos a utilizar na gestão de acidentes e emergência, i.e. um resumo do planeamento, metodologia e documentos informativos, utilizados para a tomada de decisão, gestão e coordenação em tais situações. O plano de emergência tem que existir em formato escrito; deverá ser elaborado pelo director da organização. No caso de um museu de uma autoridade pública o plano deve estar em conformidade com os planos de emergência do país, região ou município e são normalmente elaborados pelo departamento autorizado do Ministério do Interior ou pelo governo regional onde tais planos existem. Outros museus, como os das fundações, sociedades ou universidades, devem ter como objectivo seguir os padrões e procedimentos locais ou nacionais semelhantes em consulta com os serviços de emergência.
8. **Sistema de segurança do museu** inclui todos os meios técnicos e medidas organizacionais que visam assegurar o nível de segurança exigido.
9. **Dossier operacional do plano de prevenção e protecção** é o material de documentação que contém informação básica sobre os serviços do museu, necessário para a intervenção das forças especiais para neutralizar as consequências de um acidente ou emergência.

Quem é o responsável pela política de segurança e pela sua execução?

1. O director do museu deve definir a política de segurança, com base na análise do risco.
2. O membro do pessoal designado como gestor da segurança deve ser autorizado pelo director do museu. As suas responsabilidades devem incluir a análise dos riscos a todos os edifícios e instalações, propriedade e geridas ou arrendadas pelo museu, para exposição ou armazenamento de bens culturais. A análise do risco também pode ser levada a cabo por uma empresa especializada com boa reputação em prestação de serviços, talvez uma consultoria especializada no campo ou possivelmente a companhia de seguros do museu. Uma análise de risco simples pode ser levada a cabo com a ajuda do formulário disponível no Anexo 2 destas directrizes, no final deste capítulo.
3. Todo o pessoal e, em particular, todos os gestores e supervisores de todos os departamentos, devem ser responsáveis pela implementação e cumprimento da política de segurança.

de segurança do museu, como apropriado.

Assim, os princípios básicos para desenvolver um sistema de segurança do museu eficaz, dependem da análise de risco contínua, da sua avaliação e da incorporação das suas conclusões em forma de medidas concretas na actividade diária do museu. Como já demonstrado, quase já se pode continuar sem dizer que este não só deve fazer parte dos deveres do pessoal de segurança, mas de todo o pessoal do museu.

Apesar de regularmente ser o pessoal de segurança a realizar os passos adequados para fazer face ao problema de segurança actual ou previsto, em conformidade com as ordens da administração, todas as pessoas têm que saber o que fazer e quem informar, em caso de uma emergência de segurança real ou eventual. Isto significa que a formação em procedimentos de segurança e resposta para as falhas de segurança reais ou ameaça ou outras emergências, devem fazer parte do programa de formação do museu e do desenvolvimento profissional contínuo de todos os

membros do pessoal, independentemente do seu estatuto ou posto de trabalho.

Actualmente, a análise do risco é uma disciplina independente, objecto de empresas especializadas ou de equipas de peritos de instituições governamentais. Os sofisticados sistemas de análise actuais, incluem como parte integrante, o sistema de modelo de comportamento para propósitos de gestão de emergência que, permite supervisionar o comportamento de subsistemas individuais, assim como o sistema de segurança como um todo. Ainda, não se pode levar apenas em conta, as emergências que poderão ocorrer com um nível de probabilidade elevado, mas também aquelas com um nível de probabilidade mínimo, mas potencialmente com consequências catastróficas. Tudo está, assim, baseado no nível de identificação do risco. É muito significativo, que a indústria de seguros seja actualmente um dos principais fundadores e patrocinadores da pesquisa e publicação sobre o risco ambiental a longo prazo, tal como o Benfield Centro de Avaliação de Risco de Perigos Naturais da Universidade de Londres.

Por exemplo, o impacto catastrófico de um tornado ou de um terramoto, que ocorre talvez uma vez em cada dez ou cinquenta anos em determinada área não deve, é claro, ser negligenciado no desenvolvimento dos requisitos de segurança do museu. Porém, existem perigos cujo efeito destrutivo em objectos do acervo do museu não é imediato, mas que ainda assim é muito significativo. Estas influências incluem por exemplo, a poluição atmosférica ou a iluminação agressiva, cujo efeito negativo a longo prazo pode ser comparável a um evento dramático natural de apenas alguns minutos.

Para cada um dos perigos deve determinar-se o nível de risco aceitável, i.e., o museu tem que decidir qual a gravidade do risco da ocorrência de uma determinada situação, que está disposto a

Os perigos potenciais mas significativos necessitam de ser avaliados. A análise do risco tem que levar em consideração todos os perigos que podem danificar significativamente o acervo ou o próprio museu.

1. Risco de desastres naturais

- inundações - rio e mar (erosão litoral, tsunamis e ondas provocadas pela tempestade)
- seca ou provisão limitada de água
- ventos fortes e tempestades
- relâmpagos e descarga eléctrica causada pelas forças atmosféricas
- incêndios florestais extensos
- infestação extensa de pragas e animais daninhos (insectos, roedores, fungos...)
- terramotos
- erupções vulcânicas

2. Avarias técnicas

- danos estruturais no edifício do museu
- incêndio no edifício
- perda dos serviços primários: electricidade, gás, ligações telefónicas e de segurança
- falha na provisão de água
- avaria nos sistemas de aquecimento ou refrigeração
- falha no abastecimento de combustível
- avaria nos sistemas de ar condicionado
- avaria nos sistemas de monitorização
- interrupção do tratamento de resíduos sólidos
- interrupção dos serviços de transporte necessários para os materiais essenciais e para o pessoal-chave conseguir chegar ao local de trabalho
- contaminação química
- derramamento de combustível ou substâncias químicas

3. Acidentes

- quaisquer danos do acervo
- perda de dados importantes como a documentação do acervo, manuais ou informáticos
- danos para o edifício, mobiliário e equipamento interior
- danos pessoais ou morte de um membro do pessoal ou de um visitante
- efeito cumulativo de qualquer um dos anteriores

4. Actividades ilegais

- entrada de pessoas sem autorização
- arrombamento
- roubo incluindo roubos cometidos por membros do pessoal
- assalto ou outra presença sem autorização de uma pessoa armada
- incêndio premeditado
- ataque ao edifício durante revoltas civis
- explosão ou ameaça de explosão
- agressão, incluindo crimes sexuais
- quebra de paz ou outro comportamento censurável
- dano intencional da propriedade do museu, inclusive vandalismo e graffiti,
- abuso de álcool ou droga nas instalações do museu
- extorsão de dinheiro através de chantagem
- ataque terrorista

5. Riscos de conflito armados

- danos de bombardeamento e estilhaços
- destruição de sistemas eléctricos e electrónicos, incluindo os sistemas de segurança e de controlo do edifício e dos computadores e dados informáticos através de ataques de guerra electrónica
- ocupação militar ou outro abuso ilegal, quer seja pelas forças de ataque ou de defesa
- requisição do edifício, equipamento e materiais vitais pelo governo ou pela força ocupante para fins de guerra ou como parte de apoio à população civil
- pilhagem, quer seja por forças do exército, irregular ou pela população civil
- perda de pessoal do museu fundamental devido à chamada ou voluntariedade para o serviço do exército, ou por morte ou doença
- inabilidade de pessoal para conseguir trabalhar devido à situação de segurança ou restrições de movimento impostas pelo exército
- ataque de forças irregulares ou insurgentes
- aumento elevado do risco de crime geral, inclusive roubo, arrombamento e assaltos devido a desordem geral

Esta lista não é exaustiva, mas ilustra a diversidade dos perigos potenciais.

aceitar. Claro que, alguns perigos ocorrem, muitas vezes, independentemente da vontade e do comportamento do museu.

Porém, é possível adoptar medidas preventivas para cada uma das situações e assim limitar substancialmente as suas consequências potenciais. Por medidas preventivas, refiro-me à elaboração dos requisitos de segurança do museu ou mais precisamente, aos subsistemas individuais do sistema de segurança, por meio dos quais pode ser implementado o plano estratégico para a protecção do museu.

Implementação do plano estratégico para a protecção do museu

Com base na análise do risco, a administração do museu pode iniciar a instalação dos sistemas e procedimentos de segurança - contanto que se saiba o que deve ser protegido e contra o quê, o que pode ou por outro lado, não pode, esperar e qual o nível de necessidade, em casos individuais. Em resumo:

Implementação do plano = gestão de segurança do museu satisfatória.

Ao estabelecer ou actualizar uma gestão de segurança do museu satisfatória, provavelmente inclui a adopção e implementação de melhorias de medidas e soluções concretas, mais especificamente o seguinte:

- alterações organizacionais no museu;
- instalação de equipamento técnico novo;
- implementação de procedimentos apropriados e definição precisa de tarefas para cada departamento do museu e possivelmente também para cada funcionário do departamento. Porém, é sempre necessário assegurar-se que as medidas individuais são mutuamente consistentes – que uma não impede ou cancela o efeito da outra.

Existem muitas soluções gerais para os museus, muitas das quais não diferem significativamente, uma da outra. No entanto,



Fotografia: Dana Einhornová

terá que ser levado sempre em consideração as características específicas dos museus individuais, por exemplo, a localização dos

edifícios, a planta interior, a natureza do acervo, etc. Para assegurar uma protecção eficaz das pessoas e da propriedade, tem que se proceder desde a medida mais simples (e não muito dispendiosa) às mais complexas, atingindo gradualmente as condições de segurança óptimas definidas pela política de segurança (o que será protegido, contra quê e quanto).

O que se segue é um exemplo de como o sistema de segurança do museu pode ser elaborado como uma cadeia do subsistema com mútuas ligações lógicas e funcionais, começando pelo mais simples e terminando com o mais complexo:

1. Barreiras mecânicas

Estas incluem determinadas paredes sólidas do edifício, portas, fechaduras, portas de saída de emergência, barras, cercas, alarme de vidros, mostruários, cofres, salas de segurança, etc. Tudo isto compõe o nível básico de protecção do acervo contra a destruição; todos os outros sistemas são só complementares. As portas sólidas, fechaduras adequadas e a devida utilização destas são os elementos mais importantes da segurança do museu.

2. Sistema de organização dos guardas (também conhecido por vários outros nomes, inclusive seguranças, vigilantes e assistentes do museu em vários países e museus)

A gestão deve estabelecer regras de conduta para estes. O número de guardas ou seguranças depende do número, tamanho e características dos edifícios e salas de exposição, número de visitantes e do valor do acervo. Os sistemas de circuito fechado de televisão de segurança e os alarmes electrónicos são um complemento satisfatório para um guarda ou um segurança, mas não pode substituir os seus serviços.

3. Medidas organizacionais relativas ao comportamento do pessoal e dos visitantes

Estas medidas devem ser actualizadas continuamente, à medida que as exposições mudam, são oferecidos vários serviços aos

visitantes, etc.. Nalguns países, os museus públicos e talvez também os museus não-governamentais, têm o poder para fazer legislação ou regulamentos especiais sob o código criminal relativamente ao comportamento dos visitantes.

4. Medidas para assegurar a segurança da exposição e das salas de exposição

Medidas para reduzir o risco de acidentes e danos do pessoal e dos visitantes da exposição (disposição dos objectos, tipos de mostruários etc.).

5. Sistema de Detecção de Intrusos (DI)

Este é o nível de protecção mais elevado que só é, no entanto, eficaz, em combinação com barreiras mecânicas e outros subsistemas de protecção, normalmente fora do horário de protecção ou para proteger áreas não abertas ao público. Isto será discutido mais à frente, numa secção individual, em conjunto com a detecção automática e alarmes de incêndio.

6. Sistema de Controlo de Acesso (SCA)

Existe de uma forma ou de outra em todo museu e é importante para o controlo interno do comportamento do pessoal. Na sua forma mais simples, é a distribuição de chaves mediante a assinatura ou outro registo escrito. Os sistemas sofisticados contemporâneos baseiam-se normalmente em leitores electrónicos. Após ler a informação provida pela pessoa que está a entrar (cartões magnéticos, RI¹⁶ ou outros, ou um dispositivo electrónico na rede principal), o equipamento envia o sinal ao computador central que confere o direito de entrada. Se o sistema for electrónico incluindo a monitorização da sala de controlo central, reduz substancialmente o risco de roubo pelos próprios funcionários do museu. Por outro lado, pode funcionar

¹⁶ Registo de Identificação



Instalação de detectores de movimento em interiores históricos
Fotografia: Pavel Korda

independentemente de outros sistemas ou estar interligado ao sistema de detecção de intrusos e alarme automático de incêndio. O sistema de controlo de acesso também pode ser complementado por um detector de metal à entrada do museu.

7. Circuito Fechado de Televisão (CFTV)

Como complemento satisfatório para a detecção de intrusos e para o subsistema de alarme de incêndio, protege tanto o acervo como também os visitantes e o pessoal. É utilizado, em particular, para a confirmação de alarme e para fornecer provas de actividades ilegais.

Actualmente, as instituições estão gradualmente, a abandonar as grandes mesas de monitorização com vários monitores para aderirem a um novo tipo de sistema que apenas liga o monitor em



Câmara de vídeo exterior numa caixa especial,
temperatura ambiente -20°C
Fotografia: o autor

caso de incidente de alarme. O incidente é depois reportado ao pessoal da sala de controlo (que também recebe a imagem através do “monitor de alarme”) e é digitalmente registado em modo de qualidade médio no armazenamento de dados. A existência da sala de controlo central é a condição prévia necessária para uma completa exploração de possibilidades da CFTV. As câmaras de vídeo devem estar localizadas pelo menos nas partes do interior onde todos os visitantes têm que passar. O subsistema da CFTV é necessário para eliminar falsos alarmes dos subsistemas periféricos do sistema de detecção de intruso. Também é importante devido ao seu efeito preventivo, psicológico.

8. Comunicação interna e informação de emergência

Este subsistema protege, em particular, os seguranças nas salas de exposição. Baseia-se na utilização de equipamento de chamada de

emergência – transmissão de dados via rádio móvel ou fixo. Outra opção é a utilização de walkie-talkie.

Os subsistemas contemporâneos conseguem distinguir situações sem padrão, por um lado se existe ou não ameaça imediata à vida ou saúde do segurança e por outro, agressão imediata. Também permitem a localização exacta comparativamente com o local de onde o sinal foi enviado.

9. Medição e regulação das quantidades físicas críticas (temperatura, humidade, intensidade da luz e radiação UV)

Este subsistema é principalmente utilizado em museus para controlar o meio ambiente no qual é mantido o acervo. Também é uma ferramenta excelente para estudar o efeito das influências físicas, a longo prazo.

10. Medição das quantidades técnicas (água, gás, pó)

Este subsistema ajuda a identificar um incidente iminente com consequências catastróficas potenciais.

11. Iluminação interna e externa

É importante para a prevenção e útil para a monitorização de edifícios localizados em locais distantes.

12. Protecção contra descargas eléctricas e causadas pelas forças atmosféricas

É importante para todos os sistemas electrónicos de iluminação actuais. Assegura a protecção de sistemas e computadores contra as variações da corrente eléctrica principal e a protecção de elementos individuais do sistema, etc. A protecção contra os danos tem um efeito económico significativo. Uma protecção de qualidade contra a voltagem em excesso consiste em três elementos – descarregador de sobretensão, cabos de retenção e pára-raios. A experiência dos últimos anos confirma a principal importância deste subsistema. Foram reportados muitos casos em que subsistemas protectores dispendiosos (no valor de muitos milhares de dólares) foram completamente destruídos durante um

temporal, enquanto a instalação de protecção contra a voltagem em excesso teria custado apenas 5-10% do preço do equipamento destruído.

13. Centro de Monitorização Interna (Sala de Controlo)

A importância disto é evidente: em vários casos é a condição prévia básica para a própria operação de outros subsistemas. Porém, estar apto para assumir esta responsabilidade requer pessoal 24 horas por dia e as suas próprias regras operacionais: não deve ser acessível a pessoas que não trabalham na sala e tem que ter protecção de segurança adequada.

14. Transmissão de dados do alarme do centro de monitorização para as forças de intervenção pertinentes

A transmissão de informação na ocorrência de uma emergência forma a base do sistema de segurança. A transmissão de informação (principalmente dados) para a intervenção das forças (polícia, corpo de bombeiros...) deve ter lugar independentemente do pessoal do centro de monitorização interna (sala de controlo); no caso de não existir tal centro no museu, as informações devem ser transmitidas directamente do centro do sistema de detecção. É aconselhável utilizar vários tipos de transmissão independentes. Se o único canal de transmissão utilizado é, por exemplo, uma linha telefónica, existe um risco, uma vez que não é muito difícil desligá-la. O equipamento contemporâneo mais avançado utiliza a transmissão paralela via linha telefónica e transmissão sem fios em várias frequências secretas.

15. Documentação textual e visual, inscrição e registo no inventário de bens culturais,

A documentação textual e visual do acervo é importante, não só porque aumenta a sua capacidade para nos proporcionar informação significativa sobre a natureza e a sociedade; torna-se



Fotografia: Pavel Korda

virtualmente inestimável em caso de uma investigação policial que procura recuperar um objecto roubado, assim como em caso de restauro, fabrico de réplicas, etc.. Aconselha-se que utilize, por exemplo, o padrão internacional do OBJECTO ID para a troca de informação.

Se o objecto em questão foi roubado, também é importante verificar se o valor do objecto justifica o lançamento de uma investigação a âmbito nacional ou internacional e subsequentemente, conferir até onde tal investigação foi lançada. Caso contrário o esforço policial pode cingir-se aos limites da cidade ou da região em questão. A documentação textual e especialmente a visual, são um factor fundamental em qualquer investigação. Actualmente, os museus estão a começar a utilizar várias técnicas de designação sofisticadas, como micro-pontos,

inscrição de ADN¹⁷, etc., para propósitos de identificação futura.

16. Plano de emergência incluindo o plano de evacuação de pessoas (pessoal e visitantes) e do acervo

Um plano de emergência de bem elaborado é imperativo para qualquer sistema de segurança do museu. (Isto será discutido noutra parte deste capítulo.)

17. Cooperação com forças de intervenção (normalmente conhecidas como serviços de emergência)

As pessoas que fazem parte de operações de salvamento em caso de emergência podem ter interesses diferentes, A prioridade do museu é salvar o acervo e dados importantes, enquanto os bombeiros querem, em primeiro lugar, localizar o fogo, a prioridade da polícia em caso de um crime é encontrar e prender o perpetrador, etc.). É aconselhável discutir o plano e as regras a seguir com antecedência, no caso de uma intervenção, para se assegurar que os intervenientes individuais não impedem os esforços um do outro.

18. Cooperação com nacional pertinente e organizações internacional e agências

Actualmente, já existem muitas agências internacionais que monitorizam o comércio de objectos culturais e a cooperação em conjunto traz resultados positivos. Mais ainda, quando um objecto importante desaparece de uma colecção é sempre necessário contactar primeiro a polícia local ou nacional, de acordo com os regulamentos locais e os procedimentos a seguir. Para ajudar no sucesso da investigação, a polícia deve adquirir não só a documentação textual, mas também uma fotografia do objecto em questão. Também é aconselhável, verificar se a polícia assegurou o lançamento de uma investigação internacional, quer seja através do escritório nacional da Interpol, quer pelo

¹⁷ NT: "DNA"- ácido desoxirribonucleico

Secretariado Geral do ICOM.

19. Prioridades para a conservação e restauro

Numa discussão sobre outros subsistemas de segurança, as prioridades de conservação podem parecer um assunto que tem pouco a ver com os restantes problemas debatidos. Mais ainda, a conservação, preparação e restauro são cruciais para a protecção de qualquer acervo. Porém, são actividades dispendiosas para as quais nenhum museu nem sempre tem tanto dinheiro quanto seria o ideal. Por este motivo, todos os museus devem ter um plano de prioridades.

Sistema de Detecção de Intrusos (DI)

Este sistema, em conjunto com as barreiras mecânicas e o sistema de guardas e seguranças do museu, garante um grau mais elevado de qualidade de protecção. Ao elaborar o sistema de detecção de intrusos, deverá ter-se em conta, que o tempo que o criminoso demora para alcançar o objecto do seu interesse, pelo método mais curto possível, deve ser mais longo ou pelo menos igual ao tempo necessário (desde o momento da detecção) para a transmissão do sinal, confirmação de alarme e subsequente intervenção.

Na prática, isto significa que após a detecção da entrada do intruso nas instalações protegidas, o intruso deve ser confrontado com uma ou mais barreiras mecânicas que lhe levará bastante tempo a superar. Esta regra simples é a base de qualquer sistema de DI. Se for observada, até mesmo o sistema electrónico mais caro é reduzido ao papel de um espantalho.

