

*Como gerir  
um museu*

## Manual do instrutor



Para usar com o livro *Como gerir um museu: Manual prático*



# Manual do instrutor

Para usar com o livro Como gerir um museu: Manual prático

Patrick J. Boylan e Vicky Woollard

City University London

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

Manual do instrutor: Para usar com o livro Como gerir um museu: Manual prático  
Patrick J. Boylan e Vicky Woollard

The trainer's manual: For use with Running a museum: A practical handbook  
Patrick J. Boylan e Vicky Woollard

PUBLICAÇÃO:  
UNESCO  
7, Place de Fontenoy 75352 Paris 07 SP France

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

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

Créditos:

Os autores “principais” das diversas partes do Manual do instrutor foram 1.1: Patrick Boylan; 1.2: Vicky Woollard; 2.1-2.5: Patrick Boylan; 2.6-2.7: Vicky Woollard; 2.8-2.12: Patrick Boylan; 3.1: Vicky Woollard. As amostras de Fichas de Trabalho de alunos foram adaptadas em sua maioria por Patrick Boylan e Edward Moody a partir dos exercícios práticos e informações contidas nos capítulos de *Como gerir um museu: Manual prático*. O material adicional foi desenvolvido por Vicky Woollard. As importantes contribuições dos vários autores de *Como gerir um museu: Manual prático* também foram reconhecidas.

Edições publicadas em árabe, inglês, francês e português.

© 2006 UNESCO e ICOM  
© UNESCO/ICOM/2015 para a tradução em português  
Reproduzido com a permissão de UNESCO e ICOM  
ISBN 978-85-63566-14-0

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

Boylan, Patrick J.

Manual do instrutor : para usar com o livro Como gerir um museu : manual prático / Patrick J. Boylan e Vicky Woollard.. -- Brodowski, SP : Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari ; São Paulo : Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, 2015.

Título original: The trainer's manual : for use with Running a museum : a practical handbook.

Vários tradutores.

Bibliografia.

1. Museus – Atendimento 2. Museus – Instrutores I. Woollard, Vicky. II. Título.

15-01785

CDD-069

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-63566-14-0



**Índices para catálogo sistemático:**

1. Museu : Manual do instrutor 069

# Conteúdo

## 1. Introdução

- 1.1. Como usar *Como gerir um museu: Manual prático* para desenvolvimento profissional ..... 1
- 1.2. Você como instrutor: noções básicas sobre ensino e aprendizagem ..... 7

## 2. Como usar *Como gerir um museu: Manual prático* em treinamento

- 2.1. Treinamento sobre o Papel dos Museus e o Código de Ética Profissional ..... 16
- 2.2. Treinamento em Gestão de Acervo ..... 18
- 2.3. Treinamento em Inventários e Documentação ..... 20
- 2.4. Treinamento em Cuidado e Preservação de Acervo ..... 22
- 2.5. Treinamento em Mostras, Exibições e Exposições ..... 24
- 2.6. Treinamento em Atendimento ao Visitante ..... 26
- 2.7. Treinamento em Educação no Contexto das Funções de Museu ..... 28
- 2.8. Treinamento em Gestão de Museu ..... 30
- 2.9. Treinamento em Gestão de Pessoal ..... 32
- 2.10. Treinamento em *Marketing* ..... 34
- 2.11. Treinamento em Segurança de Museu e Prontidão para Desastres ..... 36
- 2.12. Treinamento sobre Tráfico Ilícito ..... 38

## 3. Exemplo de um programa de curso com notas para instrutor

- 3.1. Programa resumido para um curso  
Como criar uma equipe eficiente de atendimento ao visitante ..... 39

**Apêndice: 36 exemplos de fichas de trabalho baseadas em *Como gerir um museu***  
(para copiar e usar em exercícios práticos durante os programas de capacitação)

Ficha de trabalho nº 1: Código de Ética Profissional. Estudos de caso 1, 2 e 3 .....	51
Ficha de trabalho nº 2: Código de Ética Profissional. Estudos de caso 4 e 5 .....	52
Ficha de trabalho nº 3: Elaboração de uma Política de Gestão de Acervo .....	53
Ficha de trabalho nº 4: Política de Documentação .....	54
Ficha de trabalho nº 5: Política de Segurança de Acervo .....	55
Ficha de trabalho nº 6: Revisão de Documentação .....	56
Ficha de trabalho nº 7: Informações na Internet .....	57
Ficha de trabalho nº 8: Nove Agentes de Deterioração .....	58
Ficha de trabalho nº 9: Trabalho em Equipe no Museu: Luz Solar .....	59
Ficha de trabalho nº 10: Estudo de Viabilidade de Exposição .....	60
Ficha de trabalho nº 11: Equipe de Exposição .....	61
Ficha de trabalho nº 12: Como Reconhecer Bom Atendimento .....	62
Ficha de trabalho nº 13: Como Conhecer os Visitantes Reais .....	63
Ficha de trabalho nº 14: Como Conhecer os Visitantes Potenciais e Virtuais .....	64
Ficha de trabalho nº 15: Serviços e Instalações para Visitantes .....	65
Ficha de trabalho nº 16: Princípios e Prioridades da Política e do Programa de Educação .....	66
Ficha de trabalho nº 17: Preparação de Legendas e Painéis .....	67
Ficha de trabalho nº 18: Leis Locais e Nacionais .....	68
Ficha de trabalho nº 19: Os Vários Tipos de Museu no País .....	69
Ficha de trabalho nº 20: <i>Checklist</i> de Políticas .....	70
Ficha de trabalho nº 21: Principais Fatores para Contratos de Trabalho .....	71
Ficha de trabalho nº 22: Saúde e Eficiência Corporativa .....	72
Ficha de trabalho nº 23: Descrição de Função e Especificação de Pessoal .....	73
Ficha de trabalho nº 24: Como Redigir um Contrato de Trabalho .....	74
Ficha de trabalho nº 25: Os Cinco Passos da Avaliação de Risco .....	75
Ficha de trabalho nº 26: Análise para Planejamento .....	76
Ficha de trabalho nº 27: Como Elaborar um Plano de Emergência .....	77
Ficha de trabalho nº 28: Análise de Risco .....	78
Ficha de trabalho nº 29: Convenções e Cooperação Internacional .....	79
Ficha de trabalho nº 30: Razões para Política e Estratégias de Atendimento ao Visitante .....	80
Ficha de trabalho nº 31: Como Tornar um Museu Agradável para Famílias .....	81
Ficha de trabalho nº 32: Elaboração de Política e Estratégias de Atendimento ao Visitante .....	82
Ficha de trabalho nº 33: Como Prestar Atendimento ao Visitante .....	83
Ficha de trabalho nº 34: Grupo de Informação e Comunicação: Coleta de Dados .....	84
Ficha de trabalho nº 35: Análise do Ponto de Vista de Visitantes .....	85
Ficha de trabalho nº 36: Avaliação de Museu do Ponto de Vista de Visitantes .....	86

# 1. Introdução

## 1.1. Como usar *Como gerir um museu: Manual prático para desenvolvimento profissional*

O livro *Como gerir um museu* (Boylan, 2004) foi desenvolvido pelo Conselho Internacional de Museus (sigla em inglês, ICOM) em 2004 a pedido do Comitê Intergovernamental de Proteção do Patrimônio Cultural do Iraque / UNESCO, que sentiu a necessidade de um manual para ser usado de várias maneiras como parte do programa de reconstrução do Iraque. Produzido com o apoio do Fundo do Grupo de Desenvolvimento das Nações Unidas, o manual *Como gerir um museu* reúne doze temas diferentes em um único volume, originalmente publicado em inglês e árabe. A obra foi idealizada para os instrutores e aprendizes dos vários cursos voltados para uma diversidade de assuntos relacionados a museu, como ferramenta útil e livro de referência para os que já trabalham nesse ambiente, para estudos mais aprofundados sobre temas especializados e para informar os não especialistas na área (como diretores e pessoal indicados pelo governo) a respeito dos bons procedimentos e das necessidades básicas dos museus.

No entanto, antes mesmo que a primeira edição de *Como gerir um museu* fosse impressa, ficou claro que o interesse e o valor da publicação ultrapassariam as fronteiras do Iraque. Por isso a UNESCO concordou em disponibilizar a obra para todos os museus do mundo árabe e para muitos outros com a edição em inglês. A recepção calorosa das versões iniciais levou a UNESCO a concordar com a produção de uma edição em francês. Desde então, houve solicitações de outras partes do mundo pedindo permissão para publicar traduções em outros idiomas, pois *Como gerir um museu* reúne em um só volume os aspectos primordiais da gestão de um museu interessado nas necessidades e expectativas tanto dos seus visitantes quanto da sua comunidade local no século XXI.

### Os doze temas de *Como gerir um museu* e os subtópicos de cada um deles são:

**O Papel dos Museus e o Código de Ética Profissional (Geoffrey Lewis):** O papel dos museus; Experiência histórica em colecionar; Os primeiros museus públicos; Padrões mínimos e ética profissional; Administração do museu; Formando e mantendo coleções; Interpretação e aprofundamento do conhecimento – acessibilidade; Apreciar e promover a herança cultural e natural; Serviço público e benefício público; Trabalho com comunidades; Profissionalismo.

**Gestão de Acervo (Nicola Ladkin):** Política de gestão de acervo; Procedimentos: registro, aquisições e incorporações, desincorporação e descarte, catalogação, numeração e marcação, empréstimos e relatórios de condição, documentação; Preservação: armazenamento, fotografia, seguro, conservação preventiva, prevenção de desastres; Acesso do público: segurança, salas e galerias, transporte; Pesquisa.

**Inventários e Documentação (Andrew Roberts):** Aquisições, empréstimos de longo prazo e incorporação; Controle de inventário e catalogação; Numeração do objeto, etiquetagem e marcação; Controle de posição e movimento; Informações de conservação; Remoção; Acúmulo de incorporação, controle de inventário e catalogação; Catalogação e recuperação manual e computadorizada; Imagens; Acesso às informações sobre a coleção pela internet; Equipe e recursos financeiros; Apêndice: Campos recomendados de catalogação.

**Cuidado e Preservação de Acervo (Stefan Michalski):** Definição de prioridades e avaliação de riscos; Redução de perdas e danos futuros em 100 anos ou mais; Classificação dos riscos ao acervo; Os nove agentes de deterioração; O ciclo de preservação de acervo: Etapa 1: Confira o básico – Etapa 2: Vistoria de riscos – Etapa 3: Aperfeiçoamento do plano de gestão de riscos do acervo; Exemplos de avaliação de riscos específicos e de soluções individuais; Gestão integrada de riscos de infestações; Gestão integrada e sustentável de iluminação, poluentes, temperatura e umidade; Diretrizes de iluminação em museus; Diretrizes de temperatura e umidade no museu;

Diretrizes de poluentes no museu; Integração da gestão dos quatro agentes de deterioração; Apêndice 1. Os fatos visíveis: sugestões para inspeção, observações e fotografias; Apêndice 2. Os fatos invisíveis e suas fontes de informação; Apêndice 3. Especificações de temperatura e umidade relativa; Apêndice 4. Sensibilidade de materiais coloridos à luz.

**Mostras, Exibições e Exposições (Yani Herreman):** Tipos de mostra; O objeto: interpretação no contexto de exposição; Gestão da exposição em relação às outras atividades do museu; Quem é ou deveria ser o gerente de projeto de exposição?; Design: o processo básico de planejamento e projeto; Desenvolvimento da exposição; Produção e materiais; Completando a exposição; Avaliação da exposição; As exposições e a comunicação e educação no museu.

**Atendimento ao Visitante (Vicky Woollard):** Quais são os benefícios aos museus?; Quais são os princípios básicos para oferecer serviços de qualidade ao visitante?; Definindo e entendendo o visitante; Tipos de visitante e suas necessidades; Planejando e administrando os serviços ao visitante; Áreas específicas de atendimento.

**Educação no Contexto das Funções de Museu (Cornelia Brüninghaus-Knubel):** Acervos e educação; A educação em museu e a comunidade; Escolha dos métodos educacionais em museu; Bastidores do museu; Programa de apoio a eventos do museu; Publicações de museu; Atividades extramuros; Trabalho de campo e excursões; Educação informal e atividades de lazer.

**Gestão de Museu (Gary Edson):** Estrutura de gestão; Trabalho em equipe; Responsabilidade pública; Declaração de missão; Políticas; Gestão financeira; Ética e gestão de museu; Planejamento (processo, questões, avaliação, análise SWOT).

**Gestão de Pessoal (Patrick J. Boylan):** A equipe do museu: o segredo da eficiência; Entenda a gestão de pessoal; As principais categorias de trabalho e dos funcionários de museu; Informações, envolvimento e integridade do pessoal; Recrutamento e retenção de uma equipe de boa qualidade; Desenvolvimento profissional, treinamento e gestão de pessoas; Procedimentos disciplinares e queixas; Saúde e segurança no trabalho.

**Marketing (Paal Mork):** Introdução ao marketing; Planejamento estratégico de mercado; Grupos-alvo; Promoção; Criando uma “marca” do museu.

**Segurança do Museu e Prontidão para Desastres (Pavel Jirásek):** Segurança é trabalho de todos; Definindo uma política e formando um sistema de segurança; Análise de riscos e plano de segurança; Implantando o plano estratégico de proteção do museu; Sistema de detecção de invasores; Sistema de detecção de incêndio; Plano de emergência; Apêndice 1: Modelo de plano de emergência; Apêndice 2: Formulário de análise de riscos; Apêndice 3: Incêndio; Apêndice 4: Formulário de relatório.

**Tráfico Ilícito (Lyndel Pratt):** Prevenção; Reservas; Legislação nacional; Turistas e visitantes; Treinamento; Detecção; Recuperação; Convenções internacionais; Recuperação onde as Convenções não se aplicam; Litígio.

## **Objetivo do *Manual do instrutor***

O *Manual do instrutor*, que deve ser usado com o livro *Como gerir um museu: Manual prático*, foi produzido pelo Conselho Internacional de Museus (ICOM), a pedido da UNESCO, para complementar o Manual Prático e orientar aqueles que o estão usando como livro de referência no treinamento de pessoal de museu. O objetivo desse *Manual do instrutor* é ajudar as pessoas a organizar, gerir ou contribuir com a formação e desenvolvimento de todos os tipos de programa de capacitação de pessoal.

É importante deixar claro que (de acordo com a proposta original da UNESCO) o *Manual do instrutor* deve ser usado juntamente com o *Como gerir um museu: Manual prático*. À exceção das amostras de fichas de trabalho, esse Manual não repete nem duplica nenhuma informação, conselho ou outro texto técnico

aos quais os instrutores e alunos tenham acesso em *Como gerir um museu*. Em seus 12 capítulos, o livro principal, *Como gerir um museu*, abrange cerca de 130 temas que podem servir de base para, no mínimo, uma sessão de treinamento, discussão ou exercícios práticos.

O livro é também um guia de estudos ou livro didático para cursos de pós-graduação em museologia ou cursos de gestão de museus e patrimônio. Em geral, pode ser usado como guia em cursos e programas de ampliação de conhecimentos relacionados a uma determinada área de trabalho do museu, como o esboço de modelo de curso proposto com o tema “Como criar uma equipe eficiente de atendimento ao visitante”, que equivaleria a um curso intensivo de três semanas ou, melhor ainda, a várias sessões, em tempo integral ou não, durante um período de até um ano. Por outro lado, um único tema dos 130 assuntos abordados em *Como gerir um museu* poderia ser usado como base para uma breve oficina ou sessão de discussão entre funcionários, com apenas uma ou duas horas de duração. Além dessas três opções, as possibilidades de uso de *Como gerir um museu* são quase ilimitadas na formação e capacitação profissional e no desenvolvimento da carreira em museus e patrimônio (veja a seção sobre como usar o livro *Como gerir um museu* abaixo, para uma explicação mais detalhada de como isso é possível).

Há muitos anos, um pioneiro do ensino e aprendizagem de Ciências descreveu a resposta dos alunos às três principais abordagens didáticas: “Ouço: esqueço. Li: lembro. Faço: compreendo”. Refletindo sobre isso, a abordagem adotada pelo *Manual do instrutor* enfatiza a necessidade do treinamento e de programas de desenvolvimento de pessoal através do aprendizado prático centrado na ação. O intuito é mostrar, tanto aos que têm experiência em treinamento para museus quanto aos mais novos na área, as diversas formas de usar as informações e os muitos exemplos e exercícios práticos incluídos em *Como gerir um museu* no treinamento e nos programas de desenvolvimento de pessoal. Além disso, profissionais e estudantes que usarem o texto principal, integral ou parcialmente, para seus estudos particulares como parte de seu desenvolvimento também acharão úteis alguns itens deste *Manual do instrutor*, como as fichas de trabalho.

## **Cooperação de pessoas e trabalho em equipe**

*Como gerir um museu* baseia-se, em parte, no princípio da cooperação e trabalho em equipe entre os diferentes funcionários de um museu que devem entender rapidamente as atividades e as responsabilidades de todos. Hoje em dia, as equipes de funcionários de museus, instituições e organizações que cuidam do patrimônio são cada vez mais complexas e envolvem uma variedade crescente de especialidades.

Provavelmente, alguns desses novos profissionais não exerciam funções tradicionais em museus, mas atuavam, por exemplo, em áreas financeiras, em gestão de pessoal, *marketing*, relações públicas e na área cada vez mais complexa de segurança. Grande parte das pessoas que hoje exercem esses cargos não teve uma formação tradicional na área de museus e no futuro poderá aplicar sua experiência e suas técnicas profissionais em áreas completamente diferentes.

Portanto, é altamente recomendável que qualquer programa ou atividade de treinamento envolva a maior variedade possível de tipos de funcionário de museu e especializações, para que os grupos possam trocar informações e opiniões sobre papéis e experiências, tanto sobre a profissão relacionada ao museu quanto de forma mais ampla. Por exemplo: formar grupos de estudo ou reunir em projetos mistos funcionários das áreas de curadoria e administração ou das áreas de relações públicas, educação e segurança fortalecerá a instituição como um todo por aumentar o conhecimento e a compreensão das outras partes e atividades envolvidas, bem como dos objetivos gerais e das funções do museu.

Da mesma forma, é recomendável reunir nessas ações formativas funcionários de diferentes níveis de senioridade dentro da organização. Integrantes mais antigos ou que tenham trabalhado muito tempo na instituição sempre terão conhecimentos e experiências que podem e devem ser compartilhados com colegas menos experientes, ao passo que os novos funcionários, talvez mais jovens, podem trazer conhecimento e experiência de outros lugares, além de novas perspectivas sobre as questões tratadas.

## Descentralização da gestão e responsabilidade

Outro tema de grande importância é a tendência crescente na ênfase da descentralização do poder de gestão e das responsabilidades em todas as organizações, até o menor nível da hierarquia ou estrutura de funcionários. É um princípio amplamente aceito em museus e órgãos relacionados. Em decorrência disso, até os que trabalham em áreas muito especializadas do museu, como curadores e conservadores, precisam compreender muito melhor e ter bem mais competência nos aspectos da gestão do trabalho em um museu.

## Capacitação técnica e desenvolvimento profissional das equipes de museu

Por mais de meio século, o ICOM exigiu que todos os funcionários especializados de museus tivessem formação e capacitação técnica e profissional apropriadas. Inicialmente, essa exigência estava focada principalmente na necessidade de curadores e conservadores-restauradores e, mais tarde, educadores e comunicadores. No entanto, em 1981, o Comitê Internacional de Treinamento de Pessoal do ICOM (sigla em inglês, ICTOP), em sua reunião anual em Bergen, na Noruega, passou a orientar sobre a formação específica da equipe de funcionários de qualquer museu, instituição ou organização relacionada, argumentando que:

“A equipe de funcionários de um museu envolve grande variedade de funções especializadas e gerais em vários níveis, além dos curadores, como o pessoal das áreas administrativa, financeira, de conservação especializada e restauração, instrutores, técnicos, artesãos e equipes de manutenção e segurança. Cabe a cada museu (ou, se for o caso, às autoridades e organizações de museus regionais ou nacionais) analisar as responsabilidades e as necessidades de treinamento de todos os funcionários do museu e em seguida definir os objetivos e os programas de treinamento para cada função.

A natureza e duração do treinamento que deve ser oferecido em determinadas áreas ou cargos específicos variarão muito conforme as responsabilidades especiais de cada função. No entanto, deve haver um objetivo geral nesse treinamento: possibilitar que cada funcionário do museu compreenda o papel do museu na sociedade e o seu próprio papel no museu.” (ICTOP, 1983, p.41)

Sobre esse último ponto, ou seja, a necessidade de cada funcionário compreender o seu papel no museu, argumentou-se que é um direito humano básico todos os funcionários compreenderem os objetivos e a natureza da organização e o programa que estão ajudando a implantar, bem como a importância do seu próprio papel dentro da instituição. A informação e o treinamento sobre este ponto são especialmente importantes, dado o número crescente de especialistas em áreas como finanças, recursos humanos, *marketing*, informática e serviços da informação e segurança, que poderão ser recrutados para cargos médios ou superiores de um museu por sua formação e habilidades específicas no mundo dos negócios ou em outros setores do serviço público ou voluntário. Também é importante que esses especialistas compreendam o trabalho do seu chefe imediato ou supervisor e de qualquer funcionário subordinado. As diretrizes do ICTOP de Bergen definem que:

“É recomendável, portanto, que um programa de treinamento responda às seguintes perguntas:

1. Museus: Para que servem e qual é sua função na sociedade?
2. Acervos: Como obtê-los? Como são estudados e cuidados, e o que fazemos com eles?
3. Gestão: Quem faz o que no museu e como é feito?
4. Exposições e outros serviços públicos: Para que servem? Como devem ser organizados e usados?
5. Instalações físicas: Como permitir acesso máximo às instalações do museu e proteger o acervo?” (ICTOP, 1983, p.41-42)

O ICOM, por meio do seu Comitê Internacional de Treinamento de Pessoal, continua desenvolvendo recomendações a respeito das políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento de funcionários de museus, que são revistas e atualizadas regularmente. O mais recente desenvolvimento está resumido no *Curricula Guidelines for Museum Professional Development and Supporting Guidance* (Diretrizes Curriculares para o Desenvolvimento de Profissionais de Museus e Orientação de Apoio), disponível no *site* do ICTOP em <http://ictop.icom.museum/>. Esse *site* contém muitos outros recursos valiosos e práticos para todos os interessados em ensinar e formar profissionais de museus, publicações *online* de renomados especialistas da área e indicações de cursos de formação em todo o mundo.

### **Concepção e planejamento de programas de capacitação e desenvolvimento de pessoal**

Na introdução de *Como gerir um museu* é sugerido que sirva a vários propósitos pelo valor prático de suas informações detalhadas e recomendações:

1. para novos profissionais que ainda têm pouca experiência em gestão de museus;
2. para profissionais e técnicos experientes em uma das muitas áreas especializadas do trabalho em museus ao explicar as responsabilidades e o trabalho de seus colegas em outros departamentos e especialidades;
3. como um recurso valioso nas discussões internas tão necessárias entre funcionários e autoridades que regem o desempenho atual e a política e direção futuras da própria instituição.

### **Como usar *Como gerir um museu: Manual prático* em programas de capacitação e desenvolvimento de pessoal**

O Manual Prático pode ser usado em programas de capacitação e desenvolvimento de pessoal de várias maneiras:

1. Pode ser usado como material de referência em nível universitário em cursos de pós-graduação profissional ou em programas de graduação em museologia, estudos de museus e patrimônio cultural ou em assuntos relacionados para os futuros profissionais da área.
2. Também pode ser usado para orientar programas de meio período ou de ensino a distância para funcionários que já trabalham em museu.
3. Um museu pode usar o Manual em programas de formação e treinamento de seu pessoal ou o funcionário de museu pode aproveitá-lo individualmente em seus estudos particulares de desenvolvimento profissional.
4. Os capítulos e os temas abordados no Manual trazem informações valiosas sobre “boas práticas” e os valores adotados em museus desenvolvidos, que podem ser muito úteis nas discussões internas de um museu e seu corpo diretivo, para estabelecer e rever metas e objetivos e suas futuras políticas e programas.
5. Cada capítulo de *Como gerir um museu: Manual prático* aborda um tema de grande importância e pode servir de guia para um curso de especialização ou talvez em oficinas práticas sobre um determinado tema como, por exemplo, a gestão de acervo e a segurança do museu. Um modelo de programa de curso vinculado ao capítulo sobre como receber o visitante foi incluído na seção 3.1 deste *Manual do instrutor*.
6. Similarmente, cada um dos 130 subtemas tratados ao longo dos capítulos pode ser usado como base de uma oficina prática ou de uma sessão de discussão entre os funcionários de museu.

Este *Manual do instrutor* fornece orientação adicional para aqueles que organizam ou participam de treinamento, sejam ou não treinadores especializados ou educadores da área. A experiência mostra que o

treinamento do especialista em museu pode ser muito bem feito por profissionais com experiência prática no assunto em questão, mas sem experiência em organizar e conduzir programas e cursos de treinamento desse tipo.

