

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS**  
**Instituto de Ciências Humanas**  
**Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Patrimônio Cultural**

**UNIVERSIDAD DE SEVILLA**  
**Facultad de Bellas Artes**  
**Programa de Doctorado en Arte y Patrimonio**



Tese

**Obstáculos para a aplicação da gestão de riscos em contexto museal:**  
estudos de casos entre Brasil e Espanha

**Micheli Martins Afonso**

Sevilla, 2022.

Autora **Micheli Martins Afonso**

**Obstáculos para a aplicação da gestão de riscos em contexto museal:  
estudos de casos entre Brasil e Espanha**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Memória Social e Patrimônio Cultural do Instituto de Ciências Humanas da Universidade Federal de Pelotas/Brasil e ao Programa de Doctorado em Arte y Patrimonio da Universidad de Sevilla/Espanha, em regime de cotutela, como requisito à obtenção do título de Doutora em Memória Social e Patrimônio Cultural e Doctora en Arte y Patrimonio.

Orientadora (UFPEL): Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Juliane C. Primon Serres

Orientadora (US): Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria Arjonilla Álvarez

Coorientador (US): Prof. Dr. Francisco Javier Cornejo Vega

Sevilla, 2022.

Universidade Federal de Pelotas / Sistema de Bibliotecas  
Catalogação na Publicação

A257o Afonso, Micheli Martins

Obstáculos para a aplicação da gestão de riscos em contexto museal : estudos de casos entre Brasil e Espanha / Micheli Martins Afonso ; Juliane Conceição Primon Serres, Maria Arjonilla Alvarez, orientadoras ; Francisco Javier Cornejo Vega, coorientador. — Pelotas, 2022.

279 f. : il.

Tese (Doutorado) — Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Patrimônio Cultural, Instituto de Ciências Humanas, Universidade Federal de Pelotas, 2022.

1. Gestão de riscos. 2. Patrimônio cultural. 3. Conservação. 4. Memória social. 5. Museu. I. Serres, Juliane Conceição Primon, orient. II. Alvarez, Maria Arjonilla, orient. III. Vega, Francisco Javier Cornejo, coorient. IV. Título.

CDD : 306

**Maravilhas estão acontecendo em minha vida!  
Com amor, à memória do meu querido pai e incentivador.**

## **Agradecimentos**

Às minhas queridas orientadoras Dra. Juliane Serres, Dra. María Arjonilla e orientador, Dr. Francisco Cornejo, por me guiarem durante o processo e por nunca soltarem a minha mão, pela amizade e empatia.

À Universidade Federal de Pelotas, à Universidad de Sevilla e a Capes, por me oferecerem um ensino de excelência e financiar o meu doutorado.

Aos meus entrevistados e entrevistadas, Dra. Pilar Montero, Dr. Ignacio Hermoso, Sr. Pedro González, Srta. Muna Durans, Srta. Aline Ribeiro, Ma. Doris Couto e Srta. Joana Lizott, pela disponibilidade, generosidade e alegria em compartilharem os seus conhecimentos comigo.

Ao meu querido pai, João, que foi um incentivador e um exemplo de perseverança, ao seu tempo comigo aqui na terra e ao amor que ele me deixou.

À minha querida mãe, Sayô, por ser meu modelo de força de vontade e de resiliência, por seu amor e apoio.

Aos meus irmãos, Gabrieli, Camilla e Rodrigo; aos meus sobrinhos Livia e Diogo; aos meus primos Anelise e Leonardo; e a todos da minha família que me acolheram e me animaram na decisão mais difícil da minha vida.

À minha melhor amiga e irmã, Andréia, por ser a minha psicóloga particular, encorajadora e confidente.

Ao meu namorado, Hugo, e aos meus queridos amigos Ana Beatriz, Maricarmen, Demófilo e Claudia que, em Sevilla, fizeram desta fase mais leve e feliz.

Aos museus selecionados, Museo Centro de Arte Reina Sofia, Museo de Bellas Artes de Sevilla, Casa Fabíola – Donación de arte Mariano Bellver y Dolores Mejías, Museu Imperial, Museu Julio de Castilhos, Museu de Arte Leopoldo Gotuzzo, por permitirem a realização desta pesquisa.

Aos estimados amigos da Archidiócesis de Sevilla, Antonio Gamero, Agustin Martín e a D. Antonio Rodríguez pelo incentivo e apoio durante o processo.

À cidade de Sevilla, por me acolher e ser a minha morada durante este processo.

À essa energia positiva e motivadora que me acolhe e é luz na minha vida, abençoando a minha caminhada e colocando pessoas especiais no meu caminho, obrigada Deus.

Deixo a minha gratidão e o meu respeito.

AFONSO, Micheli Martins. **Obstáculos para a aplicação da gestão de riscos em contexto museal**: estudos de casos entre Brasil e Espanha. Orientadores: Juliane C. Primon Serres, Francisco Cornejo Vega, María Arjonilla Álvarez. 2022. 279f. Tese (Doutorado em Memória Social e Patrimônio Cultural) – Programa de Pós-Graduação em memória Social e Patrimônio Cultural, Instituto de Ciências Humanas, Universidade Federal de Pelotas em cotutela com o Programa de Doutorado em Arte e Patrimônio da Universidade de Sevilha/ES, 2022.

### Resumo

Diariamente, o patrimônio cultural enfrenta situações de emergência que acarretam diferentes graus de perda e deterioração de sua materialidade, mesmo quando protegido por instituições museológicas. Infelizmente, muitas vezes esses dados não são divulgados, apesar de desastres como enchentes, incêndios, furtos, vandalismo, entre outros, serem frequentes em qualquer museu. A metodologia de gestão de risco visa auxiliar os responsáveis pela conservação do patrimônio na análise de risco, auxiliando a tomada de decisão com base em critérios científicos e não apenas com base na subjetividade. Dessa forma, permite avaliar as possíveis fontes de degradação e como ocorre a inter-relação dessa deterioração. Bem como, permite estabelecer prioridades de conservação, tendo em conta os recursos existentes na instituição. Infelizmente, embora existam políticas de preservação, que o patrimônio seja legitimado e reconhecido pela comunidade que o detém, que existam técnicas ativas de conservação e teorias eficazes, as tragédias que envolvem o patrimônio cultural continuam ocorrendo. Ao mesmo tempo, se observa que a metodologia de Gestão de Riscos ainda é pouco aplicada como ferramenta de conservação em museus. A pesquisa tem caráter exploratório, analítico, qualitativo e a metodologia é desenvolvida a partir de seis estudos de caso comparativos, entre o panorama museológico brasileiro e espanhol, a fim de encontrar os obstáculos que impedem a aplicação da gestão de riscos em instituições museológicas. Para isso, utiliza entrevistas por meio de questionário semiestruturado, análise de jornais e artigos, além do estudo de campo. O trabalho inclui a avaliação e comparação entre duas realidades culturais e geopolíticas diferentes a partir de uma premissa comum, as recomendações internacionais sobre gestão de riscos, para encontrar as chaves para o fracasso da preservação, mesmo em instituições que gozam dos mais altos padrões de proteção. Entre os resultados, observa-se que fatores identitários e socioculturais, estão mais bem relacionados ao déficit encontrado na preservação museal, do que premissas primárias levantadas. A ideia de estudar o campo museológico, olhando para a conservação e gestão de riscos, pretende, a partir das informações coletadas e analisadas, oferecer subsídios para que gestores e conservadores-restauradores possam realizar uma melhor interpretação e aplicação das metodologias existentes, identificando as lacunas para a aplicação destas ferramentas, pois, desta forma, espera-se contribuir para uma melhor conservação do patrimônio cultural.

Palavras-Chave: Gestão de riscos. Patrimônio cultural. Conservação. Memória social. Museu.

AFONSO, Micheli Martins. **Obstacles for the application of risk management in museums**: case studies between Brazil and Spain. Advisers: Juliane C. Primon Serres, Francisco Cornejo Vega, María Arjonilla Álvarez. 2022. 279f. Thesis (Doctorate in Social Memory and Cultural Heritage) – Postgraduate Program in Social Memory and Cultural Heritage, Institute of Human Sciences, Federal University of Pelotas in co-tutelage with the Postgraduate Program in Art and Heritage at the University of Seville/ES, 2022.

### **Abstract**

Every day, cultural heritage faces emergency situations that entail different degrees of loss and deterioration of its materiality, even when protected by museum institutions. Unfortunately, this data is often not disclosed, despite disasters such as floods, fires, thefts, vandalism, among others, being frequent in any museum. The risk management methodology aims to help those responsible for heritage conservation in risk analysis, helping decision-making based on scientific criteria and not just based on subjectivity. Thus, it allows evaluating the possible sources of degradation and how the interrelationship of this deterioration occurs. As well as, it allows establishing conservation priorities, considering the existing resources in the institution. Unfortunately, although there are preservation policies, that heritage is legitimized and recognized by the community that owns it, that there are active conservation techniques and effective theories, tragedies involving cultural heritage continue to occur. At the same time, it is observed that the Risk Management methodology is still little applied as a conservation tool in museums. The research has an exploratory, analytical, qualitative character and the methodology is developed from six comparative case studies, between the Brazilian and Spanish museological panorama, to find the obstacles that prevent the application of risk management in museological institutions. For this, it uses interviews through a semi-structured questionnaire, analysis of newspapers and articles, in addition to field studies. The work includes the evaluation and comparison between two different cultural and geopolitical realities from a common premise, the international recommendations on risk management, to find the keys to the failure of preservation, even in institutions that enjoy the highest standards of protection. Among the results, it is observed that identity and sociocultural factors are better related to the deficit found in museum preservation, than primary premises raised. The idea of studying the museological field, looking at conservation and risk management, intends, from the information collected and analyzed, to offer subsidies so that managers and conservators can carry out a better interpretation and application of the existing methodologies, identifying the gaps for the application of these tools, as, in this way, it is expected to contribute to a better conservation of the cultural heritage

Key words: Risk management. Cultural heritage. Conservation. Social Memory. Museum.



AFONSO, Micheli Martins. **Obstáculos para la aplicación de la gestión de riesgos en el contexto museal:** estudios de casos entre Brasil y España. Directores: Juliane C. Primon Serres, Francisco Cornejo Vega, María Arjonilla Álvarez. 2022. 279f. Tese (Doctorado en Memoria Social y Patrimonio Cultural) – Programa de Postgrado en memoria Social y Patrimonio Cultural, Instituto de Ciencias Humanas, Universidad Federal de Pelotas/BR en cotutela con el Programa de Doctorado en Arte y Patrimonio de la Facultad de Bellas Artes, Universidad de Sevilla/ES, 2022.

## Resumen

El patrimonio cultural se enfrenta a diario a situaciones de emergencia que conllevan distintos grados de pérdida y deterioro de su materialidad, incluso cuando se encuentran protegidos por instituciones museísticas. Desafortunadamente, estos datos muchas veces no son divulgados, a pesar de que desastres como inundaciones, incendios, robos, vandalismo, entre otros, son frecuentes en cualquier museo. La metodología de gestión de riesgos pretende ayudar a los responsables de la conservación del patrimonio en el análisis de riesgos, ayudando a la toma de decisiones en base a criterios científicos y no solo basados en la subjetividad. Así, permite evaluar las posibles fuentes de degradación y cómo se produce la interrelación de este deterioro. De la misma manera, permite establecer prioridades de conservación, teniendo en cuenta los recursos existentes en la institución. Lamentablemente, si bien existen políticas de preservación, ese patrimonio es legitimado y reconocido por la comunidad que lo posee, existen técnicas activas de conservación y teorías efectivas, siguen ocurriendo tragedias en torno al patrimonio cultural. Al mismo tiempo, se observa que la metodología de Gestión de Riesgos es aún poco aplicada como herramienta de conservación en los museos. La investigación tiene un carácter exploratorio, analítico, cualitativo y la metodología se desarrolla a partir de seis estudios de casos comparativos, entre el panorama museológico brasileño y español, con el fin de encontrar los obstáculos que impiden la aplicación de la gestión de riesgos en las instituciones museológicas. Para ello utiliza entrevistas a través de un cuestionario semiestructurado, análisis de periódicos y artículos, además de estudios de campo. El trabajo incluye la evaluación y comparación entre dos realidades culturales y geopolíticas diferentes a partir de una premisa común, las recomendaciones internacionales sobre gestión de riesgos, para encontrar las claves del fracaso de la preservación, incluso en instituciones que gozan de los más altos estándares de protección. Entre los resultados, se observa que los factores identitarios y socioculturales se relacionan mejor con el déficit encontrado en la preservación museística, que las premisas primarias planteadas. La idea de estudiar el campo museológico, mirando la conservación y la gestión del riesgo, pretende, a partir de la información recolectada y analizada, ofrecer subsidios para que gestores y conservadores-restauradores puedan realizar una mejor interpretación y aplicación de las metodologías existentes, identificando los vacíos para la aplicación de estas herramientas, ya que, de esta forma, se espera contribuir a una mejor conservación del patrimonio cultural.

Palabras-Clave: Gestión de riesgos. Patrimonio cultural. Conservación. Memoria social. Museo.

## Lista de figuras

Figura 1 – Diagrama sobre a terminologia para a salvaguarda do patrimônio cultural. .....	50
Figura 2 – Sugestão de diagrama com a inserção da GR na terminologia atual.....	54
Figura 3 – Proteção do Museo del Prado ante os bombardeios da Guerra Civil Espanhola em novembro de 1936. Fonte: Catálogo Virtual IPCE. ....	82
Figura 4 - Diferentes etapas do processo de gestão de riscos baseado na norma ISO 31000:2009. ....	112
Figura 5 - Um patrimônio histórico ameaçado. ....	121
Figura 6 - Museu da Quinta é alvo fácil para um incêndio. ....	122
Figura 7 - Um patrimônio histórico ameaçado. ....	123
Figura 8 - Divulgação do incêndio no Museu Nacional do RJ no Jornal El País - vista da fachada. Foto: Marcelo Sayão (EFE) Fonte: El País. ....	124
Figura 9 - Museu Nacional do RJ após o início do processo de intervenção. ....	125
Figura 10 - Gráfico sobre o orçamento do Museu Nacional (RJ) de 2014 a 2018..	127
Figura 11 - Carta aberta aos candidatos à presidência da república e ao congresso nacional. ....	130
Figura 12 - Irregularidades nos museus brasileiros .....	132
Figura 13 - Gráfico sobre a situação do PPCI dos Museus IBRAM por nível de execução por museu. ....	133
Figura 14 - Gráfico sobre o total de museus com certificação do Corpo de Bombeiros .....	134
Figura 15 - Gráfico sobre o status geral de elaboração dos planos de GR – Museus administrados pelo IBRAM/BR. ....	135
Figura 16 - Gráfico do total de museus com Planos de GR – IBRAM. ....	136
Figura 17 - Catedral de Notre-Dame em Paris severamente afetada após incêndio. .....	139
Figura 18 – Fachada do Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. ....	146
Figura 19 – Sala exposição do Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.....	146
Figura 20 - Fachada do Museu Imperial, em Petrópolis/RJ. ....	147
Figura 21 – Sala de baile do Museu Imperial/RJ/BR. ....	148
Figura 22 – Fachada do Museo de Bellas Artes de Sevilla.....	149

Figura 23 – Fachada do Museu Julio de Castilhos. ....	150
Figura 24 – Sala expositiva do Museu Julio de Castilhos. ....	150
Figura 25 – Fachada do MALG. ....	151
Figura 26 – Sala expositiva do Museu de Arte Leopoldo Gotuzzo. ....	152
Figura 27 – Fachada da Casa Fabíola - Donación de Arte Mariano Bellver y Dolores Mejías. ....	153
Figura 28 – Sala expositiva da Casa Fabíola – Donación de Arte Mariano Bellver y Dolores Mejías. ....	153
Figura 29 - Gráfico da percentagem do perfil de entrevistados de acordo com a sua formação - Museólogas vs. áreas afins à conservação. ....	164
Figura 30 - Gráfico da percentagem de museus que comentaram sobre a falta de recursos humanos. ....	172
Figura 31 - Gráfico de percentagem de museus com a elaboração do Plano Museológico. ....	188
Figura 32 - Gráfico de percentagem de museus com a elaboração do plano de GR. ....	191
Figura 33 - Ações necessárias para implementação do Plan PROCOERS. ....	203

## Lista de tabelas

Tabela 1 - As principais demandas que envolvem a gestão do patrimônio.....	85
Tabela 2 - Uma estrutura comum para definir sistemas de gestão do patrimônio....	88
Tabela 3 - Estrutura do IBRAM. ....	90
Tabela 4 - Tabela de avaliação de riscos modelo NPS. ....	109
Tabela 5 - Grau de prioridade do risco.....	115

## Lista de abreviaturas e siglas

ABRACOR	Associação Brasileira de Conservadores Restauradores
ABRAM	Agência Brasileira de Museus
CFDAMB	Casa Fabíola - Donación de Arte Mariano Bellver y Dolores Mejías
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCI	Canadian Conservation Institute
CP	Conservação Preventiva (ou preditiva)
DPHAN	Diretoria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
DRMKC	Disaster Risk Management Knowledge Centre
GR	Gestão de Riscos
IBRAM	Instituto Brasileiro de Museus
IIC	International Institute for Conservation of Historic and Artistic Works
ICCROM	Centro Internacional para o Estudo da Preservação e Restauração de Bens Culturais
ICOM	Conselho Internacional de Museus
ICOM-CC	Comitê de Conservação do Conselho Internacional de Museus
ICOMOS	Conselho Internacional de Monumentos e Sítios
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
IRPA	Instituto Real do Patrimonio Artístico da Belgica
MALG	Museu de Arte Leopoldo Gotuzzo
MBAS	Museo de Bellas Artes de Sevilla
MCD	Ministério de Cultura y deporte
MI	Museu Imperial
MJC	Museu Julio de Castilhos
MNCARS	Museu Nacional Centro de Arte Reina Sofía
OME	Observatorio de Museos de España
ONU	Organizações das Nações Unidas
PDSE	Programa Institucional de Doutorado-sanduiche no Exterior
PGR	Plano de Gestão de Riscos
PM	Plano Museológico
PPCI	Plano de Prevenção Contra Incêndio
SPHAN	Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
UE	União Europeia

UME	Unidad Militar de Emergencias
UFPEL	Universidade Federal de Pelotas
UFRJ	Universidade do Rio de Janeiro
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
US	Universidade de Sevilha

## Sumário

<b>Introdução</b>	<b>16</b>
<b>Introducción</b>	<b>27</b>
<b>1. Caminhos para a conservação do patrimônio</b>	<b>38</b>
1.1. Patrimônio e preservação: recapitulando conceitos básicos	38
1.2. Discutindo a terminologia	48
1.3. Conservação e atuação sustentável do patrimônio cultural	55
1.4. A Conservação como necessidade social	59
<b>2. A gestão de riscos e as políticas culturais</b>	<b>63</b>
2.1. Políticas culturais: a base da preservação	64
2.2. Gestão de riscos, desastres e órgãos de apoio	73
2.3. Normativas e guias institucionais	77
2.4. Gestão museal e gestão de riscos	84
<b>3. Metodologia para a gestão de riscos</b>	<b>93</b>
3.1. A conservação preventiva como recurso inicial	93
3.2. A gestão de riscos para atender a uma necessidade histórica	102
3.3. A GR como método científico	110
3.4. Eventos raros, mas catastróficos	119
<b>4. Obstáculos para a aplicação da GR em contexto museal</b>	<b>143</b>
4.1. Metodologia	144
4.2. I hipótese: Os sistemas apresentados em manuais e teorias sobre conservação preventiva e GR ainda são insuficientemente trabalhados, praticados e estudados dentro de instituições de guarda.	156
4.3. II hipótese: A falta de recursos humanos, técnicos e financeiros impede a aplicação de metodologias de GR	167
4.4. III hipótese: A conservação preventiva assume toda a responsabilidade pela preservação quando não há gestão de riscos	177
4.5. Gestão de Riscos para o patrimônio cultural: Utopia ou realidade	179
<b>Considerações finais</b>	<b>205</b>
<b>Consideraciones finales</b>	<b>210</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>215</b>
<b>ANEXO 1</b>	<b>230</b>
Cartas Abertas	230

ABRACOR _____	231
RBCMU _____	233
MN _____	234
ABPA _____	236
<b>ANEXO 2</b> _____	<b>244</b>
Diferenças entre o manual de autoproteção e a norma básica de autoproteção (ESPAÑA) _____	<b>244</b>
<b>ANEXO 3</b> _____	<b>246</b>
<b>Relatórios IBRAM</b> _____	<b>246</b>
<b>Monitoramento nos Museus IBRAM: Plano de Gestão de Riscos e Projeto de Preservação e Combate a Incêndio. Junho de 2020. Edição 1. Volume 1.</b> _	<b>247</b>
<b>Monitoramento nos Museus IBRAM: Plano de Gestão de Riscos e Projeto de Preservação e Combate a Incêndio. Dezembro 2020. Edição 2. Volume 1.</b>	<b>255</b>
<b>Monitoramento nos Museus IBRAM: Plano Museológico, Plano de Gestão de Riscos e Projeto de Preservação e Combate a Incêndio. Junho de 2021. Edição 3. Volume 1.</b> _____	<b>262</b>
<b>Monitoramento nos Museus IBRAM: Plano Museológico, Plano de Gestão de Riscos e Projeto de Preservação e Combate a Incêndio. Dezembro de 2021. Edição 4. Volume 1.</b> _____	<b>270</b>



## Introdução

O conceito de patrimônio cultural, desde o século XVIII, vem sendo trabalhado e consolidado na sociedade ocidental (CHOAY, 2006; POULOT, 2009) e cresce, como uma das preocupações emergentes da contemporaneidade. O Brasil, apesar de toda carência que apresenta na área de políticas culturais, possui uma noção de patrimônio cultural relativamente estabelecida coletivamente, mesmo que, na maioria das vezes este ainda seja associado tão somente à pedra e cal, ou seja, ainda que as questões relativas ao patrimônio imaterial, genético, natural etc. venham se ampliando nos últimos anos, as discussões ainda estão muito atreladas aos bens materiais.

A constituição de 1988 ampliou a noção que se tinha sobre patrimônio cultural, estabelecida ainda pelo Decreto de 1937, definindo no seu Artigo 1º como “o conjunto de bens móveis e imóveis existentes no País e cuja conservação seja de interesse público, quer por sua vinculação a fatos memoráveis da história do Brasil, quer por seu excepcional valor arqueológico ou etnográfico, bibliográfico ou artístico” (Decreto-lei nº 25, 1937, Artigo 1). A Carta Magna descreve o patrimônio cultural como o conjunto de bens de “natureza material e imaterial, tomados individualmente ou em conjunto, portadores de referência à identidade, à ação, à memória dos diferentes grupos formadores da sociedade brasileira” (Constituição da República do Brasil, 1988, Artigo 216).

A palavra patrimônio se faz presente no imaginário e nas representações da sociedade brasileira, mas será que existe um sentimento social de pertencimento em relação ao patrimônio cultural? O patrimônio cultural, os bens culturais e as instituições de guarda, dependem de uma apropriação e usufruto por parte da sociedade. A criação ou não de laços identitários (CANDAU, 2011) que uma nação estabelece com o seu patrimônio cultural, são essenciais para que os processos de gestão funcionem de maneira adequada. De acordo com Choay “a preservação dos monumentos antigos é antes de tudo uma mentalidade” (2006, p.149), ou seja, há que existir um sentimento de pertencimento e identificação com o patrimônio cultural para que a sua conservação seja efetiva.

As instituições museais ainda enfrentam – além dos desafios da preservação – entraves culturais e sociais para a manutenção dos seus espaços de cultura. Voltam seus esforços para ouvir e atender a comunidade, buscando meios e métodos de

aproximação de grupos sociais que até pouco tempo eram ignorados por este setor cultural. Manter em dia as ações conservativas não é o principal desafio, já que para muitos museus existe a necessidade de buscar soluções para simplesmente manter as portas abertas devido aos escassos recursos, profissionais não capacitados para suas funções, infraestrutura inadequada etc. Dentre o caos que muitas instituições museológicas vivem nos bastidores é natural que a conservação seja mais um ponto que muitas vezes é negligenciado.

A salvaguarda do patrimônio cultural e da memória social aglutinam esforços que visam alinhar questões teóricas com as ações técnicas e práticas, além disso, ela utiliza mecanismos de extroversão da informação que tem por objetivo ativar na sociedade o sentimento de pertencimento, fator que propicia a sua real proteção, já que em pesquisa exploratória que deu origem a este trabalho, observou-se que em diversas comunidades existe uma falta de conexão entre a sociedade seu patrimônio cultural, fator que gera um risco ao mesmo. Neste sentido a conservação dos bens culturais desempenha um papel importante dentro do sistema de preservação e de ativação da identidade social, mas para isso, é necessário um amplo conhecimento sobre um conjunto de questões que envolvem esta matéria, sendo uma área multidisciplinar com ações e planos de gestão que sejam dinâmicos, que necessitam contar com a colaboração dos diversos setores que constroem um museu.