Porém, frequentemente este não é o caso. Desde que as colecções são mantidas frequentemente em edificios históricos, estes normalmente têm uma cerca ou um muro exterior (ou algo parecido). Combinado com um sistema de segurança electrónico interno que protege o interior e a estrutura do edificio, i.e., com



Fotografia: Polícia Checa

detectores de movimento, detectores de quebra de vidros ou janelas e detectores de abertura de portas, a grade exterior - e o então também sistema de detecção de intrusos - não faz sentido. O tempo crítico só começa a contar após os criminosos

superarem o gradeamento que não é um problema sério tendo em conta o seu actual equipamento técnico sofisticado. O que fará sentido serão os obstáculos interiores que os criminosos têm que ultrapassar antes que a sua intrusão seja descoberta.

Se a instalação de obstáculos não for possível, existem outras possibilidades, por exemplo, detectores exteriores (detectores de pressão no subsolo, barreiras de infravermelhos exteriores que fecham o edifício pelo lado de fora). É claro que esta é uma opção mais dispendiosa que requer ligações a câmaras de vídeo externas para eliminar os alarmes causados por outros factores que não a intrusão criminal. Outra complicação é o facto que esta técnica moderna e eficaz requer cercas ou gradeamento exterior que fazem do espaço imediato ao edifício, inacessível quando as instalações estão protegidas. Especialmente em áreas muito urbanizadas, com muitos edifícios, tal solução está fora de questão.

Paga-se sempre para ter o sistema de detecção de intruso projectado e instalado por uma empresa com um elevado nível de técnica e para escolher uma tecnologia de qualidade de topo, experimentada e testada. Isto não só assegurará o funcionamento eficaz do equipamento, mas também exclui dois outros problemas comuns - falsos alarmes e alarmes de descuido (causados por erros do pessoal auxiliar).

A protecção das instalações contra assaltantes é complementada pela protecção dos próprios objectos. Também, aqui a solução habitual envolve uma combinação de uma barreira mecânica (mostruário de vidro, alarme de vidros ou alarme do mostruário) e um sistema de detecção de intrusos. Os actuais fabricantes de mostruários normalmente equipam-nos com detectores de quebra de vidros ou de fecho ou permitem a instalação fácil de tal equipamento. O que é importante é a escolha do sensor de detecção, respeitando a construção dos

mostruários, o tipo de iluminação utilizada e a natureza das exposições. Um problema bastante difícil é a protecção de objectos em bibliotecas públicas. A solução mais eficaz é a designação de livros com micro-chips que activam o alarme ao atravessar a área monitorizada.

Os componentes da DI devem ser seleccionados com extremo cuidado. Cada um dos componentes tem condições de utilização especificamente definidas. Especialmente ao seleccionar sensores para utilizar em espaços não aquecidos ou até mesmo abertos, deve-se sempre verificar qual a temperatura para a qual o equipamento é projectado, assim como outras características. É aconselhável utilizar sensores com base em princípios de detecção diferentes.

Sistema de alarme e detecção automática de incêndio (SAI)

Normalmente, estes são o topo da pirâmide imaginária dos dispositivos de protecção. São, porque em caso de incêndio, as perdas de propriedade são finais, nada pode ser recuperado, mas também porque qualquer incêndio pode ser uma principal ameaça à saúde ou até mesmo à vida humana.

É bom ter o sistema de detecção automática de incêndio instalado em conjunto com o sistema de detecção de intrusos porque as vias do cabo podem instalar-se nos mesmos sentidos, poupando dinheiro. Idealmente o SAI pode ser combinado com um sistema de extinção automático. Porém, poderá ser um problema em edifícios históricos, uma vez que o sistema de extinção interfere muito mais radicalmente com a aparência interior do que o sistema de detecção. Numa solução de acordo poderiam ser instalados apenas os componentes do sistema de extinção em alguns locais críticos seleccionados do edifício.

Qual a substância de extinção a utilizar, também é uma decisão fundamental; os meios tradicionais como a água parecem ser a



Teste de um canhão de água (extintor de incêndio de CO₂)
Fotografia: o autor

melhor escolha. A pessoa também pode recomendar o extintor de incêndio de CO₂ com uma cobertura extensa, baixo consumo de água e um dano comparativamente reduzido de interiores e acervo durante a utilização.

As mesmas regras da DI também se aplicam à instalação do SAI, i.e., quanto melhor for a tecnologia e maior as técnicas da empresa, menos falsos alarmes podem ocorrer. Os SAI estão instalados em todos os tipos de instituições (museus, bibliotecas, monumentos): podem ter software de ligações a outros subsistemas, mas têm sempre que funcionar independentemente.

Levar em consideração a natureza do material é importante especialmente em bibliotecas. Na sala de exposição do museu deve prestar-se atenção à combinação do sensor com a iluminação das exposições. Se a luz não estiver devidamente protegida e o calor produzir a intensidade aproximada do calor do fogo, pode dar origem a falsos alarmes de incêndio. Uma ligação directa à central dos bombeiros aumenta a eficácia do sistema automático de detecção de incêndio. Cada um dos subsistemas independentemente operacionais, reduz o impacto negativo potencial de riscos de segurança, mas o mais eficaz é a combinação de vários subsistemas.

O Plano de Emergência

O elemento final de um sistema de segurança com sucesso e eficaz é o Plano de Emergência que reúne todos os elementos fundamentais e as informações de apoio que podem ser necessárias, caso ocorra uma emergência grave, apesar de toda a avaliação de risco, planeamento e formação do pessoal.

Recomendações finais e apoio adicional

Tentei preencher este espaço limitado com comparativamente tanta informação quanto possível, fornecendo, pelo menos, uma

introdução são à importância vital, e ao mesmo tempo à complexidade da tarefa de assegurar a segurança do museu ou do acervo. Os Apêndices que se seguem disponibilizam um modelo de Plano de Emergência que pode ser adaptado às circunstâncias particulares de quase todos os museus e que pode ajudá-lo a alcançar esta tarefa difícil mas vital.

Finalmente, deixe-me repetir, mais uma vez, a frase crucial para qualquer sistema de segurança do museu eficaz: “A segurança depende de todos”. Se esta mensagem for uma realidade no seu museu, você está a metade do caminho. Se estiver interessado, o Comité Internacional para a Segurança do Museu do ICOM pode ajudá-lo com os seus problemas de segurança e pode proporcionar-lhe os contactos profissionais necessários, no campo.

Apêndice 1: Modelo do Plano de Emergência

Parte A

Esta parte do plano de emergência não deve servir apenas o museu, mas também deve estar disponível a pedido das forças de intervenção do serviço público ou contratual que sejam chamadas para lidar com uma emergência no museu (polícia, corpo de bombeiros, etc.)

Obrigatório

- (1) A parte principal do plano de emergência do museu, elaborada pelo director ou pelo gestor de segurança, deve incluir:
- a) nome da organização;
 - b) nome do seu representante estatutário ou da pessoa responsável pela gestão de emergência (por exemplo, gestor da segurança);

- c) endereço da organização, telefone e fax, e-mail, contacto 24-horas do serviço de segurança (caso o museu tenha algum);
- d) definição da responsabilidade do museu e poderes na gestão de emergência, baseado em regulamentos legais (por exemplo, o direito a supervisionar todo o processo de evacuação do acervo, etc.).

(2) Na parte A do plano de emergência do museu, o autor tem que incluir também o seguinte:

- a) lista dos edifícios nos quais os objectos do acervo do museu estão situados, inclusive telefone e números de fax, e-mail ou também o contacto do telemóvel da pessoa responsável pela gestão do edifício;
- b) o método de protecção dos edifícios e objectos contra os perigos resultantes das situações de emergência;
- c) nomes de todos os membros da equipa de emergência, número de telefone e endereço de e-mail (se disponível) pelo qual possam ser contactados (os telefonemas e e-mails podem ser disponibilizados ao serviço de 24 horas de monitorização da segurança da organização que assegurará depois, o contacto adicional);
- d) lista das pessoas responsáveis pela protecção de edifícios e acervo individuais, número de telefone e endereço de e-mail (se disponível) pelo qual possam ser contactados (como acima);
- e) descrição da operação de edifícios individuais do museu.

(3) o autor do plano de emergência tem que actualizar a informação contida no parágrafo 4 e fornecê-la às forças de intervenção contratuais ou oficiais.

Anexos

(4) O Anexo 1 do plano de emergência, o único anexo da parte A, contém o dossier operacional do museu. O dossier operacional do plano de emergência tem que incluir:

- a) nome e endereço do museu;
- b) número do pessoal permanente;
- c) nome da pessoa de contacto, responsável pela segurança das instalações do museu (incluindo o número de telefone), lista das pessoas responsáveis pela protecção dos edifícios, acervos individuais ou acervo de reserva albergado nas instalações, incluindo números de telefone (telemóvel e casa) e endereços de e-mail, caso disponível (os telefonemas e e-mails podem ser disponibilizados ao serviço auxiliar de 24 horas da organização que assegurará depois, o contacto adicional);
- d) informação sobre os locais críticos (localização das garrafas de gás, substâncias químicas armazenadas, etc.);
- e) localização das válvulas de segurança principais do gás, água e electricidade, com as devidas instruções;
- f) localização do painel de controlo principal do sistema de detecção de intrusos, alarme de incêndio, e possivelmente outros elementos do sistema de segurança do museu;
- g) natureza do material depositado, respeitando a sua manipulação (volume, requisitos de transporte), prioridades de evacuação etc.
- h) descrição do acesso satisfatório para as instalações, inclusive informação sobre a qualidade e capacidade de pressão das vias de comunicação e dos andares individuais dos edifícios;
- i) plano das instalações com saídas de emergência assinaladas (no lado inverso).

Parte B

Esta parte do plano de emergência é projectada apenas para propósitos internos.

(1) O director do museu ou o membro do pessoal autorizado designa uma equipa de gestão de emergência. A lista dos membros da equipa, incluindo os contactos faz parte integrante do plano de emergência.

(2) O director do museu ou o membro do pessoal autorizado também prepara uma lista de instruções gerais e claras para o pessoal do museu no caso de estes serem confrontados com quaisquer das situações seguintes (as instruções são determinadas separadamente para cada um dos incidentes):

1. Risco de desastres naturais

- Inundações - rios e mar (erosão litoral, tsunamis e ondas provocadas por tempestade)
- seca ou provisão limitada de água
- ventos fortes e tempestades
- relâmpagos e descargas eléctricas causada pelas forças atmosféricas
- incêndios florestais extensos
- infestação extensa de pragas e animais daninhos (insectos, roedores, fungos...)
- terremotos
- erupções vulcânicas

2. Avarias técnicas

- danos estruturais no edifício do museu
- incêndio no edifício
- perda de funcionalidade dos serviços primários: electricidade, gás, ligações telefónicas e de segurança
- falha no abastecimento de água

- avaria dos sistemas de aquecimento e refrigeração
- falha no abastecimento de combustível
- avaria nos sistemas de ar condicionado
- avaria nos sistemas de monitorização
- Interrupção dos serviços de recolha de resíduos sólidos
- Interrupção dos serviços de transporte para os materiais essenciais e para o pessoal-chave conseguir chegar ao local de trabalho
- contaminação química
- derramamento de combustível ou substâncias químicas

3. Acidentes

- quaisquer danos ao acervo
- perda de dados importantes como a documentação do acervo, manuais ou informáticos
- danos para o edifício, mobiliário e equipamento interior
- danos pessoais ou morte de um membro do pessoal ou de um visitante
- efeito cumulativo de qualquer um dos anteriores

4. Actividades ilegais

- entrada de pessoas sem autorização
- arrombamento
- roubo, incluindo roubos cometidos pelo pessoal
- assalto ou outra presença sem autorização de uma pessoa armada
- incêndio premeditado
- ataque ao edifício durante revoltas civis
- explosão ou ameaça de explosão
- agressão, incluindo crimes sexuais
- quebra de paz ou outro comportamento censurável

- dano intencional da propriedade do museu, incluindo vandalismo e graffiti
- abuso de álcool ou droga nas instalações do museu
- extorsão de dinheiro através de chantagem
- ataque terrorista

5. Riscos de conflito armado

- danos causados por bombardeamento e estilhaços
- destruição dos sistemas eléctricos e electrónicos, incluindo os sistemas de segurança e de controlo do edifício e de computadores e dados informáticos através de ataques de guerra electrónica
- ocupação militar ou outro abuso ilegal, quer seja pelas forças de ataque ou defesa
- requisição do edifício, equipamento e materiais vitais pelo governo ou pela força ocupante para fins de guerra ou como parte de apoio à população civil
- pilhagem, quer seja pelas forças irregulares, do exército ou pela população civil
- Perda de pessoal do museu fundamental, devido à chamada ou voluntariedade para o serviço do exército, ou por morte ou doença
- Inabilidade do pessoal para conseguir trabalhar devido à situação de segurança ou restrições de movimento impostas pelo exército
- ataque de forças irregulares ou insurgentes
- aumento elevado do risco de crime geral, incluindo roubo, arrombamento e assalto devido a desordem geral.

No caso de cada um destes incidentes potenciais, as instruções devem assegurar um fluxo adequado de informação, i.e., devem definir a quem e como as informações sobre o incidente devem

ser imediatamente informadas. Também devem definir como proceder para neutralizar as consequências do incidente e definir as tarefas individuais para os membros do pessoal (e possivelmente também para as forças de intervenção externas).

A lista das situações de emergência pode, claro, ser estendida baseada na análise de risco (Artigo 3), respeitando os serviços locais do museu e tendo em conta todos os incidentes prováveis de ocorrerem.

As instruções devem ser distribuídas a todo o pessoal, idealmente na forma de um breve folheto.

As instruções modelo encontram-se no Anexo 3 do material (Elaborar a base do folheto “Procedimentos de Emergência para o Pessoal”, The Getty Center, Maio de 2000).

A lista dos formulários de instruções faz parte do plano de emergência.

(3) O director do museu ou o membro do pessoal autorizado também tem que elaborar um resumo escrito sobre os dados dos membros contratuais com a finalidade de gestão de emergência. O material incluirá os contactos das unidades de cooperação básicas (polícia, corpo de bombeiros, força especial do exército) e a lista dos membros contratuais (particularmente, os restauradores, conservadores, motoristas e outros especializados). O material de informação acima mencionado faz parte do plano de emergência.

(4) O director do museu ou o membro do pessoal autorizado também elabora o mapa da gestão de emergência, contendo informação sobre a acessibilidade das unidades do Sistema de Salvamento Integrado, acessibilidade dos membros contratuais, prazos finais para a implementação de medidas concretas em caso de emergências previstas (por exemplo, inundações) etc.. O mapa faz parte do plano de emergência.

(5) O director do museu ou o membro do pessoal autorizado também tem que elaborar o plano de evacuação para as pessoas, acervo e outra propriedade da instituição. A evacuação tem que conter informação sobre:

- como será anunciada a evacuação;
 - a evacuação de locais e instalações de sobrevivência de emergência para visitantes e pessoal;
 - a evacuação de locais e instalações de armazenamento de emergência para o acervo e outra propriedade da instituição;
 - prioridades de evacuação;
 - como será organizada a evacuação;
 - apoio técnico da evacuação;
 - requisitos para a manipulação de objectos do acervo;
 - como serão designados e identificados os objectos evacuados e possivelmente também outra propriedade da instituição;
 - membros do pessoal designados, pessoalmente responsáveis pela evacuação;
 - saídas de evacuação (plano).
- O plano de evacuação faz parte do plano de emergência.

(6) O director da instituição designa um armazém, de acesso fácil e viável, com o equipamento de evacuação. O armazém tem que conter:

- material higiénico de primeiros socorros;
- detergentes e desinfectantes;
- recipientes com água destilada;
- equipamento para protecção pessoal (luvas, roupa de protecção, fatos-macacos, máscaras, respiradores, capacetes e óculos de protecção, sapatos e botas de borracha de trabalho, etc.);
- material de embalagem e equipamento de manipulação que correspondam à natureza do acervo evacuado e outra propriedade (papel de embrulho, caixas com fechos para

evacuação e grades de transporte, materiais de embalagem impermeáveis etc.)

- material de escritório básico;
- tecnologia, equipamento, ferramentas e outros apoios para resgate e salvamento de emergência, etc.



Exercício de simulação de incêndio
Fotografia: Pavel Korda

Todos os anteriores devem estar disponíveis em quantidades suficientes, correspondendo às características das instalações do museu. A descrição exacta do local de armazenamento dos materiais de evacuação faz parte do plano de emergência.

(7) O director do museu ou o membro do pessoal autorizado elabora o formulário do relatório de emergência no qual as emergências serão informadas à gestão da instituição. O modelo do formulário do relatório encontra-se no Anexo 4 do Manual.

O formulário do relatório de emergência faz parte do plano de emergência. Deve estar disponível a todos os membros do pessoal da instituição.

(8) O director do museu ou o membro do pessoal autorizado elabora o plano anual de verificação das medidas preventivas. Além da inspecção e verificação do equipamento técnico obrigatório, deve verificar, pelo menos uma vez por ano, a prontidão de cada unidade independente (ou até mesmo de toda a organização) face às emergências, simulando uma emergência seleccionada (exercício de treino). No final de cada ano, o membro do pessoal autorizado submete os resultados da verificação e exercícios de treino à administração do museu para discussão. O plano anual de verificação das medidas preventivas e os resultados da verificação e dos exercícios de treino são anexados, regularmente, ao plano de emergência.

(9) O director do museu ou o membro do pessoal autorizado informa todos os membros do pessoal sobre os conteúdos do plano de emergência e ou sobre as tarefas pessoais e as responsabilidades dele ou dela, numa situação de emergência. O membro do pessoal confirma o facto através da sua assinatura num protocolo. O protocolo é mantido pela organização enquanto o seu posto de trabalho se mantiver.

(10) Em caso de necessidade, o plano de emergência deve ser actualizado para corresponder ao estado actual da organização. A informação sobre as alterações é fornecida aos membros do pessoal cujo papel foi alterado na gestão de emergência.

(11) O plano de emergência é emitido por ordem do director do museu, que confirma a sua implementação.

**Anexo 2 às Instruções Metodológicas:
 Formulário para análise de risco simples**

TIPO DE EMERGÊNCIA	FREQÜÊNCIA DA OCORRÊNCIA	NÍVEL DE PROBABILIDADE (1 a 5 /P/)	GRAVIDADE DAS CONSEQUÊNCIAS	GRAU DE GRAVIDADE (1 a 5 /C/)	RISCO R = P X C	GRAU DE RISCO (/1 - 5/)	POSIÇÃO contra as prioridades
Desastres a uma distância considerável do edifício							
Inundações							
Ventanias e tempestades							
Incêndios extensos							
Poluição atmosférica pesada							
Terramotos							
Infestação por insectos, roedores etc.							
Descargas eléctricas causadas pelas forças atmosféricas							
Actos ilegais							
Roubo comum por visitantes ou pessoal							
Assalto							
Vandalismo							
Comportamento impróprio dos visitantes, incluindo violência física							
Incêndio premeditado							
Entrada não registada							
Presença de pessoas armadas							
Acidentes e avarias							
Doença de um membro do pessoal ou visitante							
Acidente resultante do derramamento de substâncias químicas							
Avaria do ar condicionado							
Avarias eléctricas, etc.: electricidade, gás, combustível para aquecimento, sistema de aquecimento							
Interrupção do abastecimento de água							
Falha dos sistemas de alarme de segurança							
Falha dos sistemas de comunicação de segurança							
Outras emergências no edifício							
Incêndio							
Inundação através da canalização ou sistema de aquecimento							
Excesso de temperatura							
Excesso de humidade							
Excesso de intensidade da luz							

Número de objectos do acervo em perigo sério de roubo (número de peças e percentagem), i.e. $T1 = < T2 + T3$

número de peças	%
-----------------	---

Anexo3 Incêndio

Em caso de incêndio na sua área:

1. Remova os visitantes (e funcionários) do perigo imediato
2. Se possível, limite o incêndio, fechando as portas
3. Avise a Sala de Controlo da Segurança/Departamento de Bombeiros em
[Insira número de telefone] e/ou carregue no botão de alarme automático mais próximo. Utilize o walkie-talkie ou o telefone para dar as seguintes informações:
 - a. local do incêndio
 - b. gravidade do incêndio
 - c. o seu nome

Não desligue até a Sala de Controlo da Segurança/Departamento de Bombeiros, o fazer primeiro.

4. Tente apagar um fogo pequeno com um extintor de incêndio, se tiver a certeza que o consegue fazer.
5. Evacue a sua área se não puder apagar o fogo. Vá para uma Área de Reunião para Evacuação

Informação adicional:

6. Desligue o equipamento eléctrico que está em chamas, caso o possa fazer. Desligue a tomada ou isole o contador ou o quadro de fusíveis.
7. Nunca se coloque entre o fogo e a saída.
8. Assuma que os fumos e/ou a fumaça são perigosos.
9. Não quebre as janelas ou as saídas a menos que seja absolutamente necessário, uma vez que o oxigénio alimenta o incêndio. Antes de abrir qualquer porta, toque-lhe na parte de cima. Se a porta estiver quente ou for visível fumo, não abra a porta.
10. Não utilize os elevadores (ascensores).
11. Pegue nos bens pessoais pequenos e importantes (por exemplo, chaves, carteira) caso seja evacuado, mas não tente salvar os seus bens pessoais, pondo em risco a sua segurança. Deixe para trás qualquer coisa grande ou pesada, pois reduzirá a velocidade ou obstruirá a sua fuga. Se for dos últimos a sair, feche as portas, mas não as tranque.
12. Se a área tiver fumo, mantenha-se junto ao chão, afastado do fumo e do calor. Pasteje, caso necessário.
13. Se as suas roupas ou as de outra pessoa estão em chamas, pare, deite-se no chão e rebole para apagar as chamas.
14. Não volte ao local da emergência até ter instruções dos bombeiros ou da segurança, para o fazer.
15. Se estiver numa sala:
 - a. peça ajuda de qualquer forma possível: gritando pelo telemóvel ou pelo telefone.
 - b. entale tecidos ao longo do fundo da porta para manter o fumo do lado de fora.
 - c. feche tantas portas quanto as possíveis, entre si e o fogo.
 - d. se as janelas abrem e precisa de ar, abra a janela. Não quebre a janela, pois será impossível fechá-la novamente, caso seja necessário.