Em cada capítulo deste Manual você verá que o texto principal se sustenta em informações complementares, incluindo, por exemplo, normas e termos técnicos essenciais, bem como exercícios práticos e tópicos de discussão para uso interno, por grupo de estudo pequeno, pelos participantes em treinamento, por um programa ou exercício de desenvolvimento de pessoal ou por todos os funcionários.

A próxima seção do *Manual do instrutor* trará recomendações e informações sobre diversas abordagens de ensino e aprendizagem que podem ser usadas na formação e nos programas de desenvolvimento de todos os tipos, juntamente com orientações práticas sobre a organização e a execução desses cursos e programas.

O restante do *Manual do instrutor* consiste de um breve comentário sobre cada um dos 12 capítulos de *Como gerir um museu*, destacando os temas e os tópicos mais importantes e sugerindo exercícios práticos que poderão ser incluídos em um programa. Uma característica importante de *Como gerir um museu: Manual prático* é a inclusão de “caixas” com informações e exercícios práticos sugeridos para trabalho individual ou em grupos. Após comentários sobre cada capítulo, incluímos uma ou mais fichas de trabalho em branco que são facilmente copiadas pelo professor ou instrutor e distribuídas aos participantes ou grupos de estudo a fim de orientar suas respostas aos exercícios práticos sugeridos.

A estrutura de cada capítulo deste *Manual* é a mesma e está baseada nas seguintes perguntas:

**Quem?** A seção resume, em cada caso, quais são os funcionários do museu que exigem tipos e níveis específicos de formação para as funções e responsabilidades;

**O quê?** A seção destaca os temas de cada capítulo de *Como gerir um museu* que devem ser priorizados ao longo do treinamento ou do programa de desenvolvimento de pessoal;

**Como?** A seção traz recomendações práticas sobre como organizar e ministrar o curso de capacitação e quem pode ajudar.

## Material suplementar

**Curso modelo:** Como material de apoio dos capítulos principais, o *Manual do instrutor* inclui um exemplo de programa totalmente desenvolvido e notas para instrutor formando um curso específico, baseado em capítulo correspondente de *Como gerir um museu*: “Como criar uma equipe eficiente de atendimento ao visitante”.

**Fichas de trabalho para cópia:** Com base em capítulos correspondentes de *Como gerir um museu*, esse livro oferece 36 fichas de trabalho que podem ser usadas pelos participantes de cursos ou de oficinas para trabalhos práticos individuais ou em grupo. Os autores esperam que elas sirvam como modelo para que outras fichas, com base em outros capítulos do livro, sejam desenvolvidas pelos instrutores conforme necessário.

## 1.2. Você como instrutor: noções básicas sobre ensino e aprendizagem

Esta introdução é para você, o instrutor que organiza ou participa da organização do programa de treinamento em museu. O seu papel de facilitador, orientador e mentor é fundamental para o desenvolvimento do museu e sua equipe. Através do *Manual* você oferecerá inúmeras oportunidades a todos os funcionários de explorar e aprender com as oficinas e com o outro. Seu papel é fundamental na criação de um ambiente positivo de aprendizagem que transmita confiança às pessoas na forma como realizam suas tarefas e se desenvolvem. Por último, seu trabalho oferece informações sobre como o museu cumpre suas responsabilidades em relação ao acervo e aos visitantes, proporcionando experiências enriquecedoras que os motivam a retornar.

Os objetivos deste tópico são:

- > criar uma estrutura adequada a um *ethos* de aprendizagem dentro do museu que sirva de base para o desenvolvimento profissional de todos os funcionários;
- > definir as etapas de um programa anual de treinamento integral do pessoal que inclua todas as atividades do museu;
- > observar como os adultos aprendem;
- > permitir-se desenvolver um conjunto de habilidades e conhecimentos para aplicar esses exercícios de uma maneira eficiente e agradável;
- > considerar a viabilidade de organizar e conduzir oficinas de treinamento;
- > aplicar técnicas de avaliação que ajudem a melhorar a qualidade e o conteúdo das sessões ao longo do tempo.

### O que são Desenvolvimento Profissional Contínuo (DPC) e treinamento?

O treinamento é apenas um elemento do desenvolvimento profissional contínuo (DPC) do indivíduo. Isso significa o processo (que requer conhecimento e habilidades) através do qual o indivíduo aperfeiçoa suas ações profissionais ao longo da vida, de acordo com as normas aceitas e respeitadas pelos demais e consideradas as mais adequadas e eficazes no local de trabalho. O DPC pode acontecer através da observação do outro, visitando museus, conversando com colegas, lendo revistas e participando de sessões de treinamento. Na verdade, as sessões de treinamento por si só serão menos produtivas se não incluírem outras experiências/atividades que permitam ao indivíduo testar as ideias propostas naquele dia, observar outro colega mais experiente, ter tempo para assimilar o que aprendeu em seu próprio trabalho, refletir sobre as consequências das novas ações e compará-las com os critérios de boa prática de outros colegas.

### Por que criar um programa de treinamento? Como criar uma filosofia do museu que sirva de base para o desenvolvimento profissional de todos os funcionários?

O treinamento e o desenvolvimento profissionais são cruciais para a sobrevivência do museu e a realização de seus planos. As atividades de formação ajudam a atualizar o pessoal com novas ideias e tecnologias e a refletir e monitorar a qualidade dos serviços oferecidos ao público, seja ele de visitantes ou de partes interessadas, incluindo o governo.

Talvez o mais importante seja que o treinamento e o desenvolvimento profissionais incentivem os membros da equipe a contribuir para o trabalho e a se sentir mais satisfeitos com as realizações e mais entusiasmados por fazerem parte de uma organização que se interessa por suas necessidades e ambições profissionais. As organizações que ouvem e agem com base nas experiências cotidianas do trabalho em equipe são conhecidas como organizações de aprendizagem.

As organizações de aprendizagem dão oportunidade ao seu pessoal de desenvolver e assumir novas responsabilidades e apoiam no que for preciso. Permitem que os funcionários testem novas ideias e aprendam com os erros cometidos. Incentivam a equipe a compartilhar experiências e conhecimentos entre si e aprender com o outro pela observação e trabalho conjunto. O benefício tanto para o funcionário quanto para a organização é um ambiente para a solução criativa de problemas, entusiasmo no desenvolvimento de novas ideias, maior satisfação no trabalho em grupo e apreciação dos resultados do esforço conjunto.

### **Quem deveria se encarregar do treinamento dentro da organização?**

O impacto das ideias apresentadas neste Manual dependerá da seriedade do museu em relação ao desenvolvimento profissional e treinamento de seus funcionários. Você como instrutor tem que sentir e demonstrar que a diretoria considera o treinamento importante para a organização e atribui a você a autoridade e responsabilidade de organizar as sessões de treinamento e negociar a liberação dos funcionários de suas funções e deveres para dele participar. Os funcionários do museu, da diretoria até todos os níveis, reconhecerão a importância desse treinamento de diversas maneiras. Por exemplo: em termos de gestão, destinar um tempo para o treinamento interdepartamental, criar oportunidades de acompanhar e conduzir as atividades, incentivar e reconhecer a contribuição e participação de cada um dos integrantes e, através da participação, demonstrar que todos os funcionários, os diretores, inclusive, podem aprender alguma coisa nova e contribuir com sua experiência e conhecimento.

### **Quem é o instrutor?**

Antes de tudo, é preciso escolher um integrante da equipe para ser o instrutor destacado por 1 ou 2 anos (de preferência 2 anos, para distribuir a carga de trabalho de modo a oferecer treinamentos de vários tipos e ter quem preencha a vaga no caso de ausência do funcionário). Essa pessoa tem que ter certa autoridade dentro do museu e ser respeitada pelos funcionários. Deve demonstrar características específicas de um bom instrutor, pois esse papel é fundamental para o sucesso do programa de treinamento. Bons instrutores são aqueles que:

- > Estão sempre interessados em aprender e crescer profissionalmente, e dão grande importância à autoavaliação;
- > São acolhedores, positivos e entusiasmados, e tratam a todos com gentileza e respeito;
- > São democráticos, querem que todos contribuam igualmente e não permitem que um único indivíduo domine, a menos que tenha algo útil para contribuir e ensinar aos demais;
- > Reconhecem que a experiência de cada um é valiosa, assim como suas habilidades e conhecimentos;
- > Planejam sessões que sejam estimulantes, com abordagens variadas e objetivos claros;
- > Conseguem criar uma atmosfera de confiança, reduzindo qualquer ameaça/falha em termos de falta de conhecimento, habilidades e confiança;
- > Estão bem preparados em termos de informações, material e exercícios;
- > Sabem ouvir e orientar;
- > Estão dispostos a assumir o papel ou de facilitador (um papel secundário) ou de líder do *workshop*;
- > Questionam e expandem ideias e soluções do outro;
- > São pontuais: chegam antes para preparar a sala e terminam o treinamento no horário, após realizar todas as tarefas planejadas.

## Como planejar um programa de treinamento

A primeira atividade do instrutor é fazer uma análise das habilidades, competências e necessidades de cada um dos funcionários e do quadro diretivo do museu. A **análise de habilidades** inclui:

- > Habilidades técnicas: conhecimentos de informática, saber montar exposições e mostras (por exemplo, pendurar quadros);
- > Habilidades de gestão: conduzir reuniões, trabalhar em equipe, gerir projetos, redigir relatórios, planejar etc.;
- > Habilidades de tratamento do acervo: documentação e armazenamento;
- > Habilidades profissionais/pessoais: comunicação (escrita, oral, apresentações).

O instrutor determina quais habilidades são mais necessárias e elabora um *plano de formação ou cronograma das sessões de treinamento* juntamente com o quadro diretivo. Ao criar esse cronograma é importante que o instrutor tenha uma visão do treinamento de médio a longo prazo (1-2 anos) a ser implantado no museu. Para que não haja muitos funcionários em treinamento ao mesmo tempo, e para que as prioridades sejam cumpridas, dê oportunidade para que habilidades sejam transferidas, horizontal e verticalmente, em um mesmo departamento e, por fim, que haja recursos suficientes para realizar o programa.

Recomenda-se planejar uma série de sessões de treinamento (4-6 sessões ao longo de várias semanas) para a progressão do desenvolvimento de habilidades – com uma sessão levando à próxima –, seja aprofundando o assunto, seja apresentando uma área relacionada ao tema. Por exemplo: o planejamento das atividades de educação deve ter relação com temas de *marketing* ou de serviços de atendimento ao visitante.

Conteúdo	Sessão 1	Sessão 2	Sessão 3	Sessão 4
Criar uma missão e estratégia para o museu	Análise SWOT	Estabelecer a declaração da missão	Desenvolver metas e objetivos	Projeto estratégico para os próximos 3 anos
Serviços prestados ao visitante	Prestação atual	Metas futuras	Desenvolvimento de uma equipe de atendimento aos visitantes e definição das responsabilidades	Criação de valores de referência e monitoramento do progresso
Treinamento tecnológico de informações e comunicação	Primeiro grupo a receber a formação inicial	Primeiro grupo a passar para a próxima etapa	Primeiro grupo a consolidar as principais habilidades	Primeiro grupo cujos integrantes adotam um “aprendiz” para passar o que aprenderam

Você precisa definir qual será a frequência das sessões quando estiverem em sequência. Dê tempo para as pessoas porem em prática as habilidades ou conhecimentos adquiridos, mas não muito tempo para que não se esqueçam do que aprenderam! É importante prever uma sessão adicional algumas semanas após o último encontro para que os participantes possam relatar como estão pondo em prática o aprendizado em suas áreas específicas de trabalho, ou para refletir porque as coisas não ocorreram como esperado e o que está impedindo a mudança.

## Como avaliar o treinamento

Antes de começar a criar o programa de treinamento do ano, é preciso considerar como a avaliação será feita. O programa deve ser avaliado por diversos motivos:

- > para o seu aprimoramento profissional: o seu desempenho, a estrutura da sessão, o material usado, a compreensão das dinâmicas de grupo etc.;
- > para registrar a evolução dos participantes: registrar o próprio desenvolvimento profissional ao longo do tempo e saber quais foram as sessões que mais gostaram e por que é útil analisar o próprio estilo de aprendizagem e melhorar a capacidade de aprender;
- > para comprovar à diretoria: é normal que a diretoria queira saber como as sessões de treinamento estão contribuindo para as metas do museu. Forneça relatórios trimestrais resumidos que incluam o número de sessões, o número de participantes, os assuntos abordados, o *feedback* dos participantes e os resultados.

As informações podem ser coletadas de várias maneiras:

- > entre os participantes, que mantêm anotações/diários do treinamento, ou através de um conjunto de formulários do treinamento que registram as atividades realizadas e seus resultados;
- > com entrevistas formais: em formulário ou diário, os funcionários registrarão como as sessões de treinamento mudaram o seu desempenho nas atividades diárias. Isso inclui a organização diária para gerenciar o tempo com mais eficiência, melhor distribuição de tarefas, priorizar o que é mais importante, configurar sistemas para registro das informações etc.;
- > seu próprio diário/caderno de notas com dados sobre quem participou, quantas sessões foram realizadas, quantas horas isso levou etc., bem como as metas e o objetivo de cada sessão de treinamento. Esse objetivo pode extrapolar as metas estipuladas para aquela sessão e que foram informadas aos participantes. Experimentar uma nova atividade ou espaço e em seguida registrar suas próprias ideias será útil para compará-las com o *feedback* do grupo;
- > com um questionário curto que pode incluir as perguntas abaixo. É melhor que esse tipo de formulário seja anônimo para que as pessoas se sintam à vontade para fazer as críticas necessárias.

Título da sessão de treinamento \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_\_

Esta sessão foi útil para seu trabalho? Sim \_\_\_ Não \_\_\_

Se não foi, por quê?

Como você usará as informações/habilidades?

Qual foi a parte mais proveitosa da sessão?

E a menos proveitosa?

A sessão foi longa demais \_\_\_\_\_ com duração adequada \_\_\_\_\_ curta demais? \_\_\_\_\_

Obrigado pela ajuda

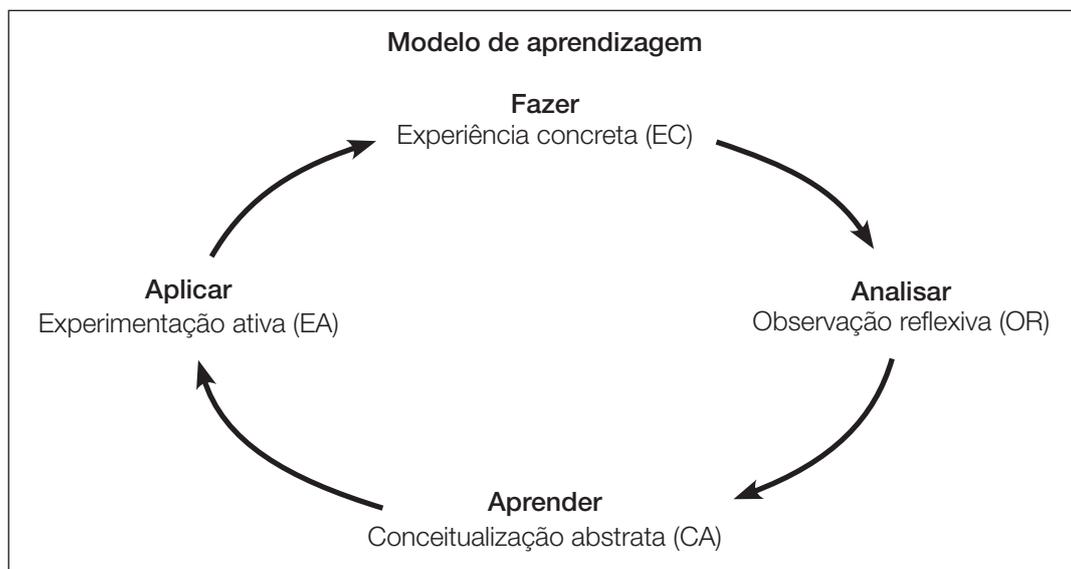
## Como entender os participantes do treinamento

### Definição de aprendizagem

*“A aprendizagem é um processo de envolvimento ativo com a experiência. É o que as pessoas fazem quando querem compreender o mundo. A aprendizagem envolve um número crescente de habilidades, de conhecimentos, de compreensão, de valores e capacidade de reflexão. A aprendizagem eficaz gera mudança, desenvolvimento e vontade de aprender ainda mais.”* (Campanha em prol da aprendizagem no Reino Unido )

Nos últimos 40 anos o interesse em como os adultos aprendem tem aumentado, pois as pesquisas realizadas referiam-se ao aprendizado infantil. Graças a trabalhos como os de Howard Gardner, David Kolb e outros, sabemos hoje que os indivíduos aprendem de várias maneiras, em ritmos variados que resultam de perspectivas e soluções diferentes para os problemas.

David Kolb (1984) produziu um modelo com base na **aprendizagem vivencial**: a experiência como fonte de aprendizagem e desenvolvimento. A base do modelo é um ciclo de aprendizagem que envolve quatro etapas de um processo contínuo. Kolb sugere que é necessário concluir o ciclo para que a aprendizagem seja bem sucedida e que cada pessoa tende a desenvolver uma preferência de posição no ciclo ou estilo de aprendizagem (veja o gráfico abaixo).



As descrições a seguir foram extraídas do capítulo assinado por McCarthy e Pitman-Gelles (1989) em Durbin (1996).

### Estilo 1: Alunos criativos e divergentes (EC e OR)

- > Aprendem ao ouvir e compartilhar ideias com o outro.
- > Captam as informações de forma concreta e as processam de forma reflexiva.
- > Interessam-se por pessoas e culturas; são pensadores divergentes que acreditam na própria experiência; destacam-se na análise de situações concretas sob várias perspectivas; e se espelham nas pessoas que admiram.

**Ponto forte:** Inovação e imaginação. São pessoas com ideias.

**Metas:** Envolver-se em questões importantes, promover a união em meio à diversidade.

**Pergunta favorita:** Por que ou por que não?

### Estilo 2: Alunos analíticos e de assimilação (OR e CA)

- > Aprendem ao analisar ideias.
- > Captam as informações de forma abstrata e as processam de forma reflexiva.
- > Interessam-se menos por pessoas do que por conceitos; fazem uma análise crítica das informações e coletam dados; são meticolosos e esforçados; repetem a análise dos fatos se as situações os surpreenderem.

**Ponto forte:** Criam conceitos e modelos.

**Metas:** A satisfação pessoal e reconhecimento intelectual.

**Pergunta favorita:** O quê?

### **Estilo 3: Alunos convergentes e de senso comum (CA e EA)**

- > Aprendem testando as teorias de um modo que consideram o mais adequado.
- > Captam informações de maneira abstrata e as processam de forma ativa.
- > Usam dados reais para construir conceitos idealizados; precisam das experiências práticas; gostam de resolver problemas; não gostam de receber as respostas; restringem seu julgamento a coisas concretas; têm pouca tolerância a ideias “vagas”; precisam saber se o que farão será útil na “vida real”.

**Ponto forte:** Aplicação prática das ideias.

**Metas:** Alinhar com segurança a visão do presente no futuro.

**Pergunta favorita:** Como se faz?

### **Estilo 4: Alunos dinâmicos e flexíveis**

- > Querem saber o que pode ser feito com as coisas.
- > Aprendem por tentativa e erro, com autonomia.
- > Captam as informações de forma concreta e as processam de forma ativa.
- > Apreciam e se adaptam a mudanças. Gostam de variedade e se destacam em situações que demandam flexibilidade. Costumam encarar riscos e se relacionam bem com as pessoas, embora às vezes sejam vistos como controladores. Costumam tirar conclusões precisas sem nenhuma justificativa lógica.

**Ponto forte:** São proativos e realizam seus planos.

**Metas:** Fazer e acontecer, transformar conceitos em ações.

**Pergunta favorita:** Onde isso dará?

### **O que isso significa para o instrutor?**

O modelo de Kolb nos ajuda a reconhecer em uma sessão de treinamento que os indivíduos reagem de forma diferente ao conteúdo e à estrutura da sessão. Alguns preferem trabalhar em equipe, outros preferem ler antes os textos. Alguns ficam ansiosos para resolver um problema de maneira prática, enquanto outros querem discutir as ideias que há por trás da tarefa. Por isso, é necessário garantir uma variedade de atividades para não favorecer o estilo de aprendizagem de um único grupo.

Também é importante prestar atenção no comportamento dos indivíduos quando estão trabalhando no estilo de aprendizagem que mais gostam/menos gostam. Por exemplo: se eles começam a conversar quando devem ler as anotações ou se relutam ir aos depósitos para listar os prováveis riscos de segurança. Além disso, há outros fatores a ser considerados ao preparar oficinas e sessões.

**A aprendizagem leva tempo** – Para alguns, é a aplicação dos conceitos abstratos em atividades diárias no ambiente de trabalho que provoca as mudanças de comportamento/atitude/conhecimento. Por isso, recomenda-se, após uma série de oficinas, que as pessoas se reúnam em grupo para refletir sobre essa mudança a fim de consolidá-la e aprimorá-la.

**A aprendizagem envolve aprender a aprender** – Quanto mais uma pessoa souber analisar a sua melhor maneira de aprender, mais ela saberá encontrar o melhor ambiente e o processo de uma aprendizagem mais eficaz.

Para muitos, **a aprendizagem é uma atividade social**: raciocinar em grupo, ser estimulado pelas ideias do outro, compartilhar sugestões de resolução de problema. Além disso, para muitos, *a aprendizagem tem uma finalidade específica*. Os adultos podem ser muito práticos quando precisam aprender alguma coisa; isso significa que o resultado da aprendizagem é importante para eles: “Será que vou melhorar por causa disso? Será que esses conhecimentos e habilidades vão me ajudar a fazer tal coisa? Aprenderei mais um idioma para que as pessoas me entendam quando eu viajar”.

## Planejamento e realização de uma sessão produtiva

Eis os principais elementos que devem ser considerados na criação de um bom *workshop*.

**Metas da sessão:** Pense no que você quer que os participantes discutam, compreendam e abordem durante a sessão e, sobretudo, o que farão com isso depois. É muito melhor ter uma ou duas metas claras do que esperar que o *workshop* dê muitos resultados, a menos que estejam relacionados. As metas devem ficar claras para os participantes, tanto no começo quanto no fim da sessão, porque faz bem saber que o tempo deles está sendo usado para algo útil e que o *workshop* trará benefícios. Algumas partes do Manual terão impacto imediato nas atividades diárias; outras demandarão que o grupo planeje uma estratégia que poderá levar semanas para ser implantada.

**Planejamento da sessão:** É aconselhável planejar a sessão de treinamento de acordo com o tempo que cada parte tomará, incluindo as apresentações e conclusões. Ao lado do conteúdo das sessões, especifique o tempo que cada uma levará. Por exemplo: início, boas-vindas e apresentações (14h); objetivos da sessão (14h10); primeira atividade em grupo (14h15); *feedback* e discussão (14h35); segunda atividade (15h). E lembre-se: comece imediatamente. Se você costuma se atrasar, os treinandos se atrasarão ainda mais! Sempre agradeça aos pontuais para enfatizar a pontualidade. E reserve de 15 a 20 minutos no final da sessão para apresentar as conclusões. Isso permite recapitular os resultados das discussões e decisões e destacar as tarefas e atividades que deverão ser realizadas quando todos voltarem ao local de trabalho.

**Análise do conteúdo:** As fichas de trabalho desse manual ajudam a estruturar o curso. No entanto, use seu próprio conhecimento do grupo e do contexto do museu para adicionar o que achar importante para o tema da sessão, por exemplo, permitir que um membro da equipe fale sobre um problema que o grupo poderá ajudar a resolver. Prepare-se para a sessão. Reserve tempo para fazer suas anotações e pense em que ordem as informações e tarefas serão passadas: a ordem está certa? Os participantes precisam ter algum conhecimento ou informação antes de realizar uma tarefa?

**Organização da sessão:** Não se esqueça de oferecer atividades para serem realizadas durante a sessão. As sessões costumam durar de uma a três horas. As pessoas terão mais dificuldade de prestar atenção e participar ativamente se apenas uma pessoa falar do começo ao fim. As atividades podem ser: as pessoas trabalham sozinhas, em duplas, em grupos de três ou quatro para discutir problemas, encontrar soluções, listar os principais elementos, fazer uma apresentação em equipe, visitar galerias e trazer informações para o grupo. As pessoas podem trocar de grupo se houver mais de uma atividade em grupo na sessão. Caso a sessão dure mais de uma hora, faça um intervalo curto (de 10 minutos).

**Preparação do material:** Os participantes terão que fazer anotações? Há lápis/caneta para todos? Você trouxe mais cópias das anotações caso apareça mais gente? Você vai precisar de quadro-branco ou lousa para anotar comentários específicos de indivíduos ou grupos durante o *feedback*? Vai precisar de projetor de *slides* ou de retroprojetor? Já conferiu se o equipamento está funcionando bem, meia hora antes do evento?

