

# Qualidade Total: um mecanismo de construção de sustentabilidade financeira nos museus

Moana Campos Soto<sup>1</sup> e Carlos Serrano Ferreira<sup>2</sup>

## Resumo

O presente artigo busca explorar as possibilidades de aplicação da gestão de qualidade total nos museus, como forma de racionalização e diminuição dos desperdícios e o aproveitamento máximo das potencialidades dessas instituições. Desta maneira, sendo um auxiliar fundamental na sustentabilidade destas, principalmente em tempos de crise. Para isso, discute-se as necessárias adaptações, possíveis facilidades e dificuldades da qualidade total para o setor de serviços e, depois, para o caso específico institucional analisado. Soma-se um aspecto pouco abordado que é a necessidade de um enfoque democrático, com o controle dos usuários internos e externos.

Palavras-chave: Museus; Qualidade total; Sustentabilidade financeira.

Todos estamos à par que Portugal, bem como grande parte do chamado mundo desenvolvido, vive hoje a maior crise económica desde o grande crash de 1929. Também sabemos que as instituições museológicas tendem a sentir fortemente os efeitos da crise, tanto por uma possível redução do público dos mesmos, reduzindo assim uma das fontes de receitas do mesmo, bem como pelos cortes feitos pelas políticas de austeridade, ainda mais numa conjuntura de intervenção externa (UE-BCE-FMI) como vivenciada neste momento em Portugal.

O presente trabalho procura colaborar com os debates em torno à sustentabilidade das instituições museológicas. Trará um mecanismo de racionalização da gestão que possibilita uma redução da ineficiência administrativa e

---

<sup>1</sup> Museóloga e Educadora brasileira, membro aderente do MINOM Internacional. Mestre em Museologia pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (Portugal) e graduada em Pedagogia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (Brasil). Tem experiência nos campos da Museologia Social e Educação, com foco nas Acções Educativas em Museus; Sociomuseologia; Formação de Educadores; Museus, Internet e Redes Sociais. Actualmente, é coordenadora do projecto EducaMuseu, colaboradora no site da Associação Brasileira de Museologia e nos projectos das fundações Inter-Actions (NL) e Kids In Museums (UK).

<sup>2</sup> Mestrando em Ciência Política, na variante Cidadania e Governação, pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (ULHT), com especialização em Relações Internacionais pela Universidade Cândido Mendes (Rio de Janeiro, Brasil) e graduado em Ciências Sociais pela Universidade Federal Fluminense (Niterói, Brasil). Actualmente é professor docente I na Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro e pesquisador da Cátedra e Rede Unesco/UNU em Economia Global e Desenvolvimento Sustentável (REGGEN) e também da Unidade de Estudo e Investigação em Ciência, Tecnologia e Sociedade (UEICTS - ULHT/ULP).

do desperdício de recursos, contribuindo para a construção dessa sustentabilidade, fundamental para atravessar os momentos de bonança económica, mas particularmente os de crise. Entender-se-á aqui sustentabilidade numa perspectiva lato sensus, não só financeira, uma de suas dimensões, mas integrada com outras dimensões de sustentabilidade (administrativa e política) ancorada num modelo democrático de gestão.

Falar-se-á então, especificamente, das múltiplas possibilidades – e desafios – da introdução da “gestão da qualidade total” (em língua inglesa "Total Quality Management" ou apenas "TQM") nas instituições museológicas.

## **1 – A “Gestão de Qualidade Total” em geral**

Esta vertente da gestão, consiste numa estratégia de administração orientada a criar a consciência de qualidade em todos os processos organizacionais, não só nos processos diretos, mas também junto aos parceiros externos a uma determinada instituição, com foco do usuário final.

A gestão da qualidade total tem sido amplamente utilizada nas indústrias, na educação, no governo e no setor serviços. Como se pode retirar da definição anterior, o termo “total” é decorrente exatamente do seu objetivo: a implicação não só da instituição inteira mas também a organização compreendida de forma estendida (fornecedores, distribuidores e demais parceiros), tendo sempre em vista o foco no usuário. Ela é total, também, pois abarca todos os elementos de gestão, tais como: planeamento, organização, controlo e liderança. E, por fim, tanto a qualidade quanto a manutenção da mesma são qualificadas de total porque cada membro participante é diretamente responsável pela realização dos objetivos da instituição.