Todos os incêndios, independentemente de serem pequenos ou de fácil extinção, devem ser reportados à Segurança que notificará o corpo de bombeiros.

Anexo 4 - Formulário para o Relatório

Reportado por:
Nome e apelido:
Departamento/secção:
Cargo:

Data e local da emergência:		
Data (dia, mês, ano)	Quando ocorreu a emergência (de/a)	Onde ocorreu

Emergência:
Tipo de emergência (por exemplo, furto comum)
Causa da emergência

Danos causados pela emergência:
Danos de saúde
Danos do acervo
Outros danos de propriedade
Danos do edifício

Reacção:
Reportado a (pessoa):
Informado em (data e hora):

Eu, confirmo pelo presente, que todas as informações acima estão completas e correctas.
Data Assinatura

Tráfico Ilícito

Lyndel Prott

Ex-Director da Divisão do Património Cultural, UNESCO

Introdução

Um aspecto muito importante do dever de todos os directores, curadores e outros profissionais de museu é proteger o património de roubo, escavação clandestina e exportação ilegal. Pode ocorrer o roubo dos materiais exibidos, mas muitas vezes também de salas da loja do museu que são sujeitas a inspecção menos frequente. A escavação clandestina é preocupante quando o museu é responsável por uma cultura cujos achados foram descobertos. Os locais sem supervisão ou sem acompanhamento atraem escavadores sem autorização que podem causar muitos danos aos objectos e aos locais, ao escavarem valas, utilizando postes ou separando os elementos do restante achado. Os danos ao contexto, especialmente a confusão de estratos ou a falsificação deliberada da proveniência reivindicada para cobrir os rastros dos ladrões, podem arruinar o local para fins de interpretação arqueológica. Os roubos de armazéns da equipa de escavação também são comuns. A exportação ilegal não só pode envolver o roubo ou a escavação ilegal de objectos, mas também tudo o que está sujeito à proibição de exportação ou licença restrita, devido à sua importância para o património nacional. O exportador pode ser o proprietário, mas também pode ter estado envolvida outra transacção ilegal, como a transferência de propriedade sem autorização. Em quaisquer destes casos, o património acessível aos

cidadãos e aos eruditos do país de origem, é reduzido.

Prevenção

O primeiro passo importante para gerir a situação é ter um plano de segurança. Isto deve abranger a segurança física (mostruários de exposição adequados ou outra protecção, alarme contra ladrões, etc.), seguranças de vigilância formados, inventário e lista completa da localização de todos os itens do acervo, lista de prioridade para os itens mais importantes que devem ser protegidos em caso de emergência e um plano de contingência e evacuação, em caso de emergência. Deve existir formação para todo o pessoal do museu do plano de segurança, incluindo simulações para gerir uma emergência e todos devem ter os números de contacto apropriados da polícia e outros serviços de auxílio. Numa situação de emergência, a pilhagem ocorre frequentemente.

Como existem muitos casos de roubo pelo pessoal do museu, os voluntários ou trabalhadores contratados com acesso ao acervo ou no caso em que a informação possa ser utilizada para ajudar os ladrões, este pessoal deve ser verificado em relação a qualquer antecedente penal, antes de ser aprovado como funcionário e pode ser necessário excluir o pessoal casual e voluntário das áreas mais sensíveis do museu, que inclua catálogos e inventários



A Cabeça da Dinastia Song

No dia 27 de Novembro de 1996, os ladrões decapitaram uma estátua de pedra de um túmulo da Dinastia Song (960-1279) no sudoeste de Gongyi, uma cidade na Província central de Henan, na China. A cabeça foi encontrada em São Francisco em Novembro de 1997.

A cabeça foi facilmente identificável como um excepcional objecto de Grau I pelas autoridades de relíquias culturais chinesas. Os chineses apresentaram provas com fotografias da estátua originalmente intacta, levadas para classificar o túmulo como monumento. A fotografia da estátua, especialmente os danos das suas características históricas, identificou a cabeça perdida. Foi devolvida à China em 1998.

detalhados.

Inventários

Em qualquer plano de segurança é essencial conhecer os conteúdos do museu. Para este fim, o acervo deve ser todo inventariado. Os inventários têm que ter bastante informação para permitir a identificação verificável de um objecto quando achado, encontrado pelas autoridades públicas como suspeito ou à venda, localmente ou no estrangeiro.

CHECKLIST DO OBJECTO ID



Tire Fotografias

As fotografias são de importância vital para a identificação e recuperação de objectos roubados. Além de perspectivas globais, tire fotos com ampliações de inscrições, marcas e qualquer dano ou concertos. Se possível, inclua uma escala ou um objecto de tamanho conhecido na imagem.

Responda a Estas Perguntas:

Tipo de Objecto: Que tipo de objecto é (por exemplo, pintura, escultura, relógio, máscara)?

Materiais e Técnicas: De que materiais é feito o objecto (por ex., latão, madeira, tela a óleo)? Como é feito (por ex., esculpido, moldado, gravado)?

Medidas: Qual o peso e/ou tamanho do objecto?

Especifique qual a unidade de medida que está a ser utilizada (por ex., cm., pés) e qual a dimensão que a medida se refere (por ex., peso, altura, profundidade).

Inscrições e Marcas: Existe alguma marca de identificação, números ou inscrições no objecto (por ex., assinatura, dedicatória, título, marcas do fabricante, marcas de pureza, marcas de propriedade)?

Características Próprias: O objecto tem alguma característica física que possa ajudar a identificá-lo (por ex., dano, reparação ou defeito de fabrico)?

Título: O objecto tem um título pelo qual é conhecido e possa ser identificado (por ex., *O Grito*)?

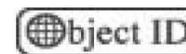
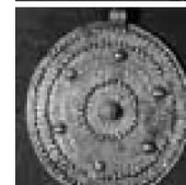
Assunto: O que é pintado ou representado (por ex., paisagem, batalha, mulher segurando uma criança)?

Data ou Período: Quando foi o objecto feito (por ex., 1893, princípio do século XVII, finais da Idade do Bronze)?

Fabricante: Sabe quem fez o objecto? Pode ser o nome de um indivíduo conhecido (por ex., Thomas Tompion), empresa (por ex., Tiffany) ou um grupo cultural (por ex., Hopi).

Faça uma Breve Descrição: Também pode incluir qualquer informação adicional que ajude a identificar o objecto (i.e., cor e forma do objecto, onde foi feito).

Mantenha a Informação Segura: Após documentar o objecto, guarde esta informação num local seguro.



©O.J. Paul Getty Trust, 1999

Enquanto alguns museus têm inventários que são muito detalhados, estes podem não incluir a informação essencial para identificar um objecto. Uma marca de inscrição pode ser rapidamente removida. Também, pode ser difícil ou impossível marcar alguns itens fisicamente, como moedas, medalhas, jóias, pedras preciosas ou selos cilíndricos. Em todo caso, é essencial que cada objecto tenha, no mínimo, 8 itens-chave de identificação e uma fotografia (ou desenho ou outra imagem). Estes elementos necessários foram acordados por especialistas do museu, polícia, alfândegas, seguro e bases de dados internacionais e são incluídos no “Objecto ID”.

O **Objecto ID** também é um método fácil para criar um registo de inventário onde este não existe. Pode ser criado muito rapidamente por voluntários formados com cartões de índice e um lápis. Também existem programas de computador disponíveis para a entrada de dados imediata.

Uma vez recolhidos estes dados, devem ser protegidos num local bastante seguro. Caso seja no museu, talvez num cofre ou num piso subterrâneo. Também é muito importante ter cópias em duplicado, fora do museu e se possível, fora do país. A existência de uma cópia do inventário do Centro de Conservação de Angkor no Camboja, guardada no Instituto Francês de Estudos Orientais Avançados, em Paris, tornou-se um elemento fundamental na localização de itens roubados daquele centro, encontrados fora do país. Os acordos de cooperação internacionais ou regionais semelhantes podem ser muito valiosos.

Tudo isso deve ser bem feito antes de qualquer emergência. Os desastres naturais são imprevisíveis e normalmente inesperados, os conflitos internos e internacionais podem progredir muito rapidamente para uma fase onde os serviços de emergência serão necessários para salvamentos humanitários e outras tarefas às quais será dado, provavelmente, uma maior prioridade, pelas autoridades. Por isso, as preparações já devem estar bem planeadas e simuladas, se possível em cooperação com

Familiarização:

Faça um exercício incluindo o museu, alfândegas e agentes da polícia (que precisem de se familiar com o Objecto ID, o padrão internacional actualmente aceite para a troca de informação fundamental em objectos culturais desaparecidos).

Coloque um objecto do museu numa mesa, dê um formulário a cada participante e peça-lhes para o preencherem em relação ao objecto. Depois, leia-os em voz alta e note como a polícia e as autoridades alfandegárias podem descrever o objecto de forma diferente do pessoal do museu. Assegure-se que o pessoal do museu se apercebe disso para que os outros serviços entendam os termos utilizados pelo pessoal do museu.

Alerte para o facto de que a linguagem utilizada pelo pessoal do museu tem que ser:

- Compreensível pela polícia e pelas autoridades alfandegárias do seu país
- Pronta a traduzir para outros idiomas (para reivindicações internacionais)
- Compreensível por pessoas de outros países, que não sejam especializadas na cultura do seu país ou com nomes culturais ou artísticos ou descrições especiais.

os serviços de emergência, de forma que o museu possa estar defendido até mesmo contra os saqueadores, sempre que a ajuda imediata pelas agências de execução não esteja disponível.

Legislação nacional

Uma parte importante do plano para prevenir a movimentação ilegal de bens do património cultural é ter a legislação e regulamentos nacionais adequados. Estes devem tornar claro que a escavação sem autorização é uma actividade criminal e prevê penalidades sérias através de multas e prisão. Os bens culturais encontrados durante uma busca a uma casa, num veículo ou numa pessoa suspeita devem ser confiscados, caso ele ou ela seja considerado culpado. Vários países provêm actualmente, o confisco de qualquer equipamento utilizado em tal actividade ilegal, funcionando como um impedimento significativo, aquando

da utilização de automóveis, aeronaves ou equipamento para a deslocação.

Aconselha-se a estabelecer que todas as antiguidades não descobertas, pertencem ao Estado. Isto facilita a recuperação de outros países, uma vez que todos os Estados reconhecem os direitos de propriedade, mas nem todos cumprem as leis de exportação estrangeiras. Sem esta provisão é difícil provar o roubo num tribunal estrangeiro, uma vez que o Estado requisitante não tem nenhuma prova (fotografias ou descrição) do objecto perdido. É essencial que estas leis de propriedade sejam obrigatórias relativamente a antiguidades não descobertas e que não seja permitido aos cidadãos, apropriarem-se de antiguidades propriedade do Estado, uma vez que um tribunal estrangeiro pode recusar a obrigação de cumprimento da lei de propriedade contra outros.

Aos negociantes de objectos culturais deve exigir-se outras providências como os registos de proveniência e propriedade anterior de qualquer objecto na sua posse assim como dos nomes e endereços dos compradores. Todos devem ter a obrigação de informar o comprador sobre os detalhes dos dados do Registo, assim como de qualquer limitação de exportação aplicada ao objecto. Deve existir uma inspecção regular aos registos dos negociantes e prossecução, caso não sejam mantidos correctamente ou caso se encontrem registos falsos. A penalidade aplicada é a perda da licença do negociante e o confisco de qualquer um dos objectos culturais ilegalmente adquiridos, encontrados na sua posse.

Também podem existir penalidades especiais para os guardas do museu, outro pessoal ou curadores do local que ajudem os ladrões ou escavadores clandestinos.

Turistas e Visitantes

São necessários esforços para alertar os visitantes do país sobre o facto de que o seu património é protegido e o seu dever, como

convidados, é obedecer às leis do país. Devem ser colocados cartazes nas entradas das fronteiras, particularmente nas áreas de chegada e partida dos aeroportos e postos alfandegários de passagens terrestres e portos marítimos. Estes devem explicar que o tráfico ilícito está a danificar profundamente, o património das pessoas locais e pedir a sua cooperação. Deve ser fornecido um folheto que explique as regras e a complacência convidativa aquando da concessão do visto.

Em particular, os visitantes devem ter em atenção:

- as categorias principais de objectos cuja exportação ou exportação sem licença, é proibida,
- as penalidades criminais e civis que se aplicam, incluindo a possibilidade de confisco sem compensação,
- ao facto de que as antiguidades não descobertas são propriedade do Estado
- qualquer objecto comprado deve ser acompanhado dos detalhes de proveniência, propriedade prévia e prova de compra.

Os turistas e outros devem ser incentivados a comprar artesanato local e réplicas do museu de boa qualidade em vez de procurarem objectos originais arqueológicos ou de importância etnológica. Sempre que possível, as autoridades devem estabelecer boas lojas nos museus e nas salas de espera das partidas do aeroporto, especializadas nestes itens.

Formação

Para preparar correctamente um plano de segurança e levá-lo a cabo, é essencial formar o pessoal do museu, agentes da polícia e da protecção civil, caso existam, uma vez que a cooperação entre ambos será necessária. Podem decorrer seminários de formação integrados, a nível regional ou sub-regional, com a ajuda da UNESCO ou do ICOM. A nível nacional, os participantes das sessões de formação regionais ou sub-regionais podem utilizar a publicação emitida pela UNESCO “Prevenir o Tráfico Ilícito da Propriedade Cultural. Manual de Recurso para a Implementação

da Convenção da UNESCO de 1970” editado por Pernilla Askerud e Etienne Clement (Paris, Divisão do Património Cultural da UNESCO, 1997) projectado para ajudar os que planeiam seminários a nível nacional.

Estes seminários devem ser realizados regularmente para aumentar continuamente o número de pessoas formadas e assegurar que o pessoal do museu e a polícia desenvolve uma relação estreita e confiável em tempo de crise.

Detecção

É muito importante que os crimes contra o património cultural não continuem sem detecção, uma vez que isso incentiva os malfetores com sucesso, a continuarem as suas actividades criminais. As salas de armazenamento e os itens exibidos devem ser conferidos regularmente mediante o inventário ou Lista dos Objecto ID. Tal como existe a verificação para perda completa, também deve existir a verificação para possível substituição de cópias pelos originais. Qualquer perda deve ser informada imediatamente e deve ser feita a descrição do caso, o qual deve incluir a data de suspeita do crime (ou desde a data suspeita anterior até à mais recente); método de entrada (por ex., esconderijo do visitante do museu fora do horário, arrombamento e entrada), método criminal (por ex., interferência com o alarme contra roubos ou outro dispositivo de detecção; abertura do cofre) e outra informação. Em qualquer caso, a polícia deve ser contactada.

A melhor forma para desenvolver tal sistema de informação será em cooperação com a polícia local ou nacional. A Interpol tem tido experiência em crimes relacionados com itens da propriedade cultural e aconselhará no desenvolvimento de um relatório apropriado da “cena do crime”.

O registo do Objecto ID do item ou itens deve ser anexado. Sempre que um objecto do património é desapropriado para ser vendido num mercado estrangeiro, é essencial que seja tomada a

Exercício de Treino

1. Quais são os objectos mais importantes do seu museu? Faça uma lista de prioridade de segurança e salvamento.
2. Quais são os tipos de ameaça prováveis para o seu museu? (Roubo? Terramoto? Perturbação civil? Invasão? Inundação?)
3. Que tipo de segurança tem o seu museu? (Edifícios seguros? Alarmes contra assaltantes? Guardas de noite e de dia? Mostruários de exposição fechados?)
4. Como é que a segurança pode ser melhorada?
5. Existe um escritório de ligação da INTERPOL no seu serviço policial nacional? Os pagamentos, como membro afiliado à INTERPOL, estão actualizados?
6. Quem é o oficial de contacto responsável na força policial pela segurança do museu e roubo de objectos do museu? Todos têm o seu contacto?
7. Quem é o oficial de contacto responsável do serviço alfandegário nacional? Toda a gente tem o contacto dele?

acção imediatamente após a detecção, uma vez que em caso de roubos pré-planeados, a experiência demonstra que provavelmente, o transporte clandestino já terá sido organizado com antecedência e desta forma é provável que a propriedade roubada abandonará o país em menos de 12 horas. Isto significa que o relatório e o Objecto ID necessitam de circular internacionalmente, o mais cedo possível. Isto pode ser feito através da secção policial nacional responsável pelo contacto com a Interpol. A Interpol, então, dará entrada, imediatamente, dos detalhes na sua base de dados, acessíveis por computador a todos os serviços policiais e alfandegários participantes e apoia com outras notificações ou publicidade.

Os serviços alfandegários também podem ter um papel fundamental na detecção de objectos que abandonam o país. As autoridades alfandegárias têm de ser incluídas nas sessões de formação para compreenderem quais os objectos mais importantes e vulneráveis no país, prováveis de serem exportados ilegalmente. Podem recolher pistas aquando do check-in da

bagagem ou fretes, e também contactam os serviços alfandegários de outros países para os alertar sobre o assunto. As autoridades alfandegárias também trabalham em conjunto com as autoridades alfandegárias de outros países, directamente ou através do Sindicato das Alfândegas Mundiais.

Recuperação

Os passos já mencionados são muito importantes porque, assim que o objecto deixe o país, as oportunidades da sua recuperação são muito pequenas. No entanto, muitos países, quando tomam conhecimento de que aquela propriedade cultural importante foi ilegalmente retirada do seu território, procuram a ajuda de autoridades nacionais internacionais e estrangeiras, para a devolução e tomada de acção legal contra o malfeitor.

Isto adverte qualquer negociante ou colector que controla o material cultural que vem daquele país que, ele ou ela tem de verificar que a sua proveniência é legal ou corre o risco de reivindicações e litígio, que podem resultar na perda do objecto sem compensação e também pode manchar a sua reputação.

Convenções Internacionais

Existem determinados tratados internacionais, projectados para ajudar a encontrar e a recuperar objectos culturais que deixaram o país. Estes incluem:

- Protocolo de 1954 da Convenção de Haia para a Protecção de Bens Culturais em caso de Conflito Armado 1954
- Convenção para os Meios de Proibição e Prevenção da Importação, Exportação e Transferência Ilícita de Bens do Património Cultural, 1970, UNESCO;
- Convenção para a assistência administrativa mútua para a prevenção, investigação e repressão de delitos alfandegários 1977 (Convenção de Nairobi) Anexo 11;



Cooperação internacional

A cooperação internacional pode ser gerada através da utilização de bases de dados como o Registo de Perda ou (Rastro) de Arte Inestimável (ambos no Reino Unido). Tornou-se prática do comércio de arte verificar a base de dados para qualquer compra principal para assegurar que já não está registado como roubado. Os catálogos de futuros leilões das grandes casas de leilão também são adicionados à base de dados e por vezes resultaram na localização do objecto cultural perdido. Os Boletins da IFAR (E.U.A.) também denunciam perdas e a UNESCO e o ICOM também podem dar avisos prévios ou situações geralmente críticas (como as perdas volumosas no Afeganistão, Camboja e Iraque) aquando da pilhagem de muitos milhares de objectos. Quanto maior for a publicidade dada, mais difícil será para o negociante ou para o comprador, reivindicarem que ele ou ela não sabiam que os objectos tinham sido adquiridos ilegalmente.

- Convenção para os Bens Culturais Roubados ou Ilegalmente Exportados, 1995, UNIDROIT;
- Convenção para a Protecção do Património Cultural Subaquático 2001

O texto destas Convenções está disponível em
http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=12025&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=-471.html

Aplicação das Convenções

Estas convenções só se aplicam nos Estados que fazem parte das mesmas. Para saber se um Estado pertence à Convenção e a data de entrada, consulte as páginas de internet listadas abaixo:

- Convenção e Protocolos de 1954

<http://erc.unesco.org/cp/convention.asp?KO=15391&language=E>

- Convenção de 1970

<http://erc.unesco.org/cp/convention.asp?KO=13039&language=E>

- Convenção e Anexo 11 de 1977

<http://www.wcoomd.org/ie/En/Conventions/EG0005E1.PDF>

- Convenção de 1995

<http://www.unidroit.org/english/implement/i-95.htm>

- Convenção de 2001

<http://erc.unesco.org/cp/convention.asp?KO=13520&language=E>

Alguns Estados só aplicarão estas Convenções em relação a objectos ilegalmente movimentados após a data na qual ambos os Estados se tornaram parte das mesmas.