Diariamente o patrimônio cultural enfrenta situações de emergência mesmo quando salvaguardado por instituições museais. Infelizmente, na maioria das vezes estas informações sobre diferentes sinistros como inundações, incêndios, furtos, vandalismo, dentre outros, não são sequer reportados e dados a conhecer para além das próprias instituições. A este respeito observa-se que muitos museus não guardam os registros destes incidentes, dificultando a ação dos futuros conservadores na elaboração dos seus planos de gestão de riscos. Os casos se tornam conhecidos quando alcançam proporções drásticas, muitas vezes, documentados e difundidos pela imprensa. É raro ouvir relatos de casos de sinistros em eventos acadêmicos, congressos, artigos reportados pela instituição matriz. Muitas vezes os gestores e os funcionários possuem receio e até mesmo constrangimento de informar pequenos incidentes, já que a nossa sociedade tem a cultura de julgar estes casos como imperícia, falha na gestão etc. O compartilhamento destas informações, além de diversas outras questões que serão discutidas neste trabalho, auxiliaria na

identificação dos principais sinistros que atingem a maioria das instituições museais, facilitando a tomada de decisões dos gestores.

Esta pesquisa irá realizar um estudo de caso, analisando o contexto entre Brasil e Espanha, e comparando pontos, quando possível, no que concerne a utilização da metodologia de gestão de riscos (GR) para instituições museológicas. Busca, dentre outros temas, documentar questões empíricas observadas diariamente por profissionais de museus, mas que não figuram em documentos científicos, além de identificar os entraves para a elaboração, aplicação e prática da GR.

A metodologia da GR foi desenvolvida para atuar em distintos ramos do desenvolvimento social, como economia, agroindústria, saúde etc., como também para a área do patrimônio cultural. No Brasil, o Instituto Brasileiro de Museus - IBRAM assume a metodologia publicada pelo ICCROM (2017), baseados principalmente nas orientações de Stefan Michalski e José Luiz Pedersoli Jr., cientistas da conservação que estudam e ensinam esta matéria. A Espanha se guia a partir de orientações oferecidas nos Planos nacionais e por metodologias aprimoradas por seus museus Estatais.

Os atores patrimoniais lidam frequentemente com a decisão referente a questões ligadas a conservação do patrimônio, mas que muitas vezes não possui um embasamento científico que auxilie na justificativa para estas ações. A metodologia de gestão de riscos visa auxiliar na análise dos riscos, contribuindo para que as decisões sejam realizadas a partir de critérios técnicos, e não apenas baseados na subjetividade. Ela permite avaliar as possíveis fontes de degradação e como ocorre a inter-relação desta deterioração. Permite estabelecer prioridades de preservação, levando em consideração os recursos existentes na instituição, assim como é capaz de prever os riscos que podem afetar uma coleção através de dados, gráficos e ferramentas tecnológicas.

Lamentavelmente, ainda que existam políticas de preservação vigentes, que o patrimônio seja legitimado e reconhecido pela sociedade, que existam técnicas de conservação ativas e teorias eficazes, tragédias envolvendo o patrimônio cultural são uma realidade crescente. Neste sentido, é importante acelerarmos as mudanças positivas quanto à preservação do patrimônio cultural, para que a memória e história sobrevivam às gerações vindouras.

Um fator motivador para este trabalho diz respeito a questionamentos não respondidos ainda na graduação e posteriormente, na vida profissional, sobre como

trabalhar a conservação de maneira sustentável e factível, levando em consideração uma realidade existente não favorável quando a prática institucional. Ao longo deste percurso, verificou-se que existe uma variedade de manuais e documentos que ensinam na teoria como deve ser realizada a conservação em instituições de guarda e em patrimônios culturais, mas que muitas vezes na prática estão pouco evidentes nas atividades diárias destes locais. A conservação do patrimônio se relaciona a uma luta contra o tempo, fatores ambientais e, na maioria das vezes, fatores econômicos, políticos e sociais.

Comparar Brasil com Espanha foi uma tarefa difícil, tendo em vista as diferenças culturais, sociais e geopolíticas associadas a estes dois países. Diferentes grupos e culturas possuem distintos processos de significação do patrimônio cultural assim como diferentes formas de interagir e valorar estes remanescentes (CLAVIR, 2002). O patrimônio cultural brasileiro está mais atrelado as suas tradições, ritos, patrimônio natural e imaterial. Além disso, se observa que o turismo no Brasil não depende dos espólios materiais presentes em museus. Na Espanha o cenário muda devido as suas condições culturais e construção social, devido a antiguidade do seu patrimônio cultural, pelo reconhecimento e do valor social que se demonstra através do turismo associado aos museus. Além disso, se destaca o alto nível de pesquisas científicas na área, o que facilita o incentivo financeiro a nível espanhol e europeu.

O cenário atual dos museus brasileiros e espanhóis reflete uma postura bastante heterogênea em relação à gestão de riscos tendo em vista que existem instituições “significativamente avançadas neste aspecto e outras onde falta ainda implementar requisitos básicos para a proteção do acervo frente aos riscos que os ameaçam” (PEDERSOLI, 2016). O Conselho Internacional de Museus (ICOM, 2007) insere a conservação dentro das premissas indispensáveis para que uma instituição seja definida como museu, apesar disso, grande parte dos museus brasileiros trabalha diariamente com recursos mínimos, inviabilizando soluções “adequadas<sup>1</sup>” de conservação preventiva e gerenciamento de riscos. Embora as instituições

---

<sup>1</sup> A referência nacional que se tem para gerenciamento de riscos consiste em duas publicações do Instituto Brasileiro de Museus: Programa para a Gestão de Riscos ao Patrimônio Musealizado Brasileiro (IBRAM, 2013a) e Gestão de riscos ao patrimônio musealizado brasileiro (IBRAM, 2013b). A primeira publicação indica métodos de detectar e bloquear agentes de riscos a partir da instalação de “detectores de calor e fumaça”, “sensores de movimento ou intrusão”, “climatização de reservas técnicas e salas de exposição”, dentre outros métodos mecânicos, pouco viáveis para a maioria das instituições localizadas em áreas remotas.

museológicas avancem em direção a uma postura teórico/científica interdisciplinar, transformando o museu em um espaço de pesquisa, ciência, arte e patrimônio, elas ainda caminham a passos curtos em direção a uma conservação prática e efetiva.

As observações *in loco*, realizadas durante a captação de dados, através de visitas a diversas instituições brasileiras e um primeiro levantamento junto a profissionais que atuam nos Museus do Instituto Brasileiro de Museus, indicam uma série de fatores para este problema no campo da conservação, que incluem questões técnicas a estruturais, e que serão tratados no decorrer desta tese. A realização de visitas técnicas e constatações empíricas, a partir de observações em instituições de guarda espanholas e brasileiras, também retratam esta realidade, sendo este um foco de documentação nesta tese.

A utilização dessas metodologias conservativas, além de um apuro por parte do poder público, poderia ter evitado incidentes de grandes proporções, como foi o caso ocorrido em setembro de 2018, quando o Museu Nacional (Rio de Janeiro, Brasil) que foi acometido por um incêndio tendo todo seu acervo orgânico destruído e a maior parte da sua coleção afetada irreversivelmente. Algumas reflexões surgiram com este evento, o museu foi atingido por um fator de degradação, o fogo, considerado raro de acordo com a metodologia de gestão de riscos (ICCROM, 2017), mas facilmente identificada em uma análise, caso a metodologia tivesse sido aplicada, ou se empregada, corretamente.

Um ponto pertinente nesta questão corresponde ao fato de que diversas instituições museais afetadas por sinistros graves, em maior ou menor escala, eram considerados como patrimônios culturais legitimados socialmente, e a maioria possuía sistemas de proteção legais, que variam de acordo com o grau de valoração do acervo, tipo de instituição, tutela etc. No caso do Museu Nacional<sup>2</sup>, este é tombado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico (IPHAN), em 1938, mas esta proteção legal não impediu as perdas.

Constata-se que, lamentavelmente, ainda que haja políticas de preservação vigentes, casos como esse recente incêndio do Museu Nacional ainda são comuns, fator que denota uma lacuna na preservação das instituições museais e do patrimônio

---

<sup>2</sup> Tombamento no Livro Histórico (Nº inscr.: 051; Vol. 1; F. 010; Data: 11/05/1938) e no Livro de Belas Artes (Nº inscr.: 023 ;Vol. 1 ;F. 005 ;Data: 11/05/1938) o edifício do Museu Nacional, inclusive a Coleção Arqueológica Balbino de Freitas. IPHAN. Lista dos Bens Culturais Inscritos nos Livros do Tombo Histórico (1938 – 2012). Rio de Janeiro, 2013 (p.113).

cultural mundial como um todo. Diante deste cenário, quais os desafios enfrentados na preservação dos bens culturais, que mesmo aqueles que estão legalmente protegidos em instituições museais continuam degradando-se severamente? Quais lacunas na conservação são necessárias preencher para cumprir o compromisso social da manutenção dos bens culturais para gerações vindouras?

A pesquisa que será apresentada em formato de tese de doutorado é fruto de indagações e de alguns anos de estudo no que tange a conservação dos bens culturais, entre os objetivos fundamentais desvela quais são os obstáculos que não permitem que a teoria sobre a GR seja aplicada na prática de maneira efetiva dentro do museu e porque ainda é tão difícil conservar os bens culturais e gerir estas metodologias nestes locais de memória. Embora envolva uma discussão ampla sobre patrimônio cultural, a pesquisa de campo será centrada no ambiente museológico.

A partir deste panorama, se apontam outros objetivos:

- A necessidade de analisar de maneira científica (e não apenas empírica) estes dados, que evidenciam o déficit no setor museal e no que tange as políticas de GR;
- Obter respostas e aprofundar nas reflexões sobre o tema para auxiliar na mudança deste cenário de perdas que assombram os museus.

O ineditismo da investigação se centra em demonstrar três hipóteses de partida: a primeira indica que os sistemas apresentados em manuais e teorias sobre conservação preventiva e GR ainda são insuficientemente trabalhados, praticados e estudados dentro de instituições de guarda; a segunda assume que a falta de recursos humanos, técnicos e financeiros impede a aplicação de metodologias de GR; e a terceira indica que a conservação preventiva assume toda a responsabilidade pela conservação do espólio museal quando não há a gestão de riscos.

Dito isso, revela-se o problema central desta tese: Quais são os obstáculos enfrentados pelos agentes do patrimônio para a aplicação e prática dos planos de gestão de riscos no contexto espanhol e brasileiro?

A pesquisa tem um caráter exploratório, analítico, qualitativo e a metodologia desenvolve-se sobre seis estudos de casos comparativos, entre o cenário museal brasileiro e o espanhol. A bibliografia especializada que auxiliou e sustentou esta investigação é composta pelos manuais de gestão de riscos e emergências elaborados pelos governos Espanhol - Plan Nacional de Emergencias y Gestión de Riesgos en Patrimonio Cultural - e brasileiro – Programa de Gestão de Riscos ao

Patrimônio Musealizado Brasileiro. Além disso, manuais e textos criados por centro de referência internacional como o ICCROM - International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property, CCI – Canadian Conservation Institute, UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, IPCE - Instituto del Patrimonio Cultural de España, IBRAM – Instituto brasileiro de Museus, dentre outros. A tese também se apoia em artigos, manuais e livros escritos por cientistas da conservação, como Stefan Michalski, José L. Pedersoli Jr., Marta Azcutia, Pilar Montero, dentre outros. Para a pesquisa, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre o tema, buscando entender quais são os teóricos mais expressivos e utilizados pelas instituições museais de cada país, ao mesmo tempo que foram analisados os textos e as diretrizes que norteiam as políticas públicas voltadas à GR. A utilização de jornais, artigos, publicações em sítios web e redes sociais, foi de importante valia para buscar a divulgação de notícias sobre os museus elencados.

A seleção dos locais analisados se deu através de amostragem intencional, que na qual pretendeu-se documentar cientificamente as diferenças e as similitudes entre instituições museais destes dois países no que tange a aplicação prática da GR. É importante salientar que esta amostragem intencional teve que ser alterada devido a indisponibilidade de realização de entrevista com os responsáveis pela GR de alguns museus e devido à pandemia de COVID-19.

Os critérios utilizados para a seleção destes museus dizem respeito a sua relevância e abrangência geográfica, são instituições museais de cunho artístico/históricas e representativas para a comunidade em que se inserem. Quanto ao caráter da instituição, optou-se por instituições públicas, e de acordo com o tipo de gestão: federal, estadual ou regional. Neste sentido, selecionaram-se três instituições de guarda brasileiras e três espanholas, separando-as em três grupos de dois museus para serem comparados entre si de acordo com as características supracitadas. Decidiu-se selecionar um museu nacional, um museu estadual e um regional de cada país e compará-los entre si, quando possível, visando uma análise mais equitativa.

No grupo 1, categoria de museus de arte com relevância nacional/internacional, administração pública e gestão federal, foram escolhidos o Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía – MNCARS (Madrid/ Espanha), representado pela Dra. Pilar Montero Vilar, professora na Universidad Complutense de Madrid e investigadora responsável pelo plano de gestão de riscos (PGR) no MNCARS e, por outro lado, o Museu Imperial

– MI (Rio de Janeiro/Brasil) representado pelas museólogas Muna Durans e Aline Ribeiro.

No grupo 2, museus com relevância nacional, administração pública e gestão estadual foram escolhidos o Museo de Bellas Artes – MBAS (Sevilha/Andalucía/Espanha) o qual foi entrevistado o diretor da instituição Dr. Ignacio Hermoso Romero e o Museu Julio de Castilhos – MJC (Porto Alegre/RS/Brasil) que disponibilizou a diretora da instituição a Mestre em museologia e Patrimônio, Doris Couto, para a entrevista.

No grupo 3, instituições de guarda com relevância regional, administração pública e gestão regional foram escolhidos o Museu de Arte Leopoldo Gotuzzo - MALG (Pelotas/RS/Brasil), representado pela museóloga da instituição, Joana Lizott e a Casa Fabíola – Donación de Arte Mariano Bellver y Dolores Mejías – CFDAMB (Sevilha/Andalucía/Espanha) a qual foi representada pelo diretor da instituição, Pedro J. González.

No decorrer do trabalho observou-se que as comparações extrapolavam os critérios de seleção previamente estabelecidos, sendo assim, foi permitida a comparação entre museus que representavam esferas distintas, conceituando o cenário como um todo, e não apenas um seguimento dele.

Sobre as entrevistas, os profissionais selecionados responderam a questionários semiestruturados a partir de encontros realizados pessoalmente ou por meios digitais, como por exemplo, a plataforma de videoconferência ZOOM. Os entrevistados foram selecionados por estarem ligados direta ou indiretamente com a equipe que organiza e implementa (ou deve implementar) os planos de GR dos museus supracitados.

O cenário museal e a aplicação da GR foram avaliados a partir dos relatos de servidores e profissionais que trabalham nas instituições de salvaguarda selecionadas, sendo estas contribuições de fundamental importância para comprovar ou refutar as hipóteses iniciais levantadas nesta pesquisa. Além disso foram



realizadas entrevistas com José Luiz Pedersoli<sup>3</sup> Jr. e com Manuel Campos<sup>4</sup>, ambos especialistas em GR.

A ideia de estudar o campo museológico, visando a conservação e a GR pretende, a partir das informações coletadas e analisadas, oferecer subsídios para que os gestores e os conservadores possam realizar uma melhor interpretação e aplicação das metodologias existentes, identificando as lacunas para a aplicação destas ferramentas, e, desse modo, espera-se contribuir para uma melhor preservação do patrimônio.

A tese está formada por quatro capítulos, a saber:

O primeiro capítulo traz uma revisão geral sobre a preservação e a conservação do patrimônio cultural, indicando sugestões de mudanças terminológicas sobre o tema além de discutir pontos prementes no campo da GR, possuindo a intenção de entender melhor o campo e questões básicas que envolvem o tema.

O segundo capítulo visa discutir de maneira breve e não exaustiva, as políticas públicas que interferem na aplicação da GR, normativos, órgão de apoio, gestão museal, dentre outras questões pertinentes.

O terceiro capítulo aborda a GR apresentando a temática, breve histórico, sua metodologia e busca ainda pontuar quais são os principais teóricos utilizados como referenciais no Brasil e na Espanha. Serão abordados aspectos técnicos e subjetivos<sup>5</sup> que envolvem a aplicabilidade da metodologia, buscando realizar uma análise crítica sobre o processo, com intuito de averiguar questões que dificultem a sua realização prática nos museus.

O quarto capítulo apresenta a análise crítica realizada com base nas entrevistas realizadas com profissionais das instituições de guarda supracitadas. As análises propiciam uma melhor compreensão sobre quais são os principais obstáculos que envolvem o tema GR para o patrimônio cultural e sua execução, ainda apresenta as similitudes e diferenças entre os dois contextos e questões que extrapolam as hipóteses abordadas.

---

<sup>3</sup> José Luiz Pedersoli Jr. é atualmente chefe de projeto de Conservação de Coleções no ICCROM, cientista da conservação e especialista em gestão de riscos.

<sup>4</sup> Manuel Campos Ramirez é especialista em segurança em museus e utiliza a GR para avaliar as possíveis falhas de segurança que um museu pode possuir. Trabalha como consultor para o Ayuntamiento de Sevilha e na Espanha como um todo.

<sup>5</sup> Relativo aos aspectos de análises pessoais e abstratas que estão intimamente ligadas ao repertório pessoal de cada indivíduo.

Este trabalho contribuirá para o campo da preservação do patrimônio cultural ao mapear e compreender como a GR vem sendo trabalhada e utilizada nas instituições de guarda analisadas. A inovação da tese se dá a partir do aporte de resultados que são fiéis a realidade prática dos museus, por desvelar quais são os obstáculos que causam um fracasso na conservação, afetando a aplicação prática da gestão de riscos nos museus e por reunir um conteúdo teórico/científico sobre a gestão de riscos, o qual não existe no Brasil. Este trabalho também auxiliará a gestores e conservadores a direcionar melhor os seus projetos de conservação, focar em cursos de capacitação, dentre outras questões que foram levantadas nesta tese.

Dado o exposto, seria interessante dilucidar que este estudo, em primeira instância, possui objetivos acadêmicos, com intuito de compartilhar com os colegas informações pertinentes a área da gestão de riscos. Entretanto, a intenção primordial desta pesquisa, visa extrapolar os muros da academia e atingir profissionais que trabalham em museus e que não possuem conhecimentos avançados sobre o tema gestão de riscos. Além disso, adverte-se que a GR aqui estudada é focada nos contextos Brasil e Espanha, o qual não aprofunda o debate da utilização e da teoria desta metodologia em outros países.

A presente autora é formada em Conservação e restauração de bens culturais Móveis (CRBCM) pela Universidade Federal de Pelotas (UFPEL/BR) e efetuou um intercâmbio na Universidade Católica do Porto (UCP/PT), em 2012/2013. No mesmo período realizou estágio no Museu Nacional de Soares dos Reis/Portugal, auxiliando nas atividades de conservação e restauro. Possui um mestrado em Memória Social e Patrimônio Cultural/UFPEL, centrada na conservação dos Museus-Casas, ganhando bolsa de estudos pela Fundação de Amparo a pesquisa do Rio Grande do Sul (FAPERGS) por ter sido selecionada em primeiro lugar. Em 2017 exerceu atividades como professora substituta no curso de Conservação e Restauração na UFPEL/BR, ministrando as disciplinas de conservação preventiva, documentação aplicada à CR, conservação e restauração de pintura, dentre outras. Atuou no mesmo período como consultora IBERMUSEUS, realizando um projeto para a conservação e restauração das obras de arte do Museu das Missões/RS/BR que haviam sido afetadas por um tornado, em 2016.

EM 2017 a autora ingressou no programa de Pós-Graduação a nível de Doutorado em Memória Social e Patrimônio Cultural na UFPEL. A investigação desta

tese começou a partir de um pré-projeto voltado a museus localizados em áreas remotas, os quais se degradam, efetivamente em situações de emergência, por falta de um envolvimento da comunidade local com estes locais de guarda. Neste sentido, a gestão de riscos seria analisada a partir desta realidade que foi observada em um estudo de caso prévio no Museu das Missões/RS/BR. No primeiro ano de trabalho o projeto foi redimensionado devido ao recebimento de uma bolsa de investigação de doutorado sanduíche da CAPES para estudo no Exterior. O objetivo inicial era ampliar a pesquisa, mas no decorrer do trabalho foi observado que o campo necessitava ser apresentado e, a partir dos museus selecionados e dos resultados obtidos, algumas questões foram reorganizadas. Em consonância com o desenvolvimento do doutorado sanduíche, surgiu a oportunidade de realização do convênio internacional de cotutela com a Universidade de Sevilha, o qual elevou as expectativas para esta tese, devido ao envolvimento de museus de grande porte. Observou-se que museus localizados em grandes centros também possuíam dificuldades em aplicar a gestão de riscos, fator que extrapolava questões orçamentárias. Desvelar e debater os desafios para a aplicação da GR a partir de um ponto de vista interno, ou seja, sob o viés dos profissionais que trabalham em museus, relacionando e, por vezes, contrastando com o discurso acadêmico, apresenta um ineditismo no que tange o estudo da GR em instituições de guarda. Além disso, surge como uma importante contribuição para a salvaguarda do patrimônio cultural já que os dados captados poderão facilitar o trabalho dos gestores museais e conservadores-restauradores propiciando uma melhor aplicabilidade da GR em museus.

## Introducción

El concepto de patrimonio cultural, desde el siglo XVIII, ha sido trabajado y consolidado en la sociedad occidental (CHOAY, 2006; POULOT, 2009) y crece como una de las preocupaciones emergentes de la contemporaneidad. Brasil, a pesar de todas las carencias que presenta en el área de políticas culturales, tiene una noción de patrimonio cultural relativamente establecida colectivamente, aunque, en la mayoría de los casos, todavía se asocia solo con *pedra y cal*<sup>6</sup>, es decir, aunque las cuestiones relativas al patrimonio inmaterial, genético, natural, etc. se han ido expandiendo en los últimos años, las discusiones siguen estando muy ligadas a los bienes materiales.

La constitución de 1988 amplió la noción de patrimonio cultural, establecida además por el Decreto de 1937, definiendo en su artículo 1 como “el conjunto de bienes muebles e inmuebles existentes en el país y cuya conservación es de interés público, ya sea por su vinculación a hechos memorables en la historia de Brasil, ya sea por su excepcional valor arqueológico o etnográfico, bibliográfico o artístico” (Decreto-lei nº 25, 1937, Artículo 1). La Carta Magna brasileña describe el patrimonio cultural como el conjunto de bienes de “naturaleza material e inmaterial, tomados individualmente o en conjunto, portadores de referencia a la identidad, a la acción, a la memoria de los diferentes grupos que forman la sociedad brasileña” (Constituição da República do Brasil, 1988, Artículo 216).

La palabra patrimonio está presente en el imaginario y en las representaciones de la sociedad brasileña, pero ¿hay un sentimiento social de pertenencia con relación al patrimonio cultural? El patrimonio cultural, los bienes culturales y las instituciones de guardia dependen de la apropiación y disfrute por parte de la sociedad. La creación, o no, de lazos identitarios (CANDAUI, 2011) que una nación establece con su patrimonio cultural es fundamental para que los procesos de gestión funcionen adecuadamente. Según Choay, “la preservación de los monumentos antiguos es ante todo una mentalidad” (2006, p. 149), es decir, debe existir un sentimiento de

---

<sup>6</sup> En Brasil se denomina como patrimonio de piedra y cal los edificios y monumentos arquitectónicos, debido a los primeros años de preservación del patrimonio cultural en Brasil que solo protegía a estos tipos de bienes culturales (FONSECA, 2009).

pertenencia e identificación con el patrimonio cultural para que su conservación sea efectiva.

Las instituciones museales se enfrentan, además de a los desafíos de la preservación, a obstáculos culturales y sociales para el mantenimiento de sus espacios culturales. Vuelcan sus esfuerzos en escuchar y servir a la comunidad, buscando formas y métodos para acercarse a grupos sociales que hasta hace poco eran ignorados por este sector cultural. Mantenerse al día con las acciones de conservación no es el principal desafío, ya que para muchos museos existe la necesidad de buscar soluciones simplemente para mantener las puertas abiertas debido a la escasez de recursos, profesionales no capacitados para sus funciones, infraestructura inadecuada, etc. Entre el caos que muchos museos viven entre bastidores, es natural que la conservación sea un punto que a menudo se descuida.

La salvaguardia del patrimonio cultural y la memoria social aglutinan esfuerzos encaminados a alinear cuestiones teóricas con acciones técnicas y prácticas. Además, utiliza mecanismos de extroversión de la información que tiene como objetivo activar el sentimiento de pertenencia en la sociedad, factor que proporciona su protección real. En la investigación exploratoria que dio origen a este trabajo, se observó que en varias comunidades existe una falta de conexión entre la sociedad y su patrimonio cultural, factor que genera por sí mismo un riesgo. En este sentido, la conservación de los bienes culturales juega un papel importante dentro del sistema de preservación y activación de la identidad social, pero para ello es necesario tener un amplio conocimiento sobre un conjunto de cuestiones que envuelven esta materia, siendo un área multidisciplinar con acciones y planes de gestión que sean dinámicos, que cuenten con la colaboración de los diferentes sectores que construyen un museo.