A literatura especializada em “Gestão de Qualidade” narra que as primeiras ocorrências sobre a aplicação de normas de garantia da qualidade em serviços abordam a BS 5750, norma inglesa precursora da série de normas ISO 9000 (estipulada pela Organização Internacional para a Padronização, que na sigla em inglês é ISO). Os primeiros trabalhos publicados como Gestão de Qualidade que interessam ao tipo de instituição enfocada aqui, analisam a introdução dos conceitos industriais para a prestação de serviços, destacando a dificuldade de interpretação de requisitos dessa norma para a realidade dos serviços de organizações. Não por acaso, com o ISO 9001, de 2008, se permite que requisitos da norma que não sejam aplicáveis devido a características da organização ou de seus produtos sejam excluídos, desde que devidamente justificados.

## 1.1 – Gestão de Qualidade Total em Serviços

Desenvolver “Programas de Qualidade Total” em museus se configura como uma estratégia complexa tendo em vista que os museus de hoje se encontram em meio, como já dito, de dificuldades tanto na captação de recursos, como nas questões relativas à formação de pessoal, bem como se perpetua o desinteresse de alguns gestores em estudar novas aplicações administrativas. Mas, principalmente, para além dos aspectos conjunturais, há que se pensar concretamente os desafios que se impõem pelas particularidades da instituição museológica.

Partir-se-á aqui da premissa de analisar uma aplicação da gestão de qualidades total em serviços para estabelecer os elementos fundamentais para a metodologia necessária ao desenvolvimento de estudos que pudessem ser utilizados pelos museus em prol da sua sustentabilidade financeira e no atendimento das demandas sociais. Ou seja, ver-se-á os elementos mais gerais desse modelo de gestão em serviços, para se estabelecer posteriormente as características basilares para a implementação, em específico, nos museus.

Elisa Garcia Morales divulgou, em 1994, seu estudo *Gestión de calidad, análisis de necesidades de los usuarios e indicadores para servicios de información y documentación*, aonde é traçado um panorama sobre a aplicação da filosofia da gestão da qualidade em serviços, com ênfase na revisão de mentalidade em relação às necessidades dos diversos clientes. A autora destaca a dificuldade na obtenção de informações precisas sobre as reais expectativas destes. E, é exatamente o conhecimento destes dados que devem servir de parâmetro para a estruturação dos processos de trabalho, sendo indispensáveis para a obtenção de níveis elevados de qualidade. Deve-se ressaltar que o conhecimento científico das reais demandas dos usuários na fruição e no acesso aos serviços é base para uma maior racionalização do atendimento, se evitando o estabelecimento de rotinas e práticas que ainda que desnecessárias, oneram a gestão e consomem recursos que seriam de facto necessários em outros campos.

Morales apresenta também uma análise histórica sobre a relação entre os serviços e os seus usuários, reforçando a necessidade de se passar a efetivamente enxergar os usuários como clientes (termo que será problematizado imediatamente à frente), pessoas que demandam determinadas respostas. Estes usuários variarão de museu para museu. A análise dela tem um elemento bastante realista, ao destacar que nem todos os usuários serão atendidos com padrões máximos de qualidade, mas que se deve procurar atender com níveis máximo de qualidade aos clientes chaves. Uma abordagem muito oportuna, principalmente considerando os recursos

disponíveis, que nem sempre são os necessários para atender a todos os objetivos planejados e nunca para todos os públicos.