Mais de 80 países fazem parte do Protocolo de Haia de 1954, excepto o Reino Unido e os Estados Unidos. Os principais países de colecta e trânsito da Europa como a França, Alemanha, Holanda e Suíça fazem parte, por isso, este é um instrumento muito útil caso um objecto esteja perdido durante ou como resultado de conflito civil ou internacional.

Actualmente existem 104 Estados Membros da Convenção de 1970, incluindo os Estados Unidos, Reino Unido, França, Japão e Suíça. A Suécia e a Holanda anunciaram a sua intenção de ratificar e a Alemanha está a estudar o assunto. Todos os outros países europeus são membros por isso, abrange a maioria dos Estados de colecta e trânsito.

A mais recente Convenção dos UNIDROIT tem 22 Estados Membros, mas complementa a Convenção da UNESCO e é recomendado pela UNESCO. É importante porque abrange determinados assuntos que ou são ambíguos ou não estavam mencionados na Convenção anterior e entre muitas outras coisas,

assegura que os proprietários estrangeiros possam ter acesso directo ao sistema e procedimentos legais do país onde o objecto se encontra.

A Convenção para as Alfândegas de Nairobi tem actualmente 50 Estados Membros e 32 deles são membros do Anexo XI que trata especificamente da propriedade cultural. Infelizmente eles ainda não incluem nada sobre os principais Estados de comércio e trânsito de arte.

A Convenção mais recente de todas, a Convenção para a Protecção do Património Cultural Subaquático de 2001, contém providências especiais para ajudar a recuperar objectos de locais subaquáticos que podem nunca ter entrado em território do Estado, mas estavam em águas sob a sua jurisdição e sujeitos à sua legislação.

Em conjunto, estas cinco convenções abrangem a movimentação ilegal e a recuperação de bens do património cultural em tempo de paz, em conflito, em terra e subaquático. São armas importantes para os países que lutam contra o comércio ilegal.

Recuperação onde as Convenções não se aplicam

Se nenhum Estado ou apenas um Estado, não for Membro da Convenção, as regras da Convenção não podem ser aplicadas. Em tais casos, o primeiro passo é negociar com as instituições ou indivíduos, por ex., entre um museu e um coleccionador particular ou entre dois museus. Se estas negociações falharem, a abordagem pode ser feita na base de governo para governo.

Litígio

Enquanto vários países conseguiram recuperar objectos ilegalmente comercializados de outros países, através de litígio, tal acção pode provar-se ser muito dispendiosa. A acção da Nova Zelândia, no Reino Unido, para recuperar painéis esculpidos em madeira Maori, de uma exportação proibida mal sucedida,



Sino de bronze dourado, originalmente um utensílio de sacrifício do Templo do Céu, em Beijing, pilhado do local por um oficial britânico em 1901.

O sino data da recente Dinastia Ming e tem aproximadamente 500 anos.

O Templo do Céu foi inicialmente construído em 1420, ao mesmo tempo que a construção da Cidade Proibida.

Um descendente do oficial britânico levou o sino para a Índia e ofereceu-o a um oficial indiano como presente, durante a Segunda Guerra Mundial. No dia 22 de Julho de 1994, o oficial indiano, por essa altura General Josh, devolveu-o ao general chinês Zhang Wannian, quando foi convidado a visitar a China. Em Maio de 1995, realizou-se uma cerimónia de retorno no Templo do Céu. Os delegados do governo chinês, exército chinês e o embaixador da Índia assistiram. O sino encontra-se actualmente no Templo do Céu.

calcula-se ter custado aproximadamente £200,000 em 1983, enquanto os custos da Índia para a recuperação, com sucesso, de uma estátua de bronze Siva Nataraja clandestinamente escavada em 1988, também em Londres, custou pelo menos £100,000, embora estes custos tivessem sido recuperados no final, pelo comprador. Esta é uma razão pela qual maximizar a acção através dos procedimentos da Convenção, é importante.

O governo também tem de levar em consideração, o tempo dos seus peritos e administradores, que podem estar envolvidos durante anos, na preparação do litígio e possivelmente, em viagens ultramarinas para fornecimento de provas. Isto aumenta onde o sistema legal é diferente (as diferenças entre os sistemas baseados no Código [normalmente a Lei “Romana”] e baseados no direito comum [normalmente derivado do Inglês] são significativos) e onde o idioma dos procedimentos e o contexto social é pouco conhecido. Cada sistema legal tem as suas próprias regras em substância, gestão de procedimentos e provas, de forma que é sempre necessário contratar aconselhamento jurídico local até determinado ponto, em outro município.

O Comité Intergovernamental da UNESCO

Sempre que as negociações interestaduais bilaterais falham, o Comité Intergovernamental da UNESCO para o Retorno da Propriedade Cultural aos seus Países de Origem ou a sua Restituição no caso de Apropriação Ilícita, estabelecido em 1978, tem competência. Isto aplica-se onde os Estados requisitantes e requisitórios são membros da UNESCO (Singapura é actualmente o único Estado que não é membro). Os Estatutos e a missão básica deste Comité podem ser encontrados na sua página de internet em:

http://www.unesco.org/culture/laws/committee/html_eng/statutese.pdf

Existe um formulário especial para fazer as solicitações de devolução e Directrizes que ajudam à sua conclusão. Podem ser obtidos na

Secção de Padrões Internacionais

Divisão do Património Cultural

UNESCO

7 lugar Fontenoy

Paris 75032

(e-mail: ins@culture.unesco.org)

Os formulários devem estar completos pelo menos seis meses antes da próxima reunião regular do Comité e deve ser incluída informação sobre as circunstâncias da perda, o estado de conservação do objecto e a descrição completa e historial do mesmo. O Estado requisitante completa, então, o arquivo com informação sobre o objecto e o seu estado de conservação, assim como o historial da aquisição. A solicitação é considerada depois, pelo Comité que faz Recomendações para a determinação da disputa. O Comité não pode tomar uma decisão, mas age como mediador entre os membros. O Comité reúne-se regularmente uma vez de dois em dois anos, na Primavera, no hemisfério do Norte (aproximadamente 6 meses antes da Conferência Geral).

Conclusão

O tráfico ilícito é um problema extremamente complexo que deve ser resolvido de várias formas. O pessoal do museu tem um papel fundamental como guardiães do património nacional. Podem educar e podem providenciar a informação de formação para ajudar as pessoas locais e os membros alfandegários, polícia e serviços administrativos a reconhecer o significado dos objectos do património, demonstrar como os identificar e também recrutar estas pessoas na luta contra o tráfico ilícito. Cada museu tem de ter um plano de segurança, inventários adequados e guardados de modo seguro e requisitos de funcionamento em conjunto com os outros serviços que os ajudarão a prevenir e a detectar crimes

Lista de Verificação

Para o pessoal do museu, oficiais do governo que lidam com convenções internacionais e mantêm contacto com as autoridades policiais e alfandegárias

1. O seu país é membro de alguma das quatro convenções mencionadas acima?
2. Se não, descubra porquê e tente resolver o problema para que possa tornar-se Membro.
3. O seu país participou no trabalho do Comité Intergovernamental?
4. Se não, descubra porquê e proponha um programa activo para nomeação e/ou participação para que seja proposta a sociedade ao Comité.
5. As autoridades alfandegárias estão familiarizadas com os principais tipos de objectos culturais importantes do seu país de forma que possam ser recuperados, caso sejam identificados nos pontos de saída das alfândegas?
6. O seu Serviço Alfandegário alguma vez tomou alguma acção para colaborar com os serviços alfandegários estrangeiros para ajudar na restituição de objectos culturais?
7. As devidas autoridades alfandegárias estão familiarizadas com as 4 convenções e sabem quem contactar nos serviços alfandegários estrangeiros dos países principais para receber objectos culturais ilegalmente comercializados do seu país?
8. A polícia sabe o contacto do Escritório Principal da Interpol em Lyon? Estão familiarizados com o formulário especial para a solicitação de acção relativamente aos bens culturais?
9. Alguma vez notificaram a perda de um bem importante do património à Interpol?
10. Como se pode melhorar a colaboração entre os serviços policiais, alfandegários e o museu?

contra o património cultural e a recuperar os objectos levados. Estas tarefas são contínuas, devem ser executadas vezes sem conta e a formação regular e sessões de informação devem fazer parte das actividades anuais de todos os museus.

Explicação Geral de Alguns Termos-Chave Utilizados neste Manual (ver também o Glossário do Código de Ética Profissionais do ICOM)

Abatimento: Remoção permanente de um objecto ou acervo da propriedade e registo do museu.

Acervo: Selecção identificável de objectos que têm algo de significativo e comum a mais do que um indivíduo.

Acesso (no contexto de Gestão do Acervo, Segurança, etc.): O processo de controlo sobre quem entra ou sai de um armazém ou área de investigação segura do acervo, quando podem entrar e sair, onde podem ir e o que podem fazer depois de entrarem.

Acesso (no contexto do Serviço ao Visitante, Marketing, etc.): Dar ao visitante geral ou ao perito, a oportunidade para utilizar o acervo, instalações e serviços do museu, pesquisa e estudo do acervo e conhecer o pessoal. Também inclui o acesso ao nível intelectual adequado, sem preconceito social e cultural.

Actividades para captação de receitas (geradoras de rendimentos): Actividades que pretendem trazer ganhos ou receitas financeiras para o benefício da instituição.

Advocacia: Investimento na criação de relações a longo prazo com o actual e futuro público potencial do museu. Ter um grupo leal de visitantes e apoio da comunidade local pode evidenciar testemunhos persuasivos aos políticos, empresas e imprensa, de que o museu é uma organização de sucesso e que vale a pena investir nele.

Amigos do museu: Indivíduos e organizações legalmente independentes do próprio museu, mas que apoiam o museu a nível de tempo e dinheiro e/ou para ajudar o museu a alcançar as suas ambições.

Análise SWOT: Análise da situação global do museu, tanto da própria situação do museu, como do meio ambiente. Os factores internos são analisados de acordo com as Forças (*Strengths*) e as Fraquezas (*Weaknesses*), os factores externos de acordo com as Oportunidades (*Opportunities*) e as Ameaças (*Threats*) – ou seja “SWOT.”

Aquisições: Adições ao acervo do museu, quer seja por doação, legado, compra, recolha de campo ou troca.

Auditoria: (a) Processo para examinar os documentos de registo, arquivo e contabilidade de uma organização, para assegurar o cumprimento dos códigos de receita internos. (b) Examinação dos registos financeiros de acordo com os procedimentos estabelecidos para averiguar a validade e precisão das finanças.

Avaliação: Monitorizar ou avaliar até que ponto um programa ou organização atingiu as suas metas e objectivos.

Avaliação (gestão do acervo): A autenticação e avaliação de um objecto ou espécimen. Em certos países o termo é usado para uma avaliação independente de uma oferta proposta para fins de benefícios fiscais.

Avaliação (gestão do pessoal): A revisão periódica, normalmente anual, de um funcionário individual pelo representante de topo do empregador, que examina o desempenho passado e as responsabilidades e a formação e outras necessidades futuras.

Capital de marca: O valor adicional que a marca dá a um produto. Pode ser de enorme valor para fabricante ou para o fornecedor de um serviço. Os consumidores ou o público podem dar um valor positivo ou negativo à marca.

Catálogo: Atribuir um objecto a um sistema de classificação estabelecido e ter um registo que contenha itens como identificação, proveniência, incorporação e número de catálogo e local do objecto na área de armazenamento do acervo.

Conta: Registo individual estabelecido para cada categoria de activo, passivo, balanço de fundos, despesa ou receita.

Comissão consultora (ou comité): (a) Grupo de líderes com competências específicas responsáveis por providenciar deliberação e aconselhamento a

organizações de serviço público. (b) Grupo de indivíduos, normalmente bem conceituados, influentes ou proeminentes, cujo apoio público e endosso providencia credibilidade.

Conflito de interesse: A existência de um interesse pessoal ou privado que dá origem a uma divergência de princípios numa situação de trabalho, restringindo ou com tendência a restringir desta forma, a objectividade da tomada de decisão.

Conservação preventiva: Medidas para manter o acervo em condição estável através de manutenção preventiva, pesquisas sobre o estado de conservação, controlos ambientais e gestão de pragas (contrariamente a processos que envolvam intervenção física, por exemplo, o restauro).

Conselho de administração ou Conselho de fiduciários/administradores: Dois ou mais indivíduos que actuam como o órgão administrativo de uma organização.

Conservador-restaurador: Pessoal do museu ou independente, competente para empreender o exame técnico, preservação, conservação e restauro da propriedade cultural.

Consultor: Alguém que presta serviços a uma organização (normalmente mediante pagamento) com uma competência diferente da do “funcionário”.

Contexto: O micro e macro-ambiente de um achado arqueológico, em especial, a relação do espaço dos objectos entre si e os seus ambientes físicos, que podem conduzir ao estabelecimento científico das relações temporais, especialmente os estratos de terra.

Contrato: Acordo obrigatório por lei.

Contribuição (doação): Transferência de dinheiro ou bens sem a expectativa de retorno material.

Cuidados a ter com o acervo: Abordagem holística para a preservação e conservação do acervo que envolve todos os aspectos do museu, desde as instalações nas quais o acervo é armazenado e utilizado às políticas e práticas básicas e educação e formação do pessoal; A preservação do acervo é da responsabilidade de todos os funcionários.

Custo directo: Despesa especificamente associada com e identificável por programa, projecto ou actividade.

Declaração de missão: Declaração breve que resume a razão da existência do museu, incluindo normalmente: quem somos, o que fazemos, para quem o fazemos e porquê.

Défi ce ou excesso orçamental: A diferença entre as facturas do orçamento e a despesa.

Definição do mercado: O esforço pela organização para determinar e definir qual ou quais segmentos particulares do mercado, as suas operações, serviços ou produtos que devem ser disponibilizados.

Descrição do cargo: Documento que analisa e descreve as características fundamentais de cada trabalho no museu, incluindo o seu propósito, condições de trabalho, tarefas fundamentais e responsabilidades principais. São muito importantes tanto no processo de recrutamento de pessoal, como na gestão diária do pessoal existente.

Desenvolvimento organizacional: Processo de análise das estruturas formais e informais do museu, determinando necessidades e problemas e elaborando um plano sistemático para incorporar as alterações apropriadas e possíveis nas estruturas, para aumentar a eficácia geral da entrega do serviço pelo museu ou por um dos seu programas.

Desenvolvimento da política: Desenvolver e transmitir a orientação necessária para coordenar e executar a actividade em todo o museu, para atingir metas e objectivos comuns.

Design: disposição de formas e cores, ou ambas, destinado e manufacturado para utilização ou ornamento.

Designer (Projectista) da exposição: Profissional formado que cria formas e soluções para uma estrutura ou um espaço a utilizar na exposição. Alguém que inventa e prepara um *design* útil, decorativo ou artístico.

Despesa: Gasto real de dinheiro, distinto do orçamento ou fundos alocados. Na maior parte dos sistemas de gestão e contabilidade é normalmente dividido em Despesa de Capital: dinheiro utilizado em activos permanentes ou a longo prazo, por exemplo compra, construção, melhoria ou reabilitação de instalações físicas ou equipamento, e Despesa de Rendimento: todas as outras despesas actuais, como pagamento e despesas do pessoal, manutenção

regular e custos correntes de instalações, impostos, despesas de transporte, exposição e colecções.

Diretrizes: Declarações ou documentos que clarificam as regras. Podem ser alterados pela autoridade emissora mediante novos desenvolvimentos. Não têm a mesma força que a lei.

Dívida passiva: Dívida ou obrigação devida a fornecedores ou vendedores relativa a bens comprados ou serviços efectuados.

Dívida activa: Dinheiro devido à organização por serviços efectuados, doações ou dívidas de promessa, concessões de prémio, empréstimos ou vencimentos de funcionários (ainda não contabilizados) devidos mas ainda não pagos.

Doação: (a) Ajuda financeira para habilitar a implementação de um projecto ou programa baseado num programa, proposta e orçamento aprovado. (b) Oferta ou doação recebida para um determinado ou indeterminado propósito.

Documentação: Qualquer papel e outros registos físicos e registos electrónicos de informação relativos a um objecto ou colecção; o termo também é usado no processo da criação de registos relacionados com cada objecto de uma colecção.

Empréstimo – pedir emprestado: O empréstimo temporário de um artefacto ou acervo de outro museu, instituição ou indivíduo para o museu, sem alteração de propriedade.

Empréstimo – emprestar: O empréstimo temporário de um artefacto ou acervo do museu para outro museu, instituição ou indivíduo, sem alteração de propriedade.

Envolvimento do funcionário: Processo pelo qual as pessoas exercem um aumento de controlo sobre o seu trabalho para melhorar a eficácia das suas instituições.

Estrutura e infra-estrutura organizacional: Definição das relações, papéis, responsabilidades e capacidades numa organização.

Escavação clandestina: Escavação ou remoção ilegal de antiguidades no subsolo ou de qualquer outro bem cultural, sem licença.

Eternamente: Literalmente significa que continua para sempre. É utilizado como referência pelo museu, para a conservação de objectos e documentos, durante toda a vida do objecto.

Eventos especiais: Actividades utilizadas para chamar a atenção para o museu ou para a angariação de fundos, por exemplo, recepções da exposição, casas abertas e banquetes.

Exportação ilegal: Saída de um país em desacordo com a legislação local.

Fiduciário: A relação entre alguém e o museu em que a pessoa tem a obrigação de exercer direitos e poderes de boa fé em benefício do museu.

Funcionário: Alguém que executa serviços em troca de compensação e em que as condições de trabalho são fixas pelo empregador. Todos os que trabalham para o museu, funcionários a tempo inteiro e a tempo parcial.

Fundo: Entidade contabilística estabelecida para responder pelos recursos utilizados em actividades ou objectivos específicos de acordo com regulamentos, restrições ou limitações especiais. O Grupo de Fundo é um grupo de fundos de carácter semelhante; por exemplo, fundos operacionais, fundos de rendimento, fundos restritos e fundos de capital. Os Fundos Restritos e os cuja utilização é restrita pelo doador para propósitos específicos, ao contrário dos fundos que a organização pode utilizar para qualquer propósito, escolhidos de acordo com a sua missão.

Fundos designados: Fundos estabelecidos para propósitos específicos por acção do conselho administrativo.

Fundos gastáveis: Fundos disponíveis para financiar os programas e serviços do museu. A porção do fundo de balanço ainda não gasta em activos fixos e disponíveis para utilizar na satisfação de obrigações.

Gestão da informação: O processo de gerir os diversos tipos da informação recolhida, armazenada e utilizada pelo museu, inclusive a documentação e conservação do acervo, trabalho de campo e outros registos de pesquisa.

Gestão da segurança: Inclui todas as ferramentas, medidas e procedimentos de gestão que têm impacto no nível de segurança da instituição.

Gestão das instalações: Gerir e vigiar a limpeza doméstica, manutenção e os aspectos estruturais do museu; também pode incluir assistência arquitectónica, utilização do espaço ou segurança.

Gestão do acervo: A gestão e o tratamento do acervo, com preocupação pelo seu bem-estar físico e segurança, a longo prazo. Inclui conservação, acesso e utilização, inventário e registo, assim como também a gestão da composição global do acervo em relação à missão e objectivos do museu.

Gestor da exposição: Pessoa responsável pela coordenação da implementação de um projecto de exposição.

Grupos de foco: Grupos de 5 a 9 pessoas retirados do público geral, convidados com antecedência, a partilhar e discutir as suas opiniões sobre assuntos ou desenvolvimentos. São cada vez mais utilizados na pesquisa sobre os visitantes do museu e na pesquisa de mercado.

Humidade relativa (abreviação: RH ou rh): A quantia de vapor de humidade (gás) no ar, expressa como uma percentagem do máximo possível àquela temperatura. É expresso, normalmente, como a percentagem do nível de humidade do ar saturado, a uma determinada temperatura.

Informatização: O processo de transferência de registos manuais de qualquer tipo (nomeadamente catálogos do acervo e registos financeiros, de pessoal e de *marketing*) para serem armazenados e geridos informaticamente.

Inquérito ao Visitante: Técnica de pesquisa de mercado e questionários que visam recolher informação sobre os visitantes, as suas opiniões e experiência do museu, exposições, mostras e serviços.

Inventário: Lista detalhada, conferida fisicamente, dos objectos nas propriedades do museu. Os termos Controlo de Inventário e Controlo do Local são utilizados para descrever a gestão do acervo e sistemas de auditoria administrativa sob os quais se confere regularmente cada objecto ou uma amostra aleatória de objectos, para assegurar que ainda se encontra no acervo e exposto no seu lugar ou no local de armazenamento. (ver também Catálogo.)

Lux (abreviação: lx): A unidade (SI) de medida da intensidade da luz: 1 lux é 1 lumen por metro quadrado. A exposição à luz, de um objecto individual ou obra de arte do museu, é registada actualmente, como a intensidade de

iluminação em lux multiplicado pelo tempo de exposição em horas. Esta exposição a longo prazo pode ser expressa em horas Mega lux: um milhão de horas de lux (Mlx/h).