A diario, el patrimonio cultural se enfrenta a situaciones de emergencia aun cuando sea resguardado por museos. Lamentablemente, la mayoría de las veces la información derivada de los diferentes siniestros como inundaciones, incendios, robos, vandalismo, entre otros, ni siquiera es reportada y dada a conocer más allá de las propias instituciones. En este sentido, se observa que muchos museos no llevan registros de estos incidentes, lo que dificulta a los futuros conservadores la elaboración de sus planes de gestión de riesgos. Los casos se dan a conocer cuando alcanzan proporciones drásticas, muchas veces documentadas y difundidas por la prensa. Es raro escuchar reportes de casos de reclamos en eventos académicos, congresos o artículos reportados por la institución matriz. A menudo, los gestores y

empleados tienen recelo e incluso vergüenza de informar sobre pequeños incidentes, ya que nuestra sociedad tiene la cultura de juzgar estos casos como malas prácticas, fallos en la gestión, etc. Compartir esta información, además de varios otros temas que serán discutidos en este trabajo, ayudaría a identificar los principales problemas que afectan a la mayoría de las instituciones museales, facilitando la toma de decisiones por parte de los gestores.

Esta investigación realizará un estudio de casos, analizando el contexto entre Brasil y España, y comparando puntos, cuando sea posible, respecto al uso de la metodología de gestión de riesgos (GR) para instituciones de guardia. Busca, entre otros temas, documentar cuestiones empíricas observadas cotidianamente por los profesionales de los museos, pero que no aparecen en los documentos científicos, además de identificar obstáculos para la elaboración, aplicación y puesta en práctica de la GR.

La metodología de la GR fue desarrollada para trabajar en diferentes ramas del desarrollo social, como economía, agroindustria, salud, etc., así como para el área de patrimonio cultural. En Brasil, el Instituto Brasileiro de Museus - IBRAM adopta la metodología publicada por ICCROM (2017), basada principalmente en las directrices de Stefan Michalski y José Luiz Pedersoli Jr., científicos conservacionistas que estudian y enseñan esta materia. En España, se guían por las pautas ofrecidas en los Planes Nacionales y por las metodologías mejoradas por sus museos del Estado.

Los profesionales del patrimonio a menudo se ocupan de la decisión sobre cuestiones relacionadas con la conservación del patrimonio, pero que a menudo no tienen una base científica que ayude a justificar estas acciones. La metodología de gestión de riesgos pretende auxiliar en el análisis de riesgos, favoreciendo a la toma de decisiones con base en criterios técnicos, y no solo en base a la subjetividad. Permite evaluar las posibles fuentes de degradación y cómo se produce la interrelación de este deterioro. Permite establecer prioridades de conservación, teniendo en cuenta los recursos existentes de la institución, así como es capaz de predecir los futuros riesgos que pueden afectar una colección a través de datos, gráficos y herramientas tecnológicas.

Lamentablemente, aunque existan políticas de preservación, que el patrimonio sea legitimado y reconocido por la sociedad, que existan técnicas activas de conservación y teorías efectivas, las tragedias que involucran el patrimonio cultural son una realidad creciente. En este sentido, es importante acelerar cambios positivos

en cuanto a la preservación del patrimonio cultural, para que la memoria y la historia sobrevivan a las generaciones venideras.

Un factor motivador de este trabajo se refiere a las preguntas sin respuesta aún en la graduación en conservación y restauración y más tarde, en la vida profesional, acerca de cómo trabajar la conservación de manera sostenible y factible, teniendo en cuenta una realidad existente que no es favorable a la práctica institucional. En este camino se encontró que existe una variedad de manuales y documentos que enseñan en teoría cómo se debe llevar a cabo la conservación en las instituciones de guardia, pero que muchas veces no son muy evidentes en la práctica en el quehacer cotidiano de estos lugares. La conservación del patrimonio está relacionada con una lucha contra el tiempo, los factores ambientales y, en la mayoría de los casos, económicos, políticos y sociales.

Comparar Brasil con España fue una tarea difícil, dadas las diferencias culturales, sociales y geopolíticas asociadas a estos dos países. Diferentes grupos y culturas tienen distintos procesos de significación del patrimonio cultural así como diferentes formas de interactuar y valorar estos remanentes (CLAVIR, 2002). El patrimonio cultural brasileño está más ligado a sus tradiciones, ritos, patrimonio natural e intangible. Además, se observa que el turismo en Brasil no depende de los bienes materiales presentes en los museos. En España el escenario cambia debido a sus condiciones culturales y construcción social, debido a la antigüedad de su patrimonio cultural, por el reconocimiento social y por la valoración social que se demuestra a través del turismo asociado a los museos. Además de eso, se destaca el alto nivel de investigaciones científicas en este campo, lo que facilita el incentivo financiero que hay a nivel español y europeo.

El escenario actual de los museos brasileños y españoles refleja una postura muy heterogénea en relación a la gestión de riesgos, considerando que existen instituciones “significativamente avanzadas en este aspecto y otras que aún carecen de la implementación de requisitos básicos para la protección de la colección contra los riesgos que las amenazan”. (PEDERSOLI, 2016). El Consejo Internacional de Museos (ICOM, 2007) incluye la conservación dentro de las premisas indispensables para que una institución sea definida como museo, a pesar de eso, la mayoría de los museos brasileños trabajan diariamente con recursos mínimos, haciendo inviables tener soluciones “adecuadas” para la conservación preventiva y gestión de riesgos. Si bien las instituciones museológicas avanzan hacia una postura teórico/científica

interdisciplinaria, convirtiendo el museo en un espacio de investigación, ciencia, arte y patrimonio, aún están dando pasos cortos hacia una conservación práctica y efectiva.

Las observaciones *in situ*, realizadas durante la capacitación, a través de visitas a varias instituciones brasileñas y una primera encuesta con profesionales que actúan en los Museos del Instituto Brasileño de Museos, indican una serie de factores para este problema en el campo de la conservación, que incluyen temas técnicos y estructurales, y que serán tratados a lo largo de esta tesis. La realización de visitas técnicas y averiguaciones empíricas, basadas en observaciones en museos españoles y brasileños, también retratan esta realidad, que constituye uno de los focos de documentación de esta tesis.

El uso de estas metodologías conservadoras, además de una planificación por parte del gobierno, podría haber evitado incidentes mayores, como fue el caso de septiembre de 2018, cuando el Museo Nacional (Río de Janeiro, Brasil) fue afectado por un incendio, toda su colección orgánica destruida y la mayor parte de su colección afectada irreversiblemente. A partir de este siniestro surgieron algunas reflexiones, el museo fue golpeado por el fuego, un factor de degradación considerado raro según la metodología de gestión de riesgos (ICCROM, 2017), pero fácilmente identificable en un análisis, si se hubiera aplicado la metodología, o si se la hubiera utilizado, correctamente.

Un punto relevante en esta materia corresponde al hecho de que varias instituciones museísticas afectadas por accidentes graves, en mayor o menor medida, eran consideradas patrimonio cultural socialmente legítimo, y la mayoría contaba con sistemas de protección jurídica, que varían según el grado de valoración de la colección, tipo de institución, tutela, etc. En el caso del Museo Nacional<sup>7</sup>, este fue catalogado por el Instituto del Patrimonio Histórico y Artístico (IPHAN) de Brasil, en 1938, pero esa protección legal no evitó pérdidas.

Se observa que, lamentablemente, a pesar de que existen políticas de preservación, casos como este reciente incendio en el Museo brasileño siguen siendo

---

<sup>7</sup> “Tombamento” em el Libro Histórico (Nº inscr.: 051; Vol. 1; F. 010; Fecha: 11/05/1938) y en Libro de Bellas Artes (Nº inscr.: 023 ;Vol. 1 ;F. 005; Fecha: 11/05/1938) el edificio del Museo Nacional, inclusive la Colección Arqueológica Balbino de Freitas. IPHAN. Lista de los Bienes Culturales Inscritos en los Libros del Tombo Histórico (1938 – 2012). Rio de Janeiro, 2013 (p.113).



comunes, factor que denota un vacío en la preservación de las instituciones museísticas y del patrimonio cultural mundial como todo. Ante este escenario, ¿cuáles son los desafíos a los que se enfrenta la preservación de los bienes culturales, incluso aquellos que se encuentran protegidos legalmente en instituciones museísticas para resultar severamente degradados? ¿Qué vacíos de conservación son necesarios llenar para cumplir con el compromiso social de mantener los bienes culturales para las generaciones futuras?

La investigación que se presenta en formato de tesis doctoral es el resultado de indagaciones y de algunos años de estudio en torno a la conservación de los bienes culturales, entre los objetivos fundamentales devela cuáles son los obstáculos que impiden aplicar la teoría de la GR en la práctica de manera efectiva dentro del museo y por qué es aún tan difícil conservar los bienes culturales y gestionar estas metodologías en estos lugares de memoria. Si bien se trata de una discusión amplia sobre el patrimonio cultural, la investigación de campo se centrará en el entorno del museo.

A partir de este panorama, se marcan otros objetivos:

- la necesidad de analizar de forma científica (y no solo empírica) estos datos, que muestran el déficit en el sector museal y en lo que concierne a las políticas de GR,
- Obtener respuestas y profundizar en las reflexiones sobre el tema para ayudar a cambiar este escenario de pérdidas que acecha a los museos.

El grado de innovación de la investigación se centra en demostrar tres hipótesis de partida: la primera indica que los sistemas presentados en manuales y teorías sobre conservación preventiva y GR aún no están suficientemente trabajados, practicados y estudiados dentro de las instituciones de guardia; la segunda asume que la falta de recursos humanos, técnicos y financieros impide la aplicación de metodologías de GR y la tercera indica que la conservación preventiva asume toda la responsabilidad por la conservación del espolio del museo cuando no hay la gestión de riesgos.

Dicho esto, se revela el problema central de esta tesis: ¿Cuáles son los obstáculos que enfrentan los profesionales del patrimonio para la aplicación y práctica de los planes de gestión de riesgo en el contexto español y brasileño?

La investigación tiene un carácter exploratorio, analítico, cualitativo y la metodología se desarrolla sobre seis estudios de casos comparativos, entre el

panorama museal brasileño y español. La bibliografía especializada que ayudó y apoyó esta investigación está compuesta por los manuales de gestión de riesgos y emergencias elaborados por los gobiernos español - *Plan Nacional de Emergencias y Gestión de Riesgos en Patrimonio Cultural* - y brasileño - *Programa de Gestión de Riesgos al Patrimonio museal brasileño*. Además de eso, manuales y textos creados por un centro de referencia internacional como el ICCROM - International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property, CCI – Canadian Conservation Institute, UNESCO – Organización de las Naciones Unidas para la Educación, a la Ciencia y la Cultura, IPCE - Instituto del Patrimonio Cultural de España, IBRAM – Instituto brasileño de Museos, dentre outros. La tesis también está respaldada por artículos, manuales y libros escritos por científicos de la conservación, como Stefan Michalski, José L. Pedersoli Jr., Marta Azcutia, Pilar Montero, entre otros. Para la investigación se realizó una revisión bibliográfica sobre el tema, buscando comprender cuáles son los teóricos más expresivos y utilizados por los museos de cada país, a la vez que, también se analizaron los textos y lineamientos que orientan las políticas públicas dirigidas a la GR. El uso de periódicos, artículos, publicaciones en sitios web y redes sociales, fue de gran valor para buscar la difusión de noticias sobre los museos listados.

La selección de los museos analizados se realizó a través de un muestreo intencional, en el que se pretendía documentar científicamente las diferencias y similitudes entre las instituciones museísticas de estos dos países en cuanto a la aplicación práctica de la GR. Es importante señalar que este muestreo intencional tuvo que cambiarse debido a la falta de disponibilidad de realizarse las entrevistas con los responsables por la GR en algunos museos y debido a la pandemia del COVID-19.

Los criterios utilizados para la selección de estos museos se refieren a su relevancia y alcance geográfico, son instituciones museales de carácter artístico/histórico y representativas de la comunidad en la que se insertan. En cuanto al carácter de la institución, se eligieron instituciones públicas, y según el tipo de gestión: Del Estado, comunidad autónoma o provincia/ciudad. En este sentido, se seleccionaron tres instituciones de guardia brasileñas y tres españolas, separándolas en tres grupos de dos museos para compararlos entre sí según las características mencionadas. Se decidió seleccionar un museo nacional, un museo estatal y un museo regional para cada país y compararlos entre sí, cuando posible, buscando un análisis más equitativo.

En el grupo 1, categoría de museos de arte de relevancia nacional/internacional, administración pública y gestión federal, el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía – MNCARS (Madrid/ España), representado por la Dra. Pilar Montero Vilar, profesora de la Universidad Complutense de Madrid e investigadora responsable del Plan de Gestión de Riesgos (PGR) del MNCARS y, por otro lado, el Museo Imperial – MI (Río de Janeiro/Brasil) representado por las museólogas Muna Durans y Aline Ribeiro.

En el grupo 2, museos de relevancia nacional, administración pública y gestión de la comunidad autónoma/provincia se escogió el Museo de Bellas Artes – MBAS (Sevilla/Andalucía/España) que se entrevistó el director de la institución Dr. Ignacio Hermoso Romero y el Museo Julio de Castilhos – MJC (Porto Alegre/RS/Brasil) que puso a disposición para la entrevista a la directora de la institución, la Maestra en museología y Patrimonio, Doris Couto.

En el grupo 3, instituciones de guardia con relevancia regional, administración pública y gestión regional fueron elegidas el Museu de Arte Leopoldo Gotuzzo - MALG (Pelotas/RS/Brasil), representado por la museóloga de la institución, Joana Lizott y la Casa Fabiola – Donación de Arte Mariano Bellver y Dolores Mejías – CFDAMB (Sevilla/Andalucía/España) que estuvo representada por el director de la institución, Pedro J. González.

En el transcurso del trabajo se observó que las comparaciones extrapolaban los criterios de selección previamente establecidos, por lo tanto, se permitía la comparación entre museos que representaban diferentes esferas, conceptualizando el escenario como un todo, y no solo un seguimiento del mismo.

Respecto a las entrevistas, los profesionales seleccionados respondieron cuestionarios semiestructurados basados en encuentros realizados de forma presencial o por medios digitales, como la plataforma de videoconferencia ZOOM. Los entrevistados fueron seleccionados por estar directa o indirectamente vinculados al equipo que organiza e implementa (o debe implementar) los planes de GR de los museos supra citados.

El entorno museal y la aplicación de la GR fueron evaluados a partir de los informes de empleados y profesionales que trabajan en las instituciones de salvaguarda seleccionadas, y estos aportes son de fundamental importancia para probar o refutar las hipótesis iniciales planteadas en esta investigación. Además, se

realizaron entrevistas a José Luiz Pedersoli<sup>8</sup> Jr. y a Manuel Campos<sup>9</sup>, ambos especialistas en GR.

La idea de estudiar el campo museológico, mirando a la conservación y la GR, pretende, a partir de la información recolectada y analizada, ofrecer subsidios para que gestores y conservadores puedan realizar una mejor interpretación y aplicación de las metodologías existentes, identificando los vacíos para la aplicación de estas herramientas, de esta forma, se espera contribuir a una mejor conservación del patrimonio.

La tesis está compuesta por cuatro capítulos, a saber:

El primer capítulo trae una revisión general sobre la preservación y conservación del patrimonio cultural, indicando sugerencias para cambios terminológicos sobre el tema además de discutir contenidos importantes en el campo de la GR, con la intención de comprender mejor el campo y las cuestiones básicas que involucran la cuestión.

El segundo capítulo tiene como objetivo discutir de manera breve y no exhaustiva, las políticas públicas que interfieren en la aplicación de la GR, normativas, organismo de apoyo, gestión del museo, entre otros temas pertinentes.

El tercer capítulo aborda la GR presentando el tema, breve historia, su metodología y también busca señalar cuáles son los principales teóricos utilizados como referentes en Brasil y España. Se abordarán aspectos técnicos y subjetivos que involucran la aplicabilidad de la metodología, buscando realizar un análisis crítico del proceso, con el fin de indagar cuestiones que dificultan llevar a cabo su implementación práctica en los museos.

El cuarto capítulo presenta el análisis crítico realizado a partir de entrevistas a profesionales de las mencionadas instituciones de salvaguardia. Los análisis brindan una mejor comprensión de cuáles son los principales obstáculos que involucran el tema GR para el patrimonio cultural y su ejecución, también presenta las similitudes y diferencias entre los dos contextos y cuestiones que van más allá de las hipótesis abordadas.

---

<sup>8</sup> José Luiz Pedersoli Jr es actualmente jefe de proyecto de Conservación de Colecciones em ICCROM, cientista de la conservación y especialista en Gestión de Riesgos.

<sup>9</sup> Manuel Campos Ramírez es experto en seguridad en museos y utiliza GR para evaluar posibles fallos de seguridad que pueda tener un museo. Trabaja como consultor del Ayuntamiento de Sevilla y en otros conjuntos patrimoniales y museos de España.

Este trabajo contribuirá al campo de la preservación del patrimonio cultural al mapear y comprender cómo la GR han sido trabajada y utilizada los museos analizados. La innovación de la tesis proviene de la aportación de resultados fieles a la práctica real de los museos, al revelar cuáles son los obstáculos que provocan un fracaso en la conservación, afectando la aplicación práctica de la gestión del riesgo en los museos y al reunir un contenido teórico/científico sobre la gestión de riesgos, que no existe en Brasil. Este trabajo también ayudará a los administradores (as) de museos y conservadores (as) a dirigir mejor sus proyectos de conservación, enfocarse en cursos de capacitación, entre otros temas que fueron planteados en esta tesis.

Dado lo anterior, sería interesante aclarar que este estudio, en primera instancia, tiene objetivos académicos, con el fin de compartir información relevante del área de Gestión de Riesgos con los colegas. Sin embargo, la intención principal de esta investigación es extrapolar los muros de la academia y llegar a profesionales que trabajan en museos y que no tienen conocimientos avanzados en el tema de gestión de riesgos. Además, se observa que la GR aquí estudiada está enfocada en los contextos brasileño y español, lo que no profundiza el debate sobre el uso y la teoría de esta metodología en otros países.

La autora es licenciada en Conservación y Restauración de Bienes Culturales Móviles (CRBCM) por la Universidad Federal de Pelotas (UFPEL/BR) y realizó una estancia Erasmus en la Universidad Católica do Porto (UCP/PT), en 2012/2013. En el mismo período, realizó prácticas en el Museo Nacional de Soares dos Reis/Portugal, asistiendo en actividades de conservación y restauración. Tiene una maestría en Memoria Social y Patrimonio Cultural/UFPEL, enfocada en la conservación de Casas-Museo, ganando una beca de la Fundación de Amparo a la Investigación del Rio Grande del Sur (FAPERGS) por ser seleccionada en el primer lugar. En 2017, se desempeñó como docente suplente en el curso Conservación y Restauo de la UFPEL/BR, impartiendo las materias de conservación preventiva, documentación aplicada a la CR, conservación y restauración de pintura, entre otras. Durante el mismo período, trabajó como consultora del IBERMUSEUS, realizando un proyecto de conservación y restauración de las obras de arte de lo Museo das Missões/RS/BR que habían sido afectadas por un tornado en 2016.

En 2017, la autora ingresó al Programa de Posgrado a nivel de Doctorado en Memoria Social y Patrimonio Cultural de la UFPEL. La investigación de esta tesis

partió de un anteproyecto dirigido a museos ubicados en zonas remotas, que se degradan, efectivamente en situaciones de emergencia, debido a la falta de involucramiento de la comunidad local con estos lugares memoria. En ese sentido, la gestión del riesgo sería analizada a partir de esa realidad que fue observada en un estudio de caso anterior en el Museo Missões/RS/BR. En el primer año de trabajo, el proyecto fue redimensionado debido a la recepción de una beca de investigación doctoral “sándwich<sup>10</sup>” CAPES para estudiar en el extranjero. El objetivo inicial era ampliar la investigación, pero en el transcurso del trabajo se observó que faltaba presentar el campo y, a partir de los museos seleccionados y los resultados obtenidos, se reorganizaron algunas preguntas. En línea con el desarrollo del doctorado “sándwich”, surgió la oportunidad de llevar a cabo el convenio internacional de cotutela con la Universidad de Sevilla, que generó expectativas más altas para esta tesis, debido a la implicación de grandes museos. Se observó que los museos ubicados en grandes centros también tenían dificultades para aplicar la gestión de riesgos, factor que extrapolaba cuestiones presupuestarias. Revelar y debatir los desafíos para la aplicación de la GR desde un punto de vista interno, es decir, desde la perspectiva de los profesionales que trabajan en museos, relacionándolo y, en ocasiones, contrastándolo con el discurso académico, presenta una originalidad en cuanto al estudio de GR en museos. Además, aparece como una importante contribución a la salvaguardia del patrimonio cultural ya que los datos recogidos pueden facilitar la labor de los gestores de museos y de los conservadores-restauradores, proporcionando una mejor aplicabilidad de la GR en los museos.

---

<sup>10</sup> Doctorado sandwich es como se llama el programa de Becas financiado por la agencia brasileña de fomento a la investigación, CAPES.

## 1. Caminhos para a conservação do patrimônio

Neste primeiro capítulo busca-se realizar uma revisão geral sobre o patrimônio cultural e a sua conservação, com o intuito de situar o campo de pesquisa. O conteúdo apresentado flui da ideia macro que abrange os sistemas de preservação e caminha em direção ao tema específico da tese que é a GR para o patrimônio cultural a partir de um breve histórico. Busca-se abordar temas que, a partir das hipóteses levantadas, são pertinentes para entender melhor as conclusões gerais que esta pesquisa apresentará. São discussões sucintas e amplas, mas que em conjunto tecem a rede de conhecimentos necessários para entender melhor o campo e as fragilidades da área.

Entende-se que os problemas da GR vão além da própria metodologia, envolvem os sistemas de gestão em geral, de políticas culturais e museais, da falta de recursos humanos, técnicos e financeiros e talvez, da própria constituição cultural de cada país, já que infelizmente, diversas vezes, não se trabalha com planejamento e prevenção. Compreende-se que o campo é amplo e que, apesar de se tratar de uma tese que deve explorar um ponto específico de um tema, não há na bibliografia atual textos que respondam às perguntas levantadas aqui de modo direto. Neste sentido, se objetiva apresentar uma contribuição para o campo da conservação dos bens culturais a dos questionamentos aqui respondidos. Este texto é um apanhado do caminho longo percorrido, no que tange ao estudo dos temas que podem afetar a aplicação eficiente das metodologias de GR.

Apresentam-se questões sobre a política e a gestão patrimonial e museal, que são temas muito pertinentes quando se trata da conservação dos bens culturais, tendo em vista esta depender dos sistemas institucionais para funcionar de maneira satisfatória. Realiza-se um pequeno passeio sobre o patrimônio cultural, a sua preservação e conservação, caminho que leva até aos métodos atuais de conservação preventiva e de GR para o patrimônio cultural.

### 1.1. Patrimônio e preservação: recapitulando conceitos básicos

O patrimônio cultural possui diversas definições e classificações, indicando uma amplitude do conceito, o termo cresceu além das terminologias restritas que inicialmente o limitavam à noção de “herança de um povo” ou à “propriedade herdada

do pai” baseados na palavra derivada do latim “*patrimonium*”. Françoise Choay coloca que “Patrimônio” tornou-se uma palavra-chave da nossa sociedade “midiática”, sendo a identificação, valorização e proteção elementos reveladores das questões que a cercam.

Choay (2006, p. 11) define patrimônio histórico como:

[...] bem de usufruto de uma comunidade que se ampliou a dimensões planetárias, contribuído pela acumulação contínua de uma diversidade de objetos que se congregam por seu passado comum: obras e obras-primas das belas-artes e das artes aplicadas, trabalhos e produtos de todos os saberes e *savoir-faire* dos seres humanos. [...] “patrimônio histórico” tornou-se uma das palavras-chave [...] remete a uma instituição e a uma mentalidade.

A preservação do patrimônio cultural deve abarcar um eixo multidisciplinar, justamente porque atualmente se observa o tema como “mentalidade” (CHOAY, 2006), uma “categoria de pensamento” (GONÇALVES, 2003). O patrimônio cultural é parte da própria formação do homem enquanto indivíduo transformador e criador de ideias, ele ao mesmo tempo é produção e produto da sociedade. Mais do que uma forma de expressão individual, a arte, nomeada como patrimônio a partir do século XVIII, indica também a metamorfose social que se ampara em religião, política, gostos pessoais e comunitários para se consolidar e ser aceita como parte da identidade de um povo.

[...] não se pode também esquecer a dinâmica própria do patrimônio cultural, que não pode ser percebido como uma coleção de objetos afastados da vida, devendo ser visto como um suporte para um processo contínuo de produção da própria vida. (CASTRIOTA, 2009, p.86-87).

A preservação dos bens culturais e dos signos identitários de uma sociedade, que constituem o patrimônio cultural, está veementemente atrelada e é fator determinante para a manutenção da memória coletiva. Consequentemente é imperativo que se ampliem as perspectivas de salvaguarda, visando alternativas sustentáveis e duradouras de conservação (VIÑAS, 2003).

Embora seja uma discussão que ganhou grande relevância social na contemporaneidade, o anseio pela preservação dos bens culturais não surgiu durante a Revolução Francesa, período esse em que a preservação ganha conotação pública, a preservação nasce junto com o desenvolvimento das próprias civilizações e com o intuito de perpetuar e legar para o futuro bens ou traços considerados importantes (JUSTICIA, 2008).



