

4ª CONFERÊNCIA

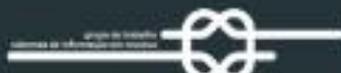
GRUPO DE TRABALHO SISTEMAS DE  
INFORMAÇÃO EM MUSEUS (BAD)

INSTITUTO CERVANTES (LISBOA)

11 DE NOVEMBRO DE 2022

bad

Associação portuguesa de  
informação em museus, arquivos,  
bibliotecas e documentação



# Avaliação e gestão de qualidade em instituições de memória

COM O APOIO



## Gestão da qualidade e indicadores de desempenho em museus: que desafios e oportunidades? A experiência do Museu Calouste Gulbenkian

Filipa Medeiros (Museu Calouste Gulbenkian)

11 de novembro de 2022

# Sumário

1. O Museu Calouste Gulbenkian: breve nota
2. Porquê avaliar o universo BAM (bibliotecas, arquivos e museus)?
3. Gestão da Qualidade: conceitos fundamentais
4. O sistema de gestão de qualidade do Museu Calouste Gulbenkian: estudo de caso
5. Desafios e oportunidades

# 1. O Museu Calouste Gulbenkian: breve nota

- Fundado em 1969, foi construído para albergar uma coleção particular com c. de 6 mil obras reunidas por Calouste Sarkis Gulbenkian (1869-1955)
- Os seus principais núcleos são: Arte Egípcia, Oriente Islâmico, Pintura, Escultura, Arte do Livro, Artes Decorativas Francesas do séc. XVIII e obras de René Laliue
- Alinhado com a estratégia digital da Fundação na qual se integra, desenvolve, atualmente, um projeto multidisciplinar de disponibilização online do seu acervo, com base em procedimentos específicos e indicadores de desempenho





2. Porquê avaliar o universo BAM?



- I. Necessidade de diagnóstico regular sobre o desempenho da organização, dos seus processos e resultados (**SWOT**)
- II. Monitorizar o impacto dos produtos e serviços concebidos para satisfazer as necessidades/expetativas dos **públicos e partes interessadas**
- III. Foco na **melhoria contínua** como forma de aperfeiçoar o desempenho do sistema e das equipas envolvidas
- IV. Construir organizações mais eficazes, transparentes, responsáveis, resilientes e sustentáveis

### 3. Gestão da Qualidade: conceitos fundamentais



## 3.1. Qualidade

- Grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas de um objeto [qualquer coisa perceptível ou concebível] (NP EN ISO 9000, 2015: 24)

[Requisito = necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória.” (NP EN ISO 9000, 2015, 24)

- Uma organização focada na qualidade promove uma cultura que se traduz em comportamentos, atitudes, atividades e processos que acrescentam valor ao satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas relevantes (*stakeholders*).

## 3.2. Sistema de Gestão da Qualidade

### **Sistema de Gestão**

- Conjunto de elementos interrelacionados ou interatuantes de uma organização para o estabelecimento de políticas, objetivos e processos para atingir esses mesmos objetivos

(NP EN ISO 9000, 2015: 23)

### **Sistema de Gestão da Qualidade**

- Parte de um sistema de gestão que se refere à qualidade

(NP EN ISO 9000, 2015: 23)

## 3.2.1. Princípios da Gestão da Qualidade

- I. Foco no cliente
- II. Liderança
- III. Comprometimento das pessoas
- IV. Abordagem por processos (procedimentos)\*
- V. Melhoria
- VI. Tomada de decisões baseadas em evidências
- VII. Gestão das relações
- VIII. Planejamento baseado no risco\*
- IX. Foco no resultado

## 3.3. Política da Qualidade e Manual da Qualidade

### Política de Qualidade (PQ)

- Define as linhas de orientação estratégicas relativas à atividade de uma organização. No caso do Museu Calouste Gulbenkian (MCG), o âmbito abrangido pela PQ são: Exposição Permanente e Exposições Temporárias.
- Incorpora princípios de atuação diária, necessários à concretização das orientações anteriores (ex. brio profissional, proteção do ambiente, satisfação dos públicos, melhoria contínua, etc.)