**Preparação do ambiente de treinamento:** Onde quer que você realize a sessão de treinamento, o espaço deve ser adequado para uma aprendizagem positiva e produtiva. As pessoas precisam

estar bem acomodadas para concentrar a atenção no conteúdo da sessão e nas atividades relacionadas. Por isso, confira se há cadeiras e mesas suficientes que possam ser movidas para criar outras formações, como fileiras, semicírculos ou círculos. Cada padrão desses cria uma dinâmica diferente. Por exemplo, em círculo todos podem ver a mesma coisa; fileiras voltadas para frente colocam o instrutor na posição de mestre e autoridade; um círculo de cadeiras voltadas para o centro incentiva o trabalho em equipe. Veja se tem água para beber e se a temperatura pode ser controlada com facilidade.

Aproveite todas as chances de realizar sessões em locais diferentes do museu. Por exemplo: vá às galerias para discutir exposições, mostras, atividades educativas e de atendimento ao visitante. Se houver espaço nos depósitos do museu, faça sessões ali para que os funcionários não envolvidos com exposições conheçam o acervo e compreendam questões complexas relacionadas à temperatura, à embalagem, à segurança e à localização.

Seja criativo e utilize todas as áreas que o museu oferece. Por exemplo, ao analisar aspectos de atendimento aos visitantes, leve o grupo a um hotel famoso por receber bem os hóspedes para saber quais são os fatores mais importantes do sucesso deles. Outro exemplo é levar a equipe para visitar escolas e grupos comunitários e conhecer as necessidades de grupos específicos. Envolver outras organizações no programa de treinamento cria muito mais opções de espaço, promove o desenvolvimento de novas parcerias e enfatiza o foco no desenvolvimento da equipe.

**Conheça os participantes:** Busque informações sobre os participantes que possam ser úteis às sessões de treinamento. Por exemplo, as pessoas são de departamentos diferentes do museu? Em caso afirmativo, isso pode significar que nem todos conhecem as tarefas e as responsabilidades de cada um. Pode haver preconceito contra alguns cargos, por serem menos importantes ou mais fáceis, e atrapalhar a dinâmica do grupo. É possível saber pedindo que as pessoas se inscrevam para as sessões de treinamento com alguns dias de antecedência ou no início da sessão de treinamento, quando se apresentarem. Pedir que cada um se apresente, mesmo que todos já se conheçam, é uma boa oportunidade de ouvir alguma coisa que crie um vínculo com a sessão. Por exemplo: se a sessão for sobre segurança, pergunte o que cada um faz para reduzir os riscos na sua área de trabalho, e assim todos pensarão de forma positiva e perceberão que também são responsáveis pela segurança do museu.

**Como conduzir a sessão:** Mesmo que você seja o facilitador e permita que os participantes conduzam algumas partes da sessão durante o *feedback* ou nas apresentações, é sua obrigação garantir que a sessão não se atrase, seja organizada e que todos tenham oportunidade de contribuir. Há meios que auxiliam no desempenho dessa tarefa.

**Dê instruções claras às pessoas:** A sessão pode iniciar com a exibição do cronograma em uma folha de papel, na lousa ou no cavalete. Isso garante que todos entendam o formato da sessão e como ela está dividida em atividades, apresentações etc.. Se os participantes forem trabalhar em grupos em uma tarefa específica, passe por todos os grupos para se certificar que entenderam a tarefa proposta e que já começaram a resolver o problema. Sempre informe o tempo que as tarefas irão tomar. Avise novamente uns três minutos antes da hora estimada para dar tempo de concluir a tarefa e o *feedback*. Se você for pedir o *feedback*, lembre que o grupo deverá indicar alguém para reunir as informações e comunicá-las aos demais com coerência.

**Uso da linguagem corporal:** É possível expressar muita coisa por meio da postura corporal, como ficamos em pé ou sentados, como mexemos os braços, os olhos, o rosto, por exemplo. Esses movimentos ajudam a controlar uma situação. Ao andar pela sala, aproximar-se de alguém, observar a sala inteira ou se concentrar em uma pessoa, você pode incluir os alunos, enfatizar um comentário ou parar as atividades e chamar a atenção de todos. Por exemplo, se alguém estiver falando há muito tempo, aproxime-se da pessoa, apoie a mão sobre a mesa dela e diga:

“Obrigado, foi muito interessante. Mas podemos conversar sobre isso no intervalo ou depois da aula; agora temos que terminar a tarefa”.

**Como criar consenso no grupo:** Esta é uma ferramenta muito útil quando buscamos um consenso do grupo sobre, por exemplo, as prioridades para o próximo ano. Escreva no quadro a pergunta que será feita ao grupo: “Que peças o museu deveria adquirir nos próximos 3 anos?”. Cada pessoa faz uma lista das peças que, na opinião dela, o museu deveria adquirir. O instrutor percorre o grupo e pede que cada pessoa mencione um item da sua lista. Os itens são escritos no quadro, mas o indivíduo não faz a defesa da sua escolha. Se outras pessoas tiverem escolhido o mesmo item, não será duplicado. O instrutor continua até que todos os itens estejam na lista principal. Depois, cada um escolhe os cinco itens mais importantes, atribuindo cinco pontos para o primeiro, quatro para o próximo, três para o seguinte, dois e um. Então o instrutor pergunta a cada um qual o item preferido e adiciona as pontuações ao lado dos itens. Quando o grupo inteiro tiver escolhido, conte quantos pontos cada item recebeu e crie uma lista para a qual todos contribuíram e escolheram os principais itens. Por exemplo:

Trajes típicos: 2, 4, 1, 3, 5 = 15

Brinquedos: 1, 1, 4, 1, 3 = 10

Cestos de vime: 4, 5, 4, 2, 4 = 19

Esculturas do século XVII: 2, 4, 3, 5, 1 = 15

Relatos orais dos agricultores: 4, 4, 2, 1, 1 = 12

**Feedback:** Pedir o *feedback* dos grupos tem muitas vantagens, como compartilhar boas ideias, ouvir pontos de vista diferentes, possibilitar a prática da oratória, encerrar a sessão. O instrutor precisa reconhecer a importância de fazer comentários ao final do *feedback* de cada grupo e como conclusão final, indicando assuntos em comum, propondo novas linhas de raciocínio e estabelecendo tarefas prioritárias. Confira se as observações feitas foram anotadas para criar um arquivo do treinamento, que também pode ser colocado na intranet ou servir de base para a próxima sessão.

**Não esqueça o seu manual do treinamento, seu caderno pessoal e seu bloco de notas... e boa sorte!**

## 2. Como usar *Como gerir um museu: Manual prático* em treinamento

### 2.1. Treinamento sobre o Papel dos Museus e o Código de Ética Profissional

#### Quem?

Todos os funcionários de um museu devem conhecer a história, a finalidade e o papel dos museus nos dias de hoje. É necessário também treinar e orientar o desenvolvimento profissional com relação à ética dos valores e regras que conduzem as operações do museu. Isso é importante para todos que trabalham e ajudam a dirigir e administrar a instituição. Essa exigência aplica-se não apenas a todos os funcionários, mas a muitas outras pessoas que não fazem parte da equipe interna. As pessoas de fora que precisam saber o que faz o museu e qual é a base ética do seu trabalho incluem, sem sombra de dúvida, os conselheiros e integrantes do comitê administrativo, pois são elas que garantem que as decisões importantes (por exemplo, autorização para uma nova adição ao acervo) sejam tomadas de acordo com os princípios estabelecidos. Talvez seja necessário ampliar o treinamento (formal ou informal) de modo a incluir os diretores das organizações de financiamento e regulação mais importantes e dos departamentos governamentais responsáveis pelo museu.

#### O quê?

O capítulo correspondente de *Como gerir um museu: Manual prático* traz informações, conselhos e material de treinamento que abrangem a necessidade de criar acervos, o surgimento dos primeiros museus públicos, os padrões mínimos de ética profissional, a administração de um museu, a criação e manutenção de acervo, interpretação e outros conhecimentos – acessibilidade; valorização e promoção do patrimônio natural e cultural; serviço público e de utilidade pública; atuação nas comunidades; questões legislativas; e uma discussão sobre o conceito de profissionalismo. A seção relevante deste capítulo pode ser usada como base para uma oficina ou seminário ou parte de um curso mais extenso sobre alguns ou todos esses assuntos.

O nível e o tipo de treinamento para esses assuntos variam de acordo com os deveres específicos e a responsabilidade de cada pessoa envolvida. No entanto, cada integrante da equipe deve receber pelo menos uma introdução básica à história e às metas do museu para relacionar seu trabalho com os objetivos gerais. As pessoas que têm contato direto regular com os visitantes ou com o público em geral devem conhecer melhor essas questões, mesmo quando ocuparem cargos de nível bem inicial, como quem trabalha na recepção ou nos balcões de informação, nas centrais telefônicas ou como segurança e guia das exposições ou galerias.

Os funcionários mais experientes e os que estão ligados à aquisição e manutenção de acervo, como curadores, documentalistas, restauradores e equipes de acervo e pesquisa de campo, precisam conhecer muito bem o código de ética profissional (reproduzido em *Como gerir um museu*), bem como todas as leis e regulamentos nacionais e internacionais aplicáveis (consultar o capítulo “Tráfico Ilícito” da mesma obra) e as políticas e regras do próprio museu voltadas para a aquisição, documentação e manutenção do acervo. Os funcionários de áreas relacionadas aos serviços públicos do museu também precisam conhecer as políticas e bases éticas de suas próprias áreas de trabalho e responsabilidades especiais, enquanto os especialistas de áreas como administração, *marketing* e relações públicas, exposições e mostras, e segurança do museu também precisam de informações e treinamentos específicos.

Sobretudo, como os valores éticos subjazem a todas as funções e ações do museu, é essencial que o diretor, qualquer outra autoridade e a equipe de profissionais e, não menos importante, o quadro administrativo, também compreendam e estejam totalmente comprometidos com as políticas definidas para o museu, em especial as políticas éticas declaradas publicamente.

## Como?

Embora seja importante que os funcionários recebam todas as informações sobre essas questões, é necessário, como em qualquer outro programa de treinamento, que haja várias abordagens diferentes. Palestras e conversas que comuniquem informações importantes são fundamentais, ao menos para introduzir um assunto específico, por exemplo, neste capítulo, a história de um determinado museu ou do sistema de museus de um país. No entanto, até nesse caso a aprendizagem ativa costuma ser mais eficiente.

Se um curso ou uma oficina específica envolver funcionários de vários tipos e níveis, com experiência e tempo de serviço diferentes no museu, faça com que os integrantes desses vários grupos conversem com os colegas sobre seus conhecimentos e experiências ou sobre o papel do seu departamento ou seção na instituição. No caso de o curso se alongar por um tempo, peça às pessoas individualmente ou em grupos pequenos que pesquisem e se reportem aos demais sobre um assunto específico, talvez sobre a história do museu ou sobre um acervo ou programa que faça parte dele. Se um curso específico dessa área tiver funcionários de mais de um museu, até mesmo de vários países, talvez seja interessante explicar e discutir tradições e experiências muito diferentes.

*Feedbacks* regulares e discussões desse tipo são ainda mais importantes se pensarmos na questão ética dos museus. A equipe “aprende na prática” na medida em que lida com questões éticas e profissionais no trabalho diário. Por isso, incentive o compartilhamento de casos e dilemas reais entre os colegas. As discussões das questões éticas também são muito valiosas. Este capítulo de *Como gerir um museu* traz cinco desses estudos de caso que foram reproduzidos no *Manual do instrutor* em duas fichas de trabalho que devem ser copiadas e distribuídas.

Para comemorar em 2006 os seus 60 anos e os 20 anos do primeiro Código de Ética Profissional, o ICOM publicou outros estudos de caso (baseados em problemas reais avaliados pelo seu Comitê de Ética nos últimos 20 anos, mas sem exibir nomes e maiores detalhes) e um estudo da história e evolução do conceito de ética em museus ao longo do século XX. Para se manterem atualizados, tanto instrutores quanto treinandos devem sempre consultar o *site* do ICOM (<http://icom.museum/>) para conhecer as últimas alterações e atualizações do material em geral e de treinamento.

Além disso, a organização sem fins lucrativos Museum Security Network (Rede de Segurança de Museus), criada pelo holandês Ton Cremers, especialista em segurança de museus e antigo funcionário do Rijksmuseum, em Amsterdã, presta um serviço mundial de monitoramento diário de museus, bibliotecas, arquivos e patrimônios nas áreas de segurança, tráfico ilícito e em questões éticas relacionadas, geralmente com muitos detalhes de casos que podem acrescentar um material de valor inestimável às discussões sobre políticas e práticas de aquisição, bem como questões mais abrangentes de segurança nos treinamentos para museus. Os *e-mails* são enviados diariamente pelo Museum Security Network Mailing List (Lista de *E-mails* da Rede de Segurança de Museus – em geral, com dez ou mais casos por dia). O cadastro é gratuito, para receber o arquivo *online* com todos os *e-mails* trocados a partir de abril de 2003 ou para novos, disponível em <http://www.museum-security.org/>.

## Modelos de Fichas de Trabalho para este tópico

1. Código de Ética Profissional. Estudos de caso 1, 2 e 3
2. Código de Ética Profissional. Estudos de caso 4 e 5

## 2.2. Treinamento em Gestão de Acervo

### Quem?

As coleções, geralmente grandes e complicadas, são uma parte vital dos recursos da maioria dos museus, e os cuidados, a gestão e desenvolvimento desse acervo são responsabilidades que acabam afetando, de um jeito ou de outro, todos os funcionários do museu. É claro que o treinamento especializado da equipe e a atualização constante no que tange a todos os aspectos de uma boa prática de gestão de acervo são fundamentais para aqueles funcionários (e pesquisadores) cujas funções estão diretamente ligadas às coleções, como os curadores, registradores, documentalistas, restauradores e diretores de acervo, mas também é muito importante algum treinamento nos aspectos relevantes das atuais normas e práticas de gestão de acervo para toda a equipe, aí incluídos o diretor e o gerente e, em especial, o pessoal da segurança.

### O quê?

O capítulo “Gestão de Acervo” em *Como gerir um museu: Manual prático* abrange vários temas importantes que podem ser utilizados em programas de treinamento e desenvolvimento da equipe, como a criação de uma política de gestão de acervo, procedimentos para aquisição, incorporação, desincorporação e descarte; a numeração e marcação dos objetos de um acervo; relatórios sobre as condições de um objeto para empréstimo; armazenamento; manuseio e transporte de coleções; fotografias; seguro; acesso do público ao acervo; exposição em salas e galerias, e pesquisa de acervo. A seção correspondente deste capítulo no livro pode ser usada como base para uma única oficina ou seminário, ou como parte de um curso extensivo que trate vários desses temas ou todos eles.

Os especialistas e os técnicos que lidam com as coleções como parte das suas funções obviamente devem conhecer a maioria ou todos esses temas importantes como parte da sua educação profissional e treinamento inicial, bem como participar de cursos de atualização e recapitulação desses temas. A diretoria e a gerência também precisam conhecer tanto os princípios quanto as políticas do museu, e os bons procedimentos gerais no que tange às prioridades e princípios da gestão de acervo.

Todos os outros, que esporadicamente estejam envolvidos no manuseio e transporte dos exemplares e obras de arte, dentre eles porteiros, seguranças, pessoal dos programas educativos, das mostras e exposições do museu, e o pessoal técnico como fotógrafos e ilustradores, também devem receber treinamento e atualização regulares sobre o uso e manuseio correto de diferentes tipos de objeto do acervo. Os educadores e o pessoal ligado às mostras e aos assuntos relacionados também precisam entender o sistema, as regras e as práticas do museu para a numeração catalográfica dos objetos, saber identificá-los e guardá-los ou substituí-los nas atividades ou na reserva. O pessoal da manutenção e da segurança também precisa estar ciente dos princípios e práticas do bom armazenamento do acervo e da gestão e supervisão adequadas do controle de acesso, tanto ao acervo armazenado quanto ao que é exibido.

### Como?

Muito embora a boa gestão de um acervo dependa em grande medida dos princípios que possam ser transmitidos em palestras e demonstrações teóricas, esse assunto também é, de certa forma, uma questão muito prática. Portanto, na medida do possível, o treinamento de todos os níveis de pessoal e dos especialistas deve se basear, em grande parte, na abordagem prática da “mão na massa”. É claro que isso é fundamental para as habilidades práticas, como o manuseio seguro e a movimentação dos exemplares ou a numeração e marcação corretas dos objetos. No entanto, a experiência prática supervisionada e a preparação de estudos de caso também podem ser utilizadas em muitas outras áreas relativas ao tema, por exemplo, ao pesquisar e redigir relatórios sobre as condições ou as políticas e normas de gestão de acervo referentes a, digamos, o acesso às coleções estudadas.

Este é um campo cujas normas e técnicas estão se desenvolvendo com rapidez, então é importante que o museu estabeleça e mantenha um bom relacionamento com outras instituições, dentro e fora do país. Talvez os especialistas visitantes possam conduzir com mais facilidade oficinas práticas para a equipe do museu como parte do programa de treinamento. Da mesma maneira, o pessoal especializado do próprio museu deve ser estimulado a compartilhar conhecimentos e prática com outros membros da equipe, oferecendo treinamento ao pessoal da segurança sobre o manuseio de peças, sobre exposições e áreas técnicas do museu.

### **Modelos de Fichas de Trabalho para este tópico**

3. **Elaboração de uma Política de Gestão de Acervo**

4. **Política de Documentação**

5. **Política de Segurança de Acervo**

Outras fichas poderão ser utilizadas.

## 2.3. Treinamento em Inventários e Documentação

### Quem?

Existem grandes diferenças de um museu para outro e de tradição de um país para outro quanto ao modo de documentar e organizar os acervos. Tradicionalmente, a catalogação e a documentação análoga costuma ser vista como uma responsabilidade central dos curadores de coleções específicas, e não raro descobre-se que, ao menos no aspecto histórico, abordagens muito diferentes e até mesmo sistemas de numeração diferentes foram usados nos vários departamentos de um mesmo museu. Em outros casos, a equipe especializada, que costuma ser chamada de registradores ou documentalistas, há muito tempo tem sido responsável pela criação e manutenção de um catálogo central de todas as coleções do museu ou mesmo do inventário nacional de toda a herança cultural preservada (como é o caso da França, onde o inventário nacional, aí incluídos os acervos de todos os museus públicos, têm mais de 210 anos de idade).

Mais recentemente, com o uso dos computadores para a documentação dos museus, surgiu um terceiro modelo segundo o qual o museu conta com um departamento ou área de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) que fornece assessoria profissional e técnica aos responsáveis pelos inventários e documentação, sejam eles os curadores ou registradores/documentalistas, e instruem o diretor e o gerente sobre como usar a TIC de forma mais geral no âmbito do museu. Às vezes, o pessoal da TIC nem trabalha diretamente no museu, mas faz parte de um serviço de informática mais amplo do governo (ou de outro serviço público) ou de serviços de terceiros que podem ser contratados para cuidar da documentação ou fornecer outros serviços de TIC para o museu.

Seja qual for a política e a organização da equipe, os funcionários dos serviços de informática ou terceirizados que tenham grande responsabilidade por qualquer aspecto da catalogação e documentação precisam passar por um treinamento especial nesses campos do conhecimento. Outros funcionários também precisam ser treinados para ter uma boa compreensão das políticas e práticas de inventário e documentação em relação às suas próprias atividades e obrigações dentro do museu. Ou seja, mesmo que o museu possua um departamento especializado em documentação, o pessoal da curadoria e outros responsáveis pelas aquisições (por exemplo, equipes de pesquisa de campo e coleta) ou pela gestão de acervos também precisam ter uma boa compreensão dessa área de conhecimento.

É claro que o diretor e o gerente do museu também têm que estar cientes não só das políticas e das práticas atuais, mas da importância de dar prioridade absoluta à criação e manutenção de inventários e documentação adequados, não só por questões éticas, mas por motivos jurídicos, não menos importantes.

### O quê?

O capítulo correspondente de *Como gerir um museu: Manual prático* trata dos empréstimos e incorporações de longo prazo; catalogação e controle de inventário; sintaxe e terminologia; numeração, etiquetagem e marcação de objetos; localização e controle de movimentação; incorporação posterior; catalogação e recuperação manual e computadorizada; imagens; acesso *online* ao acervo; recursos humanos e financeiros; campos recomendados de catalogação. A seção relevante deste capítulo do livro pode ser usada como base para uma única oficina ou seminário ou como parte de um curso mais longo que abranja vários ou todos esses temas.

O capítulo “Inventários e Documentação” de *Como gerir um museu* dá uma visão geral e abrangente dos temas-chave que devem ser abordados no treinamento da equipe que tenha responsabilidades especiais nesse campo, sejam eles curadores, especialistas como registradores ou documentalistas, ou técnicos em informática ou de TIC. Reforçamos que nada substitui a experiência prática, tanto em relação aos sistemas e procedimentos do próprio museu quanto aos bons procedimentos de outros museus.

Quando os participantes de um curso ou oficina são de mais de um museu ou organização, cada um deverá trazer consigo informações sobre o inventário, a documentação, a terminologia e os sistemas e

procedimentos de numeração que são utilizados em seus respectivos museus, juntamente com exemplos de registros, formulários e fichas que são utilizados para serem comparados e discutidos entre os colegas.

Todo pessoal com responsabilidades relacionadas aos acervos devem saber processar aquisições, catalogar e controlar inventários, numerar e etiquetar objetos e controlar a localização/movimentação. Os cursos e as oficinas devem ser planejados de acordo com essas áreas e enfatizar a experiência prática não só nessas áreas, mas em outras áreas do trabalho de documentação. Além disso, desde o advento da internet e de alguns *sites* que são importantes fontes de informação e consulta de políticas, normas e procedimentos relativos à documentação, principalmente os que foram sancionados pelo International Committee for Documentation do ICOM, como o sistema *Object-ID* para a descrição de objetos, e os da Museum Documentation Association.

É importante também que todos os envolvidos, tanto os instrutores quanto os participantes dos cursos, compreendam que os trabalhos de documentação (e treinamento) e campos intimamente relacionados devem ser muito bem coordenados dentro dos museus. Gestão de Acervo, Segurança e Tráfico Ilícito são os três mais óbvios; há também outras questões importantes relacionadas a alguns aspectos do trabalho que também são tratadas no capítulo sobre “Mostras, Exibições e Exposições”, principalmente aquelas que têm a ver com documentação e controle de inventário de empréstimos para este ou outros museus para exposições temporárias.

### **Como?**

Quando um curso, um *workshop* e outros forem planejados para o pessoal de um único museu, instituição ou organização, providencie um bom número de papéis timbrados da instituição que são usados na documentação, para que os treinandos aprendam a redigir registros de incorporação, catálogos e fichas de indexação. Se o museu tiver um sistema informatizado de documentação, este deve ser ao menos mostrado aos participantes e, sempre que possível, permitir que usem o sistema de demonstração, embora não seja recomendável que o façam no sistema de catalogação principal, para não correr o risco de corrompê-lo com entradas incorretas. No curso básico, as imagens do sistema informatizado do museu serão disponibilizadas aos participantes.

Quando os participantes de um curso ou oficina vierem de mais de um museu ou organização, cada um deve trazer consigo informações sobre o inventário e os sistemas de documentação e procedimentos que são utilizados em seus respectivos museus naquele momento, juntamente com exemplares de registros, formulários e fichas utilizados, para serem comparados e discutidos entre os colegas. Cada participante, ou ao menos um representante de cada museu presente, talvez deva apresentar um breve resumo das suas condições. Após essas apresentações, as atividades práticas podem ser iniciadas com foco especial na utilização dos diferentes sistemas.

Principalmente no que tange a essa área de trabalho do museu, também é preciso haver um compromisso com o treinamento e atualização frequentes do pessoal, por ser um campo de rápidas mudanças não só pela expansão dos sistemas informatizados dentro dos museus, mas pelos desenvolvimentos dos recursos em geral (a vida útil de um computador ou de um *software*, antes que se torne obsoleto diante dos avanços tecnológicos, é de, no máximo, 5 anos hoje em dia: muitos diriam que, na prática, é ainda menos que isso).

## **Modelos de Fichas de Trabalho para este tópico**

### **6. Revisão de Documentação**

### **7. Informações na Internet**

Outras fichas poderão ser utilizadas.

## 2.4. Treinamento em Cuidado e Preservação de Acervo

### Quem?

A conservação de acervos – aí incluídos os cuidados adequados, a conservação preventiva e o tratamento científico de objetos e obras de arte – é hoje um campo profissional reconhecido, uma área de especialização que exige educação superior e treinamento avançado. O treinamento avançado está além do escopo de *Como gerir um museu* e as informações a respeito de formação e treinamento do pessoal especializado que já trabalha ou se prepara para trabalhar nesse campo podem ser consultadas, por exemplo, no Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Heritage – <http://www.iccrom.org/> (ICCROM, sigla em inglês para Centro de Estudos de Preservação e Restauração da Herança Cultural) e no ICOM Internacional Committee for Conservation – <http://www.cc.icom.museum/> (ICOM-CC, sigla em inglês para Comitê Internacional para Conservação).