Na Antiguidade Clássica, Roma e Grécia já tinham ações práticas de manutenção e preocupação com objetos, que atualmente consideramos como feitos preservacionistas. Na Roma Antiga o imperador Octavio Augusto (63 a.C. – 14d.C.) organizou coleções particulares para exposição ao público e instituiu algumas leis para proteção do patrimônio (CARREÑO, 2004, p. 18). O interesse pela preservação dos símbolos do país foi mantido com o passar dos séculos. O senado Romano promulgou a preservação da Coluna de Trajano onde impunha que ela “jamás debía ser destruída ni mutilada, sino que debía quedar tal cual era en honor del pueblo romano hasta el fin del mundo” (BAZIN, 1969, p. 41), Bazin indica esta ser “sin duda la medida más antigua de conservación de un monumento histórico en la civilización occidental” (BAZIN, 1969, p. 41).

A preservação e a conservação também estão presentes na atuação humana muito antes desses termos terem o significado que eles têm hoje, ou de existir o conceito de museu ou de instituição de guarda como é conhecido atualmente. No antigo Egito a conservação estava presente na preocupação com a qualidade dos materiais escolhidos para a realização das esculturas e bustos funerários (MACARRÓN, 2013). O escultor era conhecido como “aquele que mantém vivo” (GOMBRICH, 2009, p. 58) ao utilizar o “imperecível granito” (GOMBRICH, 2009, p. 58) nesta arte<sup>11</sup>. Optou-se pelos melhores materiais, os que já se sabia que durariam por mais tempo e ficariam presentes na vida de muitas gerações impondo a presença de seu rei através de uma imagem talhada. O objeto deveria durar para transmitir a força do monarca retratado, imortalizando-o na forma de um objeto.

Nesta época, a noção plural que se tem hoje do patrimônio cultural não existia, mas alguns objetos já eram vistos como testemunhos únicos do seu tempo. Ainda que não houvesse uma valorização histórica como se conceitua atualmente, já existiam laços afetivos com objeto, já que “some artefacts preserve evidence which goes beyond being valued and thus collected, they display evidence of veneration (retained, cleaned, repaired and restored)<sup>12</sup>” (CAPLE, s.d., p.10).

---

<sup>11</sup> Um testemunho deste cuidado com a excelência dos materiais utilizados é a obra “Cabeça” (2551-2528 a.C.) encontrada em uma tumba em Gizé, hoje exposta no Kunsthistorisches Museum em Viena, na Áustria (GOMBRICH, 2009).

<sup>12</sup> Tradução livre da autora: Alguns artefatos preservam evidências que vão além de serem valorizado e, portanto, coletados, eles exibem evidências de veneração (retidos, limpos, reparados e restaurados).

A apreciação dos objetos dava-se pelo contexto da conquista de territórios e de seus povos. Além disso, expor os artefatos dos povos dominados também era demonstrativo de *status* social elevado, de vitória e poder. A madura valoração dos objetos na Grécia fez com que diversos objetos utilitários fossem transformados em peças de coleção (GONZÁLEZ-VARAS, 2018).

González-Varas ainda indica que “Also considera o ano 146 a.C. como a data simbólica do nascimento do “objeto de arte” estimado pela primeira vez como “objeto de coleção” (GONZÁLEZ-VARAS, 2018, p. 26). Nesta época os objetos passam a ser admirados também por sua beleza estética e qualidade de manufatura. Na Idade Média os objetos são transformados e tratados conforme o pensamento político e religioso da época, havendo uma ampla e fluida utilização de símbolos cristãos, que foi um importante passo para o amadurecimento das reflexões sobre o conceito de identidade cultural que conhecemos hoje.

O Renascimento promoveu significativas mudanças nos modos de pensar, de agir e se portar da sociedade, mudou a interação que se tinha até o momento com a obra de arte “dio una nueva orientación a la práctica de la conservación o protección de obras de arte (Denkmalpflege), justo en el momento en que comienzan a interesar los vestigios de la época clásica” (JUSTICIA, 2008, p. 81). Neste mesmo período, se tem a construção do primeiro edifício de museu projetado por Vasari e onde a paixão pela arte, pelo colecionismo, a partir da descoberta do Novo Mundo, faz crescer o número de acervos, devido aos chamados “Gabinetes de curiosidades” ou “Câmaras de Maravilhas”:

en el Renacimiento, museos de todo tipo: los “Wunderkammer” o colección de curiosidades de la naturaleza, y los Kuns Krammer, colecciones artísticas, en Alemania, “Gabinetes de rarezas” en Francia o también llamados “Gabinetes de Antigüedades y curiosidades” la Galería de los Uffizi **es el primer edificio museo, proyectado por Vasari** por encargo de Cosme de Médicis; (MACARRÓN; MOZO, 2011, p. 20 – grifo nosso).

Com o auge do colecionismo, a conservação foi importante na valorização de resquícios da Antiguidade Romana onde alguns bens eram considerados intocáveis, entretanto também foi um período onde se incentiva o “aperfeiçoamento” dos bens culturais sob um ponto de vista estético conceitual o que levou a um grande número

de alterações<sup>13</sup> e adições no patrimônio cultural, que poderiam ser por falhas em técnicas restaurativas (como, por exemplo, o excesso de limpeza de uma obra) ou apenas a mudança de gosto da época (JUSTICIA, 2008).

Ocorre en la Madonna Frizzoni de Giovanni Bellini (Museo Correr, Venecia), donde se elimina el típico plano uniforme que sirve de fondo a las vírgenes venecianas del XV, considerado ya como una antigualla, que se sustituye por un paisaje también con *sfumato*. (JUSTICIA, 2008, p. 89)

No século XVIII, importantes descobrimentos arqueológicos foram fundamentais para fomentar as discussões sobre preservação, como por exemplo, as pinturas murais e os vasos encontrados nas cidades de Herculano (1713) e Pompéia (1748). A campanha napoleônica no Egito (1801), a qual acarretou a decifração da escrita hieroglífica (GOMBRICH, 2009, p. 626), levou a questionamentos sobre a importância do objeto como documento histórico, habilitando estudiosos a compreender os sistemas sociais das civilizações a partir dos objetos encontrados. Alguns intelectuais já nesta época entendiam a necessidade em dar um destino adequado aos remanescentes arqueológicos encontrados, visando uma adequada conservação e armazenamento, mas diversas ações que foram realizadas sob esta justificativa são questionáveis até hoje.

Diversas obras em mármore que estavam “negligenciadas” (GOMBRICH, 2009, p. 627) na Acrópole do Partenon foram reivindicadas e saqueadas pelo embaixador britânico Lord Elgin<sup>14</sup>, que alegou ter permissão para levá-las à Inglaterra. Durante o processo de remoção e transporte, muitas obras foram quebradas, danificadas ou perdidas até Londres. Os “mármore de Elgin” ficaram sob sua tutela até 1816 quando as vendeu ao governo Britânico que as encaminhou a British Museum. Até hoje as peças são foco de discussão sobre repatriação (KYNOURGIOPOULOU, 2010). O principal argumento defendido pelo governo britânico para não devolver as peças é a sua conservação, considerando que os objetos seriam intensamente frágeis e não resistiriam a um traslado, ainda que o museu tenha algum tempo depois emprestado as peças ao The State Hermitage Museum, na Rússia (PIRES, 2018, p. 63). A argumentação também se centrava no

---

<sup>13</sup> “El auge del coleccionismo supone el traslado de las obras de arte de unas colecciones a otras, de unas salas a otras, por lo que, la mayoría de las veces, los tamaños de aquéllas no se adaptan a las dimensiones de la nueva ubicación, siendo entonces amputadas y recortadas.” (MACARRÓN, 1997, p. 58).

<sup>14</sup> Thomas Bruce (Broomhall, 20 de julho de 1776 — Paris, 14 de novembro de 1841).

fato de a Grécia ainda não possuir um museu<sup>15</sup> adequado para receber estas obras. Devido aos danos causados e os artefatos perdidos a ação atualmente seria classificada como vandalismo ou crime contra o patrimônio ao invés de uma tentativa de preservação, como muitos textos insinuam.

Este surpreendente número de descobertas importantes para a história que agitaram os séculos XVII e XVIII, foram fundamentais para a mudança de paradigma sobre as fontes de conhecimento do mundo. Neste período, e com o aumento de civis empenhados a encontrar riquezas perdidas, “os arqueólogos já não gostavam de deixar este trabalho entregue a curiosos não-profissionais” (GOMBRICH, 2009, p. 627), sob o risco de extravio dos materiais, perda de informação e danos às peças.

As reflexões críticas acerca da conservação e dos bens culturais são impulsionadas por historiadores que percebem que o campo da arte era mais amplo do que se imaginava até o momento, além disso, se começa a temer a perda desse conhecimento que estava se abrindo em âmbito mundial.

Já no século XVIII, Emmerich de Vattel (1714-67), um jurista suíço, no livro *A Lei das Nações*, de 1758, tocou na questão de as obras de arte serem um patrimônio da humanidade e as consequências deste conceito em caso de guerra. No final da guerra franco-prussiana (1870-71), o imperador Alexandre II da Rússia promoveu a primeira conferência internacional, em Bruxelas, para discutir esta questão. (BRAGA, 2003, p. 11)

Durante a Revolução Francesa, em 1789, a análise do passado passou a ser realizado de maneira mais crítica e reflexiva, norteado pelo pensamento iluminista da época e pelo desejo de ruptura com o Antigo Regime. Este diálogo mais próximo com a sociedade sobre os objetos culturais culminou para a abertura de um processo social preservacionista, assim como para o desenvolvimento da noção ocidental de patrimônio cultural (POULOT, 2009).

O conceito de patrimônio histórico surge e com ele são instituídos sistemas administrativos, jurídicos e técnicos para a sua proteção (CHOAY, 2006; GONZÁLEZ-VARAS, 2018). Os bens culturais são colocados à disposição da nação, alterando a preservação antes pautada apenas em questões estilísticas e em ideais patrióticos da época, para uma salvaguarda mais abrangente que se baseia também no valor econômico e histórico do bem cultural.

---

<sup>15</sup> Em 2009 foi inaugurado o Museu da Acrópole, criado com intuito de expor os remanescentes do Partenon. Atualmente é um dos museus mais visitados de Atenas.

Nesta época, aumenta o número de expedições em busca de tesouros perdidos, impulsionando as discussões sobre como manter estes objetos para o futuro e incentivando a criação de sistemas simples de documentação. São instituídas as primeiras diretrizes sobre o inventário e o tombamento dos bens culturais que serão importantes recursos administrativos para a preservação desse patrimônio que até o momento não tinha sido contabilizado e avaliado. São criadas dez diferentes classificações de bens culturais as quais participam intelectuais, especialistas e cidadãos comuns (CHOAY, 2006, p. 99). De acordo com Choay (2006, p. 99), a comissão “dos Monumentos” seguindo medidas conservativas, organiza os bens culturais da nação da seguinte forma:

Em primeiro lugar, ela deve tombar as diferentes categorias de bens recuperados pela Nação. Em seguida, cada categoria é por sua vez *inventariada* e estabelecido o estado em que se encontra cada um dos bens que a compõem (decreto de 13 de outubro de 1790). Por fim, [...] estes são protegidos e postos “fora de circulação” em caráter provisório, seja reunindo-os em “depósitos”, seja pela aposição de selos, especialmente no caso de edifícios (CHOAY, 2006, p. 99-100).

O primeiro sistema de tombamento da história originou-se a partir da necessidade de organizar e preservar os bens deixados pelo clero. O patrimônio agora era da nação e seus herdeiros zelosos não poderiam deixar o espólio espalhado pelo país sem conhecer o seu verdadeiro tamanho e valor monetário. As medidas adotadas “confirmam a metáfora da sucessão, tanto no plano jurídico quanto no prático, aplicando ‘os princípios de ordem que os herdeiros judiciosos empregam’” (CHOAY, 2006, p. 99). Esse sistema de inventário e tombamento instituído pela Comissão dos Monumentos da Constituinte da França, divide os bens culturais herdados pela nação francesa em dez sessões que inclui livros, manuscritos, medalhas, pedras escritas, quadros, máquinas, objetos etnográficos, dentre outros (CHOAY, 2006, p. 99-100).

A criação destas categorias auxilia na tomada de decisão quanto aos monumentos e objetos que deveriam ser preservados e os que poderiam ser destruídos para virarem matéria prima, ou por questões ideológicas.

A transformação cultural do século XVIII foi significativa para o campo da conservação na medida em que institui, mesmo que de maneira intuitiva e sem critérios técnicos, ações de conservação preventiva, que CHOAY (2006) classifica como primária. Estas ações são derivadas da necessidade de lidar com o espólio recém-formado pela nação francesa e que naquele período, além da significância

econômica, também era tratada a partir do seu valor cultural, social, simbólico, artístico e histórico.

O período pós-revolução foi determinante para a manutenção ou não dos bens culturais, incentivando um pensamento crítico a respeito da importância em se estabelecer técnicas e métodos conservativos que suprissem as carências sociais. A França sofria com o vandalismo acelerado, motivado por diferentes vertentes sociais. Estratégias preservacionistas, indicadas como secundárias ou reacionais por Choay (2006, p. 106) precisaram ser criadas para combater ou mitigar as destruições patrimoniais que tinham como base razões ideológicas, políticas<sup>16</sup> e culturais, já que em processos de transição social “es común [...] el deseo de señalar claramente la ruptura con la continuidad histórica anterior para afirmar la nueva situación” (GONZÁLEZ-VARAZ, 2018, p. 34-35).

Naquele contexto, havia uma maturidade de alguns teóricos sobre os temas históricos ao mesmo tempo em que a sociedade clamava pelo rompimento com alguns símbolos do monarquismo e sua consequente destruição. Os primeiros conservadores são um importante passo para o amadurecimento teórico do campo da conservação. Segundo Macarrón e Mozo o primeiro conservador conhecido foi o escritor e arqueólogo Bertoldo, discípulo de Donatello, responsável por “cuidar, ordenar, proteger y restaurar las obras de su colección” (2011, p. 21), ainda na época do Renascimento. Em 1796, Alexandre Lenoir foi eleito como primeiro “guardião geral” e em seguida promovido a “conservador oficial” da coleção do “Musée des Monuments Français”<sup>17</sup> que possuía uma coleção histórica suntuosa, mas que estava aconselhado a não impor tentativas de concorrer com o Louvre (CHOAY, p. 102). Opunha-se à filosofia vigente na França de destruir patrimônios que não representassem a nação e utilizava-se de recursos fornecidos a ele, pelo exército, para salvaguardar bens culturais, trabalhando ativamente na preservação do patrimônio. O governo criou uma série de normas que legitimam a preservação, assim como a destruição de alguns monumentos, que foram minimizados a partir de nove critérios apontados na *Suite d'instructions*, de 1791 (CHOAY, 2006; GONZÁLEZ-VARAS, 2018). Pela primeira vez foram pensados critérios institucionais que poderiam garantir efetivamente a

---

<sup>16</sup> Neste sentido dá-se como exemplo os imóveis que foram vendidos e bens culturais, como baixelas de ouro, prata e artigos de ourivesaria, para financiar o exército.

<sup>17</sup> Criado originalmente a partir de um depósito montado pelo Pintor Doyen que recolhia obras sacras encontradas em igrejas e casas antigas abandonadas (CHOAY, 2006, p. 102)

salvaguarda do espólio cultural. Entre estes critérios estava incluso o valor histórico – “todo monumento anterior ao ano de 1300 será conservado” (CHOAY, 2006, p. 107) – o potencial artístico, o interesse documental, o valor econômico, o valor pedagógico, dentre outros.

Oportunizar a preservação e a conservação dos bens culturais passou a ser pensado como uma maneira de manter viva a história e a memória mundial que agora seria refletida nos patrimônios nacionais. Alois Riegl quando escreve o “Culto moderno dos monumentos” (1903) e tem por missão refletir sobre os sistemas de proteção dos monumentos realiza uma ação sem precedentes históricos, pois discute a relação que a civilização mantinha até o momento com os seus bens culturais e como lidariam com esse espólio dali para frente. Segundo Dominique Poulot (2009, p. 213) “trata-se de um exercício para pensar as relações entre o tempo inscrito nas obras de arte e o tempo percebido no seio das sociedades” instituindo a patrimonialização dos monumentos. Riegl rascunha as primeiras ideias sobre a teoria e a ética da conservação-restauração que após alguns anos no período pós-guerra, seriam formuladas “por profissionais como Roberto Pane, Renato Bonelli e Agnoldomenico Pica, e transformadas em reflexão teórica por Cesare Brandi” (FABRIS apud RIEGL, 2014, p. 21).

As discussões levantadas com a Revolução Francesa transformam coleções e bens culturais, que até então eram de desfrute apenas da nobreza, em um espólio que podia e devia ser apreciado por diversos setores da sociedade, instigando a criação de museus abertos ao público na Europa e na América. A preservação dos bens culturais passa ser uma obrigação do Estado e a ampliação do número de objetos possíveis a fruição e afetos a população “suscita de forma totalmente inovadora, a questão da adesão dos cidadãos a um depósito de valores, a um interesse comum da imaginação e da arte” (POULOT, 2009, p. 213). Neste sentido, questões relativas à conservação começam a ganhar corpo com a necessidade de prover proteção a peças que ampliam a sua relevância cultural, agregando a elas além do valor monetário, artístico e histórico, o valor simbólico e afetivo.

No decorrer do século XX, os dispositivos de conservação articulam-se, de maneira mais ou menos visível, às vicissitudes dos estereótipos nacionais, à construção das narrativas identitárias e a massificação dos públicos, em particular, através das mutações da museografia internacional. (POULOT, 2009, p. 212).

A conservação é considerada por diversos teóricos como atividade básica dos museus (ALVARÉZ, 2001; HERNANDEZ; TRESSERAS, 2007)

Conservar: es su función primera, a la que se subordinan la exhibición, el préstamo y hasta el estudio. El museo debe asegurar la subsistencia de sus bienes excepcionales como parte importante de la historia que son. De ahí el carácter restrictivo de los préstamos y de las restauraciones, siempre subordinados a la necesaria conservación. (ALVARÉZ, 2001, p. 43)

O ato de conservar se fortalece a partir da existência do museu e das instituições de guarda como um todo, do seu invólucro de segurança que permite desenvolver todos os conceitos que a conservação preventiva prega. O museu é um local de guarda, de memórias, de educação, de pesquisa, de exteriorização do conhecimento, da cultura e da vida humana. Francisco Javier Carreño escreve o que que diferencia um museu de outra instituição de cultura é o caráter permanente do seu acervo que exige uma conservação.

El museo es una institución permanente, es decir, que se diferencia de aquellos entes que promueven manifestaciones culturales temporales: el museo cuenta con una colección de bienes cuya conservación debe garantizarse para legarla al futuro. Esto le permite establecer un vínculo estable con su entorno y su comunidad. (CARREÑO, 2004, p. 14)

A ampliação do número de museus e o crescente número do acervo com o pós-guerra geraram um problema que até então não existia: como conservar de maneira eficaz tais objetos? Problemas relativos à conservação não eram os únicos: faltavam sistemas de documentação, inventário, gestão e difusão da informação contida nos museus. A arquitetura moderna também era um problema ainda não mensurado, devido à utilização de materiais que propiciavam pouco isolamento térmico e higrométrico, iluminação inadequada e, algumas vezes, com falta de ventilação. Enfim, o museu, as coleções, os artefatos culturais passaram a ser vistos desde um caráter mais científico e menos empírico.

Com uma preocupação maior com os critérios que envolvem a conservação também aumentou os custos para a manutenção destas estratégias, sendo estes um dos principais argumentos levantados por muitos conservadores e gestores de instituições de guarda para as falhas ou faltas dos sistemas de conservação. A conservação concebida de uma maneira sustentável e planejada a partir de critérios que auxiliem na tomada de decisões e no estabelecimento de prioridades de ação, constitui um novo marco para a área.



## 1.2. Discutindo a terminologia

Este tópico traz uma reflexão sobre a terminologia adotada atualmente para definir os conceitos sobre a preservação, gestão de riscos, conservação, conservação preventiva, conservação curativa e restauração. A problematização da terminologia para este campo do conhecimento é relativamente recente e é fruto de uma necessidade da área de estabelecer conceitos sobre a profissão. Em 1999, Gaël de Guichen já alertava sobre a importância da definição dos termos de conservação e restauração, indicando que são:

dos palabras que designan dos tipos distintos de actividad con finalidades bastante diferentes, y que nunca han sido definidas claramente por el conjunto de la profesión. El resultado de ello es que cada asociación nacional e internacional da su propia interpretación individual de ellas, y por consiguiente sus definiciones varían de un país a otro, e incluso dentro de un mismo país. (GUICHEN, 1999, p. 4)

As questões terminológicas eram prementes avançando o ritmo das discussões até que em 2008, o ICOM-CC (Comitê de Conservação do Conselho Internacional de Museus) elaborou durante a sua XVª Conferência Trienal, uma terminologia para caracterizar a conservação do patrimônio cultural tangível, que foi aprovado em Nova Deli (Índia). O grupo coordenado pelo cientista da conservação Gaël de Guichen definiu os termos que englobam a conservação do patrimônio da seguinte forma:

**Conservação** – todas aquelas medidas ou ações que tenham como objetivo a salvaguarda do patrimônio cultural tangível, assegurando sua acessibilidade às gerações atuais e futuras. A conservação compreende a conservação preventiva, a conservação curativa e a restauração. Todas as medidas e ações deverão respeitar o significado e as propriedades físicas do bem cultural em questão.

**Conservação preventiva** – todas aquelas medidas e ações que tenham como objetivo evitar ou minimizar futuras deteriorações ou perdas. Elas são realizadas no contexto ou na área circundante do bem, ou mais frequentemente em um grupo de bens, seja qual for sua época ou condições. Estas medidas e ações são indiretas – não interferem nos materiais e nas estruturas dos bens. Não modificam sua aparência.

**Conservação curativa** – todas aquelas ações aplicadas de maneira direta sobre um bem ou um grupo de bens culturais que tenham como objetivo deter os processos danosos presentes ou reforçar a sua estrutura. Estas ações somente se realizam quando os bens se encontram em um estado de fragilidade adiantada ou estão se deteriorando a um ritmo elevado, de tal forma que poderiam perder-se em um tempo relativamente curto. Estas ações às vezes modificam o aspecto dos bens.

**Restauração** – todas aquelas ações aplicadas de maneira direta a um bem individual e estável, que tenham como objetivo facilitar sua apreciação, compreensão e uso. Estas ações somente se realizam quando o bem perdeu uma parte de seu significado ou função através de alterações passadas.

Baseia-se no respeito ao material original. Na maioria dos casos, estas ações modificam o aspecto do bem. (ICOM-CC, 2008)<sup>18</sup>.

Nos conceitos criados pelos especialistas do ICOM-CC, não foram aplicadas metodologias específicas de terminologia (BOJANOSKI, 2018, p. 94). A principal justificativa para esta elaboração, consistia em ordenar expressões que eram aplicadas de maneira distinta em diferentes países. Este processo tampouco possuía a intenção de realizar uma unificação terminológica para que fosse utilizada por todos os conservadores-restauradores, levando em consideração as infinitas possibilidades culturais e sociais que envolvem a conservação do patrimônio.

A proposta [...] não pretende ser definitiva, [...] aceita-se que a terminologia adotada na resolução vai evoluir e mudar no futuro, de acordo com as necessidades da comunidade profissional de se adaptar às mudanças nas abordagens de salvaguarda (BOJANOSKI, 2018, p. 96).

Observa-se que esse conjunto de termos não contempla as palavras preservação e gestão de riscos. O primeiro por ser mais amplo e já explorado por outros profissionais e o segundo por ser pouco conhecido e utilizado naquele momento. Neste sentido, a preservação do patrimônio cultural, pode ser definida, a partir das palavras de Sá apud Sarmiento (2003), como:

uma consciência, mentalidade, política (individual ou coletiva, particular ou institucional) com o objetivo de proteger e salvaguardar o Patrimônio. Resguardar o bem cultural, prevenindo possíveis malefícios e proporcionando a este condições adequadas de "saúde". (SARMENTO, 2003, p. 54)

Sendo assim, a preservação seria algo mais amplo que partiria de um desejo coletivo ou individual de salvaguardar, seja este patrimônio material ou imaterial. A preservação abrangeria todos os sistemas políticos, sociais e técnicos de salvaguarda do patrimônio cultural. Neste conceito entrariam as razões simbólicas e afetivas, as políticas públicas, os grupos sociais interessados, os agentes patrimoniais e as técnicas de conservação. Nesta perspectiva, qualquer indivíduo pode praticar a preservação dos bens culturais, seja com um ato simples de embalar e guardar um livro antigo de receitas caseiras da família, como até mesmo de criar uma ação no

---

<sup>18</sup> Tradução realizada pela ABRACOR – Associação Brasileira de Conservadores Restauradores, em 2010 e publicada no boletim eletrônico da ABRACOR - número 1, em junho de 2010.

Ministério Público contra a alteração física de um prédio histórico, por exemplo. Diversamente de uma ação de conservação, que só deve ser praticada por profissionais capacitados, com formação especializada no campo do patrimônio cultural, conservação-restauração, museologia, dentre outros, mas que tenham uma experiência comprovada e capacitação reconhecida pelos órgãos responsáveis.