Marketing: Processo de planear e executar a concepção, avaliação, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar processos de trocas que satisfazem objectivos individuais e organizacionais.

Marketing mix: Descreve todas as ferramentas de *marketing* que o museu utiliza para alcançar os objectivos do *marketing*. Uma forma comum de ordenar o *marketing mix* baseia-se nos “4Ps do *Marketing*”: Produto, Preço, Promoção e Local (*Place*), de E. Jerome McCharty. O “4Ps” defende que tudo, desde o molde do produto até à promoção, é *marketing*.

Marca: Nome, termo, sinal, símbolo ou desenho ou uma combinação destes, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos da competição (Associação de *Marketing* Americana). Em termos práticos, uma marca é o nome, logótipo ou símbolo de um produto ou de um serviço, inclusive um museu.

Marketing directo: O *marketing* directo são os esforços de promoção dirigidos a um grupo ou até mesmo a um indivíduo específico. Enquanto a publicidade e as relações públicas atingem um sucesso vasto e descontrolado, o *marketing* directo é controlado e dirigido a objectivos específicos.

Mercado-alvo: Porção do mercado seleccionada pela organização como foco do seu *marketing*, vendas ou outros esforços.

Mobstruário (vitrina): Peça de mobília concebida especialmente para exibir um ou vários objectos.

Museu: Ver o Código de Ética Profissional do ICOM, Apêndice 1.

Obrigação de diligência: O requerimento de que existe todo o empenho para estabelecer os factos de um caso antes de decidir o curso de acção, em particular, na identificação da fonte e historial de um item oferecido para aquisição ou utilização, antes de ser aceite.

Orçamento: Processo para determinar a distribuição e despesa dos recursos financeiros existentes ou potenciais de um período de tempo específico. O orçamento é desenvolvido aquando da conclusão do processo de

planeamento, representando a distribuição prioritária dos recursos financeiros limitados para realizar os objectivos estabelecidos pelo museu.

Organização de caridade: Termo utilizado em alguns países para descrever organizações sem fins lucrativos.

Órgão administrativo: O ICOM define órgão administrativo como “As pessoas ou as organizações definidas na legislação do museu como responsáveis para a sua continuação, desenvolvimento estratégico e fundação”. O termo também é utilizado para qualquer Comissão ou Conselho semelhante estabelecido legalmente sob outros procedimentos ou acordos vinculativos, não necessitando de legislação.

Organização não-lucrativa: Entidade legalmente estabelecida, representada por uma pessoa moral ou física, cujo rendimento (incluindo qualquer excesso ou lucro) é utilizado apenas para o interesse público, para o benefício da entidade e da sua actividade. O termo “sem fins lucrativos” tem o mesmo significado.

Parceiros: Os vários grupos de público e outros com interesse legal, financeiro ou moral no museu e nas suas responsabilidades e trabalho: todas as pessoas que estejam directamente ou indirectamente afectadas pela acção do museu, inclusive funcionários, funcionários do governo, comunidade local ou nacional, investigadores e outros profissionais de museu, assim como os visitantes.

Padrão mínimo: Padrão razoável que deverá ser alcançado por todos os museus e todo o pessoal do museu. Alguns países têm as suas próprias declarações de padrões mínimos.

Património cultural: A UNESCO define Património cultural como “todo o espírito de um povo em relação aos seus valores, acções, trabalhos, instituições, monumentos e locais”. Inserida nesta definição, a UNESCO reconhece, em particular:

património cultural tangível: inclui locais arqueológicos e outros culturais, monumentos, grupos de edifícios e cidades históricas completas, paisagens culturais, locais sagrados naturais, património cultural subaquático, museus, património cultural móvel de obras de arte, objectos, colecções de arte, história e ciência, artesanato e o património documental, digital e cinematográfico

património cultural intangível: inclui tradições orais, idiomas, eventos festivos, ritos e convicções, música e canção, artes de representação, medicina tradicional, literatura, tradições culinárias e desporto e jogos tradicionais.

Património natural: A UNESCO define património natural como e incluindo as características naturais, consistindo em formações físicas e biológicas ou grupos de tais formações, formações geológicas e fisiográficas que constituem o habitat de espécies ameaçadas de animais e plantas, de excelente valor estético universal, pontos de vista científicos ou de conservação e locais naturais ou áreas naturais precisas e delineadas, de excelente valor universal, do ponto de vista da ciência, conservação ou beleza natural.

Perfil individual: Desenvolvido na Descrição do Cargo, identifica as qualificações, competências e experiência necessárias, para poder fazer o trabalho no padrão exigido.

Planeamento: Criação de métodos pelos quais se pode alcançar um objectivo. Expressão detalhada de um programa de acção para atingir um determinado objectivo, proporcionando um esforço coordenado e de partilha.

Planeamento financeiro: Processo sistemático para avaliar e distribuir as necessidades financeiras de uma organização e os recursos monetários actuais ou potenciais.

Plano da exposição: Descrição escrita das fases de desenvolvimento da exposição.

Plano de emergência: Documento ou outra declaração que contém um resumo escrito de medidas e procedimentos a utilizar em caso de acidente e gestão de emergência, i.e., um resumo dos documentos de planeamento, metodologia e informação utilizados para a tomada de decisão, gestão e coordenação, em tais situações.

Plano estratégico de protecção do museu: Inclui todas as actividades planeadas com o objectivo de fortalecer a organização contra os vários tipos de riscos (assegurando a segurança do museu) no nível exigido e com prioridades claramente definidas.

Política de gestão do acervo: Declaração escrita completa que descreve o que, porquê e como o museu coleciona. É um documento público que articula os padrões profissionais de museu individual sobre como colecionar e os cuidados a ter com o acervo.

Política de segurança: Documento ou outra declaração definindo, com base na análise de risco, o nível de segurança exigido do museu (o nível aceitável de riscos individuais).

Preservação (do acervo): A redução de todas e qualquer perda futura no acervo.

Profissional do museu: Ver o Código de Ética Profissional do ICOM, Apêndice 1.

Projecto da exposição: Descrição escrita e esboço de uma proposta de exposição.

Projecto-piloto: Projecto inicial delineado e realizado para servir como modelo a outros projectos semelhantes, com as mesmas necessidades, em outras áreas.

Proveniência: O historial completo e posse de um item desde o tempo da sua criação ou descoberta até ao presente, a partir da qual se determina a sua autenticidade e propriedade legal.

Público-alvo: O grupo para o qual a exposição, mostra ou exibição, é planeada.

Recursos humanos: Todo o pessoal actual e potencial e voluntários que possam estar disponíveis para ajudar o museu no objectivo da sua missão. Este termo, em vez do termo mais antigo “Pessoal”, procura sublinhar que a força de trabalho é um dos mais valiosos (e normalmente um dos mais dispendiosos) recursos de todo o museu, e por isso, necessita de ser gerido de forma eficaz da mesma forma que outros recursos fundamentais, como o acervo e as instalações.

Registo: Concepção e implementação de um sistema para recolha de informação de gestão ou de programas.

Registo de Entrada (também Incorporação): A aceitação formal de um item no acervo e o seu registo como propriedade do museu. Inclui geralmente uma transferência de título de propriedade.

Relações com a comunidade: Iniciação e manutenção de comunicações e interacção com a comunidade em geral e com constituintes específicos.

Relações públicas: Esforço deliberado, planeado e contínuo, para estabelecer e manter um entendimento mútuo entre uma organização e o seu público.

Relatório anual: Relatório anual, normalmente destinado às condições financeiras ou organizacionais, compilado e publicado pela liderança da organização.

Relatório sobre o estado de conservação: Descrição precisa, escrita ou fotográfica do estado de preservação de um objecto ou documento num dado momento e actualizado sempre que o objecto seja envolvido em qualquer actividade, tais como empréstimo ou exposição. É útil aquando do planeamento para a conservação.

Renda: Dinheiro não gasto, mas assegurado para investimento, com os ganhos disponíveis para programas de actividades, tanto geral como restringido pelo doador. A soma principal é mantida intacta, em que apenas o seu rendimento é utilizado.

Risco (Análise do): Processo no qual a administração do museu identifica a frequência e seriedade dos perigos que ameaçam o museu (os seus funcionários, visitantes, acervo, outra propriedade móvel e imóvel e reputação). O resultado da análise do risco é a avaliação de cada um dos riscos – para a finalidade deste capítulo, uma escala de um a cinco: (a) negligente; (b) baixo; (c) médio; (d) alto e (e) catastrófico.

Risco (para o acervo): Grau de perigo de perda para o acervo, quer seja total e catastrófico, ou gradual e cumulativo de qualquer causa, ou induzido por causa natural ou humana, accidental ou deliberada. O risco pode ser definido como um produto de probabilidade e consequências do incidente, i.e., Risco = Probabilidade x Consequências

Risco aceitável: Risco cuja frequência e extensão não pode causar uma perda importante à organização (por exemplo, danos num objecto que faça parte de uma colecção, danos pessoais, etc.). O nível de aceitabilidade, i.e., a extensão de perda aceitável, está definido pela própria organização com base nos critérios morais e na legislação e regulamentos do país.

Roubo: Tomada de propriedade com a intenção de privar o proprietário dela.

Segmentação do mercado: Dividir o mercado, por exemplo, em segmentos demográficos e/ou geográficos para seleccionar segmentos onde o museu tem óptimas oportunidades. Estes segmentos podem depois ser escolhidos como grupos de objectivos.

Segurança: Acesso controlado de instalações ao público, pessoal e investigadores para limitar as oportunidades de roubo e destruição do acervo.

Segurança do museu: A capacidade imediata do museu para satisfazer uma das suas tarefas básicas, i.e. proteger os seus funcionários, visitantes, acervo, outra propriedade móvel e imóvel e reputação.

Seguro: Cobertura através de contrato em que uma das partes (normalmente a companhia de seguros, mas em alguns casos, o governo) compromete-se a indemnizar ou a garantir a outra em caso de perda, como resultado de um risco específico.

Sem Acidez: Um pH (teste de acidez) de 7.0 (neutro) ou mais (alcalino) numa substância é um requisito para o arquivo e armazenamento de materiais, tais como ácidos que podem danificar a celulose no papel, pano e quadros. Os ácidos também debilitam material proteico.

Sistema de segurança do museu: Inclui todos os meios técnicos e medidas organizacionais com o objectivo de assegurar o nível de segurança exigido.

Título de propriedade legal: Direito legal à posse e propriedade do país em questão. Em determinados países este pode ser um direito conferido e insuficiente para satisfazer as exigências de uma procura de obrigação de diligência.

Título de propriedade válido: Direito legal indisputável de posse de propriedade, suportado pela proveniência total do item desde a descoberta ou produção.

Trabalho de equipa: O esforço e a actividade coordenada entre vários indivíduos, em que cada um faz uma parte.

Transacção: Compra e venda de itens para ganho pessoal ou institucional.

Visitante - actual, potencial e virtual: Os visitantes actuais são o público actual do museu, os visitantes potenciais são outros, da mesma comunidade ou região, que o museu deseja atrair no futuro, enquanto os visitantes virtuais são os que utilizam a informação do museu e outros recursos pela Internet, normalmente através de websites e bases de dados *on-line* sobre os registos do acervo e ambiente do museu.

Web: Abreviação comum para a *Internet* com base na informação e sistema de comunicação *World Wide Web*.

Referências e Informações Adicionais

- Ambrose, T. & Paine, C., 1993. *Museum Basics* (London: ICOM in conjunction with Routledge).
- American Association of Museums, 1984. *Caring for Collections: Strategies for Conservation, Maintenance, and Documentation*. (Washington: AAM)
- American Association of Museums (2001). *Museum Visitor Services Manual*. (Washington: AAM).
- Anderson, G. (Editor), 2004. *Reinventing the Museum: Historical & Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift*. (California: AltaMira Press).
- Appelbaum, B., 1991. *Guide to the Environmental Protection of Collections*. (Madison, Conn.: South View Press). (Out of print)
- Ashby, H., McKenna, G. and Stiff, M., 2001. *SPECTRUM knowledge: standards for cultural information management*. (Cambridge: mda.).
- ASHRAE 2003. Museums Libraries and Archives: Chapter A21 in ASHRAE, 2003. *Handbook, HVAC Applications. SI Edition*. (Atlanta: American Society of Heating Refrigerating and Air-Conditioning Engineers).
- Askerud, P. & Clement, E.(Editors), 1977. *Preventing the Illicit Traffic in Cultural Property. A Resource Handbook for the Implementation of the 1970 UNESCO Convention*. (Paris: UNESCO).
- Bachmann, K., 1992. *Conservation Concerns*. (Washington D.C.: Smithsonian Institution Press).
- Bahgli, S-A., Boylan, P.J. & Herreman, Y., 1998. *History of ICOM (1946-1996)*. (Paris: ICOM)
- Bauer, D. G., 1995. *The "How To" Grants Manual*, (Third Edition), (Phoenix, AZ: American Council on Education and Oryx Press).
- Belcher, M., (editor), 1991. *Exhibitions* (1991) (London: Leicester University Press)
- Blazek, J., 1996. *Financial Planning for Nonprofit Organizations*. (New York and Singapore: John Wiley & Sons, Inc.)
- Brodie, N. & Tubb, K.W., 2002. (Editors) *Illicit Antiquities. The theft of culture and the extinction of archaeology*. (London: Routledge).
- Brokerhof, A. 2002. Solarisation: A cheap but effective method to disinfect museum objects pp. 15 – 20 in ICOM-CC, 2002. *13th Triennial Meeting Rio de Janeiro, 22-27 September 2002*. James and James: London.
- Brüninghaus-Knubel, C., 1993. Museum educator: the audience's advocate. *Museum International* (UNESCO) vol. 180, No.4.
- Buck, R.A. and Gilmore, J. A., (Editors.), 1998. *The new museum registration methods*. (4th edition). (Washington: American Association of Museums).
- Burcaw, E.G., 1997. *Introduction to Museum Work* (1997). (Third Edition) (London: Altamira Press).
- Burke, R. & Liston D., (Editors). 1992. *Museum Security & Protection: A Handbook for Cultural Institutions*. (London: ICOM in association with Routledge).
- CIE., 2004. *Control of Damage to Museum Objects by Optical Radiation Publication. CIE 157:2004*. (Vienna: International Commission On Illumination).
- Collins, Z.W., (editor.), 1981. *Museums Adults and the Humanities. A Guide for Educational Planning*. (Washington: American Association of Museums).
- Davies, S., 1996. *MGC Guidelines for Good Practice: Producing a Forward Plan*. (London: Museums & Galleries Commission).
- Dodd, J. & Sandell, R., 1998. *Building Bridges: Guidance for museums and galleries on developing new audiences*. (London: Museums and Galleries Commission).
- Dorge, V. & Jones, S. 1999. *Building an Emergency Plan. A Guide for Museums and Other Cultural Institutions*. (Los Angeles: Getty Conservation Institute).
- Durbin, G., 1996. *Developing Museum Exhibitions for Lifelong Learning*. London: Museums & Galleries Commission).
- Edson, G. & Dean, D., 1994. *The Handbook for Museums*. (London & New York: Routledge).
- Fahy, A.,(editor), 1995. *Collections Management: Leicester Readers in Museum Studies*. (London & New York: Routledge).

- Faulk, H.F. & Durkin, L.D., 1992. *The Museums Experience* (Washington: Whalesback Books).
- García Blanco, À., 1999. *La Exposición como medio de Comunicación* (Madrid : Ediciones Akal).
- Genoways, H. & Ireland, L., 2003. *Museum Administration*, (Walnut Creek, NY and Oxford: AltaMira Press).
- Giebenhausen, M. (Editor). 2003. *The Architecture of the Museum*. (Manchester: University Press).
- Giles, H. (and others), 1998. *Welcoming our visitors: How to plan successful special events*. (London: English Heritage).
- Goulding C., 2000. The museum environment and the visitor experience. *European Journal of Marketing*, vol. 34, no. 34, (16 March 2000), pp. 261-278.
- Graham, C., 1992. *Keep the Money Coming*. (Sarasota, FL: Pineapple Press).
- Hall, M., 1988). *On Display. A Design Grammar for Museum Exhibitions* (London: Lund Humphries).
- Hein, G.E., 1998. *Learning in the Museum*. (London: Routledge).
- Herreman, Y., (in press). *Museos. Introducción a su teoría y práctica*. (Mexico City: INAH/SEP).
- Hilbert, G.S. (Editor), 2000. *Vocabulary of Museum Security Terms. (Multilingual: English, French, German, Spanish, Italian)*. (Berlin, Staatliche Museen zu Berlin for ICOM International Committee for Museum Security – ICMS).
- Holm, S.A., 1998. *Facts & Artefacts: How to document a museum collection*. (2nd Edition). (Cambridge: mda).
- Holm, S.A., 2002. *Cataloguing made easy: how to catalogue your collections*. (2nd Edition). (Cambridge: Museum Documentation Association).
- Hooper-Greenhill, E., 1991. *Museum and Gallery Education*. (Leicester & New York: Leicester University Press).
- Hooper-Greenhill, E., 1992. *Museums and the Shaping of Knowledge*. (London: Routledge).
- Hooper-Greenhill, E., (Editor). (1994). *Museums and their Visitors* London: Routledge.
- Hooper-Greenhill, E., 1995. *Museums, Media, Message*. (London: Routledge).
- Hooper-Greenhill, E., 1999. *Educational Role of the Museum*. (London: Routledge).
- Hopkins, B. R., 2001. *Starting and Managing A Nonprofit Organization*. (Third Edition). (New York and Singapore: John Wiley & Sons, Inc.)
- International Committee of the Red Cross. 2002. *Protection of Cultural Property in the Event of Armed Conflict* (Geneva: ICRC).
- International Council of Museums, 1994. *Museums, Civilisations and Development: Amman, April 1994*. (Paris: ICOM) (Arabic edition also available).
- International Council of Museums, 1996. *Handbook of standards. Documenting African collections*. (English-French edition.) (Paris: ICOM). (Also available on-line at: <http://icom.museum/afidoc/>)
- International Council of Museums, 1997. *Handbook of standards. Documenting African collections*. (Arabic edition). (Tunis: ICOM-Arab)
- International Council of Museums, 2004. *ICOM Code of Ethics for Museums*. (Paris, ICOM).
- ICOM-CIDOC, 1995. *International Guidelines for Museum Object Information: The CIDOC Information Categories*. (Paris: ICOM International Committee for Documentation - CIDOC). (Also available on-line at: <http://www.cidoc.icom.org/guide/guide.htm>)
- Keene, S., 2002. *Managing Conservation in Museums* (2nd edition). (London: Butterworth-Heinemann).
- Keller, K., 2003. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall).
- Knell, S.J., (editor), 1994. *Care of Collections: Leicester Readers in Museum Studies*. (London & New York: Routledge).
- Kingsley, H. et al., (editors), 2001. *Integrated Pest Management for Collections*. (London: English Heritage).
- Kotler, P. & Kotler, N., 1998. *Museum Strategy and Marketing. Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. (San Francisco: Jossey-Bass Inc.).
- Kotler, P., 2003. *Marketing Management*. (San Francisco: Jossey-Bass Inc.).
- Lancaster, G. & Reynolds, P., 2002. *Marketing Made Simple*. (Oxford: Elsevier Science).
- Lauffer, A., 1984. *Strategic Marketing for Not-for-Profit Organizations* (New York: Macmillan).
- Lord, B. & Lord, G.D. 1997. *Manual of Museum Management*. (London: Stationary Office).
- Lord, B. & Lord, G.D., (Editors), 2001. *Manual of Museum Exhibitions*. (California: AltaMira Press).
- Lord, G. D. & Lord, B., (Editors), 2001. *The Manual of Museum Planning* (Second Edition) (Walnut Creek, NY and Oxford: AltaMira Press).