### Manual da Qualidade (MQ)

- Documento que estabelece os processos específicos abrangidos pelo SGQ, com base nas linhas de orientação estratégicas definidas na PQ

## 3.4. Outros conceitos operatórios fundamentais

- **Procedimento**

Modo específico de organizar uma atividade ou processo (NP EN ISO 9000, 2015: 21)

- **Melhoria contínua**

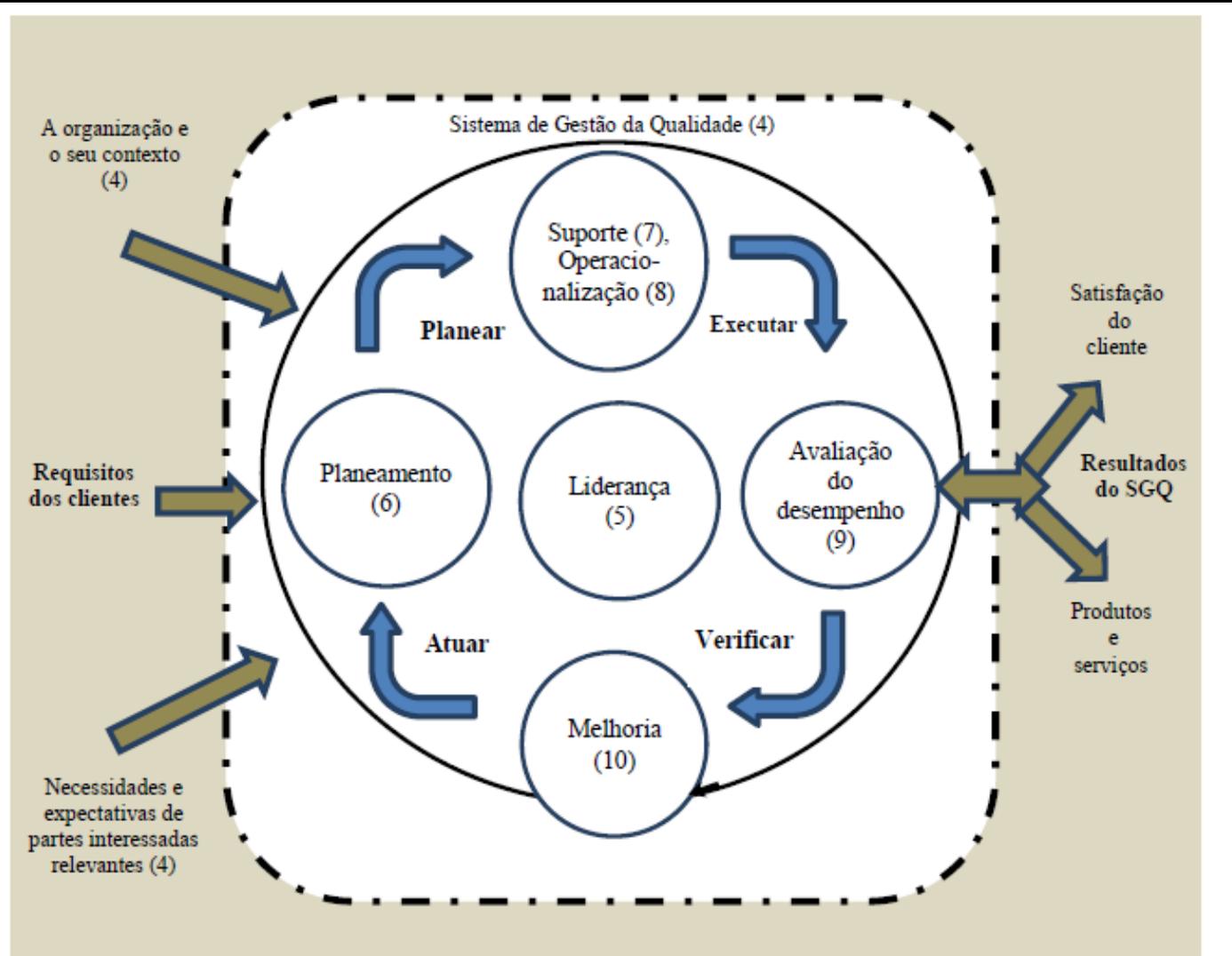
Atividade recorrente para aperfeiçoar o desempenho = resultado mensurável (NP EN ISO 9000, 2015: 19)