A figura 1 exemplifica como seria a organização dos conceitos supracitados com o intuito de ilustrar e clarificar melhor a questão:

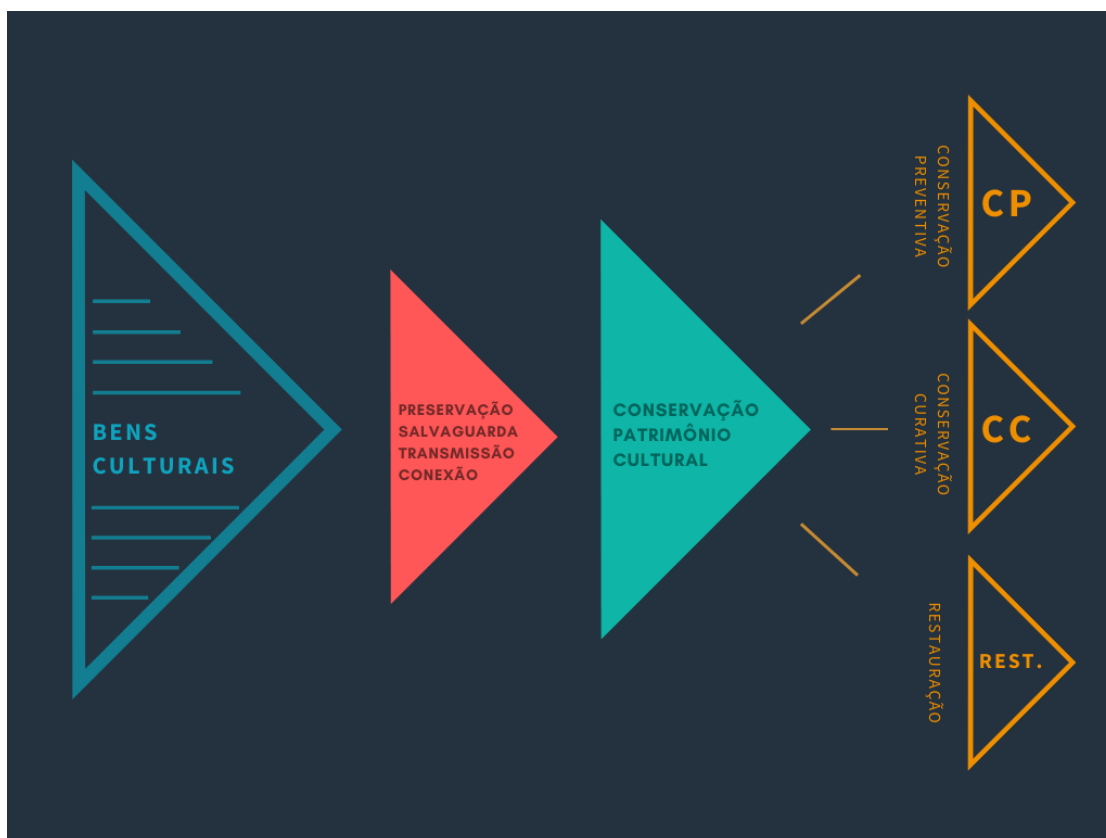


Figura 1 – Diagrama sobre a terminologia para a salvaguarda do patrimônio cultural.

Fonte: elaborado pela autora a partir da terminologia do ICOM-CC 2008.

Os termos conservação e preservação também são explorados por outros autores, como por exemplo, Frank Matero que os define da seguinte forma:

Preservation and Conservation: contemporary practice has evolved an entire lexicon of intervention strategies based on the degree of intervention. The result is a sophisticated, though sometimes confusing, definition of approaches that depend largely on the type and context of heritage. In certain places, including the United States, the terms preservation and conservation have come into the professional language as distinct concepts. Explicit and unique to the definition of preservation is the notion of retaining the status quo or the means by which the existing form, integrity, and materials of a work or place are maintained, and deterioration is retarded. Conservation, in the same

context, has been relegated to mean the whole spectrum of technology applied to safeguarding cultural heritage<sup>19</sup> (MATERO, 2000).

As definições não são mandatórias e cada país cria e utiliza os critérios de intervenção e conservação de acordo com a sua cultura e teoria adotada, ainda que estruturadas por órgãos internacionais. Atualmente, em nível mundial, a conservação é a prática “unanimemente defendida” (MACARRÓN; MOZO, 2011, p. 58) pelos profissionais conservadores-restauradores, alavancada principalmente após os anos 1980 com a cimentação da ciência da conservação como disciplina. As teóricas da conservação-restauração, Ana M<sup>a</sup> Macarrón e Ana González Mozo, conceituam a conservação como:

medidas preventivas y de salvaguardia (custodia, amparo...) que operan en el contexto ambiental y en todo tipo de actuaciones que pueden afectar la obra, **incluyendo políticas culturales** encaminadas a los préstamos de las obras para exposiciones temporales, intercambios, etc. (MACARRÓN; MOZO, 2011, p. 58 – grifo nosso)

Neste sentido, esta definição incorporaria ao conceito de conservação as medidas de salvaguarda e as políticas culturais destinadas às exposições e empréstimos em museus, conseqüentemente, o conceito seria mais amplo do que o apresentado pelo ICOM-CC, mesclando com a definição de preservação (SÁ apud SARMENTO, 2003), ambos sujeitos à interpretação.

É importante destacar que em alguns países de raiz linguística anglo-saxônica o termo “conservation” é entendido “jerárquicamente por encima de las acciones de preservación, restauración y mantenimiento” (COELHO; PINHEIRO, 2017, p. 125) em contrapartida ao Brasil que, como supracitado, entende este termo como uma etapa deste sistema de salvaguarda. Neste sentido, entende-se que “la terminología utilizada en el área aún no ha sido estandarizada” (MATTOS; GONÇALVES, 2015, p. 144).

---

<sup>19</sup> Preservação e Conservação: A prática contemporânea desenvolveu todo um léxico de estratégias de intervenção com base no grau de intervenção. O resultado é uma definição sofisticada, embora às vezes confusa, de abordagens que dependem amplamente do tipo e contexto do patrimônio. Em certos lugares, inclusive nos Estados Unidos, os termos preservação e conservação entraram na linguagem profissional como conceitos distintos. Explícita e exclusiva da definição de preservação é a noção de manter o status quo ou os meios pelos quais a forma, integridade e materiais existentes de uma obra ou local são mantidos e a deterioração é retardada. Conservação, no mesmo contexto, foi relegada para significar todo o espectro de tecnologia aplicada à salvaguarda do patrimônio cultural (tradução livre da autora).

Neste sistema, surge a gestão de riscos que constitui uma metodologia científica, interdisciplinar que realiza uma análise global a qual tem por intenção identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar os riscos que estão sujeitos o patrimônio cultural e museológico, proporcionando uma resposta as necessidades de conservação além de facilitar a escolha de suas prioridades. Consiste em uma ferramenta que:

oferece resultados científica e estatisticamente embasados que contribuem para que conservadores, gestores, cientistas, administradores, em um ambiente interdisciplinar, definam as escolhas e prioridades na tomada de decisão inerente ao processo de gerenciamento de um programa de preservação. (HOLLÓS; PEDERSOLI, 2009, p. 73).

De acordo como o Instituto Brasileiro de Museu (IBRAM/BR), a gestão de riscos se funda em um:

processo de natureza permanente de planejamento e organização de estratégias, diretrizes e ações destinadas a aumentar a capacidade institucional de prevenção e, ao mesmo tempo, de respostas em situações de desastres, emergências, contemplando-se o ciclo de identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar os riscos. (IBRAM, 2021, p. 14)

Sendo assim, é uma ferramenta completa que impacta em diversos setores do universo museal e patrimonial. A partir desta abordagem surgiu o questionamento sobre onde entraria a GR no meio deste sistema? Obviamente, que a definição organizada em 2008 não incluiu a GR por ser esta uma disciplina incipiente, feito que ainda hoje perdura, tendo em vista o tema desta tese e o fato de o termo não estar totalmente consolidado ou definido dentro do campo da preservação. Consequentemente em que a “gestión de riesgos ha sido llamada de “cambio pragmático” para la práctica de la conservación preventiva [...] no significa que vaya a reemplazarla” (COHEN, 2017, p. 7). Pilar Montero Vilar comenta sobre a GR inserida no campo museal e sobre a capacidade que possui essa metodología de auxiliar na gestão, neste sentido afirma que a GR “es la evolución natural, un poco de la conservación preventiva, es decir, hace unos años todo el mundo hablaba de conservación preventiva, si eso como que ya es un estándar que se ha estabilizado y entonces ya vamos al siguiente” (MONTERO, 2019, p. 9 – informação verbal<sup>20</sup>).

Entende-se que a GR ainda se encontra dentro de uma linha da conservação preventiva, como uma metodologia distinta para chegar a resultados similares: a

---

<sup>20</sup> Entrevista cedida a Micheli Martins Afonso, Sevilla, 16 abr. 2019.

preservação e a conservação do patrimônio cultural. Ou seria a conservação preventiva uma estratégia e ação de conservação da gestão de riscos? Não me cabe aqui discutir amplamente a terminologia atual utilizada, mas se observa a gestão de riscos como um eixo mais amplo dentro desta engrenagem, tendo em vista que a GR ajuda na tomada de decisões para a restauração, administração, dentre outros também. Ela participa da organização da parte administrativa e estrutural da instituição, assim como auxilia na comunicação objetiva das prioridades de conservação. Diferentemente da conservação preventiva que realiza um diagnóstico da coleção e determina ações técnicas e isoladas neste contexto que auxiliem na perpetuação do espólio, pelo maior tempo possível. Os bens culturais necessitam gerar um vínculo com a sociedade para ativar os mecanismos de preservação, dentro da metodologia da GR existem eixos que contemplam o aspecto simbólico e as nuances de interação social que facilitam esta avaliação global.

Sendo assim, a GR poderia entrar antes do eixo conservação, devido ao seu caráter técnico e que diz respeito a um cuidado com o patrimônio direcionado apenas a profissionais especializados no campo da conservação-restauração. A partir da gestão de riscos se desenvolveriam tarefas de conservação, conservação preventiva, conservação curativa e restauração, definidas a partir das prioridades de conservação que a GR estabelece com o seu diagnóstico.

Na conservação preventiva você vê tudo o que tem que ser feito, mas ela não te dá critério de priorização, então é muito prescritiva. A análise de risco você faz a previsão do que pode acontecer, levando em consideração perda de valor, custo-benefício... tem várias vantagens. Então não é competindo, mas é agregando o conhecimento todo da conservação preventiva, preservar. (PEDERSOLI, 2021, p. 2).

O diagrama abaixo exemplifica melhor esta organização e sugestão de direcionamento para a aplicação da GR na terminologia atual:

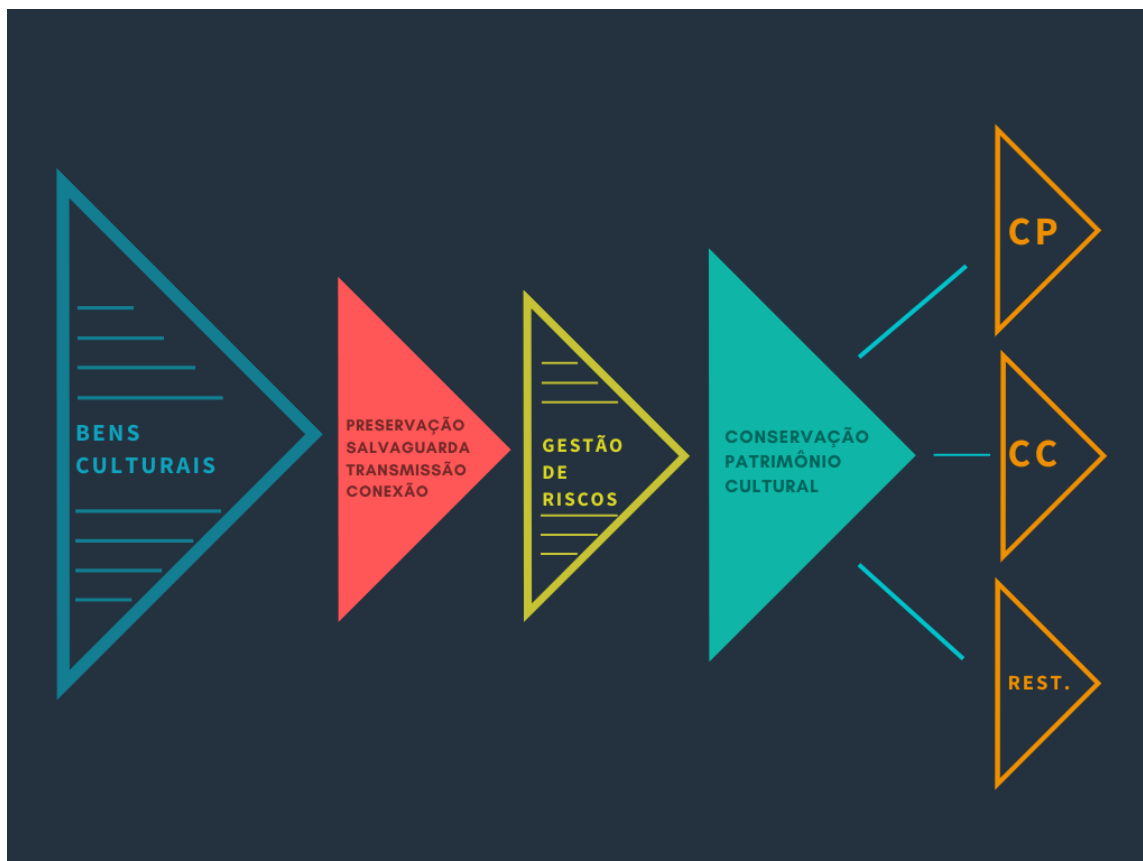


Figura 2 – Sugestão de diagrama com a inserção da GR na terminologia atual.  
 Fonte: Elaborado pela autora com base na terminologia atual.

Neste momento em que a gestão de riscos começa a ser mais conhecida pelos profissionais de museus e instituições de guarda, assim como a sua importância para a perpetuação dos bens culturais às gerações atuais e vindouras, fomentar a reflexão sobre estes conceitos é importante. Desta forma, observa-se que ainda que a matéria venha ganhando uma importante ascensão, há um longo caminho para a compreensão, consolidação e assertiva utilização de alguns termos dentro deste campo. De acordo com as entrevistas e a partir de análise empírica em museus, observa-se que a própria palavra “gestão de riscos” ainda é pouco conhecida e amiúde utilizada de maneira equivocada por profissionais que atuam no setor patrimonial, sendo, em alguns casos, associada a questões exclusivas da segurança em museus ou de planos de evacuação. Outros termos que fazem parte da rotina museal, como plano de emergência, valoração do acervo, manutenção, restauração, dentre outros, reiteradamente também são utilizados em contextos, diversas vezes, equivocados. Entende-se que alguns profissionais que trabalham em museus e em instituições de guarda advêm de outras áreas do conhecimento e com o tempo, e muitas vezes pela

necessidade, acabam especializando-se na conservação do patrimônio cultural, sendo alguns termos não familiares, dependendo da área de especialização.

O próximo tópico abordará questões relativas ao patrimônio cultural, buscando recapitular conceitos básicos. Entende-se que estes conceitos são fundamentais para o entendimento pessoal e comunitário do porquê a GR deve ser elaborada e praticada dentro das instituições de guarda.

### 1.3. Conservação e atuação sustentável do patrimônio cultural

O mundo contemporâneo concentra-se em resolver questões sociais a partir de metodologias e teorias que, sobretudo, abarquem o tema da sustentabilidade. Este conceito é muito utilizado atualmente devido ao crescente intuito de diversos setores em estabelecer ou criar ações que sejam sustentáveis. O conceito “sustentabilidade” acabou ampliando o seu sentido a partir da década de 1990, o que antes era aplicado apenas para questões voltadas ao meio ambiente transforma-se em uma visão “à qual se pode recorrer para tornar objetivas diferentes representações e ideias” (ACSELRAD, 1999, p. 80).

Ainda que o conceito tenha sido criado para satisfazer questões ligadas a um desenvolvimento sustentável, em nível mundial, que dizem respeito a questões econômicas, de desenvolvimento e de meio ambiente, outras áreas do conhecimento se apropriaram da concepção visando se atualizar, como por exemplo, o campo corporativo, da indústria e de setores que trabalham com a preservação do patrimônio cultural. Pode-se considerar a primeira citação formal do tema no relatório Brundtland (ONU, 1991), em 1987, mas a sua utilização massiva abarcando a cultura como um dos objetivos do desenvolvimento sustentável, deu-se a partir da conferência das Nações Unidas, em 2015. A reunião da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, visava discutir e encontrar alternativas factíveis de equilibrar metas a partir do progresso econômico e ambiental. Este encontro deu origem à agenda 2030 das Nações Unidas a qual recebe a aliança de diversas organizações mundiais para auxiliar no cumprimento das metas que incluem o patrimônio cultural.

O desenvolvimento sustentável pode ser entendido como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer as possibilidades de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades” (ONU, 1991, p. 46). Em relação à salvaguarda do patrimônio, imprimir uma postura sustentável corrobora com questões



abordadas em políticas de conservação fortalecidas a partir do século XX, ao qual indicam a importância de praticar uma mínima intervenção, priorizando atividades de preservação e/ou conservação dos bens culturais. O termo sustentável dentro do campo do patrimônio cultural está ligado a uma postura ética, técnica e de gestão que ampare a aplicação de sistemas conservativos que sejam eficientes e de possível execução<sup>21</sup>, levando em consideração os recursos humanos, técnicos e financeiros de cada instituição de guarda. São ações pensadas atualmente dentro das políticas públicas e culturais que auxiliam na fruição do patrimônio cultural por parte da comunidade local, além de incentivar e fomentar o turismo. Estas iniciativas são adotadas por muitos países atualmente os quais “incluyen la conservación de edificios y sitios em sus programas de desarrollo sostenible” (UNESCO, 2015, p. 157).

A sustentabilidade dentro da área da conservação é possível a partir de uma postura construtivista que assume os sujeitos da ação como responsáveis pela construção do conhecimento. Assume a necessidade de ampliar as suas possibilidades de atuação utilizando as ferramentas e os recursos que possui. A partir das discussões acerca da conservação e da sustentabilidade o “patrimônio já não poderia ficar confinado ao papel de conservação passiva do passado, mas deveria fornecer as ferramentas e a estrutura que ajudarão a moldar, delinear e conduzir o desenvolvimento das sociedades do futuro” (UNESCO, 2016, p. 22).

A sustentabilidade é discutida dentro da área do patrimônio cultural visando respeitar as identidades e os significados que cada elemento presente em sítios, centros e cidades históricos revelam. É um desafio, mas que fomenta reflexões importantes e chama atenção para como está a atuação neste campo, principalmente no que tange a criação e fiscalização de políticas públicas.

Preservar considerando a composição constante dos significados, identidades e tradições; considerando o patrimônio como recurso ao desenvolvimento; e, simultaneamente, construindo o patrimônio em seu sentido social, de cidadania e promovendo a qualidade de vida para um futuro em que se almeja a equidade, o direito à memória e à diversidade cultural, dentro de uma estratégia interdisciplinar e interinstitucional, colocam-se como os principais desafios daquilo que se designa por “sustentabilidade” no âmbito das políticas de patrimônio. (FIGUEIREDO, 2014, p. 91)

---

<sup>21</sup> Neste sentido pode-se entender como sustentável optar por substituir o sistema de ar-condicionado, por sistemas de ventilação cruzada, visando uma maior economia de energia, uma aplicação imediata ao local, sem a necessidade de realização de obras arquitetônicas ou recursos econômicos altos para bancar as medidas conservativas, por exemplo.

A ampliação da participação coletiva e espontânea contribui para alargar os propósitos da sustentabilidade dentro da conservação do patrimônio cultural. Pois é o incentivo social e o debate institucional que fazem com que os recursos e as pesquisas destinadas à esta área aumentem. Os valores contemporâneos agregados ao patrimônio atualmente são mais profusos que os propósitos inicialmente considerados, como por exemplo, antiguidade e raridade. Pertencer a um grupo social, fortalecer a sua identidade (CANDAU, 2011), criar laços memoriais e considerar o patrimônio como uma experiência a ser vivida (TORNATORE, 2019) são questões fortemente trabalhadas na contemporaneidade.

O papel dos bens culturais como ativadores memoriais, a apropriação comunitária com a sua riqueza material e a função econômica que geralmente impulsiona a vida social, requer que o patrimônio seja gerido de maneira sustentável. Neste sentido, incluir os conceitos sobre sustentabilidade dentro do patrimônio cultural abre algumas portas para atuação dentro da área da conservação. Esta mudança de paradigma dentro do campo da preservação provém da participação cada vez mais ativa das comunidades, as quais querem proteger o seu espólio sem perder a interação e a função dos seus bens culturais.

A sustentabilidade dentro do patrimônio cultural requer um processo de inclusão social e consolidação sobre a importância destes bens para o fortalecimento da identidade de uma sociedade. Para que haja uma conservação sustentável dos bens culturais é preciso que exista um vínculo afetivo e/ou simbólico entre a comunidade e este espólio. Sem essa conexão mais profunda a conservação fica a mercê das políticas públicas, mas que muitas vezes são falhas. Além disso, para que exista uma sustentabilidade na conservação do patrimônio cultural, segundo Helena Zanirato é necessário que haja:

1. a compreensão de que o patrimônio é uma criação social; 2. o entendimento de que os elementos que estão em risco de desaparecimento podem e devem ser conservados por inúmeras razões, entre as quais a de sua simples existência; 3. a participação social na seleção e gestão do bem protegido; 4. o reconhecimento das inúmeras possibilidades de percepção e utilização de um objeto, ou de um lugar patrimonializado; 5. sua desvinculação da condição de mercadoria, que só pode ter sentido se propiciar retorno econômico. (ZANIRATO, 2016, p. 208)

Este processo impõe uma mudança de hábitos sociais e principalmente dos gestores públicos. Implica em buscar alternativas plausíveis para efetuar o trabalho de maneira mais eficaz com custos e equipamentos reduzidos. Corresponde em

encontrar meios de conservar efetivamente os bens culturais para que as manobras de restauração sejam as mínimas possíveis, evitando gastos e danos desnecessários aos bens culturais. Significa contribuir para que os objetos de museus, os monumentos e centros históricos, sejam usufruídos de maneira consciente do seu valor material e a simbólico, visando contribuir para a manutenção da identidade cultural, e do fortalecimento das tradições.

No que diz respeito ao patrimônio cultural, a questão do desenvolvimento sustentável pode ser entendida de duas formas: 1. como a preocupação de sustentar o patrimônio, considerado um fim em si mesmo e parte dos recursos ambientais/culturais que devem ser protegidos e transmitidos às futuras gerações para garantir seu desenvolvimento (intrínseca). 2. como a possível contribuição que o patrimônio e sua conservação podem trazer para o desenvolvimento sustentável nas dimensões ambientais, sociais e econômicas (instrumental). (UNESCO, 2016, p. 23).

Investir na criação de práticas sustentáveis para o campo do patrimônio e mais especificamente da conservação dos bens culturais para que se possa buscar soluções de conservação preventiva e gestão de riscos a partir dos recursos existentes, os quais são cada vez mais escassos, deve ser uma prioridade atual. Empregar uma postura sustentável para o patrimônio cultural e em planos de gestão de riscos auxiliaria na administração dos recursos e na tomada de decisão quanto às prioridades de conservação.

Ser sustentável no campo da conservação resulta em priorizar a gestão de riscos e os sistemas de conservação preventiva, nos quais observam as coleções a partir da sua constituição material e do ambiente que está preservado ou exposto, visando manter intactas pelo maior tempo e de maneira mais estável, possíveis. O pesquisador Gaël de Guichen, explica objetivamente como as coleções e os bens culturais devem ser tratados, sob o viés da conservação preventiva. Considerado o “godfather” (ALARCÃO, p. 9) da conservação preventiva, Guichen deixa claro que é essencial priorizar os métodos de conservação preventiva em detrimento da restauração para que os bens culturais estejam efetivamente protegidos. O cenário atual mundial ainda se mostra alheio a estas indicações no atuar prático, visto que diversas instituições dizem reconhecer a importância da conservação preventiva para manutenção do espólio que abrigam, mas ao mesmo tempo, por alguma razão, não colocam em prática estas premissas. Essas questões são cada vez mais urgentes,

uma vez que o patrimônio cresce de maneira quase que vertiginosa<sup>22</sup> e principalmente levando em consideração as novas formas de expressão artísticas, impulsionadas a partir do século XXI, que por natureza são geralmente efêmeras.

Encontrar alternativas sustentáveis para o patrimônio cultural não diz respeito apenas ao déficit orçamentário que muitas instituições enfrentam. Está atrelado a uma nova mentalidade que surge no âmbito do patrimônio cultural ao qual alternativas mais econômicas e participativas são incorporadas por instituições, a partir de uma rede de colaboração que aos poucos vai sendo criada pela recente geração de conservadores-restauradores. O que antigamente era considerado como um “segredo de profissão”, atualmente começa a ser visto como uma colaboração inteligente e assertiva de muitos profissionais que entendem a disciplina da conservação como uma ciência.

Exemplos de compartilhamento de armazéns (reservas técnicas) mostram como a colaboração sustentável pode dar novos rumos para a conservação do patrimônio cultural, auxiliando em uma melhor conservação, gestão das coleções e dos recursos financeiros.

Un ejemplo particularmente exitoso de esta nueva tendencia es el modelo del Museum Discovery Center de Leeds (Reino Unido). Se trata de un edificio de nueva planta destinado a servicios y almacenes que se pueden visitar, los cuales acogen colecciones de geología, antropología, arqueología, ciencias naturales e historia social de los diferentes museos de la región. (BUENAVENTURA, 2007, p. 9).

