

PASSOS DE UMA PROGRAMAÇÃO MUSEOLÓGICA APOIADA PELA QUALIDADE

A Programação Museológica é um elemento fundamental na existência dos museus, sejam estes fundamentados em colecções, de carácter histórico-social, de comunidade ou de memória e identidade.

A sua implementação prevê a concretização de três grandes fases:

- Definição/explicitação
- Implementação/gestão
- Avaliação/melhoria contínua.

Em todas as fases da existência dos Museus, os Sistemas de Gestão da Qualidade podem disponibilizar modelos e ferramentas que, privilegiando o relacionamento transversal entre níveis hierárquicos, o trabalho em equipa e a visão do utilizador, lhes permitem realizar, com melhor desempenho, os seus objectivos.

FASE DE DEFINIÇÃO/EXPLICITAÇÃO

O primeiro trabalho do museólogo, perante a criação, renovação ou re-estruturação de qualquer museu é preparar o Programa museológico, com o envolvimento das pessoas interessadas no projecto.

1 - Para definir um programa museológico é preciso perguntar:

- O por que da existência do museu
- Para que e a quem serve esse museu
- Quais são os objectivos das pessoas e entidades envolvidas no projecto

A resposta a estas perguntas é a definição da **Missão_e da Vocação do Museu.**

2 - Definida e acordada a Missão e a Vocação do museu, estabelecem-se os objectivos de longo, médio e curto prazo, assim como os recursos humanos a envolver.

3 - Definidos os objectivos e as metas, tem início à concretização do programa museológico, através da definição e implementação de diferentes funções ou áreas de trabalho do museu.

- Funções museológicas de especificidade
- Função social do museu
- Espaço ou território envolvente
- Discurso e comunicação museológicas
- Conteúdos e recursos expográficos e de conservação
- Recursos humanos a serem envolvidos
- Recursos financeiros a utilizar

Quando se trate da construção ou remodelação física do museu, seguir-se-ão as fases de execução deste projecto. Nesta abordagem, apenas desenvolveremos as acções de implementação do programa museológico, que dizem respeito ao funcionamento dos museus na sua actividade de trabalho como tal.

1 - A primeira grande ferramenta de apoio dos Sistemas da Qualidade para dar início ao trabalho de implementação de um projecto museológico é o MANUAL DA QUALIDADE, que deve explicitar de forma clara a Missão e a Vocação do museu e descrever todo o trabalho a desenvolver. Este manual deverá ser realizado por uma equipa transdisciplinar, bem liderada e envolvendo todos os intervenientes no processo.

2 - Com base na missão e vocação definidas, o MANUAL DA QUALIDADE ajuda a realizar, em primeiro lugar e de modo organizado, um diagnóstico prévio da situação, definindo claramente:

- Os principais interesses das pessoas envolvidas
- Os pontos fortes e fracos desde um determinado ponto de partida, no seio da organização
- As oportunidades e ameaças que se deparam ao projecto do exterior e do interior
- Os recursos humanos e financeiros disponíveis

3 - O Manual da Qualidade garante ainda a estruturação de um Plano Estratégico, que define as acções de longo prazo (+/-5 anos) e um Plano operacional, que define as acções de curto e médio prazo (+/- 1 a 2 anos), ajudando também a responder às perguntas:

- Quem somos
- Onde queremos ir
- Como vamos fazer
- Com que recursos vamos trabalhar
- Quem serão as pessoas responsáveis

FASE DE IMPLEMENTAÇÃO/GESTÃO.

O correcto funcionamento no tempo de um museu passa pela existência de um Plano Anual de trabalho, que corresponda aos objectivos do programa de intervenção social e/ou do programa científico e de divulgação desse museu e considere os recursos materiais, financeiros e humanos a envolver. Em função do tipo de museu, estes são alguns dos principais planos que integram uma programação anual:

- Plano Geral de Actividades
- Plano de organização, funcionamento, conservação e segurança
- Plano de integração no território e de colaboração com a comunidade
- Plano de incorporação, investigação e documentação
- Plano de divulgação cultural, entretenimento e lazer
- Plano de cooperação e integração em rede
- Plano de formação contínua e acção social

Ao Manual da Qualidade pertence ainda o Manual de Procedimentos, que especificará, por grandes áreas, as principais responsabilidades, as tarefas a realizar e o modo de as concretizar com as pessoas envolvidas. O Manual de Procedimentos prepara instruções concretas para cada uma das tarefas definidas nos programas e planos, apresentando ferramentas de apoio, que facilitam a tomada de decisão e a escolha das acções para a concretização dos objectivos. As instruções definem ainda as principais responsabilidades e estabelecem as relações entre as áreas. O Manual de Procedimentos deve conter, escritas, as instruções de trabalho, a documentação de suporte e as ferramentas de apoio para cada plano, programa ou tarefa e garantir a sua compreensão e uso pelos utilizadores.