Antes de se prosseguir com a exposição dos argumentos dessa autora, é necessário já estabelecer uma ponte com as discussões em torno aos museus, nesse ponto bem específico da nomenclatura, pois se pode criar confusão e, principalmente, resistências. Não se concorda aqui com a utilização do termo “cliente” para os usuários do museu, pois o mesmo relaciona-se com a redução da relação usuário-museu ao aspecto mercadológico que esse termo carrega. Concorda-se aqui com a definição de museu do ICOM, de não serem instituições com fins lucrativos. Por isso, por coerência, optou-se por se utilizar não o termo de “cliente”, mas sim de usuário, pois o que se enxerga aqui é a relação indivíduos-museus não nos marcos de um valor de troca, mas como valor de uso. Ou seja, o acesso ao museu não é uma compra – mesmo que em muitos casos seja mediada pela compra de entradas – mas é uma utilização, um uso feito pelos indivíduos para atender uma determinada necessidade sua. Além disso, rejeitar-se-á a redução do usuário apenas a categoria de visitante, pois como se verá adiante, na perspectiva da qualidade total o visitante é apenas uma parte dos usuários, seriam os usuários externos (aonde pode-se incluir também os pesquisadores visitantes), mas há uma outra categoria de usuários, fundamental, a dos usuários internos.

Outro ponto estudado refere-se à necessidade de estabelecimento e implantação de indicadores ou outras formas de medição, capazes de demonstrar em que grau os serviços cumprem os objetivos planejados e se estão, de facto, atendendo às expectativas dos clientes/usuários. O estabelecimento de indicadores de desempenho é uma atividade conhecida dos museólogos, principalmente sob o enfoque de estatísticas e medições, usuais em serviços.

Neste sentido, estabelece-se uma diferenciação entre os indicadores de atividades e os indicadores de qualidade, sendo que o segundo tipo torna-se uma importante ferramenta de gestão estratégica, por ter por base a racionalização e redistribuição dos recursos disponíveis. A eficiência e a sustentabilidade se encontram mais na qualidade das atividades do que em sua quantidade. É válida como lei tendencial aqui : antes menos atividades de melhor qualidade, do que muitas desfocadas e de baixa qualidade, em particular, no atendimento das necessidades dos usuários.

Essa mesma autora também apresenta o que seriam as “Quatro regras fundamentais da Qualidade aplicadas aos Serviços”, que são:

1. A qualidade é o primeiro passo, uma vez que somente essa forma de gestão produz benefícios a longo prazo;
2. O mercado deve “entrar” nos Serviços, principalmente sob o aspecto do atendimento aos usuários;
3. O ambiente interno do Serviço deve orientar-se interna e externamente pelas necessidades dos usuários;
4. Os aspectos relacionados à qualidade devem ser mensuráveis.

O trabalho apresentado por Elisa Garcia Morales é muito elucidativo, apesar de ser necessário questionar o conteúdo do termo “mercado” usado por ela. O que está subjacente à sua defesa do mercado é uma ideologia que estava em voga, particularmente à época desse artigo, e que tem ainda adeptos na actualidade, de que o mercado permite uma gestão racional das instituições. Como demonstram as sucessivas crises económicas que ocorreram desde então, principalmente a actual, colocar esse sinal de igual entre mercado e racionalidade é, no mínimo, uma operação abusiva. Se ainda analisar-se num aspecto mais amplo, da actual crise civilizacional, com seus aspectos não só económicos, mas políticas, sociais e ambientais, mais equivocada se expressará essa afirmação. Logo, operando uma desideologização do ponto 2, se deve defender não a entrada do mercado nos serviços, mas de uma gestão racional, que não pode se basear no mito smithiano da “mão invisível do mercado”, mas sim na gestão coletiva e democrática alicerçada nos mecanismos mais consolidados de controle e administração.

Ela apresenta os pontos básicos referentes aos fundamentos da Gestão da Qualidade aplicados diretamente ao ambiente dos serviços, de forma didática e buscando sempre o contraponto entre estes fundamentos e a realidade deste tipo particular de prestação de serviços, de forma realista e pragmática.

Uma elaboração pragmática também pode ser observada em Ellis e Norton (1996) através da experiência deles na implantação do Sistema de Gestão da Qualidade do Management Information Centre, na Inglaterra. Eles abordam nesse trabalho noções básicas sobre a Gestão da Qualidade; os requisitos da norma ISO e sua aplicação (exemplos aplicados à realidade de uma biblioteca); a documentação dos processos de trabalho; as auditorias da qualidade; a implantação de indicadores de desempenho; o gerenciamento das mudanças acarretadas com a implantação da Gestão da Qualidade, o processo de certificação e Organismos certificadores da Inglaterra; e, o gerenciamento do Sistema após a certificação. O objetivo básico deles é estabelecer um guia prático para auxiliar na implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade em Bibliotecas, através de exemplos apresentados e da experiência de

seus autores, representando uma importante contribuição para estudos na área de gestão de qualidade dos museus.