O compartilhamento e criação de bases de dados digitais, aumentando as redes de informação, também são exemplos importantes de como a conservação pode ser mais sustentável e eficaz. Neste sentido, observa-se que atuações sustentáveis também são aquelas que tendem a inserir a comunidade em geral nos protocolos de conservação. Esta inserção é fundamental tendo em vista que a conservação dos bens culturais é realizada para suprir uma necessidade social que delega a esta matéria a função de manter a sua memória e identidade.

#### 1.4. A Conservação como necessidade social

---

<sup>22</sup> A lista de bens elencados como Patrimônio Mundial cresce em ritmo constante desde a adoção da Convenção do Patrimônio Mundial, em 1972 (UNESCO, 2016).

A conservação avança ao campo interdisciplinar da ciência, preservação, memória e patrimônio respondendo a uma premência social no que concerne à gestão dos bens culturais. A sociedade ocidental ignora a efemeridade dos objetos, concede a eles uma redoma atemporal, o museu e as instituições de guarda, locais onde se constrói uma ilusão de salvaguarda perpétua.

Desde o momento em que os objetos atravessam o limiar de um museu e entram em seu catálogo, são condenados a levar uma vida eterna ligada ao estatuto de inalienabilidade das coleções. Essa doce sentença é posta em execução pelos conservadores que monitoram a menor variação higrométrica, temendo tanto o muito seco quanto muito úmido, tanto o fogo quanto a água. (DEBARY, 2010, p. 29).

A finitude, embora seja o destino de todas as coisas, não é uma opção para quem trabalha com objetos musealizados. As grandes instituições de guarda recorrem à ciência e à tecnologia para garantir que os objetos terão sua vida eterna assegurada, já que eles possuem a missão de transmitir sua história e memória às gerações futuras. Por outro lado, muitos objetos são “marginalizados” pela sociedade que os detém, já que são levados às instituições de guarda para não necessitar possuir a responsabilidade de lembrar que eles existem. São levados aos museus como se fossem ser colocados em uma cápsula do tempo, ao qual poderão estar acessíveis a qualquer momento. A partir de uma visão superficial a respeito destas instituições, se supõe que ali, devido às peças receberem o status de objetos museais, terão a promessa de uma adequada conservação, armazenamento, assistência especializada de conservadores-restauradores, dentre outros. Infelizmente, muitos destes locais que, são fonte de abrigo ao patrimônio cultural, são pouco valorizados e carecem de condições mínimas de estrutura, de equipe especializada, e sobretudo, de recursos técnicos e financeiros para garantir o mínimo que lhes é prometido quanto à preservação. Portanto, não são as instituições de guarda, estes baús mágicos onde tudo que guardam, conservam, tendo em vista as precariedades diárias que enfrentam.

A disciplina da conservação dos bens culturais existe graças a uma imensa vontade de manter os objetos preservados como um registro de uma época, de um modo de vida, de uma cultura que já não é mais a atual. Deve ser um processo cíclico (MICHALSKI, 2007, p. 53), mas para que algo seja conservado, antes é preciso que se pergunte o que se deve conservar? Por que conservar? Para quem conservar? Por que esse anseio em manter vivas peças que para muitos não tem valor nenhum? Por

que querer guardar e cuidar de objetos que outrora foram banais na vida de muitas pessoas? Há muitas razões. Pode ser pelo valor artístico, histórico, memorial, identitário, simbólico, afetivo, monetário... cada objeto ou bem cultural necessita ser ressignificado e valorado de alguma maneira para “merecer” ser conservado. Ao se guardar um objeto, aprender ou ensinar o modo de fazer algo, contar uma história, dentre outros, é como se estivesse, de maneira consciente ou inconsciente, aferindo significados profundos a estas ações. Desta maneira, o patrimônio é construído a partir de pequenas ações individuais e coletivas que aferem importância a coisas e expressões culturais.

A patrimonialização dos bens materiais e imateriais é uma maneira que a sociedade encontrou de eternizar as memórias coletivas, sejam elas felizes ou traumáticas. A lembrança pode caminhar no seio do afeto, do carinho, mas por vezes também se encontra no leito da dor. Memórias que devem ser guardadas e representadas através de objetos para que fatos históricos não se repitam, para que a humanidade (ou a falta dela) não seja esquecida. Eles são muitas vezes a única testemunha de um momento marcante para a história mundial, ou talvez, da família de um cidadão qualquer. A memória e a identidade afloram e se ressignificam a partir de um utensílio que hoje pode parecer banal, e para muitos, questionável por ser “peça de museu”, mas que outrora pode ter influenciado a vida de muitas pessoas ou participado de fatos históricos. Desde uma pena de ouro e pedras preciosas confeccionada exclusivamente para a Princesa Isabel assinar a Lei Áurea<sup>23</sup>, até um tacho de cobre antigo que era utilizado pela comunidade para fazer doces e está exposto em um museu rural. Ambos têm o seu valor histórico e/ou artístico e/ou simbólico e devem ser preservados com o mesmo empenho, independente da razão, se for um bem cultural, este deve ser preservado. Sendo assim, basta saber de que maneira ele deve ser conservado? Como? E por que algumas práticas são tão difíceis de serem postas em prática?

Sem conservação não há memória, pelo menos uma memória física, material, tendo em vista que é necessário o objeto conservado, para que ele possa ativar diversos gatilhos memoriais, inúmeras narrativas e histórias sociais. Sem conservação não há identidade, já que diversos símbolos materiais são utilizados como fonte de

---

<sup>23</sup> A pena usada pela Princesa Isabel em 13 de maio de 1888 para assinar a Lei Áurea pesa 13 gramas e foi adquirida pelo Museu Imperial, em Petrópolis, em 2006.

fortalecimento e união social. Sem conservação não há razão da existência do museu e de instituições de guarda, afinal de contas são locais de pesquisa, educação, publicação, exposição, visitação, seja de maneira presencial ou virtual. A conservação não age apenas no aspecto material do objeto, ela transcende a ele e evolui para trabalhar com os arquivos digitais, com os museus de tecnologia, com a arte efêmera, com o patrimônio imaterial e todos estes movimentos contemporâneos que a cada dia surpreendem por sua inovação e sensibilidade. A sociedade globalizada muda, evolui e o reflexo dela é o seu patrimônio.

A conservação parte de um desejo coletivo de ignorar os processos naturais de degradação que levam a matéria a fenecer. Habilita o conservador-restaurador em uma espécie de ser com “superpoderes”, capaz de manter perenes os objetos que por ele são tratados. Ao não considerar que o museu é um local institucional como qualquer outro ao qual possui acertos e falhas, a sociedade entende que ao inserir o objeto neste ambiente ele não correria mais nenhum risco de ser perdido, nem degradado, ficando intacto para que a sua beleza e historicidade sejam fruídas a qualquer instante, qualquer ano, qualquer século... Não importa! Ele estaria lá, aguardando, ileso.

O teórico francês Octave Debary<sup>24</sup> argumenta que a sociedade conserva os seus remanescentes materiais para poder não pensar, para poder ter a certeza e a tranquilidade que o seu objeto querido estará bem guardado, conservado. A sociedade necessita de locais de confiança para depositar os seus afetos materiais, e como estará guardado é permitido não lembrar, afinal, há a possibilidade de acessá-los sempre que quiser. Para isso existem os museus, as reservas técnicas, os conservadores-restauradores: para manter a matéria estável e perene o maior tempo possível. É a dicotomia do patrimônio onde se conserva para poder esquecer. Reiterando este raciocínio, é visível que a sociedade valoriza e compreende muitas faces do patrimônio cultural, mas ainda delega aos profissionais de conservação e as instituições de guarda, o dever de proteger e amparar este espólio.

Observa-se também, que a sociedade considera que as práticas de preservação e conservação, mais especificamente a conservação preventiva e a restauração, são questões básicas de qualquer instituição de guarda, mas muitas

---

<sup>24</sup> Fala proferida em disciplina especial do curso em Memória Social e Patrimônio Cultural, em 2017.

vezes ignoram, quase que completamente, o quão abstruso é gerir e prover estas ações diariamente.

É crescente o número de artigos e investigadores que citam a importância de inserir a sociedade nos processos de conservação. Gaël de Guichen explica que já estamos em tempo de inserir a comunidade de maneira definitiva nas práticas de conservação, já que “la batalla por la salvaguarda del patrimonio tendrá lugar gracias a planes de conservación preventiva, en los que el público ocupará un lugar esencial para apoyar a los equipos responsables” (GUICHEN, 2013, p. 21). Os debates em congressos também reforçam esta narrativa, a exemplo do congresso que ocorreu na Finlândia na cidade de Vantaa, nos anos 2000, que deixou recomendações fortes sobre a criação de projetos e iniciativas para educação e envolvimento da comunidade nas práticas de conservação preventiva. A este respeito, indicavam que “el público debe conocer el concepto de conservación preventiva y participar en él” (EPCE, 2000, p.7). Desenvolvem linhas de ação de direcionamentos a este respeito, mas não deixam claro como desenvolver tais conceitos, dificultando a aplicação destas diretrizes.

Com intuito de auxiliar e dar suporte aos profissionais de instituições de guarda e museus a preservar o patrimônio cultural assim como atender as necessidades sociais de preservação, com o passar do tempo, algumas políticas públicas foram sendo criadas. Tais medidas serão exploradas brevemente no capítulo seguinte.

## **2. A gestão de riscos e as políticas culturais**

Este capítulo traz uma reflexão sobre as políticas culturais e as normativas de proteção e gestão do patrimônio que auxiliam na aplicação GR. A intenção deste apartado não é fazer o estado da arte das leis que tangem o patrimônio cultural de Espanha e do Brasil, tendo em vista que existe uma ampla bibliografia especializada<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Alguns autores e obras são referência nesta área, mas não serão utilizados nesta pesquisa por não serem o foco deste trabalho. A constar: Gigi Bradford, Michael Gary e Glenn Wallach, *The Politics of Culture* (2000); George Yúdice e Toby Miller, *Cultural Policy* (2002); Justin Lewis e Toby Miller - *Critical Cultural Policy Studies* (2002); Jim McGuigan, *Rethinking Cultural Policy* (2004); David Throsby - *The Economics of Cultural Policy* (2010).



neste assunto, mas discutir, dentro do proposto nesta tese, sobre os obstáculos que podem impedir uma aplicação mais eficaz da GR como ferramenta de salvaguarda dos bens culturais.

## 2.1. Políticas culturais: a base da preservação

As políticas culturais de proteção do patrimônio cultural, embora tenham suas especificidades, são regidas por instrumentos definidos a partir de indicações internacionais, pela constituição federal de cada país, além de normativas estaduais e municipais. Elas regem a atuação neste setor auxiliando na gestão e administração de recursos. Podem ser estipuladas a partir de planos e metas para realização em diversos setores culturais, fomentando o crescimento no setor e criando iniciativas a curto, médio e longo prazo. As políticas culturais influenciam no campo da conservação porque auxiliam na definição de estratégias, ações e princípios primários, para promover, gerenciar, preservar, dentre outros aspectos, o patrimônio cultural.

Uma política cultural é um conjunto mais ou menos coerente de princípios (conceitos e diretrizes), objetivos (onde se quer chegar), estratégias (como alcançar os objetivos projetados), os meios necessários e as ações a serem realizadas (os programas e projetos concretos). Importante frisar que deve haver uma lógica entre as partes do conjunto – é esta lógica que dá sentido a uma política cultural. (BARBALHO, 2013, p. 8).

A questão sobre política cultural, que vai ter uma implicação na gestão patrimonial e museal, é densa e necessita ser mais bem trabalhada com intuito de apontar como ela impacta na preservação dos bens culturais, já que diz respeito a uma matéria ampla e responsável por influenciar no campo do patrimônio cultural. As definições para Política Cultural são múltiplas, entretanto, o conceito criado por Nestor Canclini chama a atenção por incluir a participação social neste processo, o qual define o tema como:

Conjunto de intervenciones realizadas por el estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o transformación social. Pero esta manera de caracterizar el ámbito de las políticas culturales necesita ser ampliada teniendo en cuenta el carácter transnacional de los procesos simbólicos y materiales en la actualidad. (CANCLINI, 2005, p. 78).

Alexandre Barbalho (2013), defende que a política cultural se encontra em uma área interdisciplinar e que está ligada às ciências humanas, não necessitando de matéria específica para estudá-la. Indica que os conceitos sobre política cultural ainda se mesclam com o que se entende por gestão cultural, uma vez que uma política cultural trata dos princípios e dos meios indicadores da ação, enquanto a gestão cultural ficaria responsável por administrar e organizar estes recursos.

Ainda que não definida em totalidade a área e o conceito sobre a política e a gestão cultural, existem diversas ferramentas para fomentar a produção nesta área. É necessário que as investigações sobre o tema se ampliem, no sentido de se entender melhor este mecanismo que também atua na proteção da cultura, com intuito de preencher as diversas lacunas que existem na aplicação de sistemas de conservação.

É preciso compreender que o trabalho em gestão cultural, embora já bastante discutido, ainda está em processo de adequação e de utilização de metodologias próprias para que possa haver sustentabilidade e viabilidade econômica da área cultural e não significa, de forma alguma, submetê-la, como manifestação artística, às regras e lógicas de mercado. (CUNHA, 2013, p. 9)

Uma importante contribuição mundial para alargar as discussões sobre cultura se deu a partir da iniciativa das Organizações das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), que em 1969 publicou o texto sobre o tema denominado “*Cultural policy: A preliminary study*”, que fez parte da coleção *Studies and documents on cultural policies*. Para tanto, este documento direcionado aos países membros define política cultural como:

[...] (a) a soma total dos usos conscientes e deliberados, ação ou falta de ação em uma sociedade, visando atender a certas necessidades culturais através da ótima utilização de todos os recursos materiais e humanos disponíveis para essa sociedade em um determinado momento; (b) que determinados critérios para o desenvolvimento cultural devem ser deliberados e que a cultura deve estar vinculada à manutenção da identidade e do desenvolvimento econômico e social [...]. (UNESCO, 1969, p. 10)<sup>26</sup>.

O arquivo da UNESCO que em 2019 completa 50 anos da sua publicação, ainda hoje é muito atual, embora muitas de suas diretrizes não sejam praticadas em totalidade por diversos países, como é o caso do Brasil. O documento também indica

---

<sup>26</sup> Tradução da autora. Texto original: (a) that ‘cultural policy’ should be taken to mean the sum total of the conscious and deliberate usages, action or lack of action in a society, aimed at meeting certain cultural needs through the optimum utilization of all the physical and human resources available to that society at a given time; (b) that certain criteria for cultural development should be deleted, and that culture should be linked to the fulfillment of personality and to economic and social development.

que a cultura está atrelada ao desenvolvimento social e econômico e que tem efeito positivo sobre os meios produtivos, o homem e o bem-estar social. Argumenta que a medida do progresso de uma sociedade se averigua através do seu desenvolvimento cultural e que para isso é necessário que a educação e a ciência estejam fortalecidas e vigentes, neste contexto.

No final do século XX e início do século XXI diversos eventos importantes discutiram o papel das políticas culturais para o desenvolvimento social incluindo questões muito atuais como o empoderamento, compromisso com o pluralismo, mídias sociais, repensar as políticas culturais, a importância do patrimônio cultural dentro da sociedade, dentre outros. Em 1996 a Comissão Mundial sobre cultura e Diversidade divulgou o informe “Nossa diversidade criativa” frisando que as instituições de guarda “necesitan profesionales capacitados que las hagan funcionar, formados de manera que contribuya a reevaluar las relaciones que las diferentes sociedades tienen con sus distintos patrimonios” (NDC, 1996, p. 35). Neste sentido a GR seria uma grande aliada para conquistar este objetivo no que concerne a identificação dos valores institucionais e coletivos, que envolveria não apenas o museu, mas também os atores sociais que se apropriam deste espaço.

Em 2005 a UNESCO fez uma convenção para a Proteção e Promoção da diversidade e das expressões culturais a qual deu origem a uma série de informes sobre a aplicação da convenção, o primeiro em 2015 e o mais recente em 2018. Estas referências corroboram para a reflexão e a elaboração de políticas culturais posto que utilizam dados governamentais e não governamentais para monitorar as ações exercidas em nível mundial no que tange o setor cultural. A 38ª reunião da UNESCO gerou recomendações sobre a compreensão das atividades ligadas a preservação de museus, indicando a GR como um dos pontos chaves para a promoção dessa função, conforme o texto abaixo:

La preservación del patrimonio comprende actividades relacionadas con la adquisición y gestión de las colecciones, con inclusión de análisis de riesgos y la creación de capacidades de preparación y planes de emergencia, así como seguridad, conservación preventiva y correctiva y restauración de los objetos museísticos, garantizando la integridad de las colecciones utilizadas y almacenadas. (UNESCO, 2016b, p. 27)

Em 2018, após o incidente que afetou gravemente o Museu Nacional (RJ/Brasil) a pauta da GR foi sugerida pela comissão brasileira e acolhida pela UNESCO. A matéria que se intitulou como “gestão de museus e prevenção de riscos”

(UNESCO, 2018) consiste em mais um passo desta longa caminhada que a GR ainda deve percorrer no campo patrimonial, sobretudo no que tange a sua participação nas discussões sobre políticas públicas e culturais. Em 2020 foi a vez da comissão do IBERMUSEUS a redigir recomendações que incluíam a GR para tentar de alguma forma minimizar futuros incidentes como os que ocorreram no Brasil, além de sinistros que afetaram outros países como os terremotos no México, em 2017 e no Equador, em 2016. O documento também incluía conselhos ante o COVID-19 por causa dos estragos que muitos museus foram submetidos pelo fechamento de portas devido a pandemia mundial. Neste sentido, incluía:

1. Recomendar a los países, la elaboración de un programa que potencie y generalice la estrategia de conservación preventiva mediante la gestión de riesgos del patrimonio museológico, definiendo metodologías y herramientas aplicables a cada institución en función de los recursos disponibles [...]. 4. Recomendar a los organismos responsables de los museos, la producción de un plan de capacitación en gestión de riesgos, con el fin de calificar a los equipos, tanto personal de los museos como servicios de emergencias, en la implantación de medidas preventivas y en la actuación en caso de eventos catastróficos en el ámbito de los museos (IBERMUSEOS, 2020, p. 1-2)

Estas iniciativas de políticas culturais em prol do patrimônio cultural, e incentivando a GR, constituem parte dos avanços da área nos últimos anos, que infelizmente, foram motivados por sinistros devastadores e irreversíveis para as instituições de guarda. Para tanto, é premente que as PC sejam compatíveis e permitam, dentro das suas ações e normas, que as recomendações internacionais sejam exercidas.

Podemos situar que as discussões sobre políticas culturais proliferaram no Brasil a partir da década de 1930/40, na Era Getúlio Vargas, onde foram alavancados alguns projetos neste campo com a criação do Departamento de Cultura de São Paulo e do próprio SPHAN<sup>27</sup>. O eixo cultural passou por transformações durante a Ditadura Civil-Militar na década de 1970, com a Política Nacional de Cultura, mas foi a partir da década de 1980, com a criação do Ministério da Cultura, que as diretrizes culturais começaram a ser mais bem planejadas e desenvolvidas. Antes disso as políticas culturais no Brasil eram praticamente nulas, sendo validadas apenas pela atuação do

---

<sup>27</sup> “Criado a partir de uma proposta encomendada por Gustavo Capanema a Mário de Andrade, o Sphan acolheu modernistas, a começar pelo seu quase eterno dirigente: Rodrigo de Melo Franco (1937 até sua morte nos anos 60). O Serviço, depois Instituto ou Secretaria, opta pela preservação do patrimônio de pedra e cal, de cultura branca, de estética barroca e teor monumental” (RUBIM, 2007, p. 104).

SPHAN que, ainda assim, recebia “severas críticas” (RUBIM, 2007, p. 105) por sua atuação. Estas políticas ainda passam por muitos revezes, como a própria dissolução do Minc em 1990<sup>28</sup>, durante o governo de Fernando Collor (BARBALHO, 2013, p.16) e mais recentemente em 2019, no governo de Jair Bolsonaro.

O Brasil passou por uma série de mudanças em relação às políticas culturais que culminaram na criação de leis de incentivo fiscal à cultura, que com o tempo se mostraram insuficientes, posto que a “utilização de dinheiro público subordinado à decisão privada se ampliou bastante” (RUBIM, 2007, p. 110). Em contrapartida o patrimônio cultural ganhou alguns projetos setoriais como, por exemplo, projeto Monumenta, de responsabilidade do IPHAN, o qual restaurou diversos prédios históricos pelo país, assim com a lei de patrimônio imaterial.

A partir do século XXI as discussões sobre as políticas e gestão culturais se intensificaram, assim como os processos de institucionalização, ainda assim o país possui uma “triste tradição cultural” (RUBIM, 2007) no que concerne ao desenvolvimento e amadurecimento de políticas culturais. Como fator motivador para alavancar as políticas culturais no Brasil, uma série de encontros nacionais foram realizados os quais geraram as Conferências Nacionais de Cultura (CNC) que a partir de 2005 começaram a tomar importantes decisões amparadas por gestores culturais e membros da sociedade civil (CUNHA, 2013). Elaborou-se o Plano Nacional de Cultura - PNC (Lei nº 12.343/2010), aprovado em 2011, e nele foram criadas uma série de metas<sup>29</sup> de gestão e desenvolvimento que se pretendia que entrassem em vigor até 2020<sup>30</sup>, fator que não se consolidou devido a fatores políticos e, também justificável pela pandemia do COVID-19 que afetou o planeta terra como um todo. O PNC faz parte do Sistema Nacional de Cultural brasileiro e “estabelece objetivos, diretrizes, ações e metas” (MINC, 2013, p. 9) que devem ser estabelecidas e praticadas por estados e cidades da nação, já que ao “aderir ao SNC, cada um desses entes federados deve elaborar um documento de planejamento para o período de dez anos” (MINC, 2013, p. 9). Em 2011, esperava-se que em 2020:

---

<sup>28</sup> Em 1992 o Ministério da Cultura volta a ser formado e fortalecido a partir das leis de incentivo à cultura (BARBALHO, 2013, p.16).

<sup>29</sup> As 53 metas para o Plano Nacional de Cultura podem ser lidas na publicação do Ministério da cultural “As metas do Plano Nacional de Cultura”, nas páginas de 11 a 13. Disponível em: [http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/Metas\\_do\\_Plano\\_Nacional\\_de\\_Cultura\\_%203%C2%AA\\_Edicao.pdf](http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/Metas_do_Plano_Nacional_de_Cultura_%203%C2%AA_Edicao.pdf). Acesso em: 15 abr 2019.

<sup>30</sup> A situação das metas do PNC podem ser acompanhadas na página do Plano Nacional de Cultura disponível em: <http://pnc.cultura.gov.br/>. Acesso em 19 set 2020.

as políticas culturais terão passado por diversas transformações, a começar pelo pleno funcionamento de um novo modelo de gestão, o Sistema Nacional de Cultura. Esse sistema possibilitará a estados, Distrito Federal e cidades a promoção de políticas públicas conjuntas, participativas e duradouras. Ele contará com recursos do Fundo Nacional de Cultura que serão repassados a fundos municipais e estaduais.

Infelizmente o cenário atual brasileiro reflete uma política cada vez mais dissolutiva no que tange às políticas culturais, implicando principalmente na falta de apoio ao setor cultural e na limitação de recursos financeiros. O projeto esperava que em 2020 houvesse uma ampliação da participação social no universo cultural a partir do acesso a:

livros, espetáculos de dança, teatro e circo, exposições de artes visuais, filmes nacionais, apresentações musicais, expressões da cultura popular, **acervos de museus**, entre outros. A circulação da produção cultural estará mais bem distribuída pelas regiões e territórios do país. **Haverá uma melhora significativa na infraestrutura cultural** dos municípios brasileiros, que terão mais equipamentos e instituições culturais como teatros, cinemas, centros culturais, bibliotecas, museus e arquivos. Tais espaços estarão mais bem equipados, com gestores mais capacitados e qualificados, com acessibilidade garantida a pessoas com deficiência. (MINC, 2013, p. 19. grifo nosso).

Em 2019, o cenário e a postura política vigentes pareciam não priorizar o aspecto cultural como fundamental para o desenvolvimento da nação<sup>31</sup>. Este comportamento foi antecipado por declarações do então presidente da república do Brasil, Jair Bolsonaro, quando ainda era um presidenciável. Em questionamento sobre a comoção nacional que o incêndio no Museu Nacional do Rio de Janeiro causou e quais seriam suas propostas para a manutenção do patrimônio cultural, respondeu: "Já tá feito, já pegou fogo, quer que eu faça o quê? O meu nome é Messias, mas eu não tenho como fazer milagre"<sup>32</sup>.

Diante da pandemia Global do COVID-19 que assolou o planeta, o setor cultural foi amplamente prejudicado e um dos primeiros a sentir os efeitos econômicos da crise sanitária, tendo em vista que as medidas restritivas de interação social afetaram

---

<sup>31</sup> As metas para o PNC ficaram mais difíceis de serem atingidas na medida em que o orçamento para a pasta da cultura diminuiu. Em 2015 o orçamento que era de R\$ 3,3 bilhões passou para 1,9 bilhões em 2019, de acordo com os dados apresentados no orçamento cidadão (MPDG, 2019, p. 25). Em 2020, data limite para efetivação dos objetivos detalhados no PCN, foi sancionada uma medida provisória ampliando o prazo estabelecido.