- **Indicador de desempenho**

Expressão numérica, simbólica ou verbal, derivada de estatísticas ou da recolha de outros dados, utilizado para caracterizar a performance/desempenho de uma organização ou serviço (ISO 5127, 2017: 251)

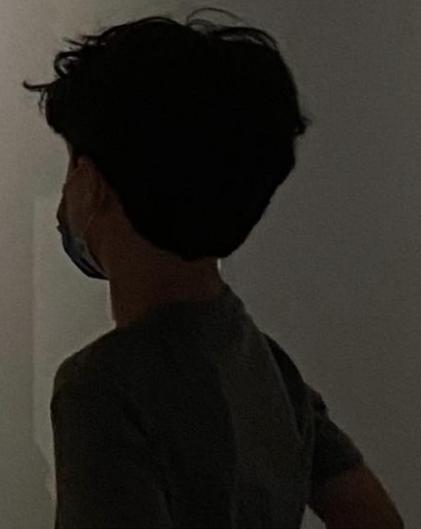
# Ciclo PDCA Plan-Do-Check- Act

(ISO NP EN 9001:2015,  
p. 10)



*NOTA: Os números entre parêntesis fazem referência a seções nesta Norma.*

## 4- Sistema de Gestão da Qualidade do Museu Calouste Gulbenkian: estudo de caso





## *Procedimentos MCG (coord. geral Direção e Apoio à Gestão)*

### **Gestão da Coleção**

*Resp.: Coordenador da Gestão de Coleções*

- P-M-04: Avaliação de pedidos de empréstimo temporário de obras de arte (exportação)
- P-M-05: Movimentação interna de obras de arte
- P-M-07: Inspeções periódicas às obras de arte
- P-M-13: Acesso às reservas do Museu
- P-M-14: Movimentação externa de obras de arte

### **Conceção de exposições temporárias**

*Resp.: Coord. Museografia e Produção e Designer Museográfico*

- P-M-01: Pedidos de empréstimo temporário de obras de arte (importação)
- P-M-09: Conceção de exposições temporárias
- P-M-10: Conceção museográfica de exposições

### **Estudo da Coleção**

*Resp.: Coordenador de Investigação*

- P-M-06: Estudo da Coleção

### **Conservação e Restauro**

*Resp.: Coordenadores de C&R*

- P-M-02: Conservação preventiva
- P-M-03: Conservação curativa e restauro

### **Produção de conteúdos impressos e digitais**

*Resp.: Coordenador de Publicações e Coordenador da Comunicação e Estratégia Digital*

- P-M-08: Gestão de publicações e de materiais de divulgação impressos
- P-M-11: Produção de conteúdo digital

### **Gestão do sistema de informação Inarte**

*Resp.: Coordenação Inarte*

- P-M-12: Gestão de termos e entidades no Inarte

## Indicadores operacionais e de reporte MCG (macro indicadores) – ISO 21246: 2019 (EN) e Alves (2020)

### Gestão da Coleção

- Pedidos de empréstimos temporários (Nº)
- Empréstimos (Nº)
- Movimentos de obras de arte (Nº)
- Inspeções (Nº)
- Ocorrências (Nº)
- Não conformidades detetadas em auditorias (Nº)

### Conceção de exposições temporárias

- Empréstimos recebidos (Nº)
- Taxa de desvio do orçamento (%)
- Valor médio de investimento da exposição/ nº obras expostas
- Taxa de reciclagem (%)
- Visitas (nº)
- Satisfação dos públicos
- Ocorrências (Nº)
- Não conformidades detetadas em auditorias (Nº)

### Estudo da Coleção

- Documentos ou conteúdos produzidos/publicações/estudos/papers (Nº)
- Não conformidades detetadas em auditorias (Nº)