Entretanto, o capítulo “Cuidado e Preservação de Acervo” em *Como gerir um museu* traz muita informação sobre as pesquisas recentes e, portanto, será de grande valia até para os especialistas conservadores-restauradores mais treinados. Nesse sentido, o capítulo serviria de base para a organização e realização de uma oficina de atualização e prática especializadas nessas áreas de conservação. Além disso, toda a equipe deve ter ao menos um conhecimento básico dos princípios de cuidado e preservação de acervo, e particularmente de conservação preventiva.

### O quê?

O capítulo correspondente do livro *Como gerir um museu: Manual prático* examina o processo de priorização e avaliação de riscos; a redução de perdas e danos nos próximos 100 anos ou mais; a classificação de riscos nos acervos; os nove agentes de deterioração; o ciclo de preservação de um acervo: 1: verificação dos elementos básico; 2: levantamento dos riscos; 3: plano de melhorias para o controle de risco do acervo; exemplos de avaliações de risco específicas e soluções individuais; controle integrado de risco para pragas; controle integrado e sustentável de risco para luz, poluentes, temperatura e umidade; diretrizes para a iluminação de museus; diretrizes para temperatura e umidade em museus; diretrizes para poluentes em museus; controle integrado para os quatro agentes de deterioração. A seção referente a este capítulo do livro pode ser usada como base para uma única oficina ou seminário ou parte de um curso mais longo que abranja vários ou todos esses temas.

Uma introdução à preservação de coleções deve fazer parte de todo programa de treinamento que, preferencialmente, inclua aspectos mais abrangentes do controle e dos cuidados com acervos, aí incluídos os aspectos relevantes da segurança do museu. Como em todas as outras áreas, a diretoria e os integrantes da gerência precisam estar atualizados com os desenvolvimentos mais modernos relativos a este aspecto vital das responsabilidades do museu, seja por meio de reuniões informativas regulares com seu pessoal especializado em conservação ou em reuniões informativas especiais e oficinas de curta duração. As implicações nos recursos humanos e financeiros de uma política de conservação e suas técnicas, em especial em relação aos avanços recentes que possam exigir recursos adicionais ou mudança de prioridades, terão um impacto ainda maior nas políticas do museu e, portanto, precisam de compreensão ativa e do apoio da diretoria (além da autoridade administrativa do museu).

Embora os treinamentos em conservação muito especializados e avançados estejam fora do escopo deste livro, um resumo dos conhecimentos mais recentes envolvendo, por exemplo, riscos ao acervo, aí incluídas as causas potenciais de deterioração, o controle de riscos com relação aos cuidados com as coleções, os critérios ambientais como temperatura, umidade e poluição, e os padrões de iluminação, será de grande valia para a atualização do conhecimento especializado em áreas de conservação e restauração, seja por meio de um *workshop* formal e sessões de discussão ou de qualquer outro método mais informal.

Assim como é importante que os curadores especializados estejam informados sobre os progressos feitos no campo da conservação em relação ao acervo, outros especialistas, como os responsáveis pelas mostras e exposições, e os encarregados da proteção e segurança, também precisam ser treinados e manter-se bem informados sobre as implicações da conservação em seus cargos e no trabalho que fazem dentro do museu.

Além disso, da mesma maneira que algumas das questões discutidas neste capítulo sobre cuidado e preservação de acervo estão intimamente ligadas aos aspectos de outros capítulos, em especial os que tratam da gestão de acervo e da segurança do museu, aí incluída a preparação para desastres, quem planeja e promove treinamentos e desenvolvimento de pessoal deve enfatizar as ligações e integrar essas questões em seus cursos e treinamentos.

### **Como?**

Assim como em outras áreas, nada substitui o aprendizado que envolve a experiência prática com questões relacionadas aos problemas e preocupações reais de um museu específico, ou exercícios práticos baseados na representação de papéis em situações simuladas. Por exemplo, cada membro da equipe ou participante do curso ou do *workshop* faz um exercício de rever os riscos causados ao acervo pelos nove agentes de deterioração citados no capítulo sobre cuidado e preservação de acervo.

Se for um museu pequeno, um grupo de cinco ou seis alunos participantes do curso ou de um grupo de estudos pode examinar e relatar esses riscos a partir de uma análise visual ou de uma avaliação feita em todo o museu. Se for um museu maior ou quando houver um número maior de participantes, o museu pode ser dividido em várias áreas, talvez por tipo de galeria de exposição, área de reserva ou tipo de coleção, e um pequeno grupo de participantes do curso ou do *workshop* é deslocado para avaliar apenas aquela parte do museu. Exercícios semelhantes podem ser feitos com outros aspectos dos cuidados e da preservação, por exemplo, avaliações detalhadas do meio ambiente do museu (temperatura, umidade e poluição) ou da iluminação.

Entretanto, embora essas avaliações e programas de estudo sejam valiosos como treinamento, é muito importante expandi-los usando a experiência e os resultados para estimular discussões abertas sobre os problemas identificados e suas possíveis soluções. Mais uma vez, esses acompanhamentos não têm que se restringir às considerações dos aspectos de conservação. Se, por exemplo, um problema de conservação importante for identificado e custar caro para resolver, talvez haja claras questões éticas envolvidas, bem como implicações importantes associadas às questões que são tratadas no capítulo “Gestão”, e talvez no capítulo “Marketing”, ambos em *Como gerir um museu*.

Essa é outra área em que as normas e técnicas se desenvolvem rapidamente, por isso é importante que o museu mantenha boas relações com outras instituições, tanto no país quanto no exterior. Talvez seja preciso trazer visitantes especializados para realizar *workshops* com a equipe do museu, como parte do programa de treinamento. Da mesma forma, o pessoal especializado do próprio museu deve ser incentivado a compartilhar conhecimentos e práticas com outros membros da equipe, por exemplo, como manusear peças e obras de arte para o pessoal da segurança, das mostras e das áreas técnicas do museu.

### **Modelos de Fichas de Trabalho para este tópico**

#### **8. Nove Agentes de Deterioração**

#### **9. Trabalho em Equipe no Museu: Luz Solar**

Outras fichas poderão ser utilizadas.

## 2.5. Treinamento em Mostras, Exibições e Exposições

### Quem?

O treinamento em planejamento, projeto e implantação de uma mostra ou uma exposição temporária é uma área especializada, e é bem provável que uma equipe com responsabilidades especiais nessa área tenha tido ou terá que ter formação e treinamento especializados que incluam vários anos de estudos de projetos e comunicação em uma universidade, liceu de artes ou outro estabelecimento de formação superior. O capítulo “Mostras, Exibições e Exposições” do livro *Como gerir um museu* não tem a pretensão de substituir esse treinamento especializado, embora a apresentação de opiniões e informações atualizadas sobre bons procedimentos seja de interesse e grande valia até mesmo para os profissionais experientes dessa área.

Entretanto, como já foi esclarecido na Introdução deste *Manual do instrutor*, é importante que toda a equipe do museu esteja ciente do trabalho e das responsabilidades de cada um dos colegas, no mínimo pela boa comunicação e cooperação entre os membros da equipe. Sendo assim, é desejável que todo o pessoal, inclusive das áreas de segurança e atendimento ao visitante, tenha ao menos uma ideia do que seja esta área, que é uma das partes mais importantes das atividades do museu, além de ser sua principal interface com o público. Serão necessários treinamentos e discussões mais substanciais entre os especialistas em projeto e exposições e outros grupos profissionais do próprio museu, em especial os curadores, restauradores, pessoal de educação e de atendimento ao visitante.

É também uma área em que consultores terceirizados ou funcionários temporários podem ser trazidos para incrementar a equipe regular do museu. Por isso, é importante que todos eles tenham pelo menos o treinamento básico sobre o trabalho e as operações internas do museu, e sobre as questões de segurança e proteção (veja “Segurança de Museu”).

### O quê?

O capítulo correspondente de *Como gerir um museu: Manual prático* abrange os tipos de mostra; o objeto: interpretação no contexto da exposição; gestão da exposição em relação a outras atividades do museu; o projeto: planejamento básico e elaboração; criação de um resumo do planejamento; desenvolvimento da exposição; produção e materiais; conclusão da exposição; avaliação da exposição finalizada. A seção relevante deste capítulo pode ser usada como base para um único *workshop* ou seminário ou como parte de um curso mais longo que abranja vários ou todos esses temas.

O capítulo “Mostras, Exibições e Exposições” em *Como gerir um museu* examina inúmeros princípios e práticas importantes, principalmente referentes ao processo de projetos e às várias responsabilidades dos especialistas que deverão contribuir para o sucesso das mostras e exposições. Entender as exigências de visitantes com necessidades especiais também é essencial. Como foi explicado na introdução, em um museu moderno é muito importante e desejável promover a boa comunicação, compreensão e cooperação entre os diferentes especialistas da equipe.

### Como?

Se o museu ou organização tem uma equipe de projeto treinada e experiente, ela será um recurso importante no desenvolvimento de treinamentos práticos para a equipe não especializada e contribuirá muito com as discussões que acontecerão antes, durante e após a conclusão de um novo projeto. Também pode haver especialistas externos da indústria e do comércio ou de outros setores do serviço público dispostos a ajudar o museu, participando das discussões e treinamento da equipe e das oficinas práticas. Por exemplo: *designers* de interiores e exposições, arquitetos, *designers* gráficos e especialistas em audiovisual e multimídia.

Não há nada que substitua ver, discutir e avaliar mostras e exposições reais, provavelmente começando por aquelas que pertencem ao próprio museu do participante do treinamento ou à instituição ou cidade que hospedam o programa de treinamento, se o programa não estiver acontecendo no local de trabalho do participante. É importante criar boas oportunidades de visualização e discussão tanto das mostras e exposições antigas quanto das novas versões. Ademais, os participantes devem ter acesso tanto a publicações que descrevam, ilustrem e avaliem novas exposições em outros lugares do mundo quanto ao número crescente de apresentações *online* de exposições “físicas” e “virtuais” disponíveis nos *sites* de tantos museus diferentes.

Exposição é uma área em que os exercícios práticos são tão valiosos quanto agradam aos treinandos. Por exemplo, um grupo misto de treinandos de vários departamentos e áreas do museu poderia receber cerca de 10 objetos para planejar uma exibição simples em tempo limitado, talvez, de duas horas.

Um exercício em grupo mais complexo é fazer um estudo da viabilidade de uma exposição usando as análises recomendadas no capítulo “Mostras” em *Como gerir um museu*, que também está disponível como Ficha de Trabalho neste *Manual do instrutor*.

A esse exercício se seguiria outro exercício para explorar o nível de envolvimento exigido da equipe para executar esse projeto de exposição (ou outro) até o final, incluindo a identificação dos papéis e as contribuições de vários especialistas. A Ficha de Trabalho “Equipe de Exposição” pode ser copiada e distribuída a todos os participantes do programa de treinamento para ser usada durante o exercício.

## **Modelos de Fichas de Trabalho para este tópico**

### **10. Estudo de Viabilidade de Exposição**

### **11. Equipe de Exposição**

Outras fichas poderão ser utilizadas.

## 2.6. Treinamento em Atendimento ao Visitante

### Quem?

Dos responsáveis pela política nacional aos integrantes individuais das equipes do museu, todos precisam pôr o visitante no centro do museu, de seus serviços e recursos. Como em todas as outras áreas de atividades do museu, a diretoria e a gerência precisam compreender os princípios e as práticas que resultem em bom atendimento aos visitantes como parte de suas funções, a fim de criar as políticas e o planejamento estratégico do museu. A seção correspondente a este capítulo no livro pode ser usada como base para um único *workshop* ou seminário ou como parte de um curso extensivo que abranja vários ou todos esses temas.

Todos os aspectos do museu terão algum impacto sobre o visitante e, no nível mais básico, a maioria da equipe irá, em algum momento, entrar em contato com o público, seja pessoalmente, por telefone, por carta ou, cada vez mais, por *e-mail*. Como todas as interações com o visitante têm que ser profissionais, espera-se que toda a equipe esteja envolvida em uma ou mais oficinas ou programas de treinamento cujo tema central seja o atendimento ao visitante. Cada vez mais, os museus montam equipes especializadas em serviços ao visitante, para atender o visitante comum ou especializado. Essas equipes são constituídas por inúmeras especialidades e históricos, como, por exemplo, profissionais de instrução, curadoria, mostras, relações públicas, gestão cultural ou outros eventos especiais. Por se tratar de uma nova área profissional no ramo dos museus, é provável que esses especialistas tenham tido pouca ou nenhuma formação especializada, então o museu terá que organizar treinamentos práticos para transmitir os princípios básicos da criação e condução de um serviço de atendimento de qualidade ao visitante, tanto em museus grandes quanto pequenos.

### O quê?

O capítulo “Atendimento ao Visitante” do livro *Como gerir um museu* examina uma ampla variedade de tópicos importantes que podem (e devem) ser incorporados aos programas de treinamento, tais como: a compreensão dos benefícios de um bom serviço de atendimento ao visitante de museu; os princípios básicos de prestação de serviços que sejam de qualidade; alguns tópicos-chave que devem ser considerados no desenvolvimento da declaração da política de serviços de atendimento ao visitante; como definir e entender o visitante; tipos de visitante e suas necessidades; planejamento e gestão da prestação de serviços ao visitante; algumas áreas específicas de atenção e uma lista de verificação para a prestação e os padrões dos serviços do ponto de vista do próprio visitante. A seção correspondente deste capítulo do livro pode ser usada como base para um único *workshop* ou seminário ou como parte de um curso extensivo que abranja vários ou todos esses temas.

É importante compreender o que significa prestação de serviços ao visitante. São as condições criadas pelo museu do ponto de vista físico, intelectual e social que permitirão ao visitante fazer uma visita informativa, agradável e confortável, reduzindo os níveis de frustração, desconforto e fadiga, e ajudando-o a apreciar as exposições e os eventos. Os serviços ao visitante são, portanto, de máxima importância para a coordenação de acesso público ao museu. Promover o acesso é dar ao visitante a oportunidade de usar as instalações e serviços, visualizar mostras, participar de palestras, pesquisar e estudar as coleções e acervos, e reunir-se com a equipe. Isso significa não só o acesso físico, mas também o acesso intelectual adequado sem preconceitos sociais e culturais.

### Como?

Esta é uma área bem prática do trabalho do museu (embora existam, é claro, princípios intrínsecos que devem ser comunicados). Por isso, o objetivo do treinamento é conduzir o treinando pelos princípios

fundamentais da criação e gestão de um atendimento de qualidade ao visitante, não importa de que tipo é o museu e se é grande ou pequeno. Provavelmente, a melhor maneira de alcançar esse objetivo é por meio de uma série de *workshops* e sessões que ajudem os participantes a criar uma política de serviços ao visitante, a considerar os papéis e as responsabilidades da equipe de atendimento ao visitante; a planejar os serviços e instalações que devem ser providenciados para grupos diferenciados de visitantes; a observar como são coletadas as informações sobre os visitantes, suas opiniões e experiências; e discutir as necessidades dos vários grupos de visitantes, atuais ou potenciais. Também é recomendável que os participantes do programa de treinamento criem um *checklist* prático que a equipe possa usar para monitorar e avaliar a prestação dos serviços, a fim de melhorar e refinar seus padrões.

Um esboço de organização e condução de um treinamento é parte deste *Manual do instrutor*. Ele prevê a formação de uma equipe de atendimento ao visitante do museu e um programa de treinamento dessa nova equipe por um ano com sessões de meio período ou menos, embora esses objetivos dependam de recursos, das equipes e do tempo que o museu possa disponibilizar. O programa prevê que as sessões, sem ultrapassar três horas de duração, serão conduzidas como uma série estruturada para desenvolver o conhecimento especializado dos participantes e receber de volta informações que possam ser usadas para criar e desenvolver a política e a estratégia do museu, especialmente sobre o atendimento aos visitantes, mas também de forma mais geral.

### **Modelos de Fichas de Trabalho para este tópico**

12. Como Reconhecer Bom Atendimento
13. Como Conhecer os Visitantes Reais
14. Como Conhecer os Visitantes Potenciais e Virtuais
15. Serviços e Instalações para Visitantes

Outras fichas poderão ser utilizadas.

Consulte também o programa resumido para um curso “Como criar uma equipe eficiente de atendimento ao visitante”.

## 2.7. Treinamento em Educação no Contexto das Funções de Museu

### Quem?

Todos os aspectos de um museu e suas inúmeras atividades podem ser considerados uma oportunidade de aprendizado e, em algum grau, toda a equipe do museu está envolvida na criação de oportunidades para o visitante aprender sobre o acervo e admirá-lo. Portanto, é desejável que toda a equipe tenha a oportunidade de conhecer ao menos o básico sobre a aprendizagem em museus e suas coleções, e o trabalho deles próprios nos programas educativos do museu. A seção correspondente deste capítulo do livro pode ser usada como base para um único *workshop* ou seminário, ou como parte de um curso extensivo que abranja vários ou todos esses temas.

Os melhores exemplos de museus voltados para o visitante nomearam educadores que já pertenciam à equipe de desenvolvimento, muito antes da inauguração oficial. Entretanto, ainda há muitos museus que atuam sem nenhum departamento educativo. Mesmo que eles tenham consciência de suas obrigações com relação ao público e decidam criar um departamento, geralmente essa área começa a funcionar com uma única pessoa da equipe. Se o museu tiver sorte de ter uma equipe de especialistas em educação, haverá oportunidades de treinamento para que eles se mantenham atualizados sobre os novos progressos no campo específico da educação em museu e na educação em níveis escolares.

A direção do museu tem a enorme responsabilidade de definir as políticas que afetarão o programa de educação, tais como alocar os recursos conforme a verba e as equipes que o museu dispõe, além de planejar e decidir como aumentar o investimento em educação no futuro. A equipe de curadores também precisa ter uma boa compreensão do trabalho educativo e de tudo que ele implica, porque tanto os curadores quanto os educadores precisam colaborar de muitas maneiras. Por exemplo, planejar a interpretação das galerias para diferentes grupos e públicos e avaliar as coleções da reserva para identificar se há duplicatas ou itens que não sejam valiosos do ponto de vista financeiro e podem ser utilizados como material educativo. As equipes de educação precisam trabalhar em conjunto com o pessoal de atendimento ao visitante para atender grupos grandes, organizar e ajudar famílias, visitantes com necessidades especiais e pessoas em geral.

### O quê?

O capítulo “Educação no Contexto das Funções de Museu” do livro *Como gerir um museu* abrange uma ampla variedade de tópicos e informações que podem ser incorporados aos programas de treinamento e desenvolvimento da equipe: desenvolvimento e gestão de programas educativos no museu; educação no museu e na comunidade; escolha de métodos de ensino e aprendizado para educação em museus; publicações; material didático mais usado em museus; atividades educativas fora do museu e o envolvimento dos museus na educação informal. As informações e a orientação deste capítulo também podem ser usadas para guiar um museu que pretende criar um departamento de educação, organizar programas e realizar serviços de extensão para a comunidade.

De forma mais abrangente, o capítulo examina o papel da educação no museu e que tipo de programa educativo pode oferecer ao público, considerando que o museu pode criar um ambiente de aprendizagem positivo para o visitante. É importante que toda a equipe do museu, inclusive o diretor, o gerente, o curador e o pessoal das mostras, esteja familiarizada com esses princípios e valores: os museus têm uma função que extrapola o acervo, a restauração, a pesquisa e a posterior exibição de objetos ao público. O objetivo deve ser tornar conhecidos o museu e seu acervo a pessoas de todas as idades e de todos os tipos, e oferecer a essas pessoas conhecimento e cultura. Consequentemente, é importante que toda a equipe compreenda as responsabilidades educativas de atendimento ao público que todo museu possui.

## **Como?**

A abordagem mais eficiente talvez seja aliar os treinamentos práticos e as sessões de desenvolvimento da equipe, tais como oficinas e cursos de extensão. Algumas das sessões deverão ser especializadas, para aqueles que trabalham em programas de educação nos museus ou em iniciativas que ofereçam orientação, por exemplo, sobre como desenvolver e apresentar programas. Os dados da mostra, da exposição e dos programas de interpretação mais ampla de um museu também serão levados em consideração como parte do treinamento e do programa de desenvolvimento da equipe. Nesse caso, o programa envolverá especialistas de outras áreas do museu, como os projetistas, e os grupos podem elaborar um material interpretativo para os espaços das galerias.

Também é preciso programar palestras para o pessoal da área de educação e interpretação, ministradas por curadores e pesquisadores sobre o valor científico e cultural das coleções e sobre as recentes pesquisas e outros progressos nos campos de conhecimento. Essa é uma prática valiosa para garantir que o pessoal da área educativa do museu – e, através deles, o programa educativo – esteja atualizado, e que leve ativamente os progressos desse conhecimento aos professores e ao público em geral.

Entretanto, também é importante que haja sessões de treinamento sobre o papel educativo do museu para grupos mistos de profissionais de diferentes áreas de especialização e diferentes departamentos de todo o museu, para criar oportunidades de discussão entre os grupos e ajudá-los a tirar conclusões sobre o planejamento e as prioridades da equipe e do programa de educação.

Além disso, é importante criar oportunidades para o pessoal da educação e as equipes relacionadas no sentido de mantê-los em contato com ideias e tendências atuais de ensino e aprendizado, convidando especialistas nessa área e fazendo visitas regulares a escolas e universidades para assistir aulas e conhecer mais amplamente as práticas.

## **Modelos de Fichas de Trabalho para este tópico**

### **16. Princípios e Prioridades da Política e do Programa de Educação**

### **17. Preparação de Legendas e Paineis**

Outras fichas poderão ser utilizadas.

## 2.8. Treinamento em Gestão de Museu

### Quem?

Toda a equipe do museu terá algum relacionamento com as políticas e os sistemas de gestão da instituição, e muitos desses funcionários terão relevantes responsabilidades de gestão. Uma análise encomendada pelo governo britânico concluiu que 24% dos funcionários têm um papel de gestão ou supervisão ao menos na descrição do cargo, mas a porcentagem é muito mais alta entre os cargos administrativos, embora não contenham a palavra “gestão” na sua descrição. Voltando aos números do governo britânico, o órgão nacional profissional dos gestores seniores, o Chartered Management Institute, descobriu que mais de dois terços de seus membros não eram gestores em tempo integral, mas tinham sido contratados principalmente por seu papel profissional ou técnico dentro da organização que os emprega.

No contexto de um museu, é provável que um curador ou restaurador qualificado, por exemplo, também seja responsável pela gestão de recursos técnicos valiosos, incluindo acervo e equipamentos, projetos e orçamentos, equipes menos qualificadas alocadas de forma fixa ou temporária em seus setores, organização cada vez mais complexa das informações sobre as coleções e outras obrigações, dentre as quais a gestão do próprio tempo de um modo eficiente.

Dessa forma, os treinamentos das equipes de museus e os programas de desenvolvimento precisam incluir pelo menos uma introdução básica à gestão para todos os níveis de pessoal. Programas educacionais mais detalhados com foco em gestão e treinamentos serão necessários para a diretoria e as demais equipes de gerência, para o pessoal da área administrativa e financeira, e para os chefes de departamentos ou seções, tanto os atuais quanto os futuros, de todas as áreas do museu.

### O quê?

O capítulo correspondente do livro *Como gerir um museu: Manual prático* examina a estrutura de gestão; o trabalho em equipe; os estilos de liderança de diretores e outros membros da direção; a redação de uma declaração de missão; a gestão financeira; as seis regras de planejamento de um orçamento; a gestão e a ética em um museu; o processo de planejamento; as questões que devem ser consideradas; e a análise SWOT. A seção relevante deste capítulo do livro pode ser usada como base para um único *workshop* ou seminário, ou como parte de um curso extensivo que abranja vários ou todos esses temas.

O capítulo “Gestão” no livro *Como gerir um museu* traz inúmeros temas importantes que podem servir de base de para um programa de treinamento ou de um curso extensivo de formação em gestão de museu com até um ano de duração, com aulas uma ou duas vezes por semana, em conjunto com os capítulos relacionados ao assunto, “O Papel dos Museus”, “Gestão de Pessoal” e “Marketing”.

Por outro lado, se o tempo disponível for muito pequeno, cada um dos subtópicos do capítulo sobre gestão listados acima servirá de base para cursos rápidos e oficinas práticas com duração de meio período a três dias.

Um tema especialmente importante que pode ser priorizado é a compreensão das leis e regulamentos locais e nacionais que afetam as operações e a gestão do museu, mas também é relevante ter uma compreensão das diferentes estruturas e modelos nacionais usados na organização de um museu e aplicáveis em diferentes países ou regiões. Questões relativas à organização interna e estrutura de pessoal de um museu e de uma “cultura” de gestão (especialmente a necessidade de aproximar-se de um estilo de gestão e liderança inclusivo, baseado na cooperação e no trabalho em equipe) também são prioritárias.

Embora a maioria dos museus compreenda a necessidade de manter documentações completas em seus acervos, poucos documentam adequadamente suas próprias políticas e procedimentos operacionais, começando pela declaração da missão, o manual operacional, os procedimentos de planejamento, as políticas e a avaliação por meio, por exemplo, de uma análise SWOT.