Principais Procedimentos:

Administrativos	- Organização interna e gestão
Técnicos	- Equipamentos e conteúdos museológicos
Melhoria	- Avaliação e formação
	- Análise e resolução de problemas

Principais Ferramentas de apoio à gestão museológica:

Simples:	- Instruções de trabalho
	- Diagramas e gráficos de análise
Combinadas:	- As oito disciplinas

Sem a pretensão de ser exaustivos, explicitam-se a seguir, nos distintos planos e programas habitualmente existentes nos museus, algumas das principais tarefas a executar e sugerimos as instruções, a documentação de suporte e as ferramentas que poderão ser utilizadas e adaptadas aos distintos processos de trabalho.

1 - Plano Geral de Actividades

Neste plano anual, os museus costumam integrar as iniciativas dos restantes planos num documento geral, que permite a compreensão global, o custo e a abrangência dos trabalhos que se pretendem executar ao longo de todo o ano.

Para este plano as ferramentas e procedimentos de trabalho mais usadas são:

- **Os diagramas de calendarização ou cronogramas**
- **Os diagramas de orçamentação**
- **Os diagramas/actas de reunião de trabalho**
- **Os diagramas de programação de projectos e definição de responsabilidades.**

2– Plano de organização, funcionamento, conservação e segurança

Neste Plano são importantes as seguintes acções:

- **Programas de gestão administrativa e financeira**
- **Programas de manutenção de espaços e de equipamentos**
- **Programas de gestão técnica dos espólios e de restauro**

Neste plano os procedimentos e ferramentas técnicas mais usadas são:

- **Modelos de gestão contabilística**
- **Instruções de funcionamento de equipamentos**
- **Manuais de utilização de sistemas**
- **Listagem de verificação de execução de tarefas**
- **Modelos de contratos de assistência e serviços**
- **Instruções de trabalho**

3 – Plano de colaboração com a comunidade

Para este plano as principais acções poderão ser:

- **Definição dos programas por zonas ou núcleos de intervenção**
- **Programação conjunta de actividades de investigação local**
- **Definição de programas de formação/sensibilização**
- **Definição de actividades de acção social**

Neste plano e, segundo o tipo de museu, os procedimentos e ferramentas de trabalho a preparar poderão ser:

- **Modelos de reuniões de esclarecimento, entrevistas e de definição de interesses da comunidade**
- **Questionários temáticos**
- **Ficheiros de pesquisa**
- **Sistemas administrativos e informáticos de gestão de informação cultural**

4 – Plano de incorporação, investigação e documentação

Neste plano, as principais iniciativas são:

- Programa de incorporações
- Programas de investigação específica por temas ou por espólios
- Programa de recolha de informação junto da comunidade
- Programa de registo e inventário

Para este plano as ferramentas administrativas de trabalho mais usadas são:

- **Instruções de gestão de espólios**
- **Bases de dados de gestão de documentação**
- **Bases de dados de inventariação / catalogação**
- **Fichas de pesquisa**
- **Procedimentos de aquisições**

5 – Plano de divulgação cultural, entretenimento e lazer

Alguns dos programas mais importantes são:

- Programas de promoção e/ou actualização das exposições permanentes e de longa duração
- Programas de exposições temporárias
- Programas de publicações
- Programas de acções de divulgação e marketing
- Programas de conferências, ateliers, visitas guiadas e sessões de sensibilização

Neste plano os procedimentos e ferramentas mais usados são:

- **Cronogramas e diagramas de responsabilidades**
- **Procedimentos de intercambio de informação com o exterior: protocolos e contratos de cedência**
- **Procedimentos de contacto com a comunicação social: guiões de escrita**
- **Procedimentos de comunicação com os públicos: inquéritos, consultas, guiões de visitas, maletas pedagógicas**