- Malaro, M., 1998. *A Legal Primer on Managing Museum Collections* (2nd edition) (Washington D.C.: Smithsonian Institution Press).
- McLean, F., 1997. *Marketing the Museum* (London: Routledge).
- Michalski, S., 1997. The Lighting Decision. pp. 97 – 104 in Ottawa Textile Symposium, 1997. *Fabric of an Exhibition: An Interdisciplinary Approach*. (Ottawa: Canadian Conservation Institute).
- Michalski, S., 2000. *Guidelines for humidity and temperature in Canadian archives. Technical Bulletin No. 23*. (Ottawa: Canadian Conservation Institute).
- Moffatt, H., & Woollard, V., 2000. *Museum and Gallery Education: A Manual Of Good Practice*. (Walnut Creek, NY and Oxford: AltaMira Press).
- Mohen, J-P., 1999. *Les sciences du patrimoine : identifier, conserver, restaurer*. (Paris: O. Jacob).
- Museum Documentation Association, 1997. *SPECTRUM: The UK Museum Documentation Standard*. (Second Edition). (Cambridge: Museum Documentation Association).
- O'Keefe P.J., 1997. *Trade in Antiquities: Reducing Destruction and Theft* (Paris: UNESCO, London: Archetype; Paris, London).
- O'Keefe, P.J., 2000. *Commentary on the UNESCO 1970 Convention on Illicit Traffic* (Leicester: Institute of Art and Law).
- O'Keefe, P.J., 2002. *Shipwrecked Heritage: A Commentary on the UNESCO Convention on Underwater Cultural Heritage*. (Leicester: Institute of Art and Law).
- O'Keefe, P.J., 2004. The First Protocol to the Hague Convention Fifty Years On. *Art, Antiquity and Law*. vol. 9, pp. 99-116.
- Pinniger, D. 2001. *Pest management in museums, archives and historic houses*. (London: Archetype Publications).
- Prott, L.V., 1997 *Commentary on the UNIDROIT Convention 1995*. (Leicester: Institute of Art and Law).
- Raphael, T., (no date : ca.2000). *Exhibit conservation guidelines: incorporating conservation into exhibit planning, design and fabrication*. (CD-ROM: Harper's Ferry, USA: US National Park Service).
- Reussner E.M., (2003). Strategic management for visitor-oriented museums. *International Journal of Cultural Policy*, vol. 9, no. 1, (12 April 2003), pp. 95-108.
- Rose, C. L. & de Torres, A.R., 1992. *Storage of Natural History Collections: Ideas and Practical Solutions*. (Pittsburgh: Society for the Preservation of Natural History Collections).
- Rose, C.L., Hawkes, C.A. & Genoways, H., 1995. *Storage of Natural History Collections: A Preventive Conservation Approach*. (Pittsburgh: Society for the Preservation of Natural History Collections).
- Runyard, S. & French, Y., 2000. *Marketing and Public Relations Handbook for Museums, Galleries and Heritage Attractions*. (London: The Stationary Office).
- Screven, C., 1985. *Evaluación de exposiciones en de Museos*. (Mexico City: Comité Nacional Mexicano).
- Section Française de l'IIC, 2001. *Préserver les objets de son patrimoine: précés de conservation préventive*. (Paris : Sprimont Mardaga).
- Shackley, M., 2001. *Managing Sacred Sites Service Provision and Visitor Experience* (London: Continuum).
- Strang, T. 2001. Principles of heat disinfestations. pp. 114 – 129 in Kingsley, H., 2001 (*q.v.*).
- Swarbrooke, J., 2001. *Development and Management of Visitor Attractions* (Oxford: Butterworth-Heinemann).
- Tétreault, J. 1999. *Coatings for Display and Storage in Museums. CCI Technical Bulletin, No. 21*. (Ottawa: Canadian Conservation Institute).
- Tétreault, J. 2003. *Airborne Pollutants in Museums, Galleries, and Archives: Risk Assessment, Control Strategies, and Preservation Management*. (Ottawa: Canadian Conservation Institute, Ottawa).
- Thomson, G. 1986. *The Museum Environment*. (2nd edition). (Oxford: Butterworths-Heinemann). London.
- Thompson, J.M.A. (editor), 1992. *Manual of Curatorship: A Guide to Museum Practice*. (Second Edition). (Oxford: Butterworth).
- Thornes, R. (1999). *Introduction to Object ID. Guidelines for making records that describe art, antiques and antiquities*. (Santa Monica, CA.: Getty Information Institute; Oxford: OUP).
- Total, 2003. *Sharing our energies – Corporate Social Responsibility Report*. (Paris: Total).
- Velarde, G., 1989. *Designing Exhibitions. The Principles and process of Contemporary Show Space Design*. (New York: Watson-Guption Publications).
- Verhaar J. & Han, M., 1989. *Project Model Exhibitions* (Amsterdam: Amsterdamse Hogeschool voor Kunsten).
- Waidacher, Friedrich, 1999. *Handbuch der Allgemeinen Museologie*, (Vienna: Böhlau).

Como Gerir um Museu: Manual Prático

Referências e Informação Adicional

- Waller, R 2003. 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.
- Weschenfelder, K. & Zacharias, W. 1992. *Handbuch Museumspädagogik: Orientierungen und Methoden für die Praxis*. (3rd revised edition). Düsseldorf.
- Wilson, L-A. & Boyle, E., 2004. Explaining the performance of a new public service visitor attraction shop. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 16, no. 5 (1 May 2004), pp. 299-308.
- Wolf, T., 1999. *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century*. (New York: Simon & Schuster.)

Websites com informação e orientação prática (Agrupados por tópico)

Organizações Internacionais e Informação Geral

Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO); homepage do Sector da Cultura:

<http://www.unesco.org/culture> / Esta página tem ligações a milhares de recursos de informação valiosos que abrangem tudo sobre o trabalho do Sector Cultural da UNESCO, agrupados de acordo com as principais áreas dos programas culturais da UNESCO, actualmente: Património Mundial, Património Tangível, Património Intangível, Diversidade Cultural, Acção Normativa (i.e. tratados e outras medidas legislativas), Diálogo Intercultural, Cultura e Desenvolvimento, Indústrias Culturais, Artes & Criatividade, Direitos de Autor, Museus e Turismo Cultural.

Conselho Internacional de Museus (ICOM): Website extenso com uma variedade de recursos, com ligações para os mais de 30 comités internacionais especializados e organizações afiliadas.
<http://icom.museum/>

Conselho Internacional de Monumentos e Locais (ICOMOS): <http://www.icomos.org/>

Comité Internacional da Protecção Azul (ICBS)

Comité du International Bouclier Bleu (CIBB):

<http://www.ifla.org/blueshield/> / O ICBS é o comité para a prevenção e resposta de emergência estabelecido de quatro organizações conjuntas, profissionais e internacionais da UNESCO para arquivos (ICA), bibliotecas (IFLA), monumentos e locais (ICOMOS) e museus (ICOM). Trabalha em conjunto com a UNESCO e outros órgãos e actualmente tem reconhecimento especial sob o Segundo Protocolo de 1999, da Convenção de Haia sobre a Protecção da Propriedade Cultural em caso de Conflito Armado, 1954.

Centro internacional para o Estudo da Preservação e Restauração da Propriedade Cultural (ICCROM):

<http://www.iccrom.org/> / Organização intergovernamental estabelecida em Roma em 1959, com mandato mundial para promover a conservação de todos os tipos de património cultural, móvel e imóvel. Actualmente, inclui mais de 100 Estados Membros, e visa melhorar a qualidade da prática de conservação, assim como aumentar a consciencialização sobre a importância de preservar o património cultural. O website dá acesso a uma extensa variedade de recursos, inclusive à Biblioteca da ICCROM e a bases de dados com cursos de formação em conservação, relatórios especializados e outras publicações.

Conselhos para Inventários e Documentação:

Dublin Core Metadata Initiative (2004):

<http://www.dublincore.org/>

Conselho Internacional de Museus. Comité Internacional para a Documentação (CIDOC) (1993). *Inscrição passo a passo: quando um objecto entra no museu. CIDOC Folha de Facto 1*. Inglês, francês e outras versões. CIDOC Grupo de Serviços de Funcionamento. Conselho Internacional de Museus. <http://www.cidoc.icom.org/fact1.htm>

Conselho Internacional de Museus. Comité Internacional para a Documentação (CIDOC) (1994). *Classificação e marcação dos objectos. CIDOC Folha de Facto 2*. Inglês, francês e outras versões. CIDOC Grupo de Serviços de Funcionamento do Conselho Internacional de Museus.

<http://www.cidoc.icom.org/fact2.htm>

Conselho Internacional de Museus. Objecto ID.
<http://icom.museum/object-id>

Conservação e Preservação do Acervo

Base de Dados Bibliográficos da Rede de Informação para a Conservação. Página de Internet mais completa de recursos bibliográficos sobre conservação, preservação e restauro da propriedade cultural
<http://www.bcinc.ca>

CoOL: Conservação On-line: O Projecto do Departamento de Preservação das Bibliotecas Universitárias de Stanford é uma biblioteca de textos com informação sobre a conservação, abrangendo um largo espectro de tópicos de interesse para os envolvidos em conservação de bibliotecas, arquivos e materiais de museu. Ligações a muitas outras páginas relacionadas com a conservação. <http://palimpsest.stanford.edu>
Instituto de Conservação do Canadá. Acesso ao catálogo da biblioteca, formulário para encomendas de publicações e ligações a muitas outras páginas relacionadas com conservação. <http://www.cci-icc.gc.ca>

Centro para a Conservação em Quebec, Canadá, uma nova e excelente base de dados de materiais na Internet que descreve as utilizações e fontes de muitos materiais utilizados em exposições e no armazenamento do museu, como por exemplo, o encapsulamento com Mylar.
<http://preservart.cq.mcc.gouv.qc.ca>

Serviços ao Visitante:

Planos de Desenvolvimento do Público: Folheto de informação prático preparado pelo Heritage Lottery Fund (Reino Unido) para os que pretendem solicitar os subsídios, disponível ao público e que pode ser descarregado gratuitamente no website em formato PDF:
<http://www.hlf.org.uk>

Grupos de Visitantes Escolares:

Grupo de Avaliação e Pesquisa de Interesse do Visitante da Austrália:
<http://amol.org.au/evrsig/>

Associação de Estudos sobre o Visitante (com base nos E.U.A.):
<http://www.visitorstudies.org/links.htm>

Grupo de Estudos sobre o Visitante do REINOUNIDO
<http://www.visitors.org.uk/>

Plano para o Deficiente

Projecto para o acesso a edifícios: Para informação sobre o plano de acesso a edifícios para deficientes ou idosos, ver:
http://www.cae.org.uk/sheets/designs_sheets/ramps.html

Pensar na Acessibilidade, Melhorar o seu projecto para os deficientes: folheto informativo prático, preparado pelo Heritage Lottery Fund (Reino Unido) para os que pretendem solicitar os subsídios, disponível ao público e que pode ser descarregado gratuitamente no website em formato PDF: <http://www.hlf.org.uk>

Acesso a Todo o Kit de Ferramentas: Pretende-se ajudar os museus, etc., a examinar os seus serviços actuais e instalações em termos de acesso e superação da exclusão social: Sem restrições às Bibliotecas dos Museus e Conselho de Arquivos para a Inglaterra (MLA). Pode ser descarregado em formato PDF e MS Word:
http://www.mla.gov.uk/action/learnacc/00access_04.asp

“Veja bem” conjunto de informações do Real Instituto Nacional para os Cegos do Reino Unido: fornece valiosa informação sobre o planeamento e a resposta aos visitantes com deficiências visuais. Disponível on-line em:
http://www.rnib.org.uk/xpedio/groups/public/documents/PublicWebsite/public_seeitright.hcsp

Princípios do Design Universal: apoiado pelo Instituto Nacional de Pesquisa sobre Inaptidão e Reabilitação do Departamento de Educação dos Estados Unidos, apoia com a concepção de produtos e meio-ambientes, utilizáveis por todas as pessoas, o máximo possível, sem necessidade de adaptação ou de *design* específico.
http://www.design.ncsu.edu/cud/univ_design/principles/udprinciples.htm

Gestão e Formação de Pessoal

Comité Internacional para a Formação de Pessoal do ICOM recurso vasto e abrangente sobre o pessoal, incluindo um directório on-line de cursos e programas de formação e documentos e relatórios originais.
<http://ictop.icom.museum/>

Como Gerir um Museu: Manual Prático

Referências e Informação Adicional

Directrizes de Currículos para o Desenvolvimento Profissional do Museu do

ICOM inclusive bibliografia de formação em museu:

<http://museumstudies.si.edu/ICOM-ICTOP/index.htm>

ICCROM- Directoria de Oportunidades de Formação:

<http://www.iccrom.org/eng/training/opportunities.php>

Marketing

Incentivo às Artes: notável recurso on-line global (apresentado pelo Conselho para as Artes da Austrália) abrangendo todos os aspectos de *marketing*, promoção e público/visitantes em todas as áreas do sector cultural, com mais de 15000 membros em 128 países. A inscrição gratuita dá acesso a mais de 2000 recursos práticos gratuitos: relatórios, publicações, informações práticas “como”, etc., e relatórios informativos por e-mails regulares. <http://www.fuel4arts.com/>

Tráfico ilícito: informação e aconselhamento sobre objectos perdidos:

Interpol: <http://www.interpol.int/Public/WorkOfArt/Default.asp>

Registo de Perda de Arte: <http://www.artloss.com/>

Inestimável (Rasto): <http://www.invaluable.com/stolenart/>

Breve Biografia dos Autores

Patrick Boylan foi Professor de Política e Gestão das Artes na City University London, de 1990 a 2004 e Director do Departamento entre 1990 e 1996. Na sua recente aposentadoria, a universidade distinguiu-o com o título de Professor Emeritus em Política e Gestão do Património. De 1964 a 1990, ocupou cargos seniores em museus e organizações de artes inglesas, incluindo 18 anos como Director dos Museus e das Artes para Leicestershire. Foi o Centésimo Presidente da Associação dos Museus do Reino Unido entre 1988-1990 e desde 1977-2004 deteve vários cargos no ICOM, inclusive como membro do Conselho Executivo, Vice-presidente, Presidente do Comité Internacional para a Formação de Pessoal do ICOM (ICTOP) e do Comité Nacional do Reino Unido do ICOM. Escreveu quase 200 publicações sobre geologia, história da ciência, museus, património, política e gestão cultural.

Cornelia Brüninghaus-Knubel foi Directora do Departamento da Educação no Wilhelm Lehbruck Museum Duisburg desde 1985. Em 1969 tornou-se uma das primeiras pedagogas profissionais de museu na Alemanha, trabalhando principalmente em museus de arte moderna (Museum Folkwang Essen, Kunstmuseum Düsseldorf) antes de fundar o Museu da Criança no Wilhelm Lehbruck Museum. Foi Presidente do ICOM-CECA, o Comité Internacional para a Educação e Acção Cultural dos Museus, de 1983 a 1989. Entre 1975 a 1982 também leccionou Educação e História da Arte dos Museus nas Universidades de Essen e Gießen, e administrou cursos de formação em Museologia e Educação dos Museus, no Goethe Institute, em vários continentes desde 1989.

Gary Edson é Director Executivo do Museum of Texas Tech University, Director do Centro de Estudos Avançados do Museu da Ciência e Gestão do Património e Professor de Ciência dos Museus. Foi membro do Conselho de Administração da Associação Americana dos Museus (AAM) (1992-1994), do Conselho de Administração da AAM/ICOM (1994-2000) e membro do Comité Executivo da AAM/ICOM (1997-2000). É membro activo do Comité de Ética do ICOM (1997-2004) e fez parte de vários outros conselhos de administração académicos e relacionados com museus, pertencendo ao Conselho Executivo do ICOM desde 2001. É conferencista convidado em gestão do museu na Reinwardt Academy, Amesterdão e consultor em Desenvolvimento dos Museus no Comité da Universidade da Costa Rica. Além de numerosos itens e documentos sobre museologia e ética museológica, é co-autor com David Dean em O Manual para Museus (1994).

Yani Herreman coordena o curso pós-graduado de Planeamento e Projecto de Museus na Escola de Arquitectura da Universidade Nacional do México. As suas posições de topo em vários museus e agências culturais mexicanas incluíram, Directora de Projecto no Museu das Culturas, Directora do Museu de História Natural da Cidade do México, Directora dos Museus, Bibliotecas e Centros Culturais do Governo Metropolitano da Cidade do México, Deputada Directora de Acção Cultural do Ministério das Finanças e Coordenadora de Acção Cultural e Património no Iztacala Campus da Universidade Nacional. Como arquitecta e projectista activa, projectou exposições e trabalhou activamente em planeamento e programas para museus, em vários países. Escreveu vários tópicos relacionados com museus, exposições,

arquitectura, programas e relações entre museus e exposições e turismo e planeamento urbano. No ICOM, foi Presidente fundadora da Organização Regional latino-americana do ICOM, Presidente do Comité Internacional para a Arquitectura e Projecto de Museus, membro do Conselho Executivo e depois Vice-presidente entre 1998 e 2004.

Pavel Jirásek foi Director do Departamento para a Protecção do Património Cultural Móvel, Museus e Galerias no Ministério da Cultura Checo desde 1999. Após completar os estudos na Universidade Técnica Checa, trabalhou na indústria e depois no Instituto Estatal para a Preservação de Monumentos, em Praga. Entre 1991 a 1995, foi coordenador da protecção dos activos culturais móveis contra crimes e desastres naturais e de 1996 a 1999 trabalhou para o sistema integrado do património cultural móvel do Ministério da Cultura. No estrangeiro, participou em vários cursos de formação, focados na protecção e documentação do acervo. Preside o Comité Internacional para a Segurança do Museu (ICMS) do ICOM desde 2001 e está activo em projectos organizados pelo ICOM, União Europeia, Comité da Protecção Azul Checo, Conselho da Europa, Interpol, Europol, etc.. Dá conferências e escreve publicações sobre a protecção e restituição do património cultural.

Nicola Ladkin, Professora Adjunta em Ciências Museológicas na Texas Tech University, em Lubbock, Texas, coordenou o trabalho de campo arqueológico e trabalhou em museus na Inglaterra e nos E.U.A.. Sucessivamente como Supervisora de Laboratório, Gestora do Acervo em Antropologia e Registadora no Museu da Texas Tech University, é actualmente Associada Sénior de Investigação do Museu. Publicou documentos e apresentou seminários internacionalmente, inclusive o seminário sobre Gestão e Conservação Preventiva do Acervo, em Aswan, no Egito em nome da Campanha Internacional do ICOM para o Estabelecimento do Museu de Núbia.

Geoffrey Lewis preside o Comité de Ética do ICOM. Antigo Presidente do ICOM e da Associação de Museus (REINO UNIDO), e ex-Presidente do Comité Aconselhador do ICOM, dirigiu os museus de Sheffield e Liverpool (actualmente Museus Nacionais de Liverpool) antes de se tornar Director de Estudos Museológicos na Universidade de Leicester. Detém o grau de investigação em arqueologia e o Diploma, *Fellowship* e *Honorary Fellowship* da Associação de Museus. É, também, Membro Honorário do ICOM. Publicou muitos documentos em estudos sobre arqueologia e museus e co-editou e foi um dos principais colaboradores no trabalho mais importante da Associação de Museus, *Manual do Curador: Guia para a Prática Museológica*.

Stefan Mchalski é Cientista Sénior de Conservação no Instituto de Conservação do Canadá (CCI). Realizou pesquisas e providenciou aconselhamento durante mais de 20 anos nas áreas sobre ambiente museológico e preservação do acervo. Levou a cabo numerosas pesquisas de preservação nos museus e leccionou cursos na América do Norte, Central e do Sul, Caribe, Europa, Egipto e Kuwait. Foi coordenador do Grupo de Trabalho para a Conservação Preventiva do Comité para a Conservação do ICOM, durante dois triénios e tem uma extensa lista de publicações. Actualmente, trabalha numa base informática de conhecimentos para avaliação de risco do acervo e num curso de formação sobre a avaliação do risco com o CCI e o ICCROM, desde 2005.

Paal Mørk é o responsável pela comunicação e *marketing* no Norsk Folkemuseum, Oslo, desde 1992, onde desenvolveu estratégias de comunicações para o museu como um todo e para várias exposições principais. Tem o Mestrado em Etnologia e também o curso de *Marketing* e Comunicação. Publicou artigos e deu conferências sobre *Marketing* e Comunicação Museológica, focando-se especialmente na marca e no planeamento estratégico. É Presidente do Comité Internacional para o *Marketing* e Relações Públicas do Museu (MPR) do ICOM, desde 2003, após ter sido Vice-presidente desde 2000.

Lyndel Prott é actualmente Professora Adjunta na Escola de Investigação para a Ásia e o Pacífico na Universidade Nacional Australiana, em Camberra, Austrália, tendo sido Directora da Divisão do Património Cultural da UNESCO, em Paris. Tem cursos em Legislação e Artes das Universidades de Sydney e Tübingen, na Alemanha e da Free University de Bruxelas. Teve uma larga experiência em legislação sobre o património cultural, inclusive em negociações para instrumentos legais internacionais, para conter o tráfico ilegal e a sua implementação prática em vários países do mundo. Escreveu cerca de 250 publicações sobre a legislação do património cultural, lei comparativa, direito internacional e jurisprudência, inclusive o principal *Comentário da Convenção da UNIDROIT* e está a publicar em cinco volumes, com o co-autor Patrick O'Keefe, o trabalho do seminário sobre a *Legislação e Património Cultural*. Membro do ICOM durante mais de duas décadas, o seu trabalho foi reconhecido e foi distinguida com o prémio Oficial da Ordem da Austrália, a Cruz de Honra Austríaca para a Ciência e as Artes (Primeira Classe) e um LL.D. (honoris causa) da Universidade de Sydney.

Andrew Roberts esteve envolvido em documentação museológica durante trinta anos e está activamente empenhado no desenvolvimento de padrões e sistemas actualmente em uso em muitos museus. Trabalhou para a Associação de Documentação dos Museus (MDA) de 1974 a 1991, onde as suas responsabilidades incluíam providenciar aconselhamento e formação, publicações de desenvolvimento, organizar conferências e desenvolver padrões de documentação dos museus. Em 1993, associou-se ao Museu de Londres, onde suas responsabilidades incluíam a gestão e utilização de informações do acervo e recursos associados. Foi membro activo do Comité Internacional para a Documentação (ICOM-CIDOC) desde 1976, incluindo seis anos como Presidente do Comité entre 1989 e 1995. Foi, também, aconselhador no projecto da AFRICOM, desenvolvendo e implementando padrões de documentação para os museus africanos.