## **Como?**

Como na maioria das outras áreas, deve haver muito conhecimento e competência dentro dos museus, mas esta é uma área em que muitos especialistas trabalham no comércio, na indústria e em outros serviços públicos, e terão experiência e estudos de caso que seriam interessantes para museus. A experiência mostra que muitos gestores seniores e criadores de políticas de várias áreas estão interessados nos museus e em seus acervos e serviços, e estão dispostos a colaborar na gestão e no treinamento de equipes encarregadas de serviços culturais.

Contudo, talvez seja melhor manter um número mínimo de palestras e aulas formais para criar uma comunicação direta e as discussões – se possível, em pequenos grupos de cinco ou seis pessoas – de estudos de caso, fazer uma análise do museu pelos participantes e comentar a experiência deles. Para dar assistência e orientação a esse grupo de trabalho, foram preparadas fichas com alguns dos tópicos principais.

## **Modelos de Fichas de Trabalho para este tópico**

### **18. Leis Locais e Nacionais**

### **19. Os Vários Tipos de Museu no País**

### **20. *Checklist* de Políticas**

Outras fichas poderão ser utilizadas.

## 2.9. Treinamento em Gestão de Pessoal

### Quem?

Todos os membros da equipe precisam receber instruções básicas quando são nomeados. Essas instruções devem incluir as políticas gerais de pessoal e as práticas do museu, além das descrições do próprio trabalho. Em seguida, receberão detalhes das políticas e práticas por escrito, principalmente sobre salário, avaliação, promoção ou negociação, reclamação e procedimentos disciplinares e políticas de saúde e segurança, como existem em todos os locais de trabalho – que devem ser compartilhadas como um manual do funcionário, de fácil compreensão. A direção deve se comunicar de forma eficiente com todos os funcionários quando houver qualquer alteração ou acordos nessas condições, e se necessário promover instrução formal e treinamento sempre que ocorrerem mudanças.

Contudo, o treinamento em gestão de pessoal e tópicos relacionados é especialmente importante para dois grupos. Um deles são as pessoas com responsabilidades específicas nas atividades de recursos humanos junto ao museu e que compõem o núcleo administrativo. Nesse grupo estão todos os envolvidos em recrutamento de pessoal, folha de pagamento e condições de trabalho e outros aspectos importantes da gestão de pessoal, bem como especialistas como diretores de treinamento e de segurança.

Entretanto, geralmente há um grupo bem maior com responsabilidades de gestão de pessoal, funcionários que são muito importantes para isso, mesmo que não reconheçam essa atividade como parte de suas funções. É claro que os diretores do museu e outros membros da direção reconhecem sua responsabilidade pela gestão de pessoal, mas as pessoas que ocupam cargos profissionais de curadores seniores talvez não entendam que também são responsáveis pela supervisão e orientação diária dos curadores mais novos e dos técnicos de seus departamentos ou de suas áreas, e que também estão envolvidos no recrutamento, promoção e, se necessário, na orientação dessas equipes e funcionários.

### O quê?

O capítulo correspondente do livro *Como gerir um museu: Manual prático* examina como entender a gestão de pessoal; as principais categorias de trabalho em um museu e quais são seus funcionários; informações de pessoal, envolvimento e imparcialidade; recrutamento e retenção de pessoal de alta qualidade; recrutamento, métodos e abordagens de seleção e promoção; exigências mínimas para uma declaração ou contrato de trabalho; gestão, treinamento e desenvolvimento profissional da equipe; procedimentos disciplinares e reclamações trabalhistas; saúde e segurança no trabalho; como avaliar riscos no local de trabalho: avaliação em cinco passos. As seções deste capítulo do livro podem ser usadas como base para um único *workshop* ou seminário, ou como parte de um curso extensivo que abranja vários ou todos esses temas.

É provável que as necessidades de treinamento da equipe de gestão de pessoal se enquadrem em três categorias de acordo com as três divisões principais resumidas acima. Em primeiro lugar, os programas de treinamento deverão incluir as informações básicas e as necessidades de treinamento de toda a equipe, no recrutamento e depois em qualquer alteração significativa das condições de trabalho, como a adoção de novas políticas e procedimentos. Em segundo lugar, embora seja provável que uma equipe especializada, que trabalha no departamento de pessoal ou em áreas relacionadas, já tenha qualificações ou experiência adquiridas por meio de uma educação em gestão ou em um emprego anterior ao seu cargo no museu, pode haver algum integrante dessa equipe que não tenha passado por nenhum treinamento prévio. Em decorrência disso, pode ser necessário organizar um treinamento especializado e promover as atualizações adequadas que incluam uma variedade muito ampla de atividades de recursos humanos. Em terceiro lugar, é provável que a maior prioridade do treinamento seja para quem supervisiona o pessoal, com foco na direção e em profissionais

intermediários como os curadores seniores. Isso acontece porque essas pessoas têm responsabilidades nas áreas de gestão e relacionamento com pessoal.

O programa de treinamento deve abranger – provavelmente durante um período longo de tempo – a maioria dos tópicos resumidos no capítulo “Gestão de Pessoal” do livro *Como gerir um museu*, incluindo informações sobre pessoal, recrutamento e promoção de equipes; termos e contratos de trabalho; treinamento e desenvolvimento da equipe; procedimentos disciplinares e reclamações trabalhistas; e saúde e segurança no trabalho.

### **Como?**

Conforme explicado acima, cada instituição precisa de documentações claras e de fácil entendimento das condições e responsabilidades do pessoal, de preferência no formato de um manual do funcionário que seja claro e explicativo. Tanto os treinamentos formal e informal quanto as sessões de informação podem ser organizadas de acordo com esse manual. Com base nisso, cursos mais avançados e especializados e oficinas práticas que incluem estudos de caso e simulações deverão ser desenvolvidos com foco especial na equipe mais experiente com responsabilidades de gestão de pessoal e supervisão. Também é ideal coordenar e integrar o treinamento nessa área com as questões examinadas nos capítulos sobre gestão e segurança de museu do livro *Como gerir um museu*.

A gestão adequada dos recursos humanos de uma organização, incluindo os assuntos relacionados como saúde e segurança no trabalho, é relevante para qualquer segmento de atuação, seja público ou privado. Embora a maior parte dos aspectos do trabalho em museus seja especializada ou talvez exclusiva do setor, bem como seus respectivos treinamentos, a competência em políticas e técnicas de gestão de pessoal é basicamente universal. Portanto, é certo que aqueles que planejam e dão treinamento para as equipes do museu nessa área encontrarão em suas próprias cidades ou regiões um grande número de profissionais experientes e especialistas em treinamento e educação de recursos humanos. Muitos programas de treinamento para museus deram muito certo na área de pessoal e em outros campos mais gerais de gestão aproveitando uma perspectiva mais ampla e o conhecimento vindo de outros setores.

### **Modelos de Fichas de Trabalho para este tópico**

21. Principais Fatores para Contratos de Trabalho
22. Saúde e Eficiência Corporativa
23. Descrição de Função e Especificação de Pessoal
24. Como Redigir um Contrato de Trabalho
25. Os Cinco Passos da Avaliação de Risco

Outras fichas poderão ser utilizadas.

## 2.10. Treinamento em *Marketing*

### Quem?

Na maioria dos países, o *marketing* ainda é uma área nova entre as atividades de museu. Como consequência, ainda são poucos os museus ou instituições e organizações semelhantes que utilizam funcionários especialistas neste campo ou em área relacionada na gestão do museu (por exemplo, relacionamento com o público e com a mídia, expansão do número de sócios ou arrecadação de fundos).

Sob uma governança e sistemas de financiamento mais tradicionais, a maioria das atividades nos museus era financiada por governos locais ou nacionais por meio da arrecadação de impostos, com pouca ou quase nenhuma exigência de que houvesse um engajamento com seu público atual ou potencial, com a procura de uma forma mais ampla de financiamento e apoio, como doações externas, patrocínio e parceria com outras organizações, comerciais ou não governamentais, auxílio financeiro internacional e verbas e empréstimos de fomento, além de apoio prático oferecido por funcionários voluntários. Com tais mudanças tornando-se mais e mais comuns em muitos países e sistemas de museus, é importante que todos os funcionários, tanto os gestores quanto os do setor administrativo, que possuam responsabilidades financeiras e de políticas, tenham conhecimento dos recentes desenvolvimentos e tendências modernas com relação ao *marketing* de museus.

Porém, alguns museus e órgãos relacionados que estejam utilizando o livro *Como gerir um museu* em treinamento e desenvolvimento de funcionários, talvez já tenham um especialista em *marketing* em seu quadro. Nesse caso, seu treinamento e experiência profissionais certamente devem ter sido em *marketing* geral, provavelmente focado no setor de negócios, pois existe apenas um pequeno número de programas especializados sobre museus ou gestão cultural mais ampla.

Mais comumente, quaisquer atividades de *marketing* que sejam realizadas pelo museu serão de responsabilidade dos funcionários não especializados, que talvez tenham sido treinados e atuem diariamente em outras áreas, tais como gestão geral e administração, ou prestem atendimento aos visitantes. Este capítulo será especialmente relevante para aqueles que têm função de *marketing* dentro do museu, mas sem qualificação formal ou talvez nem mesmo experiência no assunto.

### O quê?

O capítulo "*Marketing*" em *Como gerir um museu: Manual prático* oferece informações e orientações sobre uma ampla gama de temas para o estudo individual e também serve de base para outros cursos formais e exercícios práticos de treinamento. São: introdução ao *marketing*; orientações atualizadas sobre teoria e prática de *marketing* em museus; produto, preço, promoção e local; planejamento estratégico de *marketing*; missão e visão; fatores internos e externos; grupos-alvo; promoção; propaganda, relações públicas; construção de uma "marca" de museu. A parte relevante deste capítulo do livro pode ser usada como base para um único *workshop* ou seminário ou como parte de um curso mais longo que cubra muitos dos tópicos ou todos eles.

Com um movimento em prol de uma abordagem mais focada em *marketing* por parte dos museus e das instituições relacionadas, e com os serviços tornando-se mais disponíveis nos sistemas de museus em muitos países, é importante que todos os treinamentos e programas de desenvolvimento tenham por objetivo familiarizar os funcionários, de todos os departamentos e em todos os níveis, sobre essa governança e tendência de gestão e sobre os princípios e práticas de *marketing*, além de oferecer uma base para um treinamento mais avançado e a discussão de políticas e planos de continuidade para membros da alta administração. O capítulo "*Marketing*" é também valioso especialmente para os especialistas em *marketing* vindos talvez de áreas e organizações bem diferentes, por examinarem especificamente as visões atuais e as experiências nos museus e nos serviços e instalações relacionados.

## Como?

Se é importante ter informações e sessões de discussões com funcionários em qualquer programa de treinamento sobre a natureza do *marketing* e dos campos afins, além dos seus impactos no setor de museus, este é um campo quase ilimitado para a prática de uma imensa variedade de técnicas de *marketing* e outras relacionadas, muitas das quais servem não só como um exercício de treinamento, mas podem ser altamente benéficas para o museu e seu desenvolvimento futuro.

Por exemplo, mesmo um *workshop* de curta duração, talvez só um dia, é tempo suficiente para que os participantes se dediquem a uma breve pesquisa de mercado entrevistando, talvez, os visitantes do museu, preparando a avaliação de uma exposição ou um material de publicidade para o museu, ou um *press release* de uma futura exposição especial ou evento. Quem participar de um programa de treinamento mais longo, talvez de uma ou duas vezes ao mês durante alguns meses, poderá contribuir para o desenvolvimento de estratégias de longo prazo, como desenvolver uma “marca” do museu ou um programa de relacionamento e adesão de novos membros, como uma campanha “Amigos do Museu”.

O *marketing* também é uma das áreas em que o museu encontrará muito reconhecimento entre a comunidade de negócios, nas universidades e escolas de gestão, talvez até entre o serviço público e voluntário. A experiência mostra que muitas dessas organizações, em várias partes do mundo, e os profissionais que atuam na área de *marketing*, como pesquisa de mercado, publicidade ou relações públicas, se interessam muito por museus e pelo trabalho que eles fazem, e estariam dispostos a contribuir com sua *expertise*.

É extremamente desejável que o departamento de *marketing* dos museus e os responsáveis pelo treinamento e desenvolvimento de programas para funcionários tenham um bom relacionamento com os especialistas locais, que costumam trazer estudos de casos com base em sua própria experiência para as sessões de treinamento formais e *workshops*. Além disso, como o *marketing* dos museus ainda está em um estágio inicial de desenvolvimento, seria interessante que os programas de treinamento incluíssem visitas de estudo para observar como o *marketing* e as promoções são utilizados por diversas outras organizações que buscam atrair o grande público, como um grande hotel de turismo, um parque de diversões, um patrimônio cultural, parque nacional ou outros museus da região ou do país.

## Modelo de Ficha de Trabalho para este tópico

### 26. Análise para Planejamento

Outras fichas poderão ser utilizadas.

## 2.11. Treinamento em Segurança de Museu e Prontidão para Desastres

### Quem?

A segurança e a proteção, em todos os seus aspectos, são responsabilidade de todos os envolvidos com o museu e as instituições relacionadas. A proteção de acervo, muitas vezes único, é responsabilidade profissional e ética de todos e, no mundo todo, os funcionários, proprietários e ocupantes de prédios e terrenos têm obrigação legal de garantir a saúde e a segurança de quem entra no museu, seja visitante ou funcionário. Segurança e proteção não são responsabilidades apenas do gestor de segurança, dos guardas e seus supervisores. As autoridades (por exemplo, os Ministérios e a Diretoria) também precisam compreender a importância de oferecer segurança e um ambiente seguro, enquanto o diretor do museu e os administradores seniores têm a responsabilidade especial de garantir que os sistemas de gestão, inclusive a organização dos funcionários, a supervisão e os treinamentos, cumpram com os padrões necessários.

Portanto, as sessões de treinamento e orientação relacionadas à segurança e proteção precisam ser oferecidas para todas as pessoas que estejam ligadas, direta ou indiretamente, ao museu. Os novos funcionários ou voluntários, independentemente do cargo que ocuparão ou da experiência anterior, precisam receber orientação sobre segurança e proteção antes de começar a trabalhar, bem como os trabalhadores terceirizados que prestam serviços regularmente (por exemplo, empresas de manutenção) ou em projetos especiais (por exemplo, a construção, alteração e instalação de uma nova exposição) dentro do museu. Essas informações iniciais e o treinamento em procedimentos de segurança e proteção devem ser acompanhados por treinamentos mais longos ou mais especializados voltados para um trabalho ou nível específico dentro da instituição.

O treinamento regular e o treinamento de reforço devem ser organizados para todos os funcionários especialistas de acordo com suas responsabilidades: curadoria, conservação, educação e comunicação, administração etc., enquanto um treinamento mais intensivo e mais especializado sobre questões de segurança e proteção, aí incluída a manipulação de equipamentos eletrônicos e outros sistemas de segurança e proteção, seria oferecido para os encarregados da segurança do museu, das autoridades aos guardas. É bastante benéfico reunir funcionários de vários setores no mesmo grupo de treinamento e incentivar o diálogo aberto entre os membros. Um curador especialista poderia discutir, por exemplo, com um guarda de segurança ou um *designer* de exposição sobre o peso e a importância de um objeto do acervo, enquanto o conservador–restaurador destacaria que uma iluminação mais suave ou avisos de “não tocar” sejam necessários em objetos ou coleções específicos.

### O quê?

O capítulo correspondente de *Como gerir um museu: Manual prático* cobre os seguintes temas e subtópicos: a implantação de um plano estratégico para a proteção do museu; medidas para reforçar a segurança dos mostruários e das salas de exibição; sistemas de detecção de intrusos; sistema de controle de acesso; circuito fechado de televisão; detecção automática de fogo e sistema de alarme; e um plano de emergência. Os apêndices cobrem Modelo de plano de emergência; Formulário de análise de riscos; Incêndio; Formulário de relatório. As partes relevantes deste capítulo poderão servir de base para um único *workshop* ou um seminário ou fazer parte de um curso mais extenso que cubra muitos desses tópicos ou todos eles. Com informações locais de apoio e trabalho prático, este capítulo do livro tem material suficiente para um curso em período integral com a duração de algumas semanas, ou talvez um programa de vários meses com sessões práticas de um dia ou meio dia, para aqueles com responsabilidades especiais neste campo.

A segurança deve começar com uma política eficiente e um sistema de aplicação de tudo isso, como salientado na caixa: “Quem é responsável pela política de segurança e sua aplicação?”. Isso precisa ser aprimorado para que haja uma declaração clara de política que seja aplicada em cada instituição, com base em uma análise de risco para cada prédio ou local. Todos os funcionários precisam ter um conhecimento razoável sobre todos os sistemas de segurança e os suportes que estão em uso no museu. Além disso,

todos os que têm responsabilidades políticas e de gestão precisam ter um conhecimento mais amplo do que está disponível atualmente em termos de sistemas de segurança físicos e eletrônicos para que todos os equipamentos utilizados possam ser revistos regularmente e se considere a necessidade de atualização.

Quando já existirem políticas de emergência e segurança no museu, distribua uma cópia delas entre os participantes (ou amostras de diversos museus participantes, caso os membros do programa de treinamento venham de diferentes instituições). As políticas existentes devem ser revistas, talvez através de discussões em grupo; quando não existirem essas políticas, o instrutor poderá contribuir para a criação de uma nova declaração de política de emergência e segurança. Veja Ficha de Trabalho “Como Elaborar um Plano de Emergência”, para cópias.

### **Como?**

Como a melhor fonte de conhecimento para o treinamento encontra-se, muitas vezes, dentro do próprio museu e órgãos relacionados, os organizadores do treinamento poderiam fazer uma lista dos museus locais e dos especialistas para auxiliar no treinamento. Igualmente, os funcionários do museu que participam do treinamento possuem sua própria experiência e visão, positiva ou negativa, e devem ser fortemente motivados a compartilhar e discutir seus pontos de vista com os outros membros do grupo de treinamento.

Muitos museus desenvolveram uma conexão muito próxima com as organizações de segurança e proteção locais e federais, incluindo a polícia, os bombeiros, a defesa civil e as autoridades públicas de segurança. Esses órgãos apreciam a oportunidade de participar dos programas e exercícios de treinamento, por exemplo, demonstrando como funcionam os equipamentos de segurança e proteção, como os extintores de incêndio.

Além disso, procure organizar visitas às instalações das organizações de cooperação, segurança e proteção, como as instalações do corpo de bombeiros e os centros de controle para operações de emergência, além de museus e outros órgãos culturais, como bibliotecas e arquivos, cujos sistemas de segurança e proteção já estejam implantados.

O treinamento em análise de risco envolve discussões dos possíveis riscos, tanto na inspeção do prédio quanto na pesquisa sobre a probabilidade e a frequência da ocorrência de desastres naturais, como enchentes e terremotos. Um formulário de análise de risco baseado no capítulo “Segurança de Museu e Prontidão para Desastres” do livro *Como gerir um museu*, está incluído nesse *Manual* para cópia e distribuição no curso.

Quanto aos aparelhos de segurança físicos e eletrônicos, a tecnologia está em constante desenvolvimento, o que é especialmente importante para a prevenção de crimes, pois os mal-intencionados estão sempre criando métodos para burlar cada novo sistema de tecnologia. Da mesma maneira, novas abordagens para lidar com incêndios e com as questões de segurança também são desenvolvidas, portanto é muito importante que os interessados em gestão de segurança e treinamento tenham acesso às informações e às recomendações especializadas sobre os avanços tecnológicos, por exemplo, através do *site* do ICOM – Comitê Internacional para a Segurança de Museus (ICMS), em <http://icms.icom.museum/>. Muitos países possuem fontes locais e nacionais de segurança e proteção, como os serviços de prevenção ao crime da polícia federal ou local ou um departamento para a prevenção de incêndios e segurança do Corpo de Bombeiros, bem como fabricantes e fornecedores de equipamentos de segurança especializados que podem ser parceiros valiosos nos treinamentos.

## **Modelos de Fichas de Trabalho para este tópico**

### **27. Como Elaborar um Plano de Emergência**

### **28. Análise de Risco**

Outras fichas poderão ser utilizadas.

## 2.12. Treinamento sobre Tráfico Ilícito

### Quem?

Todos que se preocupam, de alguma maneira, com aquisições, trabalho de campo e acervo do museu, aí incluídos os curadores, especialistas em documentação e registro e funcionários envolvidos em pesquisa de campo, precisam ter um conhecimento profundo das obrigações éticas e jurídicas, nacionais e internacionais, relativas às novas incorporações ao acervo do museu. Além disso, cumprir plenamente todos os detalhes e o espírito dessas obrigações jurídicas, além de ter políticas publicadas do museu e seguir os padrões éticos, são obrigações não apenas do diretor, mas da alta administração e da agência ou autoridade reguladora do museu. Todos os demais funcionários, em todos os níveis, também devem ser informados, em termos mais gerais, das obrigações jurídicas e éticas do museu como parte do seu treinamento geral, orientação e atualização.

### O quê?

Os temas abordados no capítulo “Tráfico Ilícito” em *Como gerir um museu* incluem: a prevenção a saques e tráfico ilegal; a importância dos bons inventários; *checklist* introdutório para a identificação de cada objeto, desenvolvido em cooperação com a polícia e as autoridades alfandegárias; legislação nacional; o risco oferecido por turistas e visitantes; treinamento; detecção de tráfico ilegal e recuperação, incluindo o valor da cooperação internacional; introdução às principais Convenções internacionais; recuperação nos casos em que as Convenções não se aplicam; e possível necessidade de ação judicial. Todos os temas, ou parte deles, podem ser utilizados em treinamento e programas de aperfeiçoamento que usem o livro como base.

Este capítulo está relacionado aos capítulos sobre “Segurança de Museu” e “Inventários e Documentação”, além de “Gestão de Acervo”. Os treinamentos relacionados aos riscos ao patrimônio nacional e internacional causados por roubo, escavações ilegais, saques e tráfico internacional podem ser integrados ao treinamento também para essas áreas. Porém, parte do treinamento mais especializado oferecido ao quadro de funcionários mais propensos a se preocupar com o tráfico ilegal deve focar as leis nacionais e internacionais aplicáveis no país em questão.

### Como?

Os participantes de um programa de treinamento nesta área podem fazer exercícios práticos que serão de grande valor para o museu, por exemplo, ajudando a desenvolver uma análise de risco e um estudo sobre como estar preparado para desastres. Também podem estudar dispositivos nacionais e internacionais que se aplicam ao país. Como é frequente que os grandes museus nacionais e regionais também se responsabilizem pelos serviços nacionais de antiguidades e pela proteção de sítios arqueológicos e monumentos antigos, os projetos de alunos e visitas de estudo também deveriam abordar esses pontos. Dois outros órgãos públicos, a polícia e as autoridades aduaneiras, também têm papel importante na detecção de crimes de propriedade cultural e na aplicação de medidas contra o tráfico ilegal. É, portanto, altamente desejável desenvolver forte parceria com ambos os órgãos e envolver seus representantes em programas de treinamento dos museus.

## Modelo de Ficha de Trabalho para este tópico

### 29. Convenções e Cooperação Internacional

Outras fichas poderão ser utilizadas.

## 3. Exemplo de um programa de curso com notas para instrutor

### 3.1. Programa resumido para um curso “Como criar uma equipe eficiente de atendimento ao visitante”

#### Introdução às notas para instrutor

Tanto os responsáveis pela criação de políticas quanto os funcionários do museu devem colocar o visitante no centro, em termos de serviços e recursos. Portanto, entender o que significa um bom serviço de atendimento ao visitante deve fazer parte dos programas de treinamento dos funcionários, de todos os níveis e em todas as especializações. Todos os aspectos do museu terão algum tipo de impacto sobre o visitante, e a maior parte dos funcionários terá, em algum momento, contato com o público, seja por telefone, pelo *site* e, por fim, o contato presencial. Tanto os funcionários da alta administração que participam da implantação das políticas e estratégias de planejamento quanto os funcionários especializados de outras áreas, como curadores e conservadores-restauradores, ou funcionários dos setores administrativo, de manutenção e segurança, todos precisam saber o que acontece no desenvolvimento e aperfeiçoamento dos serviços de atendimento ao visitante.

O capítulo “Atendimento ao Visitante” em *Como gerir um museu: Manual prático* traz muitas informações sobre o assunto em questão e pode ser usado em estudos mais gerais do museu, em programas de treinamento similares e também nos *workshops* dos que têm a responsabilidade especial de receber e dar assistência aos visitantes do museu. Entretanto, os funcionários que trabalham diretamente com o atendimento ao visitante precisarão de mais treinamento (e atualização regulares) com base nas suas atividades atuais e futuras dentro do museu ou em setor relacionado.

O programa de treinamento “Como criar uma equipe eficiente de atendimento ao visitante”, resumido aqui, utiliza uma abordagem focada em ações de aprimoramento da equipe por meio de discussões, de planejamento e treinamento em atendimento ao visitante. O objetivo é ajudar o museu e seu quadro de funcionários a desenvolver e gerir uma operação de serviços de atendimento ao visitante de alta qualidade em qualquer instituição, seja ela grande ou pequena. Idealmente, esse programa deve ser implementado por um período de tempo mais longo, por vários meses, talvez até por um ano, com a participação dos funcionários do serviço de atendimento ao visitante em uma série de sessões curtas e *workshops* práticos de treinamento, com duração de, no máximo, meio dia cada sessão.