## Indicadores operacionais e de reporte MCG (macro indicadores) – ISO 21246: 2019 (EN) e Alves (2020)

### Conservação e Restauro

- P-M-02: Ocorrências relativas a alterações ambientais
- P-M-03: Intervenções de conservação curativa e restauro
- Ocorrências ambientais (Nº)
- Não conformidades detetadas em auditorias (Nº)

### Produção de conteúdos impressos e digitais

- Documentos ou conteúdos produzidos/catálogos (Nº) – CCG
- Documentos ou conteúdos produzidos/catálogos (Nº) - Exp. Temporárias
- Documentos ou conteúdos digitais produzidos (Nº)
- Views / Likes e outros (Nº) – *em curso de implementação*
- Satisfação dos públicos
- Não conformidades detetadas em auditorias (Nº)

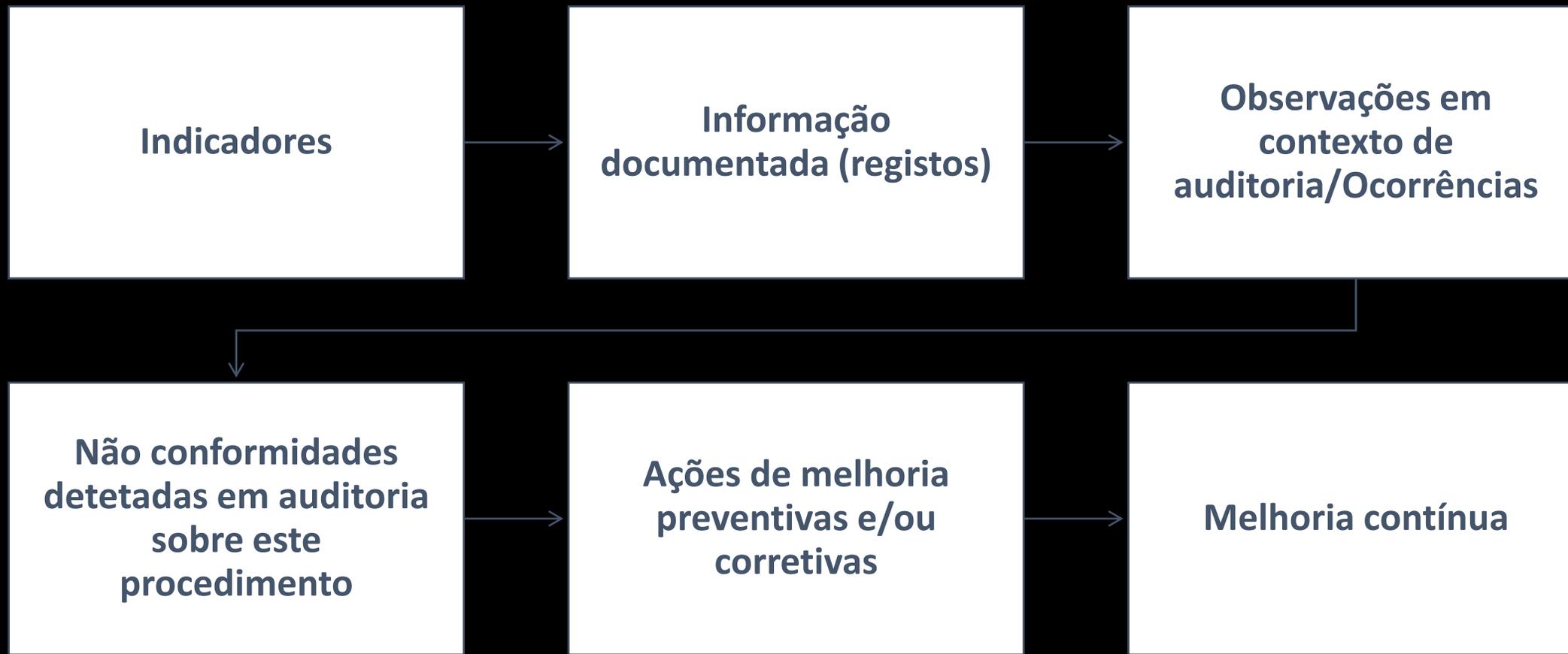
### Gestão do sistema de informação Inarte