Vicky Woollard, Conferencista Sénior no Departamento de Política e Gestão Cultural, na City University London, é actualmente Directora de Programas do MA em Gestão de Museus e Galerias. Anteriormente, desempenhou o cargo de oficial para a educação durante dezoito anos em três Museus de Londres e também foi conferencista/consultora em museus e agências do património na Inglaterra, América do Sul, Sarawak, Finlândia, Papua - Nova Guiné, Colômbia e Letónia. Foi co-directora de três Seminários Internacionais do Conselho Britânico e co-autora da *Educação sobre Museus e Galerias: Manual de Boas Práticas* (1999). Tem, também, uma parte activa na Associação de Museus e é membro do Conselho de Administração para a Biblioteca das Mulheres e do Grupo para a Educação sobre Museus. Os seus interesses académicos debruçam-se em educação sobre museus e galerias e no desenvolvimento profissional contínuo dos profissionais de museu.

Código de Ética Profissional do ICOM

INTRODUÇÃO

Esta edição do *Código de Ética para Museus do ICOM* é o resultado de seis anos de revisão. Após uma análise meticulosa do Código do ICOM à luz da prática contemporânea dos museus, foi publicada em 2001, uma versão revista e estruturada na edição anterior. Como cogitado na época, a versão actual foi completamente reestruturada para reflectir a imagem e o ponto de vista dos profissionais de museus e está baseada nos princípios básicos da prática profissional, elaborados para fornecer uma orientação ética ampla. O *Código* resultou de três períodos de consulta com os membros. Foi aprovado, por unanimidade, na 21ª Assembleia Geral do ICOM, em Seul, em 2004,

O carácter geral do documento continua a ser o de serviço para a sociedade, comunidade, público e seus diferentes segmentos, assim como o profissionalismo dos envolvidos nas actividades museológicas. Ainda que se observem mudanças de ênfase no documento, resultantes da nova estrutura, que destaca pontos-chaves e utiliza parágrafos menores, existem poucos elementos novos. As inovações encontram-se no parágrafo 2.11 e nos princípios esboçados nas secções 3, 5 e 6.

O *Código de Ética para Museus* constitui um meio de auto-regulamentação profissional numa área fundamental de provisão pública onde a legislação a nível nacional varia e está longe de ser consistente. Estabelece padrões mínimos de conduta e procedimentos que podem ser utilizados pelos profissionais de museus em todo o mundo, assim como estipula claramente aquilo que o público tem o direito de esperar desta profissão.

O ICOM publicou a sua *Ética das Aquisições* em 1970 e uma versão completa do *Código de Ética Profissional* em 1986. A edição actual - e o documento preliminar de 2001 - devem muito ao trabalho anterior.

Entretanto, o trabalho principal de revisão e reestruturação, recaiu sobre os membros actuais do Comité para a Ética e a sua contribuição, em reuniões, tanto presenciais como por meio electrónico e a sua determinação para alcançar os objectivos dentro do prazo, são reconhecidas com gratidão. Os seus nomes estão listados, abaixo.

Tal como os seus precursores, este *Código* estabelece uma norma mínima comum, que pode ser utilizada por grupos nacionais ou especializados de acordo com as suas necessidades específicas. O ICOM encoraja o desenvolvimento de códigos de Ética nacionais e especializados para satisfazer necessidades específicas e apreciará receber cópias destes.

Estas devem ser enviadas ao Secretariado Geral do ICOM, Maison de l'UNESCO, 1 rue Miollis, 75732 Paris Cedex 15, France.

E-mail: secretariat@icom.org

Geoffrey Lewis

Presidente do Comité do ICOM para a Ética

Comité do ICOM para a Ética no período 2001-2004

Presidente: Geoffrey Lewis (REINO UNIDO)

Membros: Gary Edson (E.U.A.); Per Kåks (Suécia); Byung-mo Kim (República da Coreia); Pascal Makambila (Congo) - até 2002; Jean-Yves Marin (França); Bernice Murphy (Austrália) - para 2002; Tereza Scheiner (Brasil); Shaje'a Tshiluila (República Democrática do Congo); Michel Van-Praët (França).

PREÂMBULO

Estatutos do Código de Ética para Museus

Este *Código de Ética* para Museus foi elaborado pelo Conselho Internacional de Museus. Estabelece os preceitos de ética para museus, mencionados nos Estatutos do ICOM. Este Código reproduz princípios amplamente aceites pela comunidade internacional de museus. A associação ao ICOM e o pagamento da sua subscrição anual pressupõe a aceitação deste *Código de Ética*.

Padrões Mínimos para Museus

Este *Código* representa um padrão mínimo para os museus. É estruturado por uma série de princípios fundamentados em directrizes de práticas profissionais recomendáveis. Nalguns países, determinados padrões mínimos são definidos por legislação ou normas governamentais. Noutros, as directivas e a avaliação das normas profissionais mínimas podem estar disponíveis sob a forma de “Acreditação”, “Registo” ou outro sistema de avaliação semelhante. Quando estas normas não estão definidas, as directivas podem ser obtidas através do Secretariado do ICOM, Comité Nacional do ICOM ou Comité Internacional do ICOM correspondente. Também se pretende que cada país, individualmente e organizações especializadas, em conjunto com os museus, utilizem este *Código* como base para o desenvolvimento de padrões complementares.

Traduções do Código de Ética para Museus

O *Código de Ética para Museus* do ICOM está publicado em três versões: inglês, francês e espanhol. O ICOM incentiva a tradução do *Código* noutras línguas. No entanto, a tradução só será considerada “oficial” se for aprovada, pelo menos, por um comité nacional do país no qual a língua seja falada, geralmente como primeira língua. Quando a língua for falada em mais do que um país, é aconselhável que os comités nacionais desses países, também sejam consultados. Chama-se a atenção para a necessidade de excelência profissional e linguística na elaboração das traduções oficiais. A língua das versões utilizadas para a tradução e os nomes dos comités nacionais envolvidos, devem ser indicados. Estas condições não impedem que sejam feitas traduções parciais ou integrais do Código, para uso educativo.

SECÇÕES

1. Os museus preservam, interpretam e promovem aspectos do património natural e cultural da humanidade.
 - Posição Institucional
 - Recursos Físicos
 - Recursos Financeiros
 - Pessoal
2. Os museus que mantêm colecções conservam-nas em benefício da sociedade e do seu desenvolvimento.
 - Aquisição de Colecções
 - Cedência de Colecções
 - Preservação de Colecções
3. Os museus conservam referências primárias para fundamentar e aprofundar conhecimentos.
 - Referências Primárias
 - Aquisição e Investigação em Museus
4. Os museus possibilitam a valorização, a compreensão e a promoção do património natural e cultural.
 - Mostras e Exposições
 - Outros Recursos
5. Os recursos do museu possibilitam a prestação de outros serviços de interesse público.
 - Serviços de Identificação
6. Os museus trabalham integrados com as comunidades de onde provêm os seus acervos, assim como com aquelas onde prestam serviços.
 - Origem das colecções
 - Respeito pelas comunidades onde prestam serviços
7. Os museus funcionam em conformidade com a legislação.
 - Enquadramento legal
8. Os museus operam profissionalmente.
 - Conduta profissional
 - Conflitos de interesse

Glossário para o Código de Ética

Avaliação:

Autenticação e avaliação de um objecto ou espécimen. Nalguns países, o termo refere a avaliação independente de uma proposta de doação visando obter benefícios fiscais.

Conflito de interesses:

Existência de interesses pessoais ou privados que provoquem uma interdição de princípio numa situação profissional e que restringe ou parece restringir, a objectividade na tomada de decisões.

Transacção:

Compra e venda de objectos em proveito próprio ou institucional.

Obrigação de diligência:

Obrigação de efectuar todas as diligências possíveis para estabelecer os factos antes de definir a linha de conduta a seguir, sobretudo identificar a origem e historial de um objecto, antes de aceitar a sua aquisição ou utilização.

Conservador-restaurador:

Funcionário do museu ou profissional autónomo, competente para efectuar a identificação, preservação, conservação e restauro do bem cultural. Para mais informação ver ICOM News 39 (1), p 5-6 (1986)

Património cultural:

Todo o objecto ou conceito, ao qual é atribuído valor estético, histórico, científico ou espiritual.

Órgão administrativo:

Pessoas ou organizações definidas na legislação do museu como responsável pela sua manutenção, desenvolvimento estratégico e previsão de recursos.

Actividades geradoras de rendimentos (captação de recitas):

Actividades destinadas a obter ganho ou lucro financeiro para benefício da instituição.

Título legal de propriedade:

Direito de propriedade de um objecto legalmente reconhecido, segundo a legislação do país. Em certos países, isto pode consistir num direito conferido e insuficiente para satisfazer as exigências de uma obrigação de diligência.

Padrão Mínimo:

Padrão que deve ser alcançado por todos os museus e pelos seus profissionais. Alguns países têm regulamentos próprios para padrões mínimos.

Património natural:

Todo o objecto, fenómeno ou conceito natural, ao qual é atribuído valor científico ou espiritual.

Museu:¹

Um museu é uma instituição de carácter permanente, sem fins lucrativos, ao serviço da comunidade e do seu desenvolvimento, aberto ao público e que adquire, conserva, divulga e expõe, com objectivos científicos, educativos e lúdicos, testemunhos tangíveis e intangíveis do homem e do seu meio ambiente.

Profissional de museu:¹

Consiste nos funcionários (remunerados ou não) de museus ou instituições abrangidas pela definição do Artigo 2, parág. 1 e 2 dos Estatutos, que hajam recebido formação especializada ou possuam experiência prática equivalente, em todas as áreas ligadas à gestão e às actividades do museu e pessoas independentes que respeitem o *Código de Ética para os Museus do ICOM* e trabalham para museus ou instituições como definido no Estatuto citado acima, excluindo todos os que promovem ou comercializam produtos e equipamentos necessários aos museus e aos seus serviços.

¹ Note que os termos “museu” e “profissional de museu” são definições interinas utilizadas na interpretação do Código de Ética para Museus do ICOM. As definições de “museu” e “trabalhadores profissionais de museu” utilizados nos Estatutos do ICOM permanecem em vigor até à revisão do documento ter sido completada.

Organização não-lucrativa:

Entidade juridicamente estabelecida, representada por uma pessoa moral ou física, cujos rendimentos (incluindo qualquer excedentes ou benefícios) são exclusivamente utilizados em proveito dessa entidade e do seu funcionamento. O termo *sem fins lucrativos* tem o mesmo significado.

Proveniência:

Historial completo do objecto desde a sua descoberta ou criação até ao presente, a partir do qual se pode determinar a autenticidade e a propriedade.

Título válido de propriedade:

Direito inequívoco de posse e propriedade, apoiado em prova documental desde a descoberta ou produção do item.

1. Os museus preservam, interpretam e promovem o património natural e cultural da humanidade.

Princípio: *Os museus são responsáveis pelo património natural e cultural tangível e intangível. Os órgãos administrativos e os envolvidos directamente com a direcção estratégica e supervisão dos museus têm como responsabilidade principal, proteger e promover este património, assim como providenciar os recursos humanos, físicos e financeiros necessários para o efeito.*

POSIÇÃO INSTITUCIONAL

1.1 Documentação de Habilitação

O órgão administrativo deve assegurar que o museu tenha uma constituição, estatuto ou outro documento público, reconhecido e publicado, em conformidade com as leis nacionais, que declare claramente o estatuto jurídico, missão e natureza permanente de organismo sem fins não-lucrativos, do museu.

1.2 Declaração de Missão, Objectivos e Políticas

O órgão administrativo deve elaborar, difundir e cumprir a missão, objectivos e política do museu, bem como o estatuto que define o papel e composição do órgão administrativo.

RECURSOS FÍSICOS

1.3 Instalações

O órgão administrativo deve assegurar instalações e ambiente adequados para que o museu possa desempenhar as funções básicas definidas na sua missão.

1.4 Acesso

O órgão administrativo deve assegurar pleno acesso ao museu e ao seu acervo, em horários razoáveis e períodos regulares. Às pessoas com necessidades especiais, deve ser dada uma consideração particular.

1.5 Saúde e Segurança

O órgão administrativo deve assegurar que os padrões institucionais de saúde, segurança e acessibilidade, sejam aplicados ao seu pessoal e visitantes.

1.6 Prevenção de Riscos

O órgão administrativo deve desenvolver e utilizar normas para proteger o público, funcionários, acervos e outros recursos, contra acidentes causados pela natureza ou pelo homem.

1.7 Requisitos de Segurança

O órgão administrativo deve garantir segurança adequada para proteger o acervo contra roubo ou danos em exposições, mostras, áreas de trabalho ou armazenamento e em trânsito.

1.8 Seguro e Indemnização

Sempre que seja utilizado o seguro comercial para o acervo, o órgão administrativo deve garantir que a cobertura seja adequada e inclua objectos em trânsito ou sob empréstimo e outros itens que possam estar actualmente, sob a responsabilidade do museu. Quando existir um plano de indemnização, é necessário garantir que o material que não seja propriedade do museu, também esteja adequadamente coberto.

RECURSOS FINANCEIROS

1.9 Finanças

O órgão administrativo deve assegurar que hajam recursos financeiros suficientes para realizar e desenvolver as actividades do museu. A contabilidade dos recursos deve ser feita de forma profissional.

**1.10 Política de Captação de Receitas
(actividades geradoras de rendimentos)**

O órgão administrativo deve ter uma política redigida em relação às fontes de receitas que possam ser geradas através das actividades do museu ou originárias de fontes externas. Independentemente da origem dos fundos, os museus devem manter o controlo sobre o conteúdo e a integridade dos seus programas, exposições e actividades. As actividades desenvolvidas para captação de receitas não devem comprometer os padrões da instituição ou prejudicar o seu público (Ver 6.6).

PESSOAL

1.11 Política de Emprego

O órgão administrativo deve assegurar que todas as medidas relativas à entrada de pessoal sejam tomadas de acordo com as políticas do museu, assim como com a legislação vigente.

1.12 Nomeação do Director ou Administrador

O director ou administrador do museu é um posto-chave e aquando da sua indicação, os órgãos administrativos devem levar em consideração o conhecimento e as competências necessárias para exercer o cargo com eficácia. Estas qualidades devem incluir capacidade intelectual e experiência profissional adequada, para além de reconhecido comportamento ética.

1.13 Acesso aos Órgãos Administrativos

O director ou administrador do museu deve ser directamente responsável pelos seus actos e ter acesso directo aos órgãos administrativos superiores.

1.14 Competência do Pessoal do Museu

É indispensável a admissão de profissionais qualificados com as competências necessárias para atender ao conjunto das responsabilidades a cargo do museu. (Ver também 2.18; 2.24; 8.12).

1.15 Formação de Pessoal

Os profissionais de museus devem ter oportunidades formação permanente e de actualização profissional para manter a competência e eficácia da mão-de-obra.

1.16 Conflito Ético

O órgão administrativo nunca deve exigir ao pessoal do museu que aja de maneira conflituante com as disposições deste Código de Ética, ou com a legislação nacional ou com outro Código de Ética profissional.

1.17 Profissionais do Museu e Voluntários

O órgão administrativo deve ter normas estabelecidas sobre o trabalho voluntário que promovam o bom relacionamento entre os voluntários e os funcionários do museu.

1.18 Voluntários e Ética

O órgão administrativo deve assegurar que os voluntários, ao participarem nas actividades próprias e relacionadas com o museu, estejam completamente familiarizados com o Código de Ética do ICOM e com outros códigos e legislação aplicáveis.

2. Os museus que mantêm colecções, conservam-nas em segurança para benefício da sociedade e do seu desenvolvimento.

Princípio: Os museus têm a responsabilidade de adquirir, preservar e promover o seu acervo contribuindo para salvaguardar o património natural, cultural e científico. Os seus acervos constituem um património público significativo, têm um estatuto legal especial e são protegidas por legislação internacional. Inerente a esta confiança pública está o conceito de guarda, que abrange a propriedade legítima, a permanência, a documentação, a acessibilidade e a cedência responsável.

AQUISIÇÃO DE COLECÇÕES

2.1 Política de Aquisição

O órgão administrativo de cada museu deve instituir e utilizar normas relacionadas com a aquisição, preservação e utilização das colecções. A política deve esclarecer a situação de qualquer material que não seja catalogado, conservado ou exposto (Ver 2.7; 2.8).

2.2 Título válido de propriedade

Nenhum objecto ou espécimen deve ser adquirido por compra, doação, empréstimo, legado ou troca, sem que o museu que o adquire comprove que a validade do seu título. A evidência de propriedade legal num país não implica necessariamente um título válido de propriedade.

2.3 Proveniência e Obrigação de Diligência

Devem ser realizados todos os esforços, antes da aquisição, para garantir que qualquer objecto ou espécimen oferecido para compra, doação, empréstimo, legado ou troca, não tenha sido ilegalmente obtido ou exportado do seu país de origem ou de qualquer país intermediário, no qual possa ter sido adquirido legalmente (incluindo o próprio país do museu). Nesta situação, a obrigação de diligência deve estabelecer o historial completo do item desde a sua descoberta ou produção.

2.4 Bens e Espécimes Provenientes de Trabalho de Campo Não Autorizado ou Não Científico

Os museus não devem adquirir objectos quando existam indícios de que a sua obtenção envolveu dano ou destruição não autorizada, não científica ou intencional de monumentos, locais arqueológicos, geológicos, espécimes ou habitats naturais. De igual modo, a aquisição não deve ocorrer sem que as devidas autoridades legais ou governamentais e o proprietário ou ocupante da terra, estejam cientes das descobertas.

2.5 Material Culturalmente “Sensível”

Os acervos de restos mortais e material de significado sagrado só devem ser adquiridos se os mesmos puderem ser preservados em segurança e tratados com respeito. Isto deve ser realizado de acordo com os padrões profissionais, resguardando os interesses e convicções dos membros da comunidade, grupos étnicos ou religiosos dos quais os objectos, quando conhecido, originam (Ver também 3.7; 4.3).

2.6 Espécimes Biológicos ou Geológicos Protegidos

Os museus não devem adquirir espécimes biológicos ou geológicos que tenham sido coleccionados, vendidos, ou por outro lado, transferidos em desacordo com a legislação ou tratados locais, nacionais, regionais ou internacionais relativos à protecção da vida animal ou conservação da história natural.

2.7 Acervos de organismos vivos

Sempre que as colecções incluam espécimes botânicos ou zoológicos vivos, devem ser tomado cuidados especiais em relação ao ambiente natural e social do qual originam, assim como em relação a qualquer legislação ou tratado local, nacional, regional, relativo à protecção da vida animal ou conservação da história natural.

2.8 Acervos Educativos

A política de colecções pode incluir orientações específicas para determinados tipos de acervos educativos onde é dada ênfase à preservação do processo cultural, científico ou técnico em vez do próprio objecto, ou sempre que existam objectos ou espécimes para manuseio regular e propósitos pedagógicos (Ver também 2.1).

2.9 Aquisição Não Abrangida pela Política de Aquisição

A aquisição de objectos ou espécimes não abrangida pela política do museu só deve ser feita em circunstâncias excepcionais. O órgão administrativo deve atender às recomendações profissionais disponíveis, e à opinião de todas as partes interessadas. Estas recomendações deverão abranger a importância do objecto ou espécimen, incluindo o seu contexto no património cultural ou natural, e os interesses especiais de outros museus interessados em coleccionar tal material. No entanto, mesmo nestas circunstâncias, não devem ser adquiridos objectos sem um título válido de propriedade (Ver também 3.4).

2.10 Aquisição por Membros do Órgão Administrativo e Pessoal do Museu

É necessário avaliar cuidadosamente qualquer oferta de objectos, quer seja para venda, doação ou como oferta para benefício fiscal, por parte de membros dos órgãos administrativos, pessoal do museu ou famílias e pessoas vinculadas.

2.11 Depositários em Última Instância

Nenhuma disposição deste *Código de Ética* deve impedir que o museu desempenhe o papel de depositário autorizado de espécimes ou bens de proveniência desconhecida, ilegalmente coleccionados ou recuperados no território sob sua jurisdição.

CEDÊNCIA DE COLECÇÕES

2.12 Direito de Cedência ou Outros

Sempre que o museu tenha poderes legais que permitam a cedência ou quando adquiriu objectos sujeitos a condições especiais de cedência, as exigências ou outros procedimentos estabelecidos devem ser integralmente cumpridos. Sempre que a aquisição inicial esteja sujeita a restrições obrigatórias ou outras, estas exigências devem ser observadas, a menos que o seu atendimento seja impossível ou prejudique

substancialmente a instituição e, se for o caso, a autorização deve ser feita de acordo com os procedimentos legais.