Entre uma sessão e outra, os funcionários especialistas continuarão a fazer seu trabalho regular, com o objetivo de aplicar o que aprendem em sua própria atividade. Os organizadores devem trazer funcionários de diferentes áreas do museu para participar de algumas sessões de treinamento dos serviços mais especializados de atendimento aos visitantes, promovendo, assim, o entendimento e a cooperação entre os funcionários responsáveis por vários serviços para visitantes e todos os demais funcionários.

Mas se isso não for possível, por exemplo, quando os instrutores estiverem em instituições diferentes ou em outras cidades (ou países), alguns programas poderão ser adaptados em formatos mais curtos, em período integral ou por uma ou duas semanas, quando os elementos individuais do programa e os tópicos relacionados em *Como gerir um museu* poderiam ser usados em outros *workshops* mais práticos tanto para os especialistas em serviços de atendimento ao visitante quanto para os funcionários do museu como um todo.

#### Organização do curso

Quais são os serviços de atendimento ao visitante? São dispositivos criados pelo museu, no sentido físico, intelectual e social, para garantir ao visitante uma visita informativa, agradável e confortável. Os bons serviços de atendimento ao visitante reduzem os níveis de frustração, desconforto e cansaço e ajudam o visitante a apreciar as exposições e os eventos. Sem um bom serviço de atendimento ao cliente, a oportunidade de prazer e aprendizado é reduzida radicalmente e o número de visitas de retorno cairá.

Os serviços de atendimento ao visitante são o ponto central para a coordenação do acesso do público ao museu. Acesso é dar a oportunidade ao visitante de usar as dependências e os serviços do museu, ver as exposições, assistir a palestras, pesquisar e estudar o acervo e encontrar-se com os funcionários. Isso não é apenas acesso físico, mas também inclui o acesso em nível intelectual adequado, livre de preconceitos sociais e culturais.

O objetivo é guiar o leitor através dos pontos fundamentais para a implantação e gestão de um serviço de atendimento de qualidade, tanto em museus grandes quanto pequenos. Isso se dará por intermédio de uma série de *workshops* e sessões que tenham por objetivo auxiliar os participantes a criar uma política de atendimento ao cliente; a considerar os papéis e as responsabilidades da equipe de atendimento ao visitante; a planejar quais serviços e dependências deverão ser oferecidos para cada grupo de visitantes; a observar como ocorre a coleta de informações sobre os visitantes, suas visões e experiências; a discutir a necessidade de diferentes tipos de grupo de visitantes, atuais e potenciais. Por fim, será realizada uma minissérie de *workshops* para a criação das *checklists* que os funcionários utilizarão para monitorar e avaliar os dispositivos a fim de refinar e aprimorar os padrões.

Formar uma equipe de atendimento ao visitante poderá levar até um ano, dependendo dos recursos que os funcionários e a equipe do museu dispuserem. As sessões deverão ser oferecidas em série, a fim de construir conhecimento e oferecer as informações que ajudem a criar política e estratégias. Algumas sessões poderão durar até três horas, outras poderão ser concluídas em menos tempo.

## Programa de Treinamento

### Tema 1: Sessão introdutória – Experiências de bons e maus serviços

Inicie a sessão com um aquecimento para envolver logo de início os participantes do treinamento em conversas e trabalhos, em vez de somente assistirem às palestras. Comece dando uma volta pela sala, pedindo a cada participante (inclusive os instrutores) que se apresente, dizendo o nome e algumas palavras sobre si mesmo. O instrutor fará uma breve introdução ao exercício da seguinte maneira:

“Pense onde foi que você recebeu recentemente um serviço bom ou ruim: em um restaurante ou café, uma loja, no trem ou no avião, no banco, talvez numa repartição pública? Em que consistia esse serviço? Como você pode avaliar se o serviço foi bom ou ruim? Você foi recebido com um sorriso de boas-vindas, recebeu informações claras e precisas, as dependências eram boas e funcionavam bem, alguém foi mal-educado, não deram informações, o local era desorganizado, fizeram você esperar muito tempo para receber informação? As suas expectativas foram superadas ou frustradas?”

Em seguida, distribua a cada membro do grupo uma cópia da Ficha de Trabalho 12 “Como Reconhecer Bom Atendimento”. Ponha em discussão as questões da ficha em grupos de duas ou três pessoas. O grupo deve anotar o que cada um de seus componentes sentiu e por que as experiências foram positivas ou negativas. Primeiro, peça a cada grupo que use a ficha para anotar as palavras-chave ou frases como “bem recebido”, “um aborrecimento”.

Após 10-15 minutos, cada par apresenta a todo o grupo um comentário positivo e outro negativo. Eles são escritos em um *flipchart*, lousa ou retroprojetor.

Durante a discussão, tente chegar a um acordo quanto às dez principais características positivas de um serviço de qualidade, e só então diga como os museus nelas se encaixam. Como eles sabem?

Em seguida, o grupo discute como criar um bom nível de serviço de atendimento ao visitante e o que é preciso pôr em prática para que esses padrões sejam mantidos.

*A esta altura, faça uma pequena pausa de 10 minutos.*

O instrutor ou instrutores, talvez com a ajuda dos funcionários especializados ou um especialista “de fora”, pode falar sobre a natureza de um bom serviço de atendimento ao visitante, e fazer uma introdução ao programa de treinamento e aos principais temas do capítulo “Atendimento ao Visitante” do livro *Como gerir um museu*.

Por fim, cada participante avaliará o que poderia fazer em suas tarefas rotineiras para melhorar a qualidade e o prazer da experiência do visitante, e se levará essas ideias para o seu próprio trabalho.

## **Tema 2: Desenvolver a política e estratégias de atendimento ao visitante**

Após uma breve introdução sobre os objetivos desta sessão de treinamento, distribua a Ficha de Trabalho 30 “Razões para Política e Estratégias de Atendimento ao Visitante”, e forme grupos de três para discutir as quatro questões-chave da ficha e anotar os principais pontos levantados:

Por que se deve prestar um bom serviço aos visitantes? Quais são os benefícios para o museu?

Que princípios básicos estão por trás de uma prestação de serviço de qualidade ao visitante?

Há algum tema do qual o grupo discorda, e por quê?

Após trabalhar com o exercício por um tempo satisfatório, cada grupo deve apresentar as suas respostas, que serão resumidas sob cada pergunta e anotadas em um *flipchart* ou quadro-negro.

Durante a discussão, identifique as principais questões que o grupo levantou e como podem ser usadas na criação de um documento de política e estratégias de um serviço de atendimento aos visitantes. Espere-se que os participantes incluam os seguintes temas discutidos no capítulo “Atendimento ao Visitante” em *Como gerir um museu*.

Erguer o moral dos funcionários

Potencial de *marketing*

Formar grupos de apoio (ou de “amigos”)

Profissionalismo

Princípios básicos da prestação de um bom serviço de atendimento ao visitante

Direitos Humanos, em especial o artigo 37 da Declaração Universal dos Direitos Humanos

Consultas a todos os interessados

Proporcionar uma política e estratégias integradas aos serviços de atendimento aos visitantes

Cuidar de visitante (real ou virtual) é responsabilidade de todos os membros da equipe

A parte relevante do capítulo “Atendimento ao Visitante” traz informações detalhadas sobre cada um desses itens que poderão ser utilizadas pelo instrutor. Caso algumas questões importantes tenham se perdido, o instrutor poderá mencionar a frase e pedir ao grupo que continue explorando as ideias por trás de cada uma.

O objetivo é listá-las em um *flipchart* e definir as prioridades até o final da sessão. Em seguida, copie a lista e faça cópias para distribuir no grupo, para referências e discussões futuras.

## **Tema 3: Entender os serviços e as instalações atuais de atendimento ao visitante**

Distribua aos participantes uma cópia da Ficha de Trabalho 15 “Serviços e Instalações para Visitantes”. Individualmente, cada participante responde às perguntas dessa ficha.

Em seguida, o instrutor pede a cada um que leia uma ou duas respostas. Por fim, o instrutor discute com o grupo todas as quatro perguntas:

Que instalações o museu oferece atualmente?

Que tipo de visitante será mais beneficiado com essas instalações e que tipo será menos beneficiado?

Que instalações o museu gostaria de oferecer no futuro?

Que serviços o museu oferece atualmente?

As instalações e serviços atuais podem incluir:

**Instalações físicas:** banheiros, lavatórios e bebedouros, cadeiras, acesso e outros serviços para pessoas com deficiência, área de jardim, estacionamento, café, refeitório para grupos escolares que trazem lanche embalado, chapelaria, sala de pesquisa.

**Serviços:** livraria, biblioteca aberta ao público, serviços para escolas, balcão de informações para o visitante, informações sobre o acervo, identificação dos objetos trazidos ao museu, empréstimo de objetos para fotografar, acesso ao acervo pela internet.

*A essa altura, faça uma pequena pausa.*

Continuando:

1. Que tipo de visitante será mais beneficiado com esses serviços e que tipo será menos beneficiado?
2. Que serviços o museu deveria oferecer no futuro?

Reúna os vários pontos de vista e use-os para fazer um resumo das atuais instalações e serviços oferecidos aos visitantes, e os serviços e possíveis melhorias para usar em planejamentos e treinamentos futuros.

#### **Tema 4: Conhecer os visitantes**

Considere trabalhar em parceria com um departamento especializado de uma universidade ou empresa de pesquisa de mercado. Isso ajudará a desenvolver algumas habilidades e conhecimentos básicos para pesquisas que produzirão boas informações. O tema pode ser facilmente estendido para duas, três ou até mais sessões de meio período se houver um visitante experiente ou pesquisador de mercado (ou outro especialista como um psicólogo de consumo ou de lazer) que possa ajudar com estudos de casos e aconselhamentos baseados em sua própria experiência em outros locais.

1. Introduza o tema, apontando para a necessidade de entender e pesquisar os visitantes do museu.
2. Explique algumas técnicas de pesquisa sobre visitantes utilizadas por museus, incluindo métodos qualitativos e quantitativos. (Se possível, nesta sessão, tente incluir um visitante que seja pesquisador de museu experiente ou alguém com experiência em pesquisa de mercado em geral.)
  - a. Questionários para visitantes
  - b. Grupos de discussão
  - c. Pesquisas pelo correio e pela internet
  - d. Livro de visitantes e mural de comentários(*Como gerir um museu*, capítulo correspondente)

*Faça uma pequena pausa.*

3. Conduza uma discussão com todo o grupo para identificar os diferentes tipos ou categorias de visitante (*Como gerir um museu*, capítulo correspondente) e anote no *flipchart* ou no quadro-negro as categorias que são especialmente relevantes para um determinado museu.
  - a. Indivíduos
  - b. Grupos de adultos independentes

- c. Grupos de famílias
- d. Grupos escolares
- e. Visitantes com necessidades especiais

## **Tema 5: Conhecer os visitantes atuais**

Este é outro tópico substancial e importante que pode ocupar duas ou três sessões de *workshop*, em vez de uma única sessão como normalmente é feito.

Distribua aos participantes uma cópia de Ficha de Trabalho 13 “Como Conhecer os Visitantes Reais”, e organize os participantes em pequenos grupos de, talvez, três ou quatro pessoas.

Lembre aos participantes do curso que os visitantes atuais são aqueles que visitam o museu, regularmente ou só de vez em quando, e que para desenvolver e melhorar os serviços oferecidos aos visitantes do museu é importante saber quem são eles (*Como gerir um museu*, capítulo correspondente). Se houver alguma pesquisa recente sobre visitantes realizada pelo museu, ou se o instrutor tiver um estudo de caso feito em outro lugar, poderão ser distribuídos e incorporados ao exercício, e nesse caso será necessário mais tempo para o tema, talvez uma sessão dupla. Em seguida, peça a cada grupo para responder às questões da Ficha de Trabalho, anotando as respostas.

Depois de trabalhar com a Ficha de Trabalho por um tempo satisfatório (talvez meia hora), cada grupo deve apresentar suas ideias ao grupo maior e as respostas principais serão anotadas no *flipchart* ou quadro-negro.

*Faça uma pequena pausa.*

O instrutor (e o especialista convidado, se houver) conduzirá a discussão com todo o grupo sobre como melhorar o conhecimento do museu sobre seus visitantes atuais. Os temas para discussão podem incluir:

1. Que informações o museu já tem? As informações são precisas? Atualizadas? Acessíveis?
2. Que informações adicionais são necessárias? Os vários departamentos precisam de informações específicas? Que tipo de informação eles precisam e por quê? Que informações são essas? Apenas números ou atitudes e pontos de vista pessoais?
3. Como se deve coletar as informações? Com que frequência isso deve ser feito?
4. Como saber se as informações serão úteis?
5. Quem deve se envolver na coleta de informações?
6. Que etapas deverão ser cumpridas para coletar as informações necessárias para melhorar nossas instalações e serviços?
7. Qual é o prazo para coletar e interpretar todas as informações que serão usadas por diferentes pessoas no museu?

As estatísticas e outras informações existentes devem incluir números globais sobre visitas em diferentes categorias (por exemplo, venda de ingressos para adultos e crianças, entradas grátis), registros dos números nas categorias especiais, como visitas de escolas e quantidade de crianças em cada grupo, o número de pessoas cadastradas na mala-direta do museu que participam da abertura de certas exposições. Mais uma vez, um resumo dessas informações deverá ser anotado após a sessão e distribuído aos participantes do curso para ser usado em sessões futuras.

Por fim, discutir como coletar e melhorar essas informações para torná-las mais fáceis e acessíveis ao uso.

Em preparação para a próxima etapa, cada participante do curso deve procurar entender o seu próprio papel e a sua contribuição na coleta e interpretação das informações. Uma mensagem importante é ter certeza de que a informação coletada é realmente necessária para alguém que, por sua vez, saberá o que

fazer a fim de melhorar as instalações e serviços. Caso contrário, o esforço, muitas vezes penoso, que é exigido para a coleta de informações será um desperdício de tempo e energia.

Portanto, ao concluir, divida as responsabilidades de coleta, coordenação e comunicação dos dados sobre os visitantes, e considere uma estratégia para coletar novos dados.

## **Tema 6: Conhecer os visitantes potenciais e virtuais**

Distribua aos participantes uma cópia da Ficha de Trabalho 14 “Como Conhecer os Visitantes Potenciais e Virtuais”, e forme pequenos grupos.

É importante ressaltar que, mesmo se houver um fluxo grande e regular de visitas, os visitantes de um museu normalmente são um grupo restrito (ou seja, seguem um padrão geográfico, social e educacional) da população total que poderia visitar o museu.

**Visitantes potenciais** são as pessoas que poderiam visitar o museu e que o museu gostaria de atrair, mas não o visitam regularmente naquele momento. Cada vez mais, as pessoas estão usando a internet e outros métodos de comunicação a distância para “visitar” museus distantes – até em outro continente – e, às vezes, durante a noite, quando o museu e seus edifícios “físicos” estão fechados.

**Visitantes virtuais** é o termo usado para aqueles que utilizam ferramentas tais como os programas de acesso às informações sobre o acervo e às pesquisas do museu pelo *website* ou outro “canal” virtual. As “visitas” virtuais estão aumentando rapidamente e muitos grandes e populares museus do mundo todo já recebem mais visitas virtuais do que físicas. Se houver uma conexão de internet adequada, um computador e um projetor digital, o instrutor pode demonstrar o que estiver disponível ao visitante virtual nos *websites* dos mais variados museus de todos os tipos, tamanhos e regiões geográficas. Caso contrário, o instrutor distribuirá ou escreverá no *flipchart* ou no quadro-negro os endereços das páginas desses museus na internet, para que os participantes possam “visitá-los” quando quiserem, em algum outro momento.

Após discutir os pontos da Ficha de Trabalho por um tempo satisfatório (talvez meia hora), cada grupo deve fazer uma apresentação ao grupo maior. As respostas-chave serão anotadas no *flipchart* ou no quadro-negro, e no fim da sessão serão anotadas como parte da pesquisa sobre política e estratégias de atendimento aos visitantes.

## **Tema 7: Tornar o museu um lugar agradável para famílias**

Distribua a cada participante uma cópia de Ficha de Trabalho 31 “Como Tornar um Museu Agradável para Famílias”, e organize os participantes em pequenos grupos para avaliar e, em seguida, apresentar o tema ao grupo, como foi feito com as fichas anteriores.

Crianças e jovens são importantes para a maioria dos museus, pois logo serão eleitores, políticos, funcionários públicos e, espera-se, futuros visitantes. A maioria das crianças e jovens é apresentada pela primeira vez aos museus nas visitas escolares e universitárias ou com a família. Ao incentivar as visitas familiares, o museu estará incentivando o interesse entre os jovens, na esperança de criar um padrão de comportamento social na vida adulta. Os grupos familiares muitas vezes incluem os primos e outros parentes, e serão componentes importantes do setor turístico nacional.

Após a apresentação, discuta com todo o grupo ideias que possam ajudar as melhorar as instalações para os grupos familiares, como, por exemplo:

Instalações de todo tipo que atendam às necessidades de várias idades e interesses.

Espaços para relaxar e comer.

Área externa de lazer.

Instalações acessíveis e em boas condições nos toaletes, em mesas e bancos.

Exibições especiais, atividades, panfletos e jogos. Dentro dos grupos familiares, há adultos que poderão retornar sozinhos em outro momento. Um museu bem-sucedido tem por objetivo acolher os grupos familiares em vez de simplesmente tolerá-los.

Atividades para todas as faixas etárias e não só para crianças ou só para adultos.

Pequenos bancos para as crianças subirem e enxergarem melhor as vitrines.

Espaços para apresentações de contadores de histórias e grupos de dança.

Encerre a sessão com um consenso do que fazer para melhorar os serviços oferecidos a grupos de familiares dentro dos museus, sejam pequenas mudanças a serem implementadas em breve, sejam propostas de melhorias mais substanciais no longo prazo.

## **Tema 8: Turistas nacionais e internacionais**

Explore o serviço de atendimento atual e potencial do museu a turistas locais, nacionais e internacionais. Se possível, inclua no programa de treinamento palestrantes especialistas em turismo que possam trazer informações sobre a indústria turística global do país e região, com estatísticas e a contribuição econômica dos vários tipos de turismo. O instrutor deverá, então, abrir uma discussão geral sobre o valor potencial, atual e futuro, do museu para o turismo local, e vice-versa. Os participantes podem estudar o capítulo “*Marketing*” de *Como gerir um museu*.

Os turistas, especialmente os que chegam em grupos organizados, tendem a ter um tempo disponível limitado, portanto, guias resumidos ou folhetos sobre os “destaques” do museu serão de grande ajuda. Outra possibilidade é oferecer folhetos traduzidos, guias turísticos ou áudio-guias em vários idiomas.

Outros requisitos, especialmente para os turistas que chegam em grupos organizados, são:

1. Um sistema de pré-reserva em épocas específicas, tanto para o museu propriamente dito quanto para o café do museu, para que os guias turísticos e outros possam se organizar com antecedência.
2. Uma recepção rápida e introdução geral ao museu, seguida por visitas guiadas aos destaques; os grupos de visitantes terão períodos de tempo diferentes, portanto, passeios de várias durações deverão ser oferecidos.
3. Estacionamento para os ônibus.
4. Instalações sanitárias suficientes, perto do estacionamento ou da entrada principal. Os que chegam de ônibus em excursões podem ter viajado por algum tempo e precisam ir ao banheiro antes de iniciar a visita ao museu.
5. Espaços para que os grupos possam se reunir em torno dos destaques do museu.
6. Espaços externos onde os grupos possam se reunir e relaxar.

Encerre a sessão identificando as mudanças e os acréscimos que deverão ser feitos nos serviços de atendimento ao visitante do museu a fim de oferecer suporte aos turistas nacionais e internacionais.

## **Tema 9: Elaborar uma política e estratégias de atendimento ao visitante**

Peça aos participantes para trazer as cópias dos exercícios anteriores, em especial as conclusões sobre os princípios básicos (Desenvolvimento de política e estratégias de atendimento ao visitante), a Ficha de Trabalho 30 e a lista de características que oferecem uma experiência de qualidade ao visitante (Ficha de Trabalho 12).

Após uma breve introdução sobre os objetivos desta sessão de treinamento, distribua a Ficha de Trabalho 32 “Elaboração de Política e Estratégias de Atendimento ao Visitante”, para, em grupos de três pessoas, haver discussão e anotação dos pontos-chave levantados nas caixas numeradas.

Cada subgrupo deverá apresentar suas considerações a todos os participantes. Após a discussão, deve-se chegar a um consenso sobre as questões-chave e resumi-las por escrito. Este trabalho continuará a ser desenvolvido nas semanas seguintes, talvez por um subgrupo, com notas preliminares sobre recomendações para um documento de Política e Estratégias de Atendimento ao Visitante e uma consideração mais ampla do museu como um todo, incluindo consultas ao diretor, à alta administração e aos principais departamentos.

### **Tema 10: Prestação de serviços aos visitantes**

O objetivo deste módulo é identificar as principais responsabilidades da equipe de prestação de serviços de atendimento ao visitante, como devem ser prestados e em que nível. Além dos participantes do curso, este módulo contará com a participação de qualquer funcionário que eventualmente presta atendimento ao visitante. Ao menos um membro da direção e um da equipe de educação serão convidados a participar. (Essas pessoas serão colocadas em diferentes grupos de trabalho.)

Após uma breve introdução sobre os objetivos deste módulo de treinamento, distribua a Ficha de Trabalho 33 “Como Prestar Atendimento ao Visitante”, para grupos de três pessoas responderem às perguntas, fazendo anotações sobre os pontos-chave levantados nas caixas numeradas.

Depois da apresentação ao grupo e da discussão, como nas sessões anteriores, o objetivo será decidir os próximos passos para a criação ou melhoria da equipe de atendimento ao visitante. Estes devem incluir o planejamento e a atribuição das responsabilidades para as próximas etapas de elaboração de uma estratégia geral, onde cada participante observará a área pela qual é responsável a fim de criar ou melhorar os procedimentos e aperfeiçoar o serviço oferecido aos visitantes em geral. (Estes pontos são amplos e muito importantes, por isso talvez sejam necessárias duas ou mais sessões, com um intervalo entre cada uma para reflexão e consulta.)

Algumas questões-chave que devem ser consideradas para a construção de uma equipe de serviços de atendimento ao visitante:

- A equipe deve incluir recepcionistas (no balcão de recepção ao visitante ou na central de telefonia), pessoal de segurança da galeria, pessoal de gestão de eventos especiais e de educação, enfim, todas as pessoas que têm contato direto com o público, regular ou diariamente.
- Decidir quem é responsável por quais tarefas, como a equipe deve coordenar suas atividades e qual é o objetivo de cada atividade (educativa, de lazer, segurança e proteção).
- Os membros do Serviço de Atendimento ao Visitante devem ser identificados pelos uniformes, crachás ou algum acessório específico, como uma gravata ou um lenço. Importantes decisões devem ser tomadas sobre como organizar uma escala de trabalho para que todas as áreas públicas tenham a presença de funcionários durante todo o período de funcionamento do museu (essas horas necessárias poderão ser mais longas do que as horas semanais dos funcionários).
- Outra decisão importante sobre essa política é como tratar as queixas e reclamações. Um membro da alta administração deveria ser chamado para atender ao visitante insatisfeito? Haveria um procedimento de desculpa a ser utilizado pela equipe (se necessário), como um ingresso grátis ou um item da loja ou do café? Quanta responsabilidade deveria ser dada a um funcionário?

Mais informalmente, a maioria dos museus deve possuir um livro de visitantes e/ou uma urna para as pessoas deixarem seus comentários, positivos ou negativos. Embora os comentários não sejam, em sua maioria, úteis ou realistas, com mais frequência do que se imagina apontam questões que talvez tenham sido esquecidas, não foram notadas ou foram ignoradas. Deve haver também um mecanismo para que as reclamações sejam lidas e respondidas prontamente por correio. Muitos serviços públicos e organizações empresariais dão prazos às suas equipes para responder a consultas ou comentários (geralmente sete dias úteis).

A equipe de atendimento ao visitante, juntamente com um funcionário da alta administração, deve criar sistemas de monitoramento e avaliação dos serviços oferecidos. Uma vez estabelecidos o nível e o padrão de serviço, os funcionários podem verificar regularmente se tudo foi bem implementado e se segue o padrão exigido. Que verificações devem ocorrer e com que frequência? Quem irá checá-las? Há questões relacionadas à atitude, ao tempo e à precisão? Como essas questões poderão ser resolvidas, sempre mantendo a motivação dos funcionários?

Também é importante estabelecer um calendário viável de melhorias que serão priorizadas de acordo com a necessidade, os recursos e a plausibilidade.

### **Tema 11: Grupo de Informação e Comunicação: coleta de dados**

A principal atribuição do Grupo de Informação e Comunicação é criar mecanismos para que a informação seja colhida, verificada quanto à sua precisão e divulgada em uma variedade de formatos, para diferentes públicos. A prioridade desta sessão é trabalhar com aqueles que, provavelmente, farão parte desse Grupo do museu que será formado pelos funcionários do próprio Serviço de Atendimento ao Visitante, além de um membro da alta administração e o chefe ou representante de cada um dos departamentos. O objetivo é chegar a um consenso sobre as informações necessárias para ajudar os visitantes a aproveitar seu tempo no museu da melhor maneira possível e também a acessar o *site* do museu.