- Pedidos de criação de novos termos / entidades (Nº)
- Ocorrências (Nº)
- Não conformidades detetadas em auditorias (Nº)

# Exemplo: P-M-12: Gestão de termos e entidades no Inarte



# Exemplo: P-M-12: Gestão de termos e entidades no Inarte



# Impacto do P-M-12 – Projeto Coleções Online

1. Criação de um conjunto de regras que permite a normalização formal e semântica das 57 taxonomias constantes do Inarte
2. Estabelecimento de um workflow de pedido e de validação de termos e de entidades
3. Harmonização gradual das terminologias utilizadas em diferentes sistemas de informação da FCG (MCG, Centro de Arte Moderna, Biblioteca de Arte e Arquivos, projeto “História das Exposições de Arte FCG: 1957-2017”)
4. Disponibilização consistente e uniforme de informação para a equipa interna que utiliza o Inarte (curadores, gestão de coleções e C&R), bem como para os utilizadores que acedem ao sítio web do MCG
5. Melhoria do processo de documentação das coleções
6. Eventual colaboração com o AAT – contributo com termos em língua portuguesa

# 5. Desafios e oportunidades





INFORMAÇÃO DE  
GESTÃO



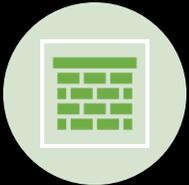
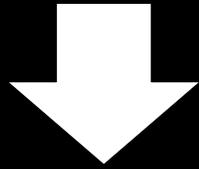
PLANEAMENTO  
ESTRATÉGICO



SUORTE À TOMADA  
DE DECISÃO



MELHORIA  
CONTÍNUA



ORGANIZAÇÕES  
RESILIENTES E  
EFICAZES



ORGANIZAÇÕES  
SUSTENTÁVEIS



SATISFAÇÃO  
CONTINUA DAS  
PARTES INTERESSADAS



# Bibliografia fundamental

Alves, Juliana Rodrigues. RUMO: *avaliação sobre gestão de coleções*. 2020. [consult. out. 2022]. Disponível em: <http://gestaodecolecoes.com/>

Harpring, P. *Introdução aos vocabulários controlados: terminologia para arte, arquitetura e outras obras culturais*. São Paulo: Secretaria de Estado da Cultura: Pinacoteca, 2016.

ISO 9000: 2015. *Sistemas de Gestão de Qualidade: fundamentos e vocabulários*

ISO 9000: 9001. *Sistemas de Gestão de Qualidade: requisitos*

ISO 5127:2017. *Information and documentation: foundation and vocabulary*.

Jorge, N.; Medeiros, F.; Alves, J., Medina, S. *Os vocabulários controlados na organização e gestão de informação sobre património cultural: orientações práticas*. 2017 [consult. out. 2022]. Disponível em: <https://zenodo.org/record/3979204#.Ysmg3XbMLIU>

Medeiros, F. et al. “How to use controlled lists to organize and manage information; a toolkit for cultural heritage institutions”. 2021. [consult. out. 2022]. Disponível em: <https://doi.org/10.34619/pgtp-upne>

Santos, Rui. *Gestão da Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade e Técnicas da Qualidade em Museus?* Porto: [s.n.]. 2019. [consult. out. 2022]. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/124766/2/370795.pdf>

The image shows the exterior of the Museu Calouste Gulbenkian building. The building's facade is a light-colored, textured material, possibly stone or concrete, with the name "MUSEU CALOUSTE GULBENKIAN" inscribed in dark, capital letters. In the foreground, there is a wide, multi-tiered stone staircase leading up to the building. To the left of the staircase, there are several large, spiky plants, possibly irises. To the right, there are more lush green plants. In the bottom foreground, there is a reflecting pool of water that mirrors the building and the sky. The lighting suggests it is either early morning or late afternoon, with long shadows and a warm glow.

MUSEU CALOUSTE GULBENKIAN

**Muito obrigada**

[f.medeiros@gulbenkian.pt](mailto:f.medeiros@gulbenkian.pt)

© Museu Calouste Gulbenkian