## **2 – A “Gestão de Qualidade Total” aplicada às instituições museológicas**

A partir do estudo dos trabalhos citados, e dos apontamentos já realizados, podemos traçar uma visão geral sobre a aplicabilidade dos conceitos e fundamentos das normas ISO 9001 em museus. Foram considerados os oito princípios da Gestão da Qualidade, apresentados na NBR ISO 9000, para contextualizar os benefícios que poderíamos alcançar, sendo os principais identificados na literatura analisada (ordenados pelos oito princípios da Gestão da Qualidade):

### **1. Foco no usuário.**

A Conversão das necessidades subjetivas dos usuários em processos documentados, estabelecendo os processos para recepção e tratamento das manifestações dos mesmos (elogios, críticas e sugestões) através da implantação de comitês, além de outras formas de análise do património museológico. Introduzindo o conceito de *cliente interno* que, como foi explicado anteriormente, tratar-se-á aqui pelo termo *usuário interno*. Ou seja, o empregado que é responsável em todos os níveis na interação com os usuários externos (fornecedores e usuários). Este usuário interno não é menos importante que o externo. As análises organizacionais demonstram justamente o contrário: ainda que o usuário externo seja o alvo, o usuário interno é o instrumento para que o alvo seja plenamente atingido. Contudo, para isso é preciso que ele esteja satisfeito e comprometido com a organização, assim gerando mais sinergia e integração entre as equipes, para então ter maior aproximação e interação com os outros usuários, identificando as suas reais necessidades e as expectativas em relação aos serviços prestados. Aqui é transversal não só o tema da formação de pessoal para a qualidade, bem como o aspecto do planejamento e gestão democrática. Só participando das decisões alguém se compromete com algo.

Mas, uma questão mais polêmica que a gestão democrática deve ser abordada. Como foi tratado anteriormente, o foco usuário levará inevitavelmente que, em relação ao usuário externo, se priorize os usuários-chaves, garantindo o máximo de qualidade para eles, o que significa, por sua vez, que aos demais usuários não se alcance esses níveis ótimos. Isto está relacionado com vários factores. A

primeira tem haver com a função precípua dos museus, no entendimento contemporâneo do mesmo: a educação. Cada museu, dependendo de sua tipologia; de sua inserção com determinada realidade, seja local, regional ou nacional; e outras variáveis, tende a ter temáticas que atraiam um determinado tipo de usuários que outros. Um museu do futebol, por exemplo, sendo voltado a um esporte que, apesar do crescimento da participação feminina, ainda é majoritariamente masculino, tende a atrair mais usuários desse gênero. O museu histórico de uma pequena cidade tenderá, por sua vez, a atrair mais usuários dessa cidade. E, se efetivar uma análise mais aprofundada, se perceberá ainda mais particularidades. Por exemplo, hipoteticamente, que no caso desse hipotético museu do futebol, que a maioria dos usuários é de homens, entre 15 e 40 anos, com tais e tais interesses predominantes, torcedores na maioria de tais e tais times, obviamente, se deverá focar nessas faixas, nesses perfis, nas demandas principais, na elaboração de todos os processos museais, com vistas ao atendimento de suas necessidades. Contudo, como o objetivo da atração dos públicos não pode ser reduzida a necessidade de atração de “clientes”, com vista à lucro, deve possuir um equilíbrio entre a dialética das expectativas dos usuários, que envolvem múltiplas demandas, inclusive não só educativas, com essa função precípua dos museus. Nem sempre os interesses espontâneos abarcam tudo o que seria necessário conhecer ou experienciar esses usuários. Por isso, para que essa dialética funcione, a esses usuários principais deve-se garantir, inclusive para manter sua fidelidade, o atendimento de suas expectativas e o complemento que seja necessário, com qualidade total. Aos demais usuários, como a vocação dos museus é para o atendimento universal, serão atendidos em níveis progressivos de atenção e qualidade, mas o foco fundamental será nos usuários principais. Há que se buscar também aqui um equilíbrio entre a vocação universalista e as necessidades de qualidade total para os usuários-chaves. Esse equilíbrio não será fácil, nunca é, mas a busca por ele deve ser um orientador constante. Não se pode cair nem na perspectiva de um atendimento generalista, que não atende com qualidade total ninguém, desagradando a todos; nem, pode-se cair num museu que apenas foque nos seus usuários-chaves e feche-se ao resto do mundo. Se os usuários-chaves são a ponta de lança, o foco principal, tem que servir para a atração de outros usuários, não para a restrição aos demais.