<sup>32</sup> Reportagem de Gustavo Maia para o site UOL em 04/09/2018. Matéria completa disponível em: <https://noticias.uol.com.br/politica/eleicoes/2018/noticias/2018/09/04/ja-pegou-fogo-quer-que-eu-faca-o-que-diz-bolsonaro-sobre-museu.htm>. Acesso em: 15 mai 2019.

totalmente o setor impedindo a maioria das atividades tradicionais, como concertos, teatros, cinema, artistas de rua, dentre outros. O ramo turístico também afetou a economia que rege a preservação cultural, já que diversos equipamentos culturais recebiam um montante significativo de verba para a conservação do local, a partir dos ingressos que geravam o público visitante.

A respeito do desmonte e do descaso com o campo cultural no Brasil, a professora e investigadora, Dra. Camila Cabello, comenta:

Em vista de tantas ilegalidades e violações de garantias fundamentais do direito ao acesso à cultura, que desrespeitam compromissos internacionais assumidos pelo país e a própria ordem jurídica, o Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), em maio de 2021, ingressou com uma ação civil pública na Justiça Federal que questiona a política cultural do atual governo federal, acusando o governo de fazer “verdadeira cruzada contra os sujeitos e apoiadores da cena cultural no Brasil motivada por perseguição de ordem político- ideológica”. (CABELLO, 2021, p. 139).

Com o prelúdio das eleições de 2022 há uma expectativa de que o seguinte governo reverta esta situação insustentável de cortes orçamentários e descaso com cultura. Neste sentido, observa-se que a sociedade civil, a qual se apoiou em expressões culturais durante o isolamento social para manter a sanidade mental, entende e começa a se mobilizar em prol deste setor, conforme comenta Cabello: “os ataques à cultura, que já eram severos, agravaram-se tanto neste governo que a sociedade tem se reunido, [...] em defesa desse bem e direito inalienável que nos confere identidade, unidade e unicidade” (CABELLO, 2021, p. 140-141).

Com tantos problemas no campo cultural, entende-se porque infelizmente a CP e a GR ainda não foram “oficialmente incorporada(s) a las políticas de preservación y normalización nacionales, a pesar de varias acciones y proyectos llevados a cabo y al esfuerzo de varias instituciones para su adopción” (COELHO; PINHEIRO, 2017, p. 126).

Na Espanha as políticas culturais passaram por grandes transformações no final do período “Franquista”<sup>33</sup> de ditadura civil-militar e se estenderam com a instauração do Estado democrático. Após este período a sociedade espanhola começa um processo de amadurecimento, se abrindo a um setor cultural que antes

---

<sup>33</sup> La cultura estaba al servicio del régimen y su estrategia y, por tanto, era aquella que fomentaba el poder: la cultura de la evasión (cine censurado, fútbol), la cultura escolar dirigida y la televisión. El resto de las instituciones culturales habían sido abandonadas; carecían de un valor estratégico para el régimen (ARÓSTEGUI, 2008, p. 59).

estava totalmente atrelado à exaltação nacionalista, ao catolicismo e a expressões artísticas tradicionais (RIE, 2004). Este processo deu origem ao Ministério da Cultura, em 1977, e também foi base para o fomento da cultura nos setores públicos através da constituição espanhola de 1978 (ARÓSTEGUI, 2008, p. 58). Neste período várias instituições culturais foram criadas e outras, já consolidadas, como por exemplo, o Museu do Prado, tiveram uma mudança institucional para adaptar-se à nova fase. O Ministério da cultura herdava uma série de instituições de belas artes que “se encontraban radicadas en la capital del Estado, se caracterizaban por la carencia de recursos humanos y económicos y con la necesidad de dotarlas de proyectos coherentes con la realidad social y cultural” (ARÓSTEGUI, 2008, p. 60).

Em 1985 se aprova a lei do patrimônio histórico e cultural, fator que possibilitou o fomento deste setor e a regulação posterior pelas comunidades autônomas da Espanha que possuem legislações e regulamentações locais para este setor. Juan Aróstegui (2008) explica que a criação de leis dentro das comunidades autônomas não constituiu uma vantagem para a administração pública, tendo em visto que existem contradições entre algumas regulamentações Estaduais e Federais dentro da Espanha. Este fator dificulta a ação de algumas esferas culturais devido às brechas burocráticas que impedem a sua gestão. Algumas comunidades autônomas de Espanha possuem uma “multipolarização e assimetria estrutural das estruturas culturais” (MORATÓ; ULDEMOLINS, 2012, p. 11), outras estão atreladas a uma gama do setor cultural que é administrado por uma iniciativa privada, mas que ainda são dependentes de ajuda pública para concretizar os projetos, como também foi observado em alguns setores no Brasil.

Esta heterogeneidade estrutural no setor cultural, e levando em consideração que Espanha também está vinculada a iniciativas da União Europeia, devendo responder também a este grupo, são fatores que condicionam instituições de guarda a sistemas viciados burocraticamente o que muitas vezes impede a uma gestão mais efetiva. Obviamente que há uma série de projetos internacionais e da UE que auxiliam no desenvolvimento de iniciativas para conservação do patrimônio cultural e neste sentido, soluciona uma série de problemas que, muitas vezes, fazem parte da instituição por anos, e com os projetos podem se desenvolver com mais rapidez e facilidade. Neste sentido também se pode pontuar o papel das comunidades



autônomas e dos “ayuntamientos<sup>34</sup>” que podem criar e desenvolver seus projetos de maneira individual.

Um primeiro desafio que se coloca é pensar em como mudar este sistema social de gestão e criação das políticas culturais que funcionem de uma maneira mais efetiva e não apenas voltadas aos interesses e publicidade das administrações políticas? Observa-se que muitas políticas culturais são criadas para uma gestão a longo prazo, mas as administrações públicas as praticam de acordo com os seus interesses políticos e administrativos. Além disso, as políticas culturais necessitam ser focadas na preservação e conservação do patrimônio cultural, elencando os meios preventivos como método principal desta política. Muitas dificuldades que surgem com a conservação do patrimônio dizem respeito à falta de infraestrutura e orçamento básico para que se possa aplicar os sistemas funcionais de conservação. Neste sentido cabe salientar o que foi supracitado no que tange a diminuição dos recursos para a pasta da cultura e todo o conjunto envolvido.

O setor cultural possui problemas estruturais de posicionamento social, ou seja, ainda é percebido por grande parte da população como um campo ligado apenas ao entretenimento, o que seria uma percepção superficial, não condizente a matéria e pouco vantajosa quanto a captação de recursos para esta pasta. Além disso, até o presente, existe uma parcela social pouco favorecida, e que historicamente não era contemplada por políticas museais, que consideram os museus e as instituições de guarda como locais elitizados e não pertencentes ao seu escopo social. Nas sociedades atuais está evidente e bem aclarado sobre o lucro significativo que o turismo e a exploração do patrimônio cultural geram. Entretanto ainda é pouco compreendida a necessidade que há em direcionar parte deste lucro para ações de salvaguarda e conservação.

Em diversas esferas a sociedade não possui uma cultura preventiva e com o patrimônio cultural não seria diferente. O que ocorre atualmente em distintos contextos e países, não generalizando, é a exploração massiva do patrimônio cultural levando a saturação dos danos e ao ponto extremo de necessitar de obras de restauração, o que muitas vezes é um investimento que poderia ser evitado. Além disso, ativa questões mais profundas no tocante aos critérios de intervenção, retratabilidade

---

<sup>34</sup> Órgão municipal responsável pela administração pública, equivalente às prefeituras no Brasil.

(VIÑAS, 2003), dentre outros aspectos que podem ser evitados ou minimizados com estratégias de conservação, afinal, a restauração muitas vezes também é um risco para o patrimônio cultural, e deve ser evitada.

A cultura é um fator de coesão social, favorecendo o fortalecimento da identidade e da memória coletiva a partir dos seus sistemas transversais de comunicação e impacto em diferentes povos e nichos sociais. A desvalorização da cultura, expressa em números de investimentos cada vez mais baixos, no contexto brasileiro, reflete expressivamente no setor museal, sendo este, ainda que indiretamente, o causador de tantos sinistros registrados nos museus brasileiros nos últimos anos. Na Espanha em 2021 os investimentos para a preservação do patrimônio aumentaram, mas em contrapartida diminuíram no que tange às ações de conservação e restauração em museus, assim como para o próprio setor<sup>35</sup>.

## 2.2. Gestão de riscos, desastres e órgãos de apoio

Mundialmente, com o pós-guerra aumentou a preocupação em criar entidades que trabalhassem e auxiliassem na gestão de riscos para desastres e socorro. Em 1954 com a promulgação da Convenção internacional de Haia<sup>36</sup> diversos países do mundo todo se responsabilizam em manter respeitar os bens culturais do seu próprio território e de outros Estados. A criação da ONU (1945) foi uma resposta aos conflitos, tendo em vista que o mundo precisava se unir em prol da proteção dos seres humanos e do patrimônio. Uma série de conflitos armados e bélicos foi contabilizada pela ONU que em 1971 criou o *Escritório das Nações Unidas para a Coordenação do Socorro em Desastres* (UNDRO) (ALVES, 2017, p. 26).

Na década de 1990, conhecida como Década Internacional para Redução dos Desastres Naturais (DIRDN), a preocupação em superar o desafio da redução de risco de desastre – RRD - foi a mola propulsora para o estabelecimento de importantes medidas de proteção, além de possibilitar

---

<sup>35</sup> Fonte referente ao Anuário de Estatísticas Culturales de España (MCD, 2020) e com base na informação do jornal El mundo, disponível em: <https://www.elmundo.es/economia/2020/10/28/5f9988c1fc6c83f60e8b4586.html>. Acesso em 03 fev 2021.

<sup>36</sup> Para melhorar a proteção dos bens culturais em situações de conflitos armados, foi aprovado em 26 de março de 1999, um segundo Protocolo à Convenção de 1954. Dentre as diversas ressalvas, acrescentou-se o conceito de “Proteção Reforçada”, para patrimônios que são considerados significativos mundialmente. Os bens que forem classificados desta maneira devem fazer parte da “Lista de Bens Culturais sob Proteção Reforçada” (P2, art. 11). Disponível em: <https://www.icrc.org/pt/doc/resources/documents/misc/5yblal.htm>. Acesso em 13 mar 2019.

através destes avanços o surgimento, já no início do século XXI, da Estratégia Internacional para Redução de Desastres – EIRD - de 2000 a 2005 (ALVES, 2017, p. 26).

Neste sentido o patrimônio cultural também conta com o apoio do Blue Shield International - Protecting cultural heritage<sup>37</sup>, fundado em 1996, é uma organização internacional criada para proteger o patrimônio cultural mundial contra ameaças como conflitos armados e desastres naturais.

Los accidentes y las catástrofes forman parte de nuestra vida cotidiana y es difícil poder preverlos. En los últimos años, las diversas situaciones y los conflictos bélicos de diferentes países (Afganistán, Bosnia, Irak), han llevado al ICOM a la creación de los MEP (Programas de Urgencia en los Museos), con la colaboración de otras instituciones como el ICCROM y el Getty Institute Conservation, bajo el marco del Comité Internacional del Escudo Azul (ICBS). Su función es la de facilitar las herramientas y la formación necesarias para poder desarrollar a escala local los planes de emergencia de cada museo. (BUENAVENTURA, 2007, p. 83)

Em 2010, alguns profissionais do patrimônio cultural se reuniram durante o “Simpósio sobre Gestão de Desastres Sísmicos” com objetivo de compartilhar experiências e estudos de casos sobre métodos de prevenção e recuperação pós-desastre. Mesmo como o foco centrado em zonas sísmicas, foi formulado a “Declaração de Lima para a Gestão de Risco do Patrimônio Cultural”.

Em 2015 reuniram-se diversos países e entidades para discutir a redução do risco de desastres. O Marco de Sendai foi adotado na Terceira Conferência Mundial sobre a Redução do Risco de Desastres, realizada de 14 a 18 março de 2015, em Sendai, Miyagi, no Japão. Parte de princípios e metas estabelecidas para serem cumpridas de 2015 a 2030, com intuito de “completar a avaliação e revisão da implementação do Marco de Ação de Hyogo<sup>38</sup> 2005-2015: construindo a resiliência das nações e comunidades frente aos desastres” (MARCO DE SENDAI, 2015, p. 3).

A gestão do risco de desastres é destinada a proteger as pessoas e seus bens, saúde, meios de vida e bens de produção, bem como seu patrimônio cultural e ambiental, além de promover e proteger todos os direitos humanos, incluindo o direito ao desenvolvimento. (MARCO DE SENDAI, 2015, p. 8).

O grupo de trabalho criado pelo ICOM (*International Council of Museums*) para fomentar a discussão sobre a conservação preventiva o *ICOM-CC - Preventive Conservation Working Group*, é responsável por desenvolver atividades de ensino,

---

<sup>37</sup> Tradução livre da autora: Comitê Internacional do Escudo Azul.

<sup>38</sup> O Marco de Ação de Hyogo (MAH) foi elaborado em 2005 durante a Segunda Conferência Mundial sobre Redução de Desastres, em Kobe (Japão) e contou com a aprovação de 168 países membros.

*elaborar diversos manuais, publicar artigos, organizar grupos dentre outros. Outra instituição representativa, diz respeito ao ICCROM (International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property), o qual iniciou as suas atividades em 1994 com o projeto “Teamwork for Preventive Conservation” (PUTT; SLADE, 2004), onde desenvolvia metodologias para a aplicação da conservação preventiva em museus, a partir da avaliação dos principais problemas presentes nos acervos e que podiam levar a sua deterioração. Atualmente organiza cursos internacionais de gestão de riscos (Risk Management) e tem projetos de incentivo e de colaboração com instituições de diversas partes do mundo.*

La misión del ICCROM es proporcionar a sus 136 Estados miembros (incluida España, desde 1958) las mejores herramientas, conocimientos y habilidades para preservar el patrimonio cultural en todas sus formas, en beneficio de todas las personas. Eso implica exactamente el desarrollo de productos, servicios y plataformas de trabajo que ofrezcan un lenguaje y objetivos comunes, que sean igualmente aplicables a los diferentes contextos nacionales o regionales. Tal enfoque facilita el intercambio de información y conocimientos entre profesionales al nivel internacional, fortaleciendo y avanzando el sector del patrimonio cultural en su conjunto. (PEDERSOLI, 2019, p. 170).

No que tange a gestão de riscos e desastres para o patrimônio cultural, existem várias entidades que se organizam em prol de promover um estudo sobre a temática. Foram concebidos para atuar em situações de emergência, mas são importantes diretrizes que nutrem alguns museus internacionais para criação de seus planos de gestão de riscos e que também complementam os planos de emergência.

O GCI (Getty Conservation Institute) também trabalha em âmbito internacional no que tange a CP e GR. Prática a compartilhamento da informação que produz a partir de publicações e newsletters sobre conservação preventiva e realiza parcerias institucionais com museus e instituições de guarda. Mais especificamente falando do Brasil, atuou em conjunto com a Casa de Rio Barbosa, a partir da criação de “um modelo de ventilação e desumidificação alternativo ao sistema tradicional de ar-condicionado” (AFONSO, 2015, p. 96) para respeitar a configuração estética e simbólica desta Casa-Museu.

A iniciativa foi coordenada pelo cientista Mekawa, do GCI, e lançou mão de sistema de ventilação e aquecimento como alternativa ao sistema de ar-condicionado, com o objetivo de controlar e prevenir a biodeterioração, que vem apresentando resultados economicamente sustentáveis, com intervenção mínima, e sistemas mais simples de instalar, operar e manter. (PESSOA apud AFONSO, 2015, p. 96).

O CCI (Canadian Conservation Institute) é outro importante órgão internacional que trabalha fomentando diversas investigações através de artigos e publicações. Dentre seus cientistas, encontra-se o pesquisador Stefan Michalski (2007), que possui diversos trabalhos sobre a CP e a GR, mas que dedicou muitos anos de seu trabalho investigando as alterações causadas pela umidade, temperatura e luz contraindicadas.

Além das entidades que atuam em âmbito internacional em prol da Conservação, sobretudo da conservação preventiva, existem diversas outras que se destacam na área pela promoção de eventos e a criação de jornais e artigos que alimentam o campo com novas pesquisas e propostas para soluções de problemas compartilhados na área, como é o caso do IBERMUSEUS, APOIOnline, dentre outros<sup>39</sup>.

A Espanha também recebe o apoio da União Europeia a partir do Disaster Risk Management Knowledge Centre (DRMKC) que visa melhorar a capacidade que os Estados-membros da UE têm de prevenir e lidar com catástrofes, preparar e responder a emergências através de uma interface reforçada entre ciência e política. O DRMKC produziu em 2017 o manual “Science for Disaster Risk Management 2017: Knowing better and losing less<sup>40</sup>” (DRMKC, 2017), que tinha por objetivo mapear as atividades realizadas em âmbito europeu e fornecer ferramentas científicas para seu uso prático em várias áreas da gestão de riscos de desastres. A Espanha também possui assistência da UME – Unidad Militar de Emergencia<sup>41</sup>. Criada em 2005, estabelece-se sua organização como uma força militar conjunta de caráter permanente dentro das Forças Armadas, tem o objetivo de socorrer de forma rápida em qualquer lugar do território nacional espanhol em casos de catástrofe, grave risco

---

<sup>39</sup> Destacando principalmente órgãos ocidentais e que trabalham com a língua portuguesa e espanhola. Pode-se destacar iniciativas como o “Programa de Prevención de Desastres en Materia de Patrimonio Cultural (PREVINAH)” e o “Programa Nacional de Protección Civil del INAH (Instituto Nacional de Antropología e Historia)” do México. O Equador também tem papel importante nas recentes iniciativas ante riscos e desastres ao patrimônio cultural, o qual criou em 2008 um “Sistema Nacional Descentralizado de Gestión de Riesgos, compuesto por las unidades de gestión pertenecientes a todas las instituciones públicas y privadas en el ámbito local, regional y nacional y que se coordinan a través de la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos, que tiene rango de Ministerio” (PNEGRPC, sd, p. 81). Disponível em: <https://www.culturaydeporte.gob.es/planes-nacionales/dam/jcr:0675fff4-0f5a-4b1e-8420-0b874f82cc6c/propuestas-y-soluciones-adoptadas-en-otros-paises-europeos-e-iberoamericanos.pdf>. Acesso em 15 jul 2019.

<sup>40</sup> Tradução da autora: Ciência para gerenciamento de Riscos de desastres 2017: conhecendo melhor e perdendo menos.

<sup>41</sup> <http://www.ume.mde.es/>

ou outras necessidades públicas. Além disso a Espanha conta com o “Plan Nacional de Emergências e Gestión de Riesgos para el Patrimonio cultural”<sup>42</sup> que auxilia na realização de projetos de salvaguarda do patrimônio cultural ante desastres.

### 2.3. Normativas e guias institucionais

Não há uma metodologia única para a elaboração da GR para instituições museais, o que se tem até o momento é um conjunto de ferramentas, diretrizes institucionais e legais, normativas ISO<sup>43</sup>, planos nacionais e um escopo bibliográfico o qual irá direcionar as atividades neste setor. Além dos marcos e diretrizes internacionais às instituições museais devem basear-se em leis, decretos e normativas, como por exemplo, a norma ISO 31000:2018<sup>44</sup> que regula a gestão de riscos. Esta norma não foi exclusivamente criada para museus ou para o patrimônio cultural em geral, mas corresponde a uma base para a elaboração das metodologias atuais sobre gestão de riscos que serão abordadas no capítulo seguinte.

A Constituição brasileira de 1988 indica que cabe ao “Poder Público, com a colaboração da comunidade” (Constituição da República do Brasil, 1988, art. 216)<sup>45</sup> a promoção da proteção do patrimônio cultural brasileiro, “por meio de inventários, registros, vigilância, tombamento e desapropriação, e de outras formas de acautelamento e preservação” (Constituição da República do Brasil, 1988, art. 216)<sup>46</sup>. A referência Estatal que se tem para gerenciamento de riscos consiste em duas publicações do Instituto Brasileiro de Museus: “Programa para a Gestão de Riscos ao Patrimônio Musealizado Brasileiro” (IBRAM, 2013a) e “Gestão de riscos ao patrimônio musealizado brasileiro” (IBRAM, 2013b) os quais são pequenos guias, que apresentam e situam as instituições na matéria.

A formulação de um programa para a gestão de riscos ao patrimônio musealizado corrobora para dar a devida atenção a um tema que ainda hoje é tratado timidamente pelas instituições museológicas, seja pela pouca

---

<sup>42</sup>Disponível em: <https://www.culturaydeporte.gob.es/planes-nacionales/planes-nacionales/emergencias-y-gestion-riesgos.html>. Acesso em 19/07/2019.

<sup>43</sup> No Brasil desde 2009 a ABNT regula a norma Norma Brasileira ISO 31000 – Gestão de Riscos - princípios e diretrizes.

<sup>44</sup> A norma ISO 31000:2018 Risk management: principles and guidelines /Gestión de riesgos: principios e directrices/Gestão de riscos: princípios e diretrizes é uma norma internacional.

<sup>45</sup> Artigo 216, § 1º.

<sup>46</sup> Idem 45.

visibilidade, seja pela deficiência orçamentária, pela falta de priorização ou pela falta de planejamento interno. De acordo com a publicação *Museus em Números2*, o tema Segurança e Controle Patrimonial ainda requer atenção dos museus. Menos da metade dos museus existentes possui planos de segurança e emergência – as ações de segurança implementadas são o Plano de combate a incêndio, seguido do Plano contra roubo e furto. (IBRAM, 2013a, p. 14).

Neste sentido o IBRAM também tem projetos para a criação de cursos com intuito de qualificar os seus servidores e funcionários de instituições museais interessadas no tema e contou com a consultoria especializada do Dr. José Luiz Pedersoli, cientista da conservação, para elaboração de alguns planos de gestão de riscos no Brasil.

O que é observado no contexto brasileiro demonstra que ainda são poucas as interações entre o IBRAM e o IPHAN com os órgãos de proteção civil. A Política Nacional de Proteção e Defesa Civil – PNPDEC foi estabelecida por meio da Lei 12.608/2012, impõe que as práticas de proteção e defesa civil sejam organizadas pelas ações de prevenção, mitigação, preparação, resposta e recuperação. É integrada ao Sistema Nacional de Proteção e Defesa Civil SINPDEC regulado na Lei 12.340/10<sup>47</sup>, mas em ambos os casos não há um diálogo estreito com instituições de guarda e são raras as situações em que museus se abastecem de informações destas fontes para gerar os seus planos de gestão de riscos ou de emergência.

A Lei nº 13.425, de 30 de março de 2017<sup>48</sup>, “estabelece diretrizes gerais sobre medidas de prevenção e combate a incêndio e a desastres em estabelecimentos, edificações e áreas de reunião de público” (Lei nº 13.425, 2017) que tenham uma concentração maior ou igual a cem<sup>49</sup> pessoas, foi um significativo impulso para que os sistemas de segurança de museus sejam aplicados e fiscalizados. A lei não prevê avaliações especiais para prédios históricos e este muitas vezes torna-se um grande problema para os gestores museais, pois dependendo do tipo de arquitetura, esta não dispõe dos requisitos mínimos impostos para a liberação do corpo de bombeiros.

---

<sup>47</sup> Dispõe sobre o Sistema Nacional de Defesa Civil - SINDEC, sobre as transferências de recursos para ações de socorro, assistência às vítimas, restabelecimento de serviços essenciais e reconstrução nas áreas atingidas por desastre, e sobre o Fundo Especial para Calamidades Públicas (BRAUN, s.d)

<sup>48</sup> Batizada como “Lei Kiss” foi criada para dar uma resposta à sociedade em decorrência da tragédia que ocorreu na Boate Kiss, na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul, em 2013.

<sup>49</sup> Aplica-se também em situações que tenham pessoas idosas, crianças ou com problema de locomoção e locais que armazenem produtos inflamáveis, como são os casos de muitas reservas técnicas.

A falta de integração entre os museus e o corpo de bombeiros faz com que estes profissionais não entendam as particularidades do patrimônio histórico, muitas vezes sugerindo em seus laudos de inspeção alterações estruturais ou que influenciam a estética do bem para facilitar as condições de acesso e socorro às vítimas em caso de sinistro. Cabe ao Corpo de Bombeiros Militar “planejar, analisar, avaliar, vistoriar, aprovar e fiscalizar as medidas de prevenção e combate a incêndio” (Lei nº 13.425, 2017, Art. 3º), mas sem conhecimentos específicos sobre a importância da preservação do patrimônio cultural, muitas vezes encontram as opções prática e técnicas que seriam aplicadas em um estabelecimento comum, travando todo o processo de legalização. Neste sentido em 2017 no Estado de São Paulo/BR foi realizado o Seminário Internacional de Segurança Contra Incêndios – Edificações de Interesse Histórico, uma iniciativa inédita, que reuniu membros do Corpo de Bombeiros do Estado de São Paulo, profissionais de diversas áreas ligadas à construção e a instituições museais, órgãos governamentais, a CAU/SP<sup>50</sup> organismos internacionais voltados à proteção do patrimônio histórico, dentre outros.