Distribua aos membros do grupo uma cópia da Ficha de Trabalho 34 “Grupo de Informação e Comunicação: Coleta de Dados”. Peça a cada grupo de dois ou três membros para responder, e depois apresentar ao grupo maior, no final desta parte da sessão, duas ou três perguntas da ficha. As opiniões compartilhadas com o grupo maior serão registradas e anotadas para futura distribuição.

*Neste momento, faça uma pequena pausa.*

O instrutor deverá, então, fazer uma discussão geral para se chegar a um acordo nos seguintes pontos:

1. O que você acha que o museu já faz bem?
2. Em ordem de prioridade, quais são as coisas mais importantes a alcançar nos próximos 3 anos para melhorar os serviços oferecidos aos visitantes?

### **Tema 12: Criar o Grupo de Informação e Comunicação do museu**

Em consulta com o Diretor Geral e o Diretor do Serviço de Atendimento ao Visitante, selecione e crie o Grupo de Informação e Comunicação do museu usando as perguntas e as notas de orientação a seguir.

Para discutir e responder às três questões relacionadas abaixo, talvez sejam necessárias várias sessões de trabalho e reuniões, além de uma ampla consulta a todo o museu.

1. Quem participará do Grupo de Informação e Comunicação do museu?

Provavelmente, o grupo reunirá representantes de vários setores do museu. A principal função é criar mecanismos de coleta de dados, verificar a precisão das informações e divulgá-las em vários formatos para diferentes públicos. O objetivo é garantir que as informações sejam atualizadas, precisas e acessíveis, não só em benefício do público, mas de toda a equipe de funcionários. Possivelmente farão parte do grupo um

*designer* gráfico para comunicação visual, alguém com boas habilidades editoriais, um defensor, membros da equipe de atendimento ao visitante e um editor ou gestor da *web* do museu.

2. Quais são as condições gerais e as responsabilidades?

Estas deverão ser discutidas e negociadas dentro do museu, conforme as circunstâncias muitas vezes específicas da instituição.

3. Quais serão as prioridades do grupo para o próximo ano?

Novamente, dependerá das necessidades de cada museu num dado momento. Apenas como exemplo, o Grupo e a diretoria do museu poderão chegar a um consenso sobre uma lista de prioridades, como a que segue:

Questões gerais:

- > Informações
- > Placas indicativas do lado de fora do museu para os visitantes
- > Orientação e placas informativas dentro do museu

Áreas específicas de atenção:

- > Recepção/balcão de informações na entrada principal do museu
- > Instalações da chapelaria para guarda-chuvas, casacos, sacolas e carrinhos de bebê
- > Instalações sanitárias
- > Instalações do café e/ou restaurante
- > Atendimento e estoque da loja do museu
- > Área externa

Quando houver um consenso do grupo sobre as condições gerais e os objetivos e programas no médio prazo, será necessário um acompanhamento regular do projeto.

### **Tema 13: Parâmetros de referência: ponto de vista de visitantes**

Os funcionários receberão uma cópia da Ficha de Trabalho 35 “Análise do Ponto de Vista de Visitantes”, e sairão em pequenos grupos de dois ou três para visitar um museu desconhecido ou qualquer outra atração ou estabelecimento voltados para o cliente ou visitante, público ou privado.

Após a visita, haverá sessões onde cada grupo apresentará suas observações, destacando exemplos de boas práticas de atendimento ao cliente, práticas adequadas que possam ser melhoradas e falhas importantes nas instalações e no padrão de serviços.

É muito importante que os funcionários de atendimento ao visitante aprendam a observar e analisar criticamente as instalações e os serviços do museu. No entanto, eles podem estar muito familiarizados com seu próprio estabelecimento para perceber os pontos fracos e problemas. Por isso, todos devem desenvolver suas habilidades críticas visitando e analisando outros estabelecimentos voltados ao cliente e com os quais não estejam familiarizados (ao menos nesse sentido). A partir daí, os funcionários estarão motivados a estabelecer os padrões de atendimento e cuidados ao visitante almejados pelo museu e ao mesmo tempo incentivar cada membro da equipe a colocar o visitante e suas necessidades no centro de suas atividades atuais e de seus planos futuros.

### **Tema 14: Avaliações de visitantes**

Após adquirir experiência em julgar criticamente os serviços de atendimento ao cliente ou visitante de outros estabelecimentos, os funcionários em treinamento deverão, então, usar essa experiência e o que

descobriram durante a discussão para fazer uma revisão do próprio museu. Trabalhando em duplas, eles usarão a Ficha de Trabalho 36 “Avaliação de Museu do Ponto de Vista de Visitantes”, para fazer observações semelhantes, ao longo de duas horas, no período normal de abertura do museu.

O grupo se reunirá novamente após receber e discutir os resultados dessa pesquisa. As várias ideias sobre como os padrões de serviço podem ser aprimorados serão anotadas e distribuídas para referência e discussão futuras.

Envolva funcionários de todas as categorias, até os membros mais recentes da equipe, independentemente da função. Embora haja uma sugestão de *checklist* na Ficha de Trabalho 36, incentive-os a adicionar seus próprios pontos.

Este exercício deve ser repetido pelo menos uma vez por ano para verificar se a situação mudou. É evidente que o considerado “bom” precisa ser discutido, fato que incentiva a participação de todos.

### **Tema 15: O visitante e pesquisa de mercado mais ampla**

O museu precisa ter informações sobre seus visitantes e o que estes pensam a respeito da instituição. Também precisa conhecer as opiniões das pessoas da comunidade que não frequentam o museu (ou seja, uma pesquisa de mercado mais ampla sobre a população em geral. Veja o capítulo “*Marketing*” em *Como gerir um museu*). Os funcionários de atendimento ao visitante (e os que participam do treinamento sobre esse tema) podem ajudar na coleta de dados valiosos, por exemplo, elaborando um questionário (talvez usando alguns itens da Ficha de Trabalho 36, adaptados às circunstâncias específicas dos prédios e galerias do museu pesquisado).

Onde forem realizadas pesquisas mais substanciais sobre visitantes, tanto em cooperação com os próprios especialistas de *marketing* do museu quanto com as agências de pesquisa de mercado governamentais ou particulares, o serviço de atendimento ao visitante provavelmente terá que oferecer assistência. Da mesma maneira, a equipe de atendimento ao visitante pode oferecer uma ajuda valiosa a estudos mais abrangentes como, por exemplo, o levantamento de amostras da população local (incluindo os não visitantes) para tentar encontrar respostas para perguntas tais como, qual é a proporção de pessoas que sabe que o museu existe? O que elas conhecem sobre as exposições e os serviços?

O pessoal do serviço de atendimento ao visitante pode pedir ao público que preencha o questionário enquanto caminha pelo museu, ou perguntar ao visitante se ele permite que o funcionário ande do seu lado e faça anotações sobre o seu passeio pelas galerias, suas reações diante do que vê e sua experiência.

As pesquisas com visitantes no interior do museu devem ser conduzidas com muito cuidado. Eles não devem se sentir obrigados ou pressionados a participar, nem a dar respostas positivas só para agradar a equipe. A maior parte dos visitantes não se importa em passar um ou dois minutos preenchendo um breve questionário ou deixar um comentário no Livro de Visitantes, mas se for pedido mais que isso, e ele tiver que perder um tempo mais longo para participar de uma pesquisa mais detalhada ou visita acompanhada, muitas vezes é melhor oferecer a esse visitante uma bebida, um café ou uma pequena lembrança da loja, em agradecimento por sua cooperação.

Essas pesquisas de mercado com visitantes são importantes métodos de avaliação dos padrões e dispositivos que foram postos em prática. As evidências coletadas ajudarão a priorizar ações futuras. Avaliação: a reunião de evidências que informem futuros planejamentos e permitam checar e aperfeiçoar processos, resultados e consequências pode acontecer em diferentes estágios de uma série de ações particulares.

1. No início, a avaliação “de entrada” testará as ideias e os protótipos durante o projeto.
2. A avaliação formativa permite fazer alterações e melhorias.
3. A avaliação cumulativa permite reunir uma série de evidências dos pontos fortes e fracos do projeto e informar sobre as ações futuras.

## Observações finais

O ponto-chave e definitivo desse treinamento sugerido é garantir que todas as informações e ideias importantes sejam reunidas e interpretadas com precisão e clareza, para a melhoria contínua do museu e seus serviços. Essas informações deverão, por sua vez, ser repassadas a todos que, dentro do museu, reconhecem o valor e se interessam pelos resultados, entre eles a equipe de serviços de atendimento ao visitante, o grupo de comunicações, a direção e os departamentos responsáveis por galerias e exposições específicas que tenham sido pesquisadas e revisitadas.

## Referências

*Como gerir um museu: Manual prático* inclui um glossário dos principais termos usados em treinamento em museus e patrimônio, bibliografia e recursos da *web*.

As citações neste volume são de:

BOYLAN, P. J. (Ed.) *Running a Museum: a Practical Handbook*. Paris: ICOM – International Council of Museums, 2004.

DURBIN, G. *Developing Museum Exhibitions for Lifelong Learning*. London: Museums and Galleries Commission, 1996.

ICTOP. *International Council of Museums Symposium on the Training of Personnel, August 1981*. Paris: ICOM-ICTOP, 1983.

KOLB, D. *Experiential Learning*. London & Eaglewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984.



# Código de Ética Profissional Estudos de Caso 1, 2 e 3

O Papel dos Museus e o Código  
de Ética Profissional

## Manual do instrutor



A partir das informações e sugestões de *Como gerir um museu* e do Código de Ética Profissional do ICOM, discuta em seu grupo os problemas éticos levantados em cada um desses estudos de caso e faça um resumo das suas conclusões.

### Ética – Estudo de Caso 1

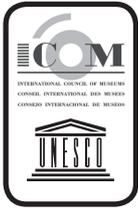
Você está planejando há anos organizar uma importante exposição em sua área temática, mas a falta de financiamento sempre impediu. A imprensa e a televisão divulgaram a necessidade de um patrocinador. Para sua surpresa, uma grande empresa se oferece para arcar com todos os custos da exposição, contanto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

### Ética – Estudo de Caso 2

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

### Ética – Estudo de Caso 3

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



*Como gerir um museu*

# Código de Ética Profissional

## Estudos de Caso 4 e 5

O Papel dos Museus e o Código de Ética Profissional

### Manual do instrutor

A partir das informações e sugestões de *Como gerir um museu* e do Código de Ética Profissional do ICOM, discuta em seu grupo os problemas éticos levantados em cada um desses estudos de caso e faça um resumo das suas conclusões.

#### Ética – Estudo de Caso 4

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

#### Ética – Estudo de Caso 5

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



Como gerir  
um museu

# Elaboração de uma Política de Gestão de Acervo

Gestão de Acervo

## Manual do instrutor

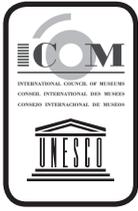
Examine a lista de itens de um sumário sugerido para a gestão de coleções (*Como gerir um museu*, capítulo “Gestão de Acervo”). Discuta os itens em grupo e marque os que deveriam ser incluídos na política de gestão de coleções do seu museu. Serão necessários outros temas, talvez por haver alguma coisa especial no seu museu ou nas coleções? Se for o caso, anote na parte inferior da ficha.

### Esboço de política de gestão de acervo: sumário sugerido

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

**Exercício:** Examine o sumário sugerido acima para a gestão de acervo. Quais são os temas relevantes para o seu museu? Há temas irrelevantes? O que há de especial no seu museu que exigiria o acréscimo de outros temas? Que temas seriam? Faça um resumo das suas conclusões e use-as para elaborar uma política de gestão de acervo em seu museu.

Adicione aqui os outros temas necessários ao seu museu.



## Manual do instrutor

Faça uma revisão da política de documentação do seu museu e compare a prática atual com os modelos de política e diretrizes dispostos no capítulo “Gestão de Acervo” em *Como gerir um museu*, especialmente o procedimento indicado na Caixa 4 do mesmo capítulo.

### Esboço de política de documentação

1. Todos os objetos são catalogados para registrar suas características físicas e proveniência de acordo com normas e classificações definidas para cada tipo de coleção.
2. São atribuídos e aplicados números de catálogo identificadores a todos os objetos.
3. Se o museu conduzir ou estiver associado a escavações arqueológicas e a trabalho de campo relacionado, deverão ser feitos todos os esforços para integrar os registros de campo à catalogação permanente usando, por exemplo, a mesma numeração de registro nos sistemas de catalogação do museu.
4. Os objetos sempre são catalogados antes que tenham permissão de sair do museu para empréstimo.
5. A catalogação é feita o mais rapidamente possível para evitar acúmulo de atrasos.
6. Se, no entanto, houver acúmulo de atrasos de registro e catalogação, o museu deverá desenvolver e pôr em prática um plano para que a catalogação volte a um padrão aceitável, o mais rapidamente possível.

1

2

3

4

5

6



## Manual do instrutor



Examine os itens abaixo para segurança de acervo (*Como gerir um museu*, capítulo “Gestão de Acervo”). Diga se cada item já foi abordado pela política atual ou na prática do seu museu e faça um resumo das diretrizes. Se não foi, o que fazer para melhorar os procedimentos?

**Questões de segurança a serem abordadas pela política de gestão de acervo**

1. O acesso físico às coleções, até mesmo para os funcionários, é restrito e ocorre em local seguro e trancado, e com entrada controlada.
2. A equipe de funcionários do acervo responsável por um tema, uma coleção ou por uma área de armazenamento específica supervisionará o acesso tanto de outros funcionários quanto de visitantes.
3. Devem ser mantidos registros dos funcionários que tenham acesso à chave da área de armazenamento.
4. Devem ser mantidos registros dos visitantes que têm permissão de entrar na reserva e em outras áreas seguras do museu.
5. O acesso a objetos para pesquisa está estipulado no projeto aprovado, e todas as visitas serão igualmente registradas de forma adequada ao terminar o período de empréstimo.

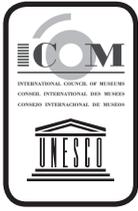
1

2

3

4

5



## Manual do instrutor

Exercício individual: faça uma revisão da prática atual do seu museu em relação aos padrões recomendados no capítulo “Inventários e Documentação” de *Como gerir um museu*. Prepare, em folha separada, um breve relatório sobre a posição e as possibilidades de todo o museu ou de uma coleção específica, caso a caso, para futuras melhorias.

Use como base as diretrizes de documentação para criar uma folha de registro resumido, um formulário de transferência de título e um registro de inventário.

Use como base as diretrizes de armazenamento e documentação para um controle de acervo e um manual de catalogação, com decisões sobre os campos e os padrões de sintaxe e terminologia a serem utilizados pelo museu.

Faça um relatório da história e das informações disponíveis sobre a coleção.

Desenvolva um plano de revisão de documentação de uma coleção específica.

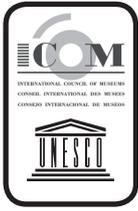
1

2

3

4





*Como gerir um museu*

# Nove Agentes de Deterioração

Cuidado e Preservação de Acervo

## Manual do instrutor

Faça uma revisão do prédio do museu e avalie os riscos (mais especificamente, as formas de possíveis perdas ou danos, e as coleções mais vulneráveis) utilizando a Tabela 1, a Tabela 3 e os Apêndices do capítulo “Cuidado e Preservação de Acervo” em *Como gerir um museu*.

### Os nove agentes de deterioração

#### Forças físicas diretas

por exemplo, choque, vibração, desgaste e força da gravidade

#### Ladrões, vândalos e deslocadores

ou seja, acesso e remoção não autorizados

1. Intencionais
2. Não intencionais

#### Fogo

#### Água

#### Pragas

1. Insetos
2. Vermes, pássaros e outros
3. Mofo, bactérias (ver Umidade Relativa incorreta)

#### Contaminantes

1. Gases, gases internos e externos (por exemplo: poluição, oxigênio)
2. Líquidos (por exemplo: plastificantes, gorduras)
3. Sólidos (por exemplo: pó e sal)

#### Radiação

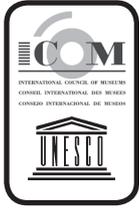
1. Luz ultravioleta
2. Luz (radiação visível)

#### Temperatura incorreta

1. Muito alta
2. Muito baixa
3. Flutuações

#### Umidade Relativa incorreta

1. Úmido (+ de 75% UR)
2. UR acima ou abaixo de um valor crítico
3. UR acima de 0%
4. Flutuações de UR



Como gerir  
um museu

# Trabalho em Equipe no Museu: Luz Solar

Cuidado e Preservação de Acervo

## Manual do instrutor

Discuta em grupo o seguinte estudo de caso e faça o exercício sobre as suas experiências e as possibilidades de cooperação entre diferentes categorias de funcionários quanto ao cuidado com as coleções.

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

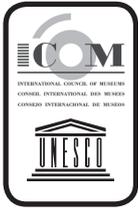
Uma curadora adquire um tecido antigo de uma família local. Há muitos anos ela desejava esse tecido para a coleção do museu. Ele estava guardado no baú do dote da bisavó. A família concordou doá-lo ao museu desde que ficasse exposto em lugar de destaque. A curadora analisa a parede onde irá expor o tecido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

Seu museu é pequeno e não tem um especialista próprio, então ela procura o especialista do instituto nacional de conservação. Eles trocam informações e ele diz que, de fato, algumas cores do tecido por ela descrito desbotariam bastante num espaço de dois anos se recebessem duas horas de luz solar direta, e até mesmo a luz indireta no ambiente poderia causar desbotamento em dez anos. Ela resolve cuidar primeiro do maior risco, a luz solar direta. Chama a faxineira e o guarda em seu escritório. Convida-os a observar o maravilhoso tecido, fala sobre sua ligação histórica com a comunidade e explica o problema. O guarda diz que agora entende os motivos e fechará as venezianas nas duas horas em que o sol é mais forte. Levará a sua cadeira para perto de outra janela com sombra durante essa parte do dia.

Durante a conversa, a faxineira lembra que no ano anterior, depois de uma chuva (a curadora estava em férias), ela encontrou água escorrendo naquela parede, vinda de um vazamento no telhado, mas apenas secou e limpou. E que não disse nada porque não sabia a quem informar. Isso também não seria um problema? A curadora disse que falaria com os responsáveis pela vitrine e pelo telhado do prédio para consertar o vazamento. Depois disso, a faxineira e o guarda sentem-se mais ligados à coleção do museu e entendem que eles também têm um papel a desempenhar. São, afinal, os funcionários que chegam mais perto das exposições todos os dias e suas observações são parte importante do monitoramento do acervo.

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

RESPOSTA



# Estudo de Viabilidade de Exposição

Mostras, Exibições e Exposições

## Manual do instrutor

Fatores que devem ser considerados e avaliados em um estudo de viabilidade de exposição (*Como gerir um museu*, capítulo “Mostras, Exibições e Exposições”).

Os objetos que serão exibidos: disponibilidade, conservação e segurança.

O espaço: tamanho e acessibilidade durante a instalação e aos visitantes com deficiência quando a exposição for aberta.

A equipe de funcionários: equipe interna, terceirizados e/ou consultor externo.

Gestão de tempo: na programação geral das exposições do museu, eventos e outras atividades, calcular o tempo necessário para o planejamento e a instalação de cada um.

Custos: estimativa de orçamento do projeto, incluindo construção, transporte, divulgação, manutenção e desmontagem.

Qual é a equipe principal da exposição e como deve ser organizada.

1

2

3

4

5

6



*Como gerir  
um museu*

## Equipe de Exposição

Mostras, Exibições e Exposições

### Manual do instrutor

---

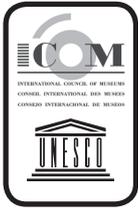
Discuta em seu grupo de trabalho quais são os membros da equipe de funcionários do seu museu que poderiam fazer parte do projeto de uma nova exposição ou exibição.

**Administrativos**

**Especializados**

**Técnicos**

**Artesãos**



*Como gerir  
um museu*

## Como Reconhecer Bom Atendimento

Atendimento ao Visitante

### Manual do instrutor

*Pense um pouco: onde foi que você recebeu recentemente um bom serviço? Em um hotel, em uma loja, no trem ou no avião, no banco, numa repartição pública? Que serviço foi esse? Como você avaliou se foi bom ou ruim? Você foi recebido com um sorriso, recebeu informações claras, seu quarto estava limpo, tudo funcionava bem, teve tempo suficiente para fazer uma boa consulta? Suas expectativas foram correspondidas? Qual é a experiência dos visitantes e que tipo de serviço eles recebem no seu museu? As expectativas deles são correspondidas?*

#### **Exercício para a equipe de funcionários**

Cada membro da equipe elabora duas listas de procedimentos que poderão contribuir para serviços de boa e de má qualidade. Em seguida, o grupo discute e indica os dez procedimentos positivos que servirão de base para criar um padrão de toda a equipe.

1

2

3

4

5

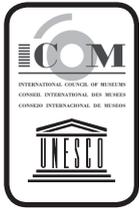
6

7

8

9

10



*Como gerir  
um museu*

# Como Conhecer os Visitantes Reais

Atendimento ao Visitante

## Manual do instrutor

**Saiba quem são os visitantes**

Os visitantes são aqueles que entram pela sua porta; quanto mais você os conhecer, melhor se planejará e se preparará para eles.

1. Você sabe quem são os seus visitantes?
2. Quais e quantos repetem as visitas?
3. Qual é o perfil desses visitantes e até que ponto eles refletem o perfil da comunidade? O perfil de ambos é o mesmo ou são perfis diferentes? Você acha que eles devam refletir o perfil da comunidade? Quantos visitantes vêm sozinhos, e não com a família ou qualquer outro grupo?
4. Quantos são os visitantes locais e quantos são os de outras regiões?
5. Você percebe algumas tendências sazonais nas visitas?
6. Há diferença no número e no tipo de visitante em dias diferentes da semana/mês/ano?

1

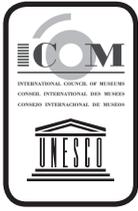
2

3

4

5

6



Como gerir  
um museu

# Como Conhecer os Visitantes Potenciais e Virtuais

Atendimento ao Visitante

## Manual do instrutor

Em pequenos grupos ou individualmente, analise a possibilidade de transformar visitantes potenciais em visitantes reais ou de criar e expandir uma comunidade de visitantes virtuais.

**Visitantes potenciais** (não visitantes que você gostaria de atrair para o seu museu) se encaixariam no perfil dos seus visitantes reais (por exemplo, os pesquisadores) ou você prefere abrir suas instalações para muito mais gente?

1. O que é preciso fazer para atrair os vários tipos de novos visitantes (por exemplo: acadêmicos e pesquisadores, famílias, grupos organizados de estudantes)?
2. Os horários de funcionamento do seu museu são convenientes para os visitantes em geral e para os grupos especiais, como estudantes e pesquisadores que queiram ver as coleções reservadamente?
3. Os horários de funcionamento e o regime de acesso especial às coleções estão expostos em lugar visível?

**Visitantes virtuais** (aqueles que acessam o museu ou suas informações e instalações pela internet ou por carta)

4. Se o museu tem *site* próprio, ele é fácil de usar tanto por pesquisadores quanto por visitantes comuns?
5. Quantas vezes o visitante precisa clicar para obter uma informação que deseja?
6. As imagens e o texto deixam claro que o visitante é bem-vindo?
7. O museu reconhece as diferentes necessidades de seus visitantes?
8. O *site* sugere, intencionalmente ou não, que o museu hierarquiza os visitantes, primeiro os pesquisadores, depois o visitante comum?
9. Se o seu museu ainda não tem um *site* próprio, visite *sites* de museus similares em outros países e regiões e avalie-os usando as perguntas acima (de 5 a 8).
10. Use essas análises para melhorar seu próprio *site* ou preparar as especificações do futuro *site* do seu museu.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10



*Como gerir  
um museu*

# Serviços e Instalações para Visitantes

Atendimento ao Visitante

## Manual do instrutor

---

Discuta as seguintes questões em grupo:

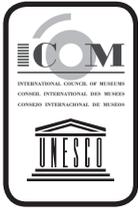
1. Que instalações o museu oferece atualmente? Que tipo de visitante se beneficiará delas e que tipo é menos provável que se beneficie?
2. Que instalações o museu gostaria de oferecer no futuro?
3. Que serviços o museu oferece atualmente? Que tipo de visitante se beneficiará deles e que tipo é menos provável que se beneficie?
4. Que serviços o museu gostaria de oferecer no futuro?

1

2

3

4



*Como gerir  
um museu*

## Manual do instrutor

Ficha de trabalho 16

# Princípios e Prioridades da Política e do Programa de Educação

Educação no Contexto das Funções de Museu

### Como avaliar os princípios e as prioridades para desenvolver política e programa de educação em museu

Em grupos pequenos, discuta as questões básicas identificadas para analisar e planejar o serviço de educação de acordo com estas circunstâncias:

#### A situação geográfica

1. O museu atende a uma comunidade grande ou pequena?
2. O entorno do museu é urbano, industrial ou rural?
3. O museu se relaciona efetivamente com seu contexto geográfico?