## 2. Liderança.

É necessário a ampliação do papel da Direção dos museus e demais lideranças setoriais que são as responsáveis pela motivação da equipe e pelo planejamento. Deve-se liderar a implantação e melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade, através da ênfase no capital humano dos museus, como recurso de sustentação dos processos implantados. Contudo, disto depende, como o destino de qualquer instituição, da postura e motivação dos líderes, que devem ser fortalecidos em seus papéis e tomar a frente os processos, de forma colaborativa. E, aqui deve-se entender o que se pretende como forma colaborativa: não a substituição do coletivo pela direção, nem o contrário, mas uma direção capaz de escutar, construindo espaços para isso, e que saiba localizar os membros da equipe conforme suas capacidades e aptidões, ao mesmo tempo que os motiva.

### 3. Envolvimento de pessoas.

Os conhecimentos e experiências individuais devem ser compartilhados. Só desta maneira pode-se elevar a moral da equipe, em decorrência do seu envolvimento com o Sistema de Gestão da Qualidade e com o feedback dos usuários. Esta maior participação dos membros da equipe nas decisões relativas aos serviços (o enfoque democrático) viabiliza a mudança da cultura organizacional, criando novas oportunidades profissionais e pessoais para os membros da equipa. Desta maneira, apostando na colaboração, na democracia interna e em todos os processos, pode-se romper com os bloqueios à implementação da qualidade total, que o *status quo* e a inércia geralmente colocam como muralhas. É fácil mudar normas, mas é difícil mudar mentalidades.

Além disso, a gestão democrática reduz a tensão entre os funcionários, bem como entre os funcionários e a Direção, pois cada um sabe claramente o que a Organização espera deles, através do treinamento de toda a equipa envolvida direta ou indiretamente com o usuário. Isto também reduz os desperdícios, pois muitos são causados pelas decisões não serem embasadas no conhecimento prático dos operadores dos serviços. A gestão de qualidade total nos museus, segundo a perspectiva aqui defendida, deve ser capaz de incluir a totalidade dos seus trabalhadores, do pessoal da limpeza ao diretor. Só assim, podem se otimizar os processos. É necessário dar voz não só ao usuário externo, mas ao usuário interno.



#### 4. Abordagem de processo.

Desburocratização e padronização científica dos processos é a palavra de ordem aqui. É necessária a simplificação de rotinas técnicas e administrativas, com planeamento e implantação de processos integrados. Para isso é preciso uma padronização das atividades, através da documentação elaborada e treinamento dos envolvidos, dando prioridade aos processos que originam serviços, que atendem diretamente aos processos fins da instituição. Desta maneira, pode-se evitar a perpetuação de processos que não atendem às necessidades, que são mantidos mesmo sem funcionalidade, por acção da inércia. Em grande parte, são causadores de desperdícios de tempo e recursos fundamentais dos museus.

#### 5. Abordagem sistêmica para a gestão.

Na qualidade total, as atividades setoriais passam a ser de conhecimento de toda a equipe, de uma maneira transparente e compreensível. Facilita-se assim as inter-relações e co-responsabilidades, por meio da definição clara de funções e responsabilidades de cada um. Todos passam a ser diretamente responsáveis pelo Sistema de Gestão da Qualidade, integrado com as demais áreas da Instituição mantenedora, proporcionando a integração das equipes técnicas, de atendimento, administrativas, etc. Também permite que o conjunto dos profissionais e usuários possam opinar sobre os processos, apontando falhas ainda não reconhecidas, e sugerindo melhorias.