6 – Plano de cooperação e integração em rede

Neste plano definem-se as principais acções de integração ou colaboração do museu com associações, redes ou organizações que se identificam com a vocação e os objectivos do museu

Neste plano as principais ferramentas são:

- **Diagramas/actas de reunião**
- **Modelos de programas de colaboração: protocolos, programas de gestão comum de espólios**
- **Procedimentos de intercambio de informação com o exterior: protocolos e contratos de cedência**

7- Plano de formação e acção social

Este plano executa ou promove as acções de formação e sensibilização interna e externa que respondem ao trabalho de avaliação de desempenho do museu, procurando dar resposta aos problemas, necessidades e interesses dos processos e dos profissionais do próprio museu e às necessidades detectadas junto da comunidade, dentro da sua zona de intervenção.

Neste Plano as ferramentas e procedimentos mais usados poderão ser:

- **Calendarizações**
- **Cadernos de Seguimento das acções**
- **Programas de melhoria e implementação de acções correctivas**
- **Dossiers de formação**

FASE DE AVALIAÇÃO/MELHORIA CONTÍNUA

Para garantir um bom serviço público e melhorar permanentemente a qualidade dos processos e dos seus profissionais, o programa de avaliação/melhoria contínua de um museu deve analisar, com modelos adequados e estatísticas próprias, o desempenho e os resultados dos esforços de comunicação e intervenção do museu.

Esta fase do funcionamento do museu, que se interliga permanentemente com a gestão, define o modelo das acções regulares ou pontuais de acompanhamento e análise. A definição destes modelos, resulta habitualmente da avaliação dos públicos e sua frequência. Mas deveriam ser encontrados modelos alternativos de análise interna e externa, que lhes permitissem uma melhor leitura dos resultados, principalmente do ponto de vista qualitativo.

O programa de avaliação só terá sentido quando o resultado das informações obtidas pela avaliação seja seguido de um programa acções de melhoria e de formação, que garanta a sua execução que os profissionais envolvidos actualizam e adquirem os conhecimentos necessários ao desempenho de todas as acções definidas.

Os Sistemas de Gestão da Qualidade aplicada aos museus poderão ajudar a definir melhor os mecanismos de avaliação objectiva que permitam estas análises, utilizando e adaptando ainda algumas das ferramentas já desenhadas para outras organizações.

- **Diagramas de análise estatístico e de causa-efeito**
- **Brainstormings**
- **Questionários de avaliação externos e internos**
- **Ferramentas de análise e resolução de problemas: as oito disciplinas**

QUALIDADE E MUSEUS – UMA PARCERIA INEVITÁVEL

A Programação Museológica é um elemento essencial na organização e funcionamento dos museus. A importância crescente destas organizações, no desenvolvimento e na afirmação da identidade cultural e da preservação da memória, exigem uma competência e um conhecimento das acções a desenvolver cada vez mais apurada.

Em todos os passos que são executados nas diversas fases da programação museológica, a **Qualidade** pode ajudar a definir e a desenvolver com maior clareza a vocação e a missão de um museu e facilitar a execução das funções e dos trabalhos necessários para garantir, com maior confiança, os resultados que se pretendem atingir.

Numa linha de evolução contínua, baseada nas funções e necessidades dos museus e seus utilizadores, o desenho dos processos realizado através dos modelos orientadores dos Sistemas de Gestão da Qualidade, sustentado pela documentação de suporte e pelas ferramentas de apoio necessárias à boa execução das tarefas, é um contributo fundamental para as boas práticas nos museus e para o envolvimento activo de todos os intervenientes no processo museológico.

A utilização sistemática pelos museus deste recurso essencial de competência, que já outros tipos de organizações económicas ou de serviços utilizam regularmente, deposita ainda nas mãos dos técnicos e profissionais dos museus, elementos de informação e gestão fundamentais para uma correcta avaliação do seu desempenho e, por consequência, de uma permanente melhoria da sua acção.

Torna-se fundamental, por isso, com base nas regras ISO e na CAF – Estrutura Comum de Avaliação, desenvolver os trabalhos de investigação e reflexão activa necessários, para conseguir criar os modelos de Gestão da Qualidade adequados e aplicáveis aos museus de forma operacional, apurar e adaptar ferramentas e definir ferramentas novas de carácter específico para os processos museológicos, de modo a poder contribuir para uma actividade de excelência nos museus e nas áreas e organizações de carácter cultural semelhantes.