#### A estrutura social e cultural da população

4. Como são os visitantes atuais?
5. Que outros visitantes e usuários queremos atrair para o museu e por quê?
6. Quais são as tradições culturais da comunidade, e é possível vinculá-las aos objetivos e políticas do museu?
7. Quais são os problemas enfrentados atualmente pela comunidade?

#### As questões museais

8. Quais são as principais características do acervo?
9. Qual é a origem do acervo?
10. Quais são as obrigações do museu para com terceiros, como governo, cidade e outros organismos de fomento ou doação?

#### As finanças

11. Que fontes específicas de financiamento estão disponíveis para o trabalho educativo?
12. Qual é o melhor uso do orçamento disponível para a educação em museu?

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12



*Como gerir  
um museu*

# Preparação de Legendas e Paineis

Educação no Contexto das Funções de Museu

## Manual do instrutor

---

### Como criar legendas e paineis

Em duplas, selecione um mostruário e crie um painel com 100 palavras para ajudar o visitante a contextualizar os objetos.

Que informações específicas o visitante precisa? Por quê?

Como fazer o visitante se aproximar mais do mostruário e se surpreender?

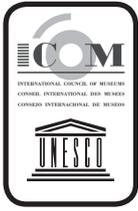
Como fazer o visitante relacionar um dado mostruário com outros da galeria?

Discuta em grupo os pontos fortes e fracos da legenda.

Se fosse acrescentar um desenho ou uma fotografia ao painel, qual seria?

Por quê?

Discussão em grupo



*Como gerir  
um museu*

# Leis Locais e Nacionais

Gestão de Museu

## Manual do instrutor



Pesquise e resuma as principais leis e regulamentos locais e nacionais que interferem nas operações e na gestão do museu.



*Como gerir  
um museu*

# Os Vários Tipos de Museu no País

Gestão de Museu

## Manual do instrutor

---

Liste e dê exemplos dos vários tipos de museu no país segundo suas agências e organizações de autorização, gestão e financiamento.

**Os vários tipos de museu segundo suas agências e organizações de autorização, gestão e financiamento**

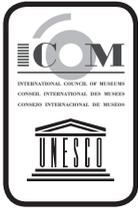
1. Estatais – museus criados e geridos por agências governamentais locais, regionais ou nacionais.
2. Privados – museus financiados e operados por particulares ou organizações privadas, possivelmente com fins lucrativos.
3. Museus de fundações, fundos fiduciários e sociedades sem fins lucrativos (conhecidos na Grã-Bretanha como museus independentes).
4. Museus universitários ligados a faculdades ou universidades e geralmente criados e mantidos para fins educacionais, embora muitos deles também tenham um papel público importante.

1

2

3

4



*Como gerir  
um museu*

# Checklist de Políticas

Gestão de Museu

## Manual do instrutor

1. Considerando o seu museu, quais são as áreas abaixo que atualmente não têm políticas declaradas e documentação?
2. A documentação das áreas está atualizada ou precisa ser revista?
3. Algum aspecto especial das funções e responsabilidades do museu não foi documentado e não está relacionado abaixo?

### Checklist

1. Aquisição
2. Incorporação
3. Desincorporação
4. Usos e cuidados com o acervo
5. Empréstimos
6. Exposições
7. Programa de atividades educativas
8. Recursos humanos
9. Recursos financeiros
10. Avaliação dos funcionários
11. Saúde e segurança dos funcionários e visitantes
12. Manutenção das dependências (instalações)
13. Uso das dependências (instalações)
14. Riscos e desastres naturais
15. Disposições especiais para um museu específico

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15



*Como gerir  
um museu*

# Principais Fatores para Contratos de Trabalho

Gestão de Pessoal

## Manual do instrutor



Exercício individual ou em grupo pequeno.

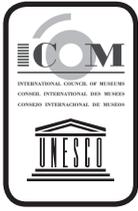
**Exercício de identificação dos principais fatores para contratos de trabalho**

1. Elaborar uma lista com as principais leis e normas que regulam os contratos de trabalho no país.
- 2 Se for um museu público, fazer um resumo dos principais regulamentos e acordos governamentais que regem as condições de trabalho em instituições estatais.
3. Existe algum tipo de manual ou acordo de funcionários que especifique os procedimentos e as condições de trabalho?

1

2

3



Como gerir  
um museu

Manual do instrutor

Em grupo pequeno, discuta com franqueza o atual estado do seu próprio museu ou de outra organização (por exemplo, a seção de um órgão público). Use o *checklist* para identificar ao menos cinco áreas prioritárias a serem melhoradas.

O pesquisador Brian O'Neill (*Professional Manager*, jan. 1993) diz que uma organização eficaz e bem-sucedida exige:

1. Que tenha bom senso e propósito de direção
2. Que as tarefas sejam bem planejadas
3. Que os funcionários sintam-se tratados com justiça e tenham seu valor devidamente reconhecido e apreciado
4. Que a gestão seja do tipo participativo
5. Que todos estejam informados sobre planos e eventos
6. Que cada funcionário se sinta um membro valioso da equipe
7. Que o local de trabalho e as instalações sejam bem planejadas
8. Que todos entendam claramente qual é a sua função
9. Que todos estejam capacitados para a função
10. Que todos tenham oportunidades justas de promoção
11. Que os líderes e supervisores demonstrem interesse e apoio
12. Que a equipe esteja envolvida no planejamento desde o início
13. Que o funcionário tenha oportunidade de pôr em prática suas habilidades
14. Que o funcionário tenha oportunidade de contribuir com ideias

PRIORIDADE A

PRIORIDADE B

PRIORIDADE C

PRIORIDADE D

PRIORIDADE E



# Descrição de Função e Especificação de Pessoal

Gestão de Pessoal

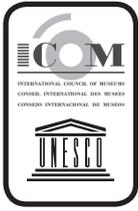
## Manual do instrutor



Usando como modelo os exemplos do capítulo “Gestão de Pessoal” em *Como gerir um museu*, analise uma função existente no museu (pode ser a sua própria ou a de um subordinado) e descreva a função e a especificação do funcionário.

DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO

ESPECIFICAÇÃO DO FUNCIONÁRIO



*Como gerir  
um museu*

# Como Redigir um Contrato de Trabalho

Gestão de Pessoal

## Manual do instrutor

Usando o modelo de contrato que se encontra no capítulo “Gestão de Pessoal” em *Como gerir um museu*, elabore um contrato de trabalho para uma função existente no museu.

### Requisitos mínimos de contrato de trabalho

1. Nome e endereço do empregador
2. Nome do funcionário
3. Cargo (ou uma breve descrição)
4. Data da contratação
5. Data em que termina a contratação (se for por um prazo determinado)
6. Detalhes da remuneração: valor do salário inicial, prazo e forma de pagamento, como é feito o cálculo e a avaliação do salário (por exemplo, segundo uma tabela oficial ou estatal de pagamento ou dissídio negociado pelo sindicato)
7. Detalhamento das horas normais de trabalho e as condições relacionadas (por exemplo, referência a um acordo coletivo de horários de trabalho flexíveis)
8. Acordos relacionados a férias e subsídios de férias
9. Acordos sobre incapacidade para trabalhar por doença ou acidente, incluindo direito a subsídio por doença etc.
10. Termos e condições relativos a planos de previdência
11. Prazo de aviso prévio para o empregador e o empregado
12. Informações sobre regras e procedimentos disciplinares e reclamações
13. Direitos e condições relacionados ao reconhecimento sindical (se aplicável)
14. Detalhes sobre onde os funcionários podem consultar os documentos oficiais referentes ao emprego (por exemplo, acordos coletivos de salários e condições, códigos disciplinares e de reclamações etc.)

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14



# Os Cinco Passos da Avaliação de Risco

Gestão de Pessoal

## Manual do instrutor



Usando orientações do capítulo “Gestão de Pessoal” em *Como gerir um museu*, faça uma avaliação de risco pessoal da sua própria área de trabalho no museu ou elabore em grupo uma avaliação de risco para todo o museu (ou a maior parte dele, como decidirem).

**Avaliação de risco do local de trabalho:  
cinco passos**

**PERIGO:** é qualquer coisa que possa causar danos (por exemplo, produtos químicos, energia elétrica, trabalhar no alto de escadas etc.)

**RISCO:** é a probabilidade, alta ou baixa, de alguém sofrer danos por conta do perigo

PASSO 1: Procurar os perigos

PASSO 2: Decidir quem pode ser afetado e como

PASSO 3: Avaliar os riscos e decidir se as precauções atuais são adequadas ou se outras são necessárias

PASSO 4: Registrar as constatações

PASSO 5: Avaliar e, se necessário, rever as constatações

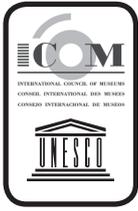
PASSO 1

PASSO 2

PASSO 3

PASSO 4

PASSO 5



Como gerir  
um museu

# Análise para Planeamento

Marketing

## Manual do instrutor

Em grupo pequeno, preferencialmente formado por funcionários de departamentos e níveis de responsabilidade diferentes, faça uma Análise SWOT do museu, a fim de auxiliar nos trabalhos.

### Checklist

- Identificar as necessidades da comunidade
- Relacioná-las com a missão do museu
- Avaliar as capacidades da instituição como museu
- Avaliar o ambiente externo
- Definir objetivos para o museu
- Selecionar estratégias para o museu
- Desenvolver programas públicos de curadoria, exposição, educação e outros para o museu
- Determinar um orçamento futuro para o museu
- Avaliar o desempenho geral do museu

### Análise SWOT

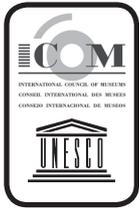
- Forças (*Strengths*)
- Fraquezas (*Weaknesses*)
- Oportunidades (*Opportunities*)
- Ameaças (*Threats*)

Forças

Fraquezas

Oportunidades

Ameaças



Como gerir  
um museu

# Como Elaborar um Plano de Emergência

Segurança de Museu e Prontidão para Desastres

## Manual do instrutor

Trabalhando em grupo, levante as informações básicas de um plano de emergência, conforme descrito em *Como gerir um museu*.

### Checklist

- a) nome e endereço do museu;
- b) número de funcionários fixos;
- c) nome (e telefone residencial e celular) do responsável pela segurança das instalações do museu e dos responsáveis pela segurança de cada ala, dos acervos e coleções, e *e-mail*, se houver (ligações e *e-mails* poderão ser encaminhados a um atendimento 24 horas da organização, que terá outros contatos);
- d) informações sobre os pontos críticos (localização de botijões de gás, produtos químicos armazenados etc.);
- e) localização das instalações de gás, água e chaves de eletricidade, com as respectivas instruções;
- f) localização do controle central do sistema de detecção de intrusos, alarme de incêndio e outros elementos do sistema de segurança do museu;
- g) natureza e manuseio do material armazenado (volume, necessidades especiais de transporte), prioridade de evacuação etc.;
- h) descrição do acesso às instalações, incluindo informações sobre a qualidade e capacidade das vias de comunicação e dos andares dos edifícios;
- i) planta de localização da edificação com rotas de fuga.

a

b

c

d

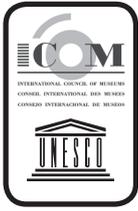
e

f

g

h

i



*Como gerir um museu*

# Análise de Risco

Segurança de Museu e Prontidão para Desastres

## Manual do instrutor

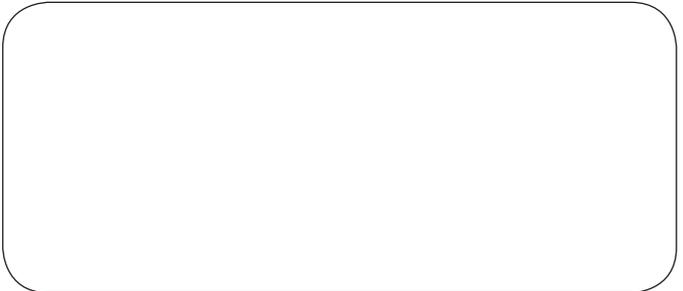
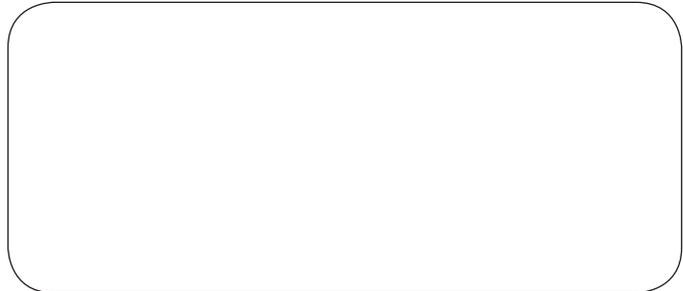
Discuta em grupo quais dos seguintes riscos devem ser levados em conta para proteção e segurança.

### Formulário de análise de riscos

TIPO DE EMERGÊNCIA	FREQUÊNCIA DE OCORRÊNCIA	GRAU DE PROBABILIDADE (1 a 5 /P/)	GRAVIDADE DAS CONSEQUÊNCIAS	NÍVEL DE GRAVIDADE (1 a 5 /C/)	RISCO R = P x C	GRAU DE RISCO (/1 - 5/)	CLASSIFICAÇÃO em relação a prioridade
<b>Desastres no entorno do prédio</b>							
Enchentes							
Tempestades ou tormentas							
Incêndios extensos							
Poluição do ar pesada							
Terremotos							
Infestação por insetos, roedores etc.							
Alta voltagem causada por forças atmosféricas							
<b>Atos ilegais</b>							
Furto comum efetuado por visitantes ou funcionários							
Roubo							
Vandalismo							
Comportamento inadequado de visitantes, inclusive violência física							
Incêndio intencional							
Entrada sem registro							
Presença de pessoas armadas							
<b>Acidentes e falhas</b>							
Lesão de funcionário ou visitante							
Acidente que resulte em vazamento de produtos químicos							
Falha no ar condicionado							
Falhas de energia: eletricidade, gás, aquecimento a óleo, sistema de aquecimento distrital							
Paralisação no abastecimento de água							
Falhas em sistemas de alarme de segurança							
Falhas em sistemas de comunicação de segurança							
<b>Outras emergências dentro do prédio</b>							
Incêndio							
Vazamento de tubulação de água ou sistema de aquecimento							
Excesso de temperatura							
Excesso de umidade							
Excesso de intensidade de luz							

Número de objetos no acervo em grave perigo de furto (número de peças e percentual), isto é, T1 =< T2 + T3

número de peças	%
-----------------	---





# Convenções e Cooperação Internacional

Tráfico Ilícito

## Manual do instrutor

Busque respostas de funcionários do museu e agentes do governo (quadro do capítulo “Tráfico Ilícito” em *Como gerir um museu*) e faça um relatório em data a ser definida.

### Checklist

Para funcionários do museu, agentes do governo para convenções internacionais, polícia e agentes alfandegários

1. O seu país é signatário de alguma das quatro principais convenções internacionais (Convenção de Haia de 1954 para a proteção dos bens culturais em caso de conflito armado, Convenção da UNESCO de 1970 para os meios de proibir e prevenir a importação ilegal, exportação e transferência de propriedade cultural, a Convenção UNIDROIT de 1995 para objetos culturais roubados e exportados ilegalmente e Convenção de 2001 para a proteção do património cultural subaquático)?
2. Caso contrário, procure saber a razão e encontre meio de conseguir a adesão.
3. O seu país participou dos trabalhos do Comitê Intergovernamental?
4. Caso contrário, procure saber a razão e proponha um programa ativo de participação e/ou nomeação no Comitê.
5. Os agentes aduaneiros conhecem os bens culturais mais importantes do seu país para apreendê-los caso sejam identificados na alfândega de saída?
6. O serviço aduaneiro do seu país colabora com um serviço aduaneiro estrangeiro para facilitar a restituição de bens culturais?
7. Os agentes alfandegários apropriados conhecem as quatro convenções e sabem a quem procurar nas alfândegas dos principais países de destino dos objetos culturais de seu país comercializados ilegalmente?
8. A polícia sabe a quem contatar na sede da Interpol em Lyon? Conhece o formulário especial para as ações necessárias quando se trata de itens culturais?
9. Ela já notificou o desaparecimento de um património importante à Interpol?
10. Como melhorar a colaboração entre a polícia, alfândega e os serviços do museu?

1

2

3

4

5

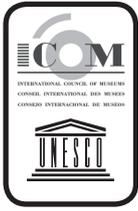
6

7

8

9

10



*Como gerir um museu*

## Razões para Política e Estratégias de Atendimento ao Visitante

Como criar uma equipe eficiente de atendimento ao visitante

### Manual do instrutor

Em grupo de três pessoas, discuta e anote os pontos-chave levantados. Selecione um dos membros do grupo para ler as respostas aos demais grupos.

1. Por que é preciso prestar um bom atendimento aos visitantes?
2. Quais são os benefícios para o museu?
3. Quais são, na sua opinião, os princípios básicos para prestar um atendimento de qualidade ao visitante?
4. Os membros do grupo discordam de algum tópico? Por quê?

1

2

3

4



Como gerir  
um museu

# Como Tornar um Museu Agradável para Famílias

Como criar uma equipe eficiente de  
atendimento ao visitante

## Manual do instrutor

Revise o *checklist* abaixo e decida se o seu museu é um ambiente agradável para famílias ou não. Identifique maneiras simples e práticas de melhorar a situação.

1. Existem atividades como jogos e exposições especiais para envolver as crianças, principalmente nas férias? A equipe de educação pode ajudar nesse planejamento. Um lanche pode ter itens simples e talvez o museu possa disponibilizar um local de alimentação para famílias e outros grupos.
2. Os banheiros devem ter pia e vaso sanitário mais baixos para crianças, além de fraldário. Em geral essas instalações vêm combinadas com as instalações para pessoas com deficiência, que precisam de mais espaço.
3. Uma família com filhos pequenos pode trazer carrinho de bebê. É permitido nas galerias?
4. O museu poderia oferecer carrinhos menores ou suporte do tipo canguru para carregar o bebê.
5. O mobiliário pode incluir cadeirinha alta e pequenas caixas para a criança poder subir e ver o interior de vitrines.

1

2

3

4

5



*Como gerir  
um museu*

# Elaboração de Política e Estratégias de Atendimento ao Visitante

Como criar uma equipe eficiente de atendimento ao visitante

## Manual do instrutor

Em grupo de três pessoas, discuta as frases abaixo para decidirem como executar as propostas.

### Checklist

1. O objetivo da política é orientar os funcionários a...
2. As metas fixadas pelo museu para o atendimento ao visitante nos próximos 3 anos são...
3. Os grupos de visitantes atendidos atualmente pelo museu são...
4. Os grupos de visitantes que o museu quer atrair nos próximos 3 anos são...
5. Queremos saber se os nossos visitantes...
6. Para obter essas informações faremos...
7. Atualmente o museu oferece os seguintes serviços aos visitantes...
8. Os serviços que poderíamos agregar nos próximos 3 anos são...
9. Cada seção/departamento do museu poderia agregar...
10. As funções imprescindíveis para que o visitante tenha uma experiência positiva são...
11. As seguintes funções administram...
12. Estamos indo bem porque...
13. Para corresponder aos nossos padrões precisamos de mais treinamento em...
14. A equipe de atendimento ao visitante deve se reunir com a equipe de... para discutir...
15. O que é preciso fazer para começar a...

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

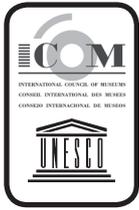
11

12

13

14

15



*Como gerir  
um museu*

# Como Prestar Atendimento ao Visitante

Como criar uma equipe eficiente de atendimento ao visitante

## Manual do instrutor

Em grupo, discuta as questões abaixo e anote as respostas sobre atendimento ao visitante.

**Checklist**

1. Quem está na equipe e quais são as suas responsabilidades? Identificar cada um e o que faz, por exemplo, telefonista, atendente da loja etc.
2. Quais são os principais atributos do bom funcionário de atendimento aos visitantes?
3. Qual é o padrão de qualidade que a equipe almeja?
4. Como alcançar esse padrão?
5. Quem é responsável por qual área física do museu?
6. Os visitantes podem identificar os membros da equipe de atendimento ao visitante? Onde eles devem ficar?
7. Quais são os deveres diários de cada membro da equipe?
8. Com que outro funcionário do museu eles precisam ter contato diário e por quê?
9. Como devem ser tratadas as queixas dos visitantes?
10. Até onde vai a responsabilidade de cada membro da equipe para tentar resolver um problema?
11. Em que circunstâncias deve encaminhá-lo para outro membro da equipe ou a um funcionário hierarquicamente superior?
12. Que treinamentos são necessários?

1

2

3

4

5

6

7

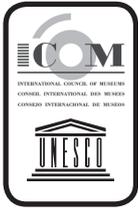
8

9

10

11

12



*Como gerir um museu*

# Grupo de Informação e Comunicação: Coleta de Dados

Como criar uma equipe eficiente de atendimento ao visitante

## Manual do instrutor

O papel principal do grupo de informação e comunicação do museu é criar mecanismos para coletar, verificar e divulgar informações precisas em vários formatos para públicos diferentes. Em grupo, considere algumas ou todas as perguntas abaixo (conforme indicado pelo líder da sessão). Tome nota das respostas para apresentar a todos no final.

### Checklist

1. Na sua opinião, quais são as informações que os visitantes do museu esperam e precisam receber?
2. Onde as informações aos visitantes devem estar?
3. Devem estar em que formato? (Em papel, no guia, num folheto ou outra publicação? Eletrônica? Verbal? Áudio-guia?)
4. Quanta informação é necessária?
5. As informações devem vir de dentro ou de fora do museu?
6. Como saber se a informação é suficiente e se o visitante tem feito um bom uso dela?

1

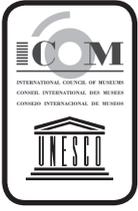
2

3

4

5

6



*Como gerir  
um museu*

## Análise do Ponto de Vista de Visitantes

Como criar uma equipe eficiente de  
atendimento ao visitante

### Manual do instrutor

---

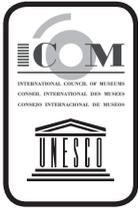
Em grupo de duas ou três pessoas, visite um museu desconhecido ou outra atração turística (patrimônio cultural, parque de diversões, centro de compras; pode ser local público ou privado) e observe o que, na sua opinião, funciona bem ou mal do ponto de vista do visitante comum.

Resuma as diferentes situações em uma ou outra das categorias que seguem, acrescentando breves comentários sobre as boas práticas que poderiam ser adotadas em seu museu e sugestões para melhorar a atração estudada, quando identificados os problemas.

Bom padrão

Adequado, mas poderia melhorar

Deixa a desejar



*Como gerir  
um museu*

# Avaliação de Museu do Ponto de Vista de Visitantes

Como criar uma equipe eficiente de atendimento ao visitante

## Manual do instrutor

Em grupo de dois ou três funcionários do museu, circule durante duas horas em seu próprio museu durante o expediente normal e avalie cada um dos itens abaixo de acordo com as três colunas.

	Bom padrão	Adequado, mas poderia melhorar	Deixa a desejar
<b>Indicadores gerais</b>			
Há indicadores mostrando ao visitante que o museu o leva a sério e está preocupado com a qualidade da visita?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Há um texto curto nos materiais impressos, internet e na entrada do museu que indique suas intenções?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Chegada</b>			
É fácil chegar ao museu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Está bem sinalizado para motoristas e pedestres?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tem estacionamento? Qual é a distância até a entrada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existem vagas próximas da entrada para pessoas com deficiência?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Recepção</b>			
Quem recebe os visitantes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Como recebem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
São educados e dão informações precisas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Está claro o que fazer no momento da chegada e onde ficam os banheiros, a chapelaria, o balcão de informações, as salas e as galerias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Como saber a programação do dia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O que é oferecido às famílias, crianças, pessoas com deficiência e pesquisadores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto tempo tenho antes de o museu fechar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preciso pagar ingresso, quanto é, e tem desconto para crianças e idosos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posso tirar fotos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posso levar meu filho no carrinho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Galerias</b>			
As telas são visualmente atraentes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O espaço é agradável ou é escuro e sombrio? Dá para ler as legendas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A iluminação é bem direcionada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As galerias são barulhentas ou muito vazias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dá para entender o contexto intelectual e o conteúdo das telas? Dá para saber mais sobre as exposições além das informações das legendas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onde posso obter mais informações?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posso me sentar em qualquer lugar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dá para meu filho se divertir e aprender de acordo com seu nível?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dá para todos verem os mostruários a uma altura confortável?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Como faço para ir de um lugar ao outro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para quem posso perguntar se tiver dúvida?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Como faço para identificar essas pessoas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posso consumir bebida ou comida?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A alimentação é barata?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posso me sentar na área externa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Há banheiros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





ICOM – International Council of Museums Maison de l’UNESCO  
1, rue Miollis  
75732 Paris Cedex 15  
France

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization  
7, place de Fontenoy  
75352 Paris 07 SP  
France