#### 6. Melhoria contínua.

Qualquer tipo de melhoria se dá por meio da elevação da credibilidade do serviço e dos profissionais perante a instituição mantenedora e usuários. Isto se dá através do estabelecimento de critérios para o desenvolvimento de coleções (acervo físico e digital) e da cultura de melhoria contínua, incluindo a utilização das ferramentas da qualidade para detectar, prevenir e corrigir falhas, por meio de uma Política do Serviço.

A implantação de auditorias internas e externas como forma de analisar constantemente o desempenho dos processos pode colaborar proporcionando uma maior agilidade na realização das atividades, em razão dos ciclos mais otimizados e integrados, tanto no controle dos custos e despesas, no planeamento e priorização das tarefas e atividades. Visa também uma melhor

organização do acervo e a melhoria da qualidade dos dados e informações fornecidos, em razão do aperfeiçoamento do processo de comunicação, bem como da divulgação e promoção dos serviços. Desta forma, crescerá a obtenção de recursos, por meio da comprovação das necessidades, baseada em fatos concretos, além de potencializar a cooperação entre museus, viabilizando o melhor aproveitamento dos recursos já disponíveis, o que acarreta uma redução real de custos e o desperdício.

## 7. Abordagem factual para tomada de decisão.

Qualquer tomada de decisão exige a implantação de indicadores da qualidade e gestão baseada em factos e dados, além de mecanismos de prevenção e correção, bem como de supervisão e controle. É preciso o permanente monitoramento da qualidade de todos os serviços implantados, de forma sistêmica e objetiva, garantindo a tomada de decisão baseada na realidade, não em conceitos pré-concebidos.

### 2.1 – Dificuldades e críticas comuns aos programas de gestão de qualidade total

Outros aspectos que também devem ser listados tratam-se das dificuldades encontradas e as críticas a este tipo de modelo, identificados na literatura analisada.

A ausência de apoio da Alta Direção da instituição mantenedora, de recursos humanos e tecnológicos para a implantação de todos os processos necessários, ainda é hoje um obstáculo, em especial quando pensamos que o carácter das normas ISO ainda é eminentemente industrial e sua aplicação em prestação de serviços museológicos é muito difícil e complicada.

A complexidade do processo de implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade subestimado acaba por envolver iniciativas empíricas e sem fundamentação teórica, causando descontinuidade e frustração dos envolvidos e o desprestígio do projeto. Ainda mais quando a sua implementação não se dá numa vertente democrática, de controlo coletivo, tende assim ao falhanço.

Os diferentes perfis e conceitos pessoais dos funcionários, por tantas vezes inviabilizam a padronização da política de gestão. No entanto, tal multiplicidade de profissionais ainda assim, se trabalhado de forma correcta, pode também ser uma ferramenta dinamizadora da participação coletiva na construção de uma gestão verdadeiramente coletiva e eficiente. Normalmente, quando não se consegue que os diversos perfis colaborem, não atrapalhando, mas sendo elementos de

enriquecimento, por trás está uma Direção que não consegue trabalhar com o capital humano que tem à disposição de sua instituição.

É preciso ainda destacar-se ainda uma série de dificuldades no âmbito dos sistemas de qualidade, em especial quando se trata de incorporar ao sistema de gestão um plano que trate da qualidade na vida dos profissionais de museus, diante da insatisfação de toda equipe com o *status quo* do serviço museológico, que por muitas vezes acaba não sendo receptiva a mudanças.

A maior crítica colocada acerca dos tantos modelos de gestão existentes na atualidade, diz respeito a imposição por parte do dirigente do serviço, sem esclarecimento e motivação da equipe, de sistemas prontos e pré-elaborados. Acaba-se desta maneira por não se respeitar a cultura do serviço museológico (especialmente quando é contratada consultoria externa), bem como a implementação de uma gestão da qualidade isolada do serviço museológico, sem uma política de qualidade definida e implantada na instituição mantenedora. A nova política de gestão, para ser efetiva, só pode ser uma construção, nunca uma imposição.

Ao tratar do atendimento ao cliente, a inflexibilidade, a postura passiva dos dirigentes de serviços museais em relação às críticas e sugestões dos usuários, inviabilizando uma gestão focada no cliente, acaba por sedimentar uma gestão fundamentalmente burocratizada. Desta maneira, a certificação do ISSO passa a ser um fim em si, não mais um meio para alcançar a qualidade do serviço oferecido pelo museu.