2.13 Abatimento do Acervo do Museu

A remoção de um objecto ou espécimen do acervo do museu só deve ser realizado com pleno conhecimento da importância do mesmo, do seu estado (se recuperável ou não), situação legal e a repercussão por parte do público, que possa resultar de tal acção.

2.14 Responsabilidade pelo Abatimento

A decisão do abatimento deve ser da responsabilidade do órgão administrativo, em conjunto com o director do museu e o curador da colecção em questão. Devem ser aplicadas considerações especiais para os acervos educativos (Ver 2.7; 2.8).

2.15 Cedência dos Objectos Abatidos ao Acervo

Cada museu deve ter normas que definam os métodos autorizados para remover um objecto permanentemente das colecções por meio de doação, transferência, troca, venda, repatriação ou destruição, e que permita a transferência do título de propriedade sem restrições para a entidade receptora. Relatórios detalhados de todos os processos de cedência, devem ser conservados, registando os objectos envolvidos e o seu destino. Como regra geral, todo o acervo cedido, deve ser preliminarmente oferecido a outro museu.

2.16 Receita da Cedência do Acervo

As colecções do museu são mantidas sob protecção pública e não podem ser tratadas como um recurso rentável. O recurso ou compensação recebida do abatimento e cedência de objectos e espécimes do acervo do museu, deve ser apenas utilizado para o benefício do acervo e, normalmente, para novas aquisições para o mesmo.

2.17 Compra de Colecções Abatidas

Não é permitido ao pessoal do museu, órgão administrativo ou às suas famílias ou vinculados, comprar objectos que tenham sido abatidos à colecção pela qual são responsáveis.

PRESERVAÇÃO DE COLECÇÕES

2.18 Permanência de acervos

O museu deve estabelecer e aplicar políticas para assegurar que o seu

acervo (permanente e temporário) e a informação associada, sejam devidamente registados, estejam disponíveis para utilização corrente e possam ser transmitidas às gerações futuras, em boas condições e em segurança, sempre que possível, levando em consideração o conhecimento e os recursos actuais disponíveis.

2.19 Delegação da Responsabilidade da Colecção

As responsabilidades profissionais que envolvem a preservação do acervo devem ser atribuídas a pessoas com conhecimento e competências compatíveis ou que sejam adequadamente supervisionadas (Ver também 8.11).

2.20 Documentação das Colecções

As colecções do museu devem ser documentadas de acordo com os padrões profissionais estabelecidos. Esta catalogação deve incluir a identificação e descrição completa de cada item, seu contexto, proveniência, estado de conservação, tratamento e localização actual. Estes registos, devem ser mantidos em ambiente seguro e estar apoiados por sistemas de recuperação que permitam o acesso aos dados pelo pessoal do museu e outros utilizadores competentes.

2.21 Prevenção de Riscos

Deve ser prestada atenção cuidadosa ao desenvolvimento de políticas para a protecção do acervo em caso de conflito armado e outros acidentes causados pela natureza e pelo homem

2.22 Segurança da Colecção e dos Dados Relacionados

O museu deve tomar cuidado para evitar a revelação de informações pessoais delicadas ou relacionadas e outras com assuntos confidenciais, quando os dados do acervo são disponibilizados ao público.

2.23 Conservação Preventiva

A conservação preventiva é um elemento importante na política de preservação do acervo do museu. É responsabilidade básica dos profissionais de museu prover e manter ambientes adequados para as colecções ao seu cuidado, quer seja em armazém, em mostra ou em trânsito.

2.24 Conservação e Restauro de Acervos

O museu deve monitorizar cuidadosamente o estado de conservação das colecções para poder determinar quando um objecto ou espécimen necessita de trabalhos de conservação-restauro e os serviços

especializados de um conservador-restaurador. O principal objectivo deve ser o da estabilização do objecto ou espécimen. Todos os procedimentos de conservação devem ser documentados e na medida do possível, reversíveis e todas as intervenções ao objecto original ou espécimen, devem ser claramente identificadas.

2.25 Bem-estar de Animais Vivos

O museu que mantenha animais vivos deve assumir plena responsabilidade pela sua saúde e bem-estar. Deve elaborar e implementar normas de segurança, aprovadas por especialistas veterinários, para a protecção do seu pessoal e visitantes, assim como dos animais. Qualquer modificação genética deve ser claramente identificável.

2.26 Utilização Pessoal do Acervo do Museu

Não é permitido ao pessoal do museu, órgão administrativo, suas famílias, membros vinculados ou outros, a apropriação de itens do acervo do museu, mesmo que seja temporariamente, para qualquer uso pessoal.

3. Os museus conservam referências primárias para a criação e aprofundamento do conhecimento.

Princípio: *Os museus têm responsabilidades específicas com a sociedade em consequência da tutela, disponibilidade e interpretação das referências primárias reunidas e conservadas no seu acervo.*

REFERÊNCIA PRIMÁRIA

3.1 Acervos com Referências Primárias.

A política de aquisição do acervo do museu deve indicar claramente, a importância das colecções como fontes primárias de informação. A política deve assegurar que isto não é definido por tendências intelectuais circunstanciais ou pela rotina do museu.

3.2 Disponibilidade do Acervo

Os museus têm a responsabilidade particular de dar pleno acesso ao seu acervo e a todas as informações pertinentes disponíveis, tão livremente quanto possível, levando em consideração as restrições decorrentes de motivos confidenciais e de segurança.

RECOLHA E INVESTIGAÇÃO DO MUSEU

3.3 Recolha de Campo

Os museus que promovem recolha de campo devem desenvolver políticas condizentes com os padrões académicos e legislação nacional e internacional e aos tratados aplicáveis. O trabalho de campo só deve ser empreendido com o devido respeito e consideração pelas comunidades locais, pelos seus recursos ambientais e práticas culturais, assim como pelos esforços para valorizar o património cultural e natural.

3.4 Recolha Excepcional de Referências Primárias

Em casos muito excepcionais, um item sem proveniência determinada pode ter valor intrínseco tão importante para o conhecimento, que será do interesse público preservá-lo. A aceitação de um item desta natureza no acervo do museu deve ser decidida por especialistas no assunto em questão e sem preconceitos nacionais ou internacionais (ver também 2.11).

3.5 Investigação

A investigação efectuada por pessoal do museu deve estar relacionada com a missão e objectivos do museu e em conformidade com as práticas legais, éticas e académicas estabelecidas.

3.6 Análise destrutiva

Sempre que as técnicas analíticas destrutivas forem empreendidas, a documentação completa do material analisado, do resultado da análise e da investigação efectuada, inclusive publicações, devem fazer parte do registo permanente do objecto.

3.7 Restos Mortais e Material de Significado Sagrado

A investigação de restos mortais e materiais de significado sagrado, deve ser realizada de acordo com os padrões profissionais e levando em consideração os interesses e convicções da comunidade, grupos étnicos ou religiosos, dos quais os objectos originam, sempre que isto for conhecido (Ver também 2.5; 4.3).

3.8 Reserva de Direitos de Investigação de Materiais

Sempre que o pessoal do museu prepara material para uma apresentação ou para documentar a investigação de campo, deve existir um termo de acordo claro com o museu patrocinador sobre todos os direitos relativos ao trabalho realizado.

3.9 Partilha do Conhecimento

Os profissionais de museu têm a obrigação de partilhar o seu conhecimento e experiência com os colegas, eruditos e alunos das áreas relacionadas. Devem respeitar e reconhecer aqueles com os quais aprenderam e devem transmitir os avanços técnicos e as experiências, que possam ser úteis a outras pessoas.

3.10 Cooperação Entre os Museus e Outras Instituições

O pessoal do museu deve reconhecer e defender a necessidade de cooperação e intercâmbio entre instituições com interesses e políticas de aquisição similares. Principalmente, com instituições do ensino superior e determinados serviços públicos, em que a pesquisa possa gerar acervos importantes, mas onde para os quais não existam condições de preservação, a longo prazo.

4. Os museus possibilitam a avaliação, compreensão e a promoção do património natural e cultural.

Princípio: *Os museus têm o importante dever de desenvolver o seu papel educativo e de atrair e ampliar os visitantes da comunidade, localidade ou grupo que representa. A interação com a comunidade constituinte e promoção do seu património fazem parte do papel educativo do museu.*

MOSTRAS E EXPOSIÇÕES

4.1 Mostras, Exposições e Actividades Especiais

As exposições e mostras temporárias, físicas ou electrónicas, devem estar em conformidade com a missão, a política e os objectivos do museu. Não devem comprometer a qualidade, a preservação e ou a conservação das colecções.

4.2 Interpretação das Exposições

Os museus devem garantir que a informação apresentada em exposições e mostras está bem fundamentada, precisa e que aborda correctamente os grupos ou convicções representadas.

4.3 Exposição de Materiais “Sensíveis”

Os restos mortais e materiais de significado sagrado devem ser exibidos de acordo com os padrões profissionais e levar em consideração, quando conhecido, os interesses e convicções dos membros da comunidade,

grupos étnicos ou religiosos, dos quais os objectos originam. Devem ser expostos com cuidado e respeito, sem ferir os sentimentos da dignidade humana, de qualquer grupo social.

4.4 Remoção da Exposição Pública

As solicitações, para a retirada da exposição pública de restos mortais ou material de significado sagrado, feitas pelas comunidades de origem, devem ser tratados rapidamente, com respeito e sensibilidade. As solicitações para a devolução deste material devem ser tratadas de igual modo. As políticas do museu devem definir claramente os procedimentos para atender a estas solicitações.

4.5 Exposição de Material Sem Proveniência

Os museus devem evitar exhibir ou por outro lado, utilizar material de origem questionável ou sem proveniência. Devem estar cientes que a exposição ou utilização destes objectos possa ser considerada como um indulto e contribuir para o tráfico ilícito de bens culturais.

OUTROS RECURSOS

4.6 Publicações

As informações promovidas pelos museus, por qualquer meio, devem estar bem fundamentadas, precisas e devem considerar, com responsabilidade, as questões académicas, sociedades ou convicções apresentadas. As publicações do museu não devem comprometer os padrões institucionais.

4.7 Reproduções

Os museus devem respeitar a integridade do objecto original quando forem feitas réplicas, reproduções ou cópias das peças da colecção. Todas estas cópias devem ser permanentemente marcadas, como fac-símiles.

5. Os recursos do museu possibilitam a prestação de outros serviços e benefícios de interesse público.

Princípio: *Os museus utilizam uma variedade de especializações, competências e recursos materiais que têm uma aplicação muito mais vasta do que no próprio museu. Isto permite aos museus partilhar os seus recursos ou prestar serviços públicos como uma extensão das*

actividades museológicas. Devem ser realizados de forma a não comprometer a missão do museu.

SERVIÇOS DE IDENTIFICAÇÃO

5.1 Identificação de Objectos Adquiridos Ilegal ou Ilicitamente

Sempre que os museus tenham um serviço de identificação, não devem proceder de forma que possam ser acusados de tirar proveito, directa ou indirectamente, de tal actividade. A identificação e a autenticação de objectos que se considere ou suspeite de terem sido adquiridos, transferidos, importados ou exportados de forma ilegal ou ilícita, não devem ser divulgadas, antes das autoridades competentes serem notificadas.

5.2 Autenticação e Avaliação (Avaliação)

Os museus podem fazer avaliações para o seguro do seu acervo. As informações sobre o valor monetário de outros objectos só devem ser dadas mediante requisição formal de outros museus ou autoridades públicas, governamentais ou outras, legalmente competentes. No entanto, quando o museu for o beneficiário de um objecto ou espécimen, a sua avaliação deve ser feita por consultadoria independente.

6. Os museus trabalham integrados com as comunidades das quais provem o seu acervo, assim como com aquelas às quais prestam serviços.

Princípio: As colecções do Museu reflectem o património cultural e natural das comunidades de onde provêm. Como tal, podem ter valores que vão para além dos objectos e podem envolver fortes referências à identidade nacional, regional, local, étnica, religiosa ou política. É por isso importante que a política do museu seja receptiva a esta possibilidade.

ORIGEM DAS COLECÇÕES

6.1 Cooperação

Os museus devem promover a partilha de conhecimento, documentação e colecções com museus e organizações culturais dos países e comunidades de origem. A possibilidade de estabelecer parcerias com

museus de países ou áreas que tenham perdido uma parte significativa do seu património, deve ser avaliada.

6.2 Devolução de Bens Culturais

Os museus devem estar preparados para iniciar a discussão sobre a devolução de bens culturais ao país ou ao povo de origem. Isto deve ser empreendido de forma imparcial, baseado em princípios científicos, profissionais ou humanitários, assim como na legislação local, nacional e internacional aplicável, de preferência agindo a nível governamental ou político.

6.3 Restituição do Património Cultural

Sempre que o país ou o povo de origem, peçam a restituição de um objecto ou espécimen que se prove ter sido exportado ou transferido em violação dos princípios das convenções internacionais e nacionais, e se demonstre ser parte do património cultural ou natural do país ou povo, o museu em questão deve, caso seja possível fazê-lo legalmente, tomar as providências necessárias para viabilizar a restituição.

6.4 Bens Culturais de um País Ocupado

Os museus não devem comprar ou adquirir objectos culturais de um território ocupado e devem respeitar sempre todas as leis e convenções que regulam a importação, exportação e transferência de bens culturais ou naturais.

RESPEITAR AS COMUNIDADES ONDE PRESTAM SERVIÇOS

6.5 Comunidades contemporâneas

Sempre que as actividades de museu envolvam a comunidade existente ou o seu património, as aquisições só devem ser feitas de comum acordo, sem exploração do proprietário ou informante. O respeito pela vontade da comunidade envolvida deve prevalecer.

6.6 Financiamento dos Serviços Comunitários

A procura de recursos para o desenvolvimento de actividades que envolvam comunidades contemporâneas, não deve prejudicar os seus interesses (Ver 1.10).

6.7 Utilização dos Acervos das Comunidades Contemporâneas

A utilização dos acervos das comunidades contemporâneas pelo museu, exige respeito pela dignidade humana e pelas tradições e culturas que os utilizam. Estes acervos devem ser utilizados para promover o bem-estar

humano, o desenvolvimento social, a tolerância e o respeito pela defesa da expressão multi-social, multicultural e multilinguística (Ver 4.3).

6.8 Apoio das Organizações da Comunidade

Os museus devem criar condições favoráveis para receber apoio comunitário (por ex., associações de Amigos do Museu e outras entidades de apoio), reconhecendo a sua contribuição e incentivando uma relação harmoniosa entre a comunidade e os profissionais de museu.

7. Os museus funcionam em conformidade com a lei.

Princípio: *Os museus têm que agir completamente em conformidade com a legislação internacional, regional, nacional ou local e com os compromissos decorrentes de tratados. Para além disso, o órgão administrativo deve cumprir todas as responsabilidades legais obrigatórias ou condições relativas a qualquer aspecto do museu, seu funcionamento e acervo.*

ENQUADRAMENTO LEGAL

7.1 Legislação Nacional e Local.

Os museus devem agir em conformidade com toda a legislação nacional e local e respeitar a legislação de outros estados, à medida que estas interferem no seu funcionamento.

7.2 Legislação Internacional

A política do museu deve reconhecer legislação internacional listada abaixo, utilizada como referência na aplicação do *Código de Ética* do ICOM:

Convenção para a Protecção do Património Cultural em caso de Conflito Armado (Convenção de Haia, Primeiro Protocolo, 1954 e Segundo Protocolo, 1999), UNESCO;

Convenção sobre os Meios para Proibir e Prevenir a Importação, Exportação e Transferência Ilicita de Posse da Propriedade Cultural (1970), UNESCO;

Convenção sobre o Comércio Internacional de Espécies em Extinção da Fauna e Flora Selvagem (1973);

Convenção sobre a Diversidade Biológica (1992), ONU;

Convenção sobre os Bens Culturais Roubados e Exportados Ilegalmente (1995), UNIDROIT;

Convenção para a Protecção do Património Cultural Subaquático (2001), UNESCO;

Convenção para a Protecção do Património Cultural Intangível (2003), UNESCO.

8. Os museus operam profissionalmente.

Princípio: *Os profissionais de museu devem observar as normas e a legislação vigente e devem manter a dignidade e a honra da sua profissão. Devem salvaguardar o público contra condutas profissionais ilegais ou pouco éticas. Todas as oportunidades devem ser aproveitadas para informar e educar o público sobre os objectivos, propósitos e aspirações da profissão a fim de desenvolver uma melhor compreensão pública da contribuição dos museus para a sociedade.*

CONDUTA PROFISSIONAL

8.1 Familiaridade com a Legislação Vigente

Qualquer profissional de museu deve estar familiarizado com a legislação internacional, nacional e local vigente e com as condições de prestação de serviços. Deve evitar situações que possam ser interpretadas como conduta imprópria.

8.2 Responsabilidade Profissional

Os profissionais de museu têm a obrigação de seguir as políticas e os procedimentos da instituição empregadora. No entanto, podem devidamente contestar práticas que possam ser prejudiciais para o museu ou para a profissão e para a ética profissional.

8.3 Conduta Profissional

A lealdade para com os colegas e para com o museu empregador é uma responsabilidade profissional importante e deve basear-se na fidelidade aos princípios éticos fundamentais aplicáveis à profissão. Os profissionais devem obedecer aos dispositivos do *Código de Ética* do ICOM e conhecer os códigos ou políticas aplicáveis ao trabalho do museu.

8.4 Responsabilidades Académicas e Científicas

Os profissionais de museu devem promover a investigação, preservação e utilização da informação relativa às colecções. Devem, por isso, abster-se de executar qualquer actividade ou envolver-se em circunstâncias que possam resultar na perda de informações académicas e científicas.

8.5 Tráfico Ilícito

Os profissionais de museu não devem apoiar o tráfico ou comércio ilícito de bens naturais e culturais, directa ou indirectamente.

8.6 Confidencialidade

Os profissionais de museu devem manter sigilo sobre a informação confidencial obtida em função do seu trabalho. Para além disso, a informação sobre os itens trazidos ao museu para identificação, é confidencial e não deve ser divulgada ou transmitida a qualquer outra instituição ou pessoa sem a expressa autorização do proprietário.

8.7 Segurança do Museu e do Acervo

A informação sobre os sistemas de segurança do museu ou de colecções e locais reservados, conhecidos no desempenho de funções, deve ser mantida em absoluto sigilo, pelo pessoal do museu.

8.8 Excepção à Obrigação de Confidencialidade

O princípio de confidencialidade está sujeito à obrigação legal de apoiar a polícia ou outras autoridades competentes na investigação de bens suspeitos de furto, aquisição ou transferência ilegal.

8.9 Independência Pessoal

Ainda que um profissional tenha direito à sua independência pessoal, deve reconhecer que nenhum negócio ou interesse profissional privado possam estar completamente desvinculados da instituição empregadora.

8.10 Relações Profissionais

Os profissionais de museu estabelecem relações de trabalho com numerosas pessoas dentro e fora do museu do qual são funcionários. Espera-se que prestem os seus serviços profissionais de forma eficiente e eficaz.

8.11 Consulta profissional

É uma responsabilidade profissional consultar outros colegas dentro ou fora do museu quando o conhecimento disponível for insuficiente no museu para assegurar uma tomada de decisão eficaz.

CONFLITOS DE INTERESSE

8.12 Presentes, Favores, Empréstimos ou Outros Benefícios Pessoais

Os funcionários do museu não devem aceitar presentes, favores, empréstimos ou outros benefícios pessoais que possam ser-lhes oferecidos devido às funções que desempenham no museu.

Ocasionalmente, pode ocorrer a doação e o recebimento de presentes por cortesia profissional mas isto deve ocorrer sempre em nome da instituição em questão.

8.13 Empregos Externos ou Interesses em Negócios

Os profissionais de museu, apesar de terem direito a uma relativa independência pessoal, devem compreender que nenhum negócio ou interesse profissional particular possa estar completamente desvinculado da sua instituição empregadora. 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 Património Natural ou Cultural

Os profissionais de museu não devem participar directa ou indirectamente no comércio (compra ou venda para obtenção de lucro), de património natural ou cultural.

8.15 Interação como os Comerciantes

Os profissionais de museu não devem aceitar qualquer presente, hospitalidade ou qualquer outra forma de recompensa por parte do negociante, leiloeiro ou outra pessoa, como incentivo para a compra ou cedência de itens do museu ou para efectuar ou evitar uma acção judicial. Além disso, o profissional de museu não deve recomendar um comerciante, leiloeiro ou avaliador em particular, a pessoas físicas.

8.16 Colecções Privadas

Os profissionais de museu não devem competir com a sua instituição na aquisição de bens ou em qualquer actividade de colecta pessoal. No caso de actividades privadas de colecta, o órgão administrativo e o profissional de museu deve estabelecer compromissos que devem ser cumpridos integralmente.

8.17 Utilização do Nome e Logótipo do ICOM

Os membros do ICOM não podem utilizar a denominação “Conselho Internacional de Museus”, “ICOM” ou o seu logótipo para promover ou apoiar qualquer actividade ou produto para fins lucrativos.

8.18 Outros Conflitos de Interesse

Caso ocorram conflitos de interesse entre um indivíduo e o museu, os interesses do museu devem prevalecer.