Tendo por base os livros analisados neste artigo, podemos concluir que a implantação da Gestão da Qualidade em Serviços Museológicos é uma estratégia viável e pode ser utilizada pelos dirigentes destes serviços em iniciativas ligadas à melhoria da qualidade dos serviços oferecidos e elevação dos níveis de satisfação dos usuários.

A literatura descreve várias experiências práticas e estudos teóricos que analisam esta aplicação e demonstram, mesmo que de forma genérica, como um projeto deste tipo pode ser conduzido. Obviamente, cada Museu possui características típicas e o ambiente interno e externo de cada uma delas pode diferir, auxiliando ou até mesmo dificultando a implantação de projetos ligados à Gestão da Qualidade.

Tidos como métodos facilitadores do trabalho na esfera museológica, os sistemas de qualidade se definem e utilizam ferramentas de apoio fundamentalmente pautadas no bom senso e na racionalização, para serem assim eficazes quando aplicados a gestão dos museus. Ou seja, os sistemas de qualidade são instrumentos que, quando bem aproveitados, podem ser uma base excelente para o

desenvolvimento das diversas fases da programação museológica (definição/criação, implementação/gestão, avaliação/melhoria permanente).

Considera-se então, este um importante passo na evolução das teorias administrativas aplicadas no âmbito dos museus, visando o exercício de práticas gerenciais contemporâneas, fundamentadas através da atuação profissional – *“organização e gestão de um museu é uma tarefa de grande exigência cultural e que, para tal, encarar os projectos museológicos com profissionalismo, verbas adequadas e perspectiva de futuro é um pressuposto fundamental no sucesso futuro dessas organizações”*.<sup>3</sup> – e o atendimento aos usuários, razão de ser de qualquer serviço museológico.

Contudo, a implementação dessa teoria da administração deve ser encarada de forma distinta da que ocorre em seu surgimento, ao se passar para o âmbito dos museus. Ela não pode servir a intensificação do trabalho à níveis exagerados, extenuantes, como pode ocorrer em muitos caos. Nem pode servir, como também ocorre, para a ampliação da expropriação do trabalhador, dando um salto nela no âmbito do conhecimento. Por isso, aqui procurou-se reforçar a necessidade do enfoque democrático, do controle dos usuários internos e externos de todos os processos das instituições museológicas.

Conclui-se com uma sistematização: o conceito de qualidade total e a implementação de programas inspirados nele no âmbito de museus permite uma racionalização e otimização dos recursos, envolvendo o conjunto dos atores sociais, reduzindo desperdícios pelo lado das despesas, e possibilitando pela ampliação e envolvimento dos indivíduos a construção de caminhos coletivos para a melhoria da captação de recursos, pelo lado da receita. Desta maneira, é um pilar fundamental de manutenção da sustentabilidade financeira das instituições museológicas. Um museu pautado na qualidade total torna-se mais racional e eficiente, com conseqüências positivas em todos os aspectos, incluindo a sustentabilidade financeira.

---

<sup>3</sup> Fernandes, Ana Mercedes Stoffel. (2006). *As autarquias e a gestão dos museus no século XXI*. Fundão, Portugal: Revista Eburóbriga.

## BIBLIOGRAFIA

Fernandes, Ana Mercedes Stoffel. (2006). *As autarquias e a gestão dos museus no século XXI*. Fundão, Portugal: Revista Eburóbriga.

Garcia-Morales, E. H. (1994). *Gestión de calidad, análisis de necesidades de los usuarios e indicadores para servicios de información y documentación*. Palma de Mallorca. Acedido em: <http://www.abadib.es/5jornadassalud/comunicacion37.htm>.

Ellis, D., Norton, B. (1996). *Implementing BS EN ISO 9000 in libraries*. London: Aslib.

Valls, Valéria Martin. (2006). *A gestão da qualidade em serviços de informação com base no ISSO 9000*. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas v.3, n. 2, p. 64-83, jan./jun. 2006. Acedido em <http://www.sbu.unicamp.br>