O objetivo principal foi discutir e avaliar novas regras para a prevenção, segurança e combate a incêndios em edifícios de interesse histórico, artístico e cultural. Isso frente à necessidade de compatibilizar os procedimentos de preservação do patrimônio, reduzindo possíveis conflitos entre as ações de preservação dos bens e as de proteção efetiva das vidas humanas, acervos e imóveis. (FUNDABOM, 2017, p. 3).

O resultado prático do seminário foi a elaboração da “Carta de São Paulo” (FUNDABOM, 2017, p. 3), que foi encaminhada ao Comando do Corpo de Bombeiros e que auxiliará na revisão da Instrução Técnica nº 40, “que trata diretamente da proteção contra incêndios em edificações históricas, museus e instituições culturais com acervos museológicos. A IT 40 é uma das 44 instruções técnicas do Decreto Estadual nº. 56.819/2011” (FUNDABOM, 2017, p. 3) que apresenta soluções de segurança contra incêndio em edificações e áreas de risco no Estado de São Paulo. Ou seja, aos poucos começam a surgir iniciativas estaduais de criação de normativas e comunicação entre museus e corpo de bombeiros, mas a caminhada ainda é longa para que se possa realmente agir em modo de cooperação.

No Brasil existe a obrigatoriedade da realização do plano museológico sob pena de infração administrativa prevista no inciso VII do art. 45 do Decreto 8.124, de

---

<sup>50</sup> Conselho de Arquitetura e Urbanismo da cidade de São Paulo, Brasil.



17 de 2013. Neste sentido é importante deixar claro que foi dado um prazo para as instituições museológicas se adequarem às novas regras. Em relação a GR, o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que institui normativas sobre a “política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”, indica que são princípios da governança pública “implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores”<sup>51</sup>. Esta normativa não atua exclusivamente em instituições de guarda, mas auxilia na regulamentação da matéria. A atenção para a elaboração de estratégias de GR aumentou após o incêndio que afetou o Museu Nacional (RJ), em 2018. Após a sugestão do então presidente do Tribunal, ministro Raimundo Carreiro, o Tribunal de Contas da União (TCU/Brasil) decidiu realizar um levantamento, que deu origem ao acórdão 1.243/2019 – Plenário, para analisar a segurança em museus que estão sob a tutela de órgãos ou entidades federais. Nesta inspeção foram encontradas diversas “falhas na administração e em quesitos de segurança em museus”<sup>52</sup>. Desde então os museus brasileiros foram orientados, principalmente as instituições tuteladas pelo IBRAM, a desenvolver os seus planos de GR. Neste sentido, a resolução normativa nº 2, de 19 de outubro de 2020, que “dispõe sobre os procedimentos técnicos e administrativos para elaboração, implementação e avaliação dos planos de gestão de riscos ao patrimônio musealizado”<sup>53</sup> foi elaborada com intuito de auxiliar neste processo de criação dos planos de GR em museus brasileiros.

Em 2020, alguns dos membros do Núcleo de Governança, Riscos e Controles do Ibram iniciaram levantamento de riscos dos macroprocessos da tecnologia da informação. Um trabalho inicial de testagem da metodologia da CGU que está em andamento. A perspectiva é que em 2021 esse trabalho ganhe força e seja o case para os demais departamentos do Ibram - Sede. (IBRAM, 2021, p. 18).

Ainda em 2020, a partir da Portaria Nº 299, de 01/10/2020, foi estabelecida uma comissão para trabalhar no “Programa de Gestão de Riscos ao Patrimônio Brasileiro

---

<sup>51</sup> Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Disponível em: [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41841/5/decreto\\_%20n\\_9203\\_22\\_novembro\\_2017.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41841/5/decreto_%20n_9203_22_novembro_2017.pdf). Acesso em 20 nov 2021.

<sup>52</sup> Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-detecta-deficiencias-gerenciais-em-museus-administrados-por-orgaos-federais.htm>. Acesso em 05 abr 2020.

<sup>53</sup> No âmbito das unidades museológicas administradas pelo Instituto Brasileiro de Museus - Ibram.

Musealizado” (IBRAM, 2021) o qual deveria realizar as seguintes estruturas e revisões:

I - Propor a reestruturação do Programa de Gestão de Riscos ao Patrimônio Musealizado Brasileiro, a partir dos relatórios e demais publicações produzidas; II - Rever as ações e competências do Programa, de modo a alinhá-las com as demais Políticas, Programas, Projetos e Mapa Estratégico do Ibram; III - Propor ações, metas e indicadores para aprovação das instâncias competente. (IBRAM, 2021, p. 19).

Em relação a Espanha, a legislação de 1926, discorre sobre a proteção, conservação e acréscimo da riqueza artística<sup>54</sup> e sobre a conservação dos monumentos artísticos. A Constituição Espanhola, de 1931, indica que as riquezas nacionais estão sobre preservação do Estado e “es importante puesto que incluye también en el patrimonio colectivo (nación) los bienes de propiedad privada y los de la Iglesia, que estarán todos bajo la tutela del Estado” (MACARRÓN; MOZO, 2011, p. 25). A Constituição Espanhola de 1978 inclui o termo “cultural” e a de 1985 o vocábulo “Patrimônio Histórico” (MACARRÓN; MOZO, 2011).

Embora a trajetória social e administrativa da Espanha seja muito mais antiga que a brasileira, foi após a década de 1930 que medidas significativas foram tomadas no que tange a proteção ao patrimônio cultural, principalmente impulsionados pelas experiências negativas do após Guerra. A Guerra Civil foi “la experiencia bélica más cercana y en la que el Estado Español toma medidas, que podemos calificar de pioneras, acerca de la salvaguarda del Patrimonio Histórico y Artístico” (PNEGRPC, s.d., p. 35)<sup>55</sup>. Neste sentido, em 1938 é criado o “Servicio de Defensa del Patrimonio Artístico Nacional” capaz de auxiliar na gestão de obras submetidas as inclemências da Guerra.

---

<sup>54</sup> Real decreto de Lei de 9 de agosto de 1926 sobre a proteção e a conservação do Tesouro.

<sup>55</sup> Disponível em: <https://www.culturaydeporte.gob.es/planes-nacionales/dam/jcr:9a12aa80-527d-4acc-a0ed-640352148447/antecedentes.pdf>. Acesso em: 07/07/2019.



Figura 3 – Proteção do Museo del Prado ante os bombardeios da Guerra Civil Espanhola em novembro de 1936. Fonte: Catálogo Virgual IPCE<sup>56</sup>.

A experiência aprendida com as guerras culminou em convenios para a proteção do patrimônio cultural, como o “Convenio de la Haya en 1954, además del Convenio de Londres de 1969, la Convención de París de 1970 o los protocolos adicionales a los Convenios de Ginebra de 1977” (PNEGRPC, s.d., p. 38). A Constituição espanhola de 1978 prevê a obrigação do poder público em “promover y tutelar el acceso a la cultura, así como la obligatoriedad de todos los poderes públicos de garantizar la conservación y promover el enriquecimiento del patrimonio cultural y artísticos” (MONTERO et al., 2017, p. 140).

A Espanha, por indicação do Ministério de Interior espanhol, a ordem de 29 de novembro de 1984, criou o que tinha por denominação: plano de emergência. Ela não era mandatória e por isso, em 2007 foi realizado o Real Decreto 393/2007, de 23 de março que aprovaria a Norma Básica de Autoproteção. Dedicada aos estabelecimentos, centros ou dependências que tenham algum tipo de atividade com

---

<sup>56</sup> Disponível em: < <http://catalogos.mecd.es/opac/>>. Acesso em 12 dez 2021.

público e que possam ser acometidas por alguma situação de emergência, se aplica também a instituições de guarda e a museus. Uma das principais vantagens deste Decreto diz respeito à obrigatoriedade em realizar o plano de emergência e sua integração com os planos de proteção civis do país. Isso se dá a partir do registro do projeto às autoridades competentes, que também é obrigatório. Desta forma, todos os museus são exigidos a realizar, aplicar e atualizar os seus planos de autoproteção<sup>57</sup> a cada 3 anos, sendo este um avanço importante para a preservação dos bens culturais.

A legislação Espanhola Estatal não obriga os museus a possuírem um plano museológico. Os museus espanhóis são regidos por legislação Estatal, das Comunidades Autônomas e das Cidades Autônomas, o que gera a criação de leis distintas para cada região do país. Nas Comunidades Autônomas de Andalucía e Madrid não há a obrigatoriedade da realização de um plano museológico (OME, 2021) ao contrário da Comunidade Autónoma de Canárias, por exemplo, que exige o plano museológico para que a instituição seja considerada museu (OME, 2021, p. 83).

No que tange a situações de emergência e GR a Espanha possui o “Plan Nacional de Emergencias y gestión de riesgos en Patrimonio cultural<sup>58</sup>” (MECD, 2015) que não é especificamente direcionado para museus, mas para o patrimônio cultural tangível em geral, principalmente sob situações de emergência.

A Espanha também aponta diretrizes para a CP e a GR a partir do plano nacional de conservação preventiva (IPCE, 2018) que estabelece diretrizes metodológicas baseadas na normativa ISO 31000 para auxiliar na realização dos planos nacionais.

Este método de trabajo se articula mediante el denominado **Plan de Conservación Preventiva**, concebido como una herramienta de gestión que facilite la programación y coordinación de las tareas de conservación y utilización del bien cultural o colección. Uno de los apartados más complejos en el método de trabajo de la conservación preventiva es el análisis de riesgos y para ello los diferentes métodos existentes se basan en normas internacionales como la ISO 31000, transpuesta a la normativa española por AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) como *UNE-ISO 31000: Gestión del riesgo. Principios y Directrices*. (IPCE, 2018, p.4).

---

<sup>57</sup> O quadro 5 (anexo I) mostra quais são as principais diferenças entre as duas normativas.

<sup>58</sup> A saber: Esta publicação fornece informações mais aprofundadas sobre os marcos normativos de referência na Espanha.

O Tribunal de Contas Espanhol<sup>59</sup> realiza inspeções periódicas de fiscalização dos museus nacionais espanhóis com intuito de analisar o funcionamento de diversos setores das instituições, assim como a conservação dos bens culturais. Neste segmento, realiza indicações de mudanças institucionais que necessitam ser realizadas para um bom andamento da instituição. Essas indicações auxiliaram na toma de decisão para o início da realização do plano de GR do MNCARS, de acordo com uma das coordenadoras e idealizadoras do plano de GR, Pilar Montero (informação verbal<sup>60</sup>).

As cartas patrimoniais, as declarações internacionais e as normativas (nacionais/internacionais), que surgem no decorrer do século XX, são importantes para a criação e ratificação de conceitos utilizados atualmente no que concerne a preservação e a conservação dos bens culturais e fazem parte da construção histórica da bibliografia básica para a elaboração dos planos de GR.

Dentre elas, algumas se destacam por fazerem parte da construção das políticas públicas e moldarem as ferramentas de GR que existem atualmente. A constar: a Convenção de Haya (1954), a Convenção para a Proteção do Patrimônio Mundial Cultural e Natural (1972), a Recomendação 1042 “*On protecting the cultural heritage against disasters*” (1986)<sup>61</sup>, Diretiva N° 431 “*On protecting the cultural heritage against disasters*” (1986), a Declaração de Radenci (1998), Resolução de Vantaa, caminho a uma Estratégia Europeia sobre Conservação Preventiva (2000), a Recomendação N° R (93)9 “*On the protection of the architectural heritage against natural disasters*” (2001), dentre outros.

#### 2.4. Gestão museal e gestão de riscos

Em âmbito mundial existem diversas ferramentas que impulsionam a gestão do patrimônio cultural, como cursos, palestras e principalmente textos e manuais que auxiliam na organização deste sistema. A UNESCO elaborou um guia de gestão do patrimônio (2016), com tradução para o português que organiza os conceitos sobre

---

<sup>59</sup> “Informe de fiscalización de la contratación del Museo Nacional del Prado, Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía y Fundación Colección Thyssen- Bornemisza, ejercicios 2015 y 2016”. Aprobado em 21 dez 2017. Disponível em: <https://content3.cdnprado.net/doclinks/pdf/museo/informes-fiscalizacion/informe-fiscalizacion-MNP-2015-2016.pdf>. Acesso em 02 ago 2021.

<sup>60</sup> Entrevista cedida a Micheli Martins Afonso, Sevilla, 16 abr 2019.

<sup>61</sup> Recomendações escritas pelo Conselho de Europa.

gestão patrimonial, fornecendo ferramentas para prática aliada a preservação e a conservação. O material é amplo e pede ao leitor que o utilize a partir do seu contexto econômico, social e patrimonial.

A administração do patrimônio cultural envolve a participação de diversos setores sociais, que observam a conservação de uma forma mais holística que outrora, para enfrentar a tomada de decisões de preservação. De acordo com a UNESCO, a gestão do patrimônio objetiva:

[...] Ajudar a conservar e gerir determinado bem ou grupo de bens a fim de proteger os valores do patrimônio – especialmente o VUE, no caso de um bem do Patrimônio Mundial – e, sempre que possível, expande os benefícios sociais, econômicos e ambientais desse bem. Esse engajamento amplo impede práticas prejudiciais ao patrimônio cultural e facilita a identificação e a promoção dos valores desse bem. Além disso, atribui um papel construtivo para o patrimônio cultural ao favorecer o desenvolvimento humano, o que, a longo prazo, aumenta a sustentabilidade desse patrimônio. (UNESCO, 2016, p. 27).

Dentre os principais objetivos que envolvem a atuação do patrimônio na sociedade estão os deveres que devem ser levados em consideração pelos responsáveis por gerir esta herança cultural, expressados na tabela abaixo criada pela UNESCO:



Tabela 1 - As principais demandas que envolvem a gestão do patrimônio.

Fonte: Reformatado pela autora com base no conteúdo do esquema realizado pela UNESCO (2016, p. 27).

A pluralidade patrimonial e as relações cada vez mais particulares que as pessoas desenvolvem com estes bens, pedem uma mudança nos hábitos e nas técnicas de preservação. O que no início era isolado, pensando em um bem cultural, passou com a conservação preventiva a analisar as coleções em conjunto com a sua interação com o entorno. Atualmente a conservação evoluiu para que as técnicas empregadas também levassem em conta o aspecto afetivo da sociedade, buscando entender e satisfazer as necessidades deste mundo cambiante que é regional, mas também globalizado nos modos de viver, interagir e se apropriar do patrimônio.

Com a globalização e os meios de comunicação o patrimônio mundial passa a realmente pertencer e ser acessado por pessoas que muitas vezes estão do outro lado do globo. O patrimônio mundial assume a sua função na população de gerar emoção, identificação e pertencimento, impacto que até a metade do século XX só era possível através de desenhos, livros, fotografias ou de viagens até os monumentos. Atualmente há uma democratização do acesso ao patrimônio cultural que pede uma nova postura de atuação e gestão: focada nos diversos atores que podem se envolver e apropriar do patrimônio sejam eles a comunidade local ou um grupo do outro lado do mundo que se identificou e atua nesses monumentos, mas de maneira virtual. São as novas relações com os bens culturais as quais o público não precisa estar presente materialmente para lutar pelo bem cultural ou comover-se quando há algum tipo de sinistro. Neste sentido pode-se expor o caso do incêndio da Catedral de Notre-Dame, que causou um impacto mundial, ao ponto de receber não apenas o apoio através de mensagens e manifestações de pesar, como também apoio financeiro e técnico de diversos países.

Uma vez que a lista do patrimônio mundial, nacional e local não para de aumentar, os problemas de gestão tornam-se cada vez mais prementes. Em relação à materialidade do patrimônio a ser preservado, foco principal dessa pesquisa, atualmente se aposta em uma abordagem de gestão do patrimônio a partir de uma preservação e conservação que sejam baseadas em valores simbólicos, diferentemente do que se empregava em métodos tradicionais<sup>62</sup>, desenvolvidos no século XX, por teóricos da conservação. Estima-se um compartilhamento de informações para que as ações de gestão da conservação do patrimônio funcionem

---

<sup>62</sup> Os métodos valorizavam mais os aspectos estilísticos e históricos para a tomada de decisão em intervenções de restauração.

de maneira eficaz. Os métodos tradicionais focavam principalmente na matéria do bem cultural, em critérios de autenticidade, historicidade, beleza estética e valor monetário. Esta abordagem, baseada em diferentes teorias do restauro levou a um número excessivo de intervenções, as quais até hoje são fruto de pesquisas devido, em alguns casos, à má qualidade dos materiais empregados e a sistemas que com o tempo degradaram muito às obras ao invés de protegê-las.

A abordagem tradicional baseia-se na identificação dos bens culturais, documentação, avaliação das condições e planejamento das intervenções de conservação (UNESCO, 2016, p. 28). A abordagem baseada em valores foi fomentada pela Carta de Burra (1979) e posteriormente trabalhado e aprofundado por James Kerr, em 1982.

Ele promoveu uma abordagem sistemática do desenvolvimento de planos de conservação e gestão baseados em valores e, o que é mais importante, do significado cultural de um lugar de patrimônio para a sociedade. Nessa abordagem, ele adotou a premissa de que os integrantes de uma sociedade atribuem valores diversos ao patrimônio. (UNESCO, 2016, p. 29).

A interpelação baseada em valores parte da coleta de dados, da avaliação do significado dos bens culturais, da análise das condições para em seguida partir para o planejamento da conservação e gestão.

Nessa abordagem, o significado de um bem de patrimônio é estabelecido primeiro em um processo participativo que envolve todos os que têm algum interesse nele. Depois de definido, o significado (“declaração de significado”) se torna a estrutura para o desenvolvimento das políticas e estratégias de conservação, em que as condições do bem, as regras e regulamentos, as necessidades das comunidades, entre outros fatores, são levadas em consideração. (UNESCO, 2016, p. 31).

O conceito de Patrimônio Mundial de Valor Universal Excepcional tem origem com a Convenção para a Proteção do Patrimônio Mundial Cultural e Natural, criada pela UNESCO em 1972. Essa Convenção criou a ideia aplicada a legislação internacional de que “uma parte do patrimônio do mundo era tão importante que tinha valor para toda a humanidade, e a responsabilidade por sua gestão ia além da esfera nacional” (UNESCO, 2016, p. 33) mesmo que a maioria das responsabilidades coubesse ainda a nação de origem do bem. Mais de 40 anos após a convenção a lista de patrimônio cultural foi expandida e compete ao Comitê do Patrimônio Cultural da UNESCO gerir e fiscalizar o estado de conservação destes bens.

A UNESCO elenca nove categorias comuns a gestão do patrimônio cultural, sendo assim encontradas em diversos exemplos de manuais e que são considerados



“cruciais” (UNESCO, 2016). Os nove componentes atuam em diversos níveis (macro, meso e micro), como por exemplo, em um país ou em uma região específica.

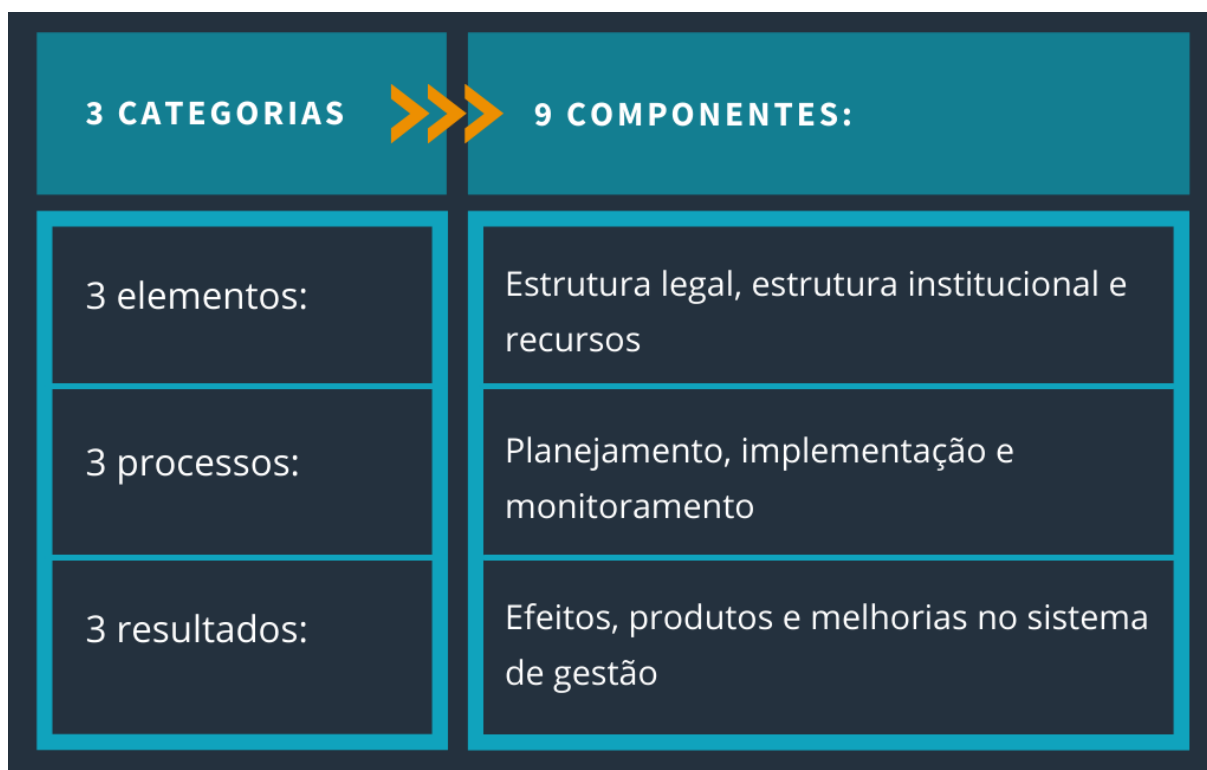


Tabela 2 - Uma estrutura comum para definir sistemas de gestão do patrimônio

Fonte: Reformatado pela autora utilizando o mesmo conteúdo do esquema realizado pela UNESCO (2016, p. 58).

A estrutura legal concede suporte para que a instituição possa dar forma as suas necessidades e estabeleça os objetivos de preservação, viabilizados a partir dos recursos humanos, intelectuais, técnicos e financeiros. A partir destes três elementos iniciais é viável planejar, implementar e monitorar as ações de preservação e de conservação que geralmente envolvem um bem ou um grupo de bens culturais e devem ser aplicadas de maneira sustentável. Os resultados são focados em atingir os efeitos desejados para os bens culturais. Para que os resultados sejam eficientes devem gerar e/ou fomentar uma série de produtos e melhorias no sistema de gestão “a fim de preencher lacunas identificadas nele ou atender a novas necessidades” (UNESCO, 2016, p. 60).

Ainda que o sistema de gestão do patrimônio cultural elaborado pela UNESCO (2016) tenha sido desenvolvido para bens constituídos como Patrimônio cultural em geral e Patrimônio Mundial, não deixa de ser uma importante ferramenta a ser adaptada na gestão museal. Ainda que as necessidades sejam outras, os princípios

para elaboração das etapas de gestão e desenvolvimento das ações são parecidas, tento em vista que esperam-se os mesmos resultados: a preservação e/ou conservação efetiva dos bens culturais salvaguardados. Ao passo que o número de acervos cresce, as instituições tendem a receber cada vez menos recursos, situação atual do cenário brasileiro.

Gerir um sistema museal implica em gastos fixos que dependem de suporte Estatal para que o básico seja garantido. De acordo com Cândido (2013) existem custos que raramente são calculados, como por exemplo, o tempo de trabalho por operação, fator que seria imprescindível para otimizar as tarefas e reduzir os custos. Calcular o impacto econômico que o museu gera através do turismo também é fator determinante para legitimar as suas ações e ratificar a sua importância no seio de uma comunidade, prática muitas vezes esquecida pelos gestores museais em suas metas. A boa gestão depende da quantificação econômica, como também dos recursos disponíveis sejam eles intelectuais ou técnicos. Ainda citando Cândido (2013, p. 69) “os museus ainda têm certo pavor de números, e isso se torna incompatível com a boa gestão e com o planejamento em longo prazo”. Neste sentido, as políticas museais são um importante amparo na evolução dos mecanismos utilizados na gestão museal.

Em dezesseis anos, o campo museal brasileiro fortaleceu-se de forma histórica com a ampliação conceitual do fazer museológico e a consolidação de uma legislação própria, inédita na história do país e referência em nível internacional. Partindo do marco legal da Política Nacional de Museus (PNM) e suas premissas, bases teóricas e práticas foram criadas, possibilitando a construção do Sistema Brasileiro de Museus (SBM), do Cadastro Nacional de Museus (CNM), do Estatuto de Museus, e culminando na criação do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram). (IBRAM, 2021, p. 12).

Desde 2009, com a criação do Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM<sup>63</sup>, os museus brasileiros contam com um órgão que gerencia 30 museus brasileiros, além disso, oferece apoio institucional a museus que abrangem todo território nacional, a partir de publicações, levantamento de dados, eventos e cursos. A estrutura do IBRAM pode ser mais bem visualizada no fluxograma abaixo:

---

<sup>63</sup> O IBRAM foi criado em janeiro de 2009, com a assinatura da Lei nº 11.906. A autarquia é vinculada ao Ministério da Cultura (MinC) e sucedeu o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan) nos direitos, deveres e obrigações relacionados aos museus federais. O órgão é responsável pela Política Nacional de Museus (PNM), pela melhoria dos serviços do setor e pela administração direta de 30 museus. Fonte: IBRAM. Disponível em: <http://www.museus.gov.br/acessoainformacao/o-ibram/>. Acesso em: 05 mai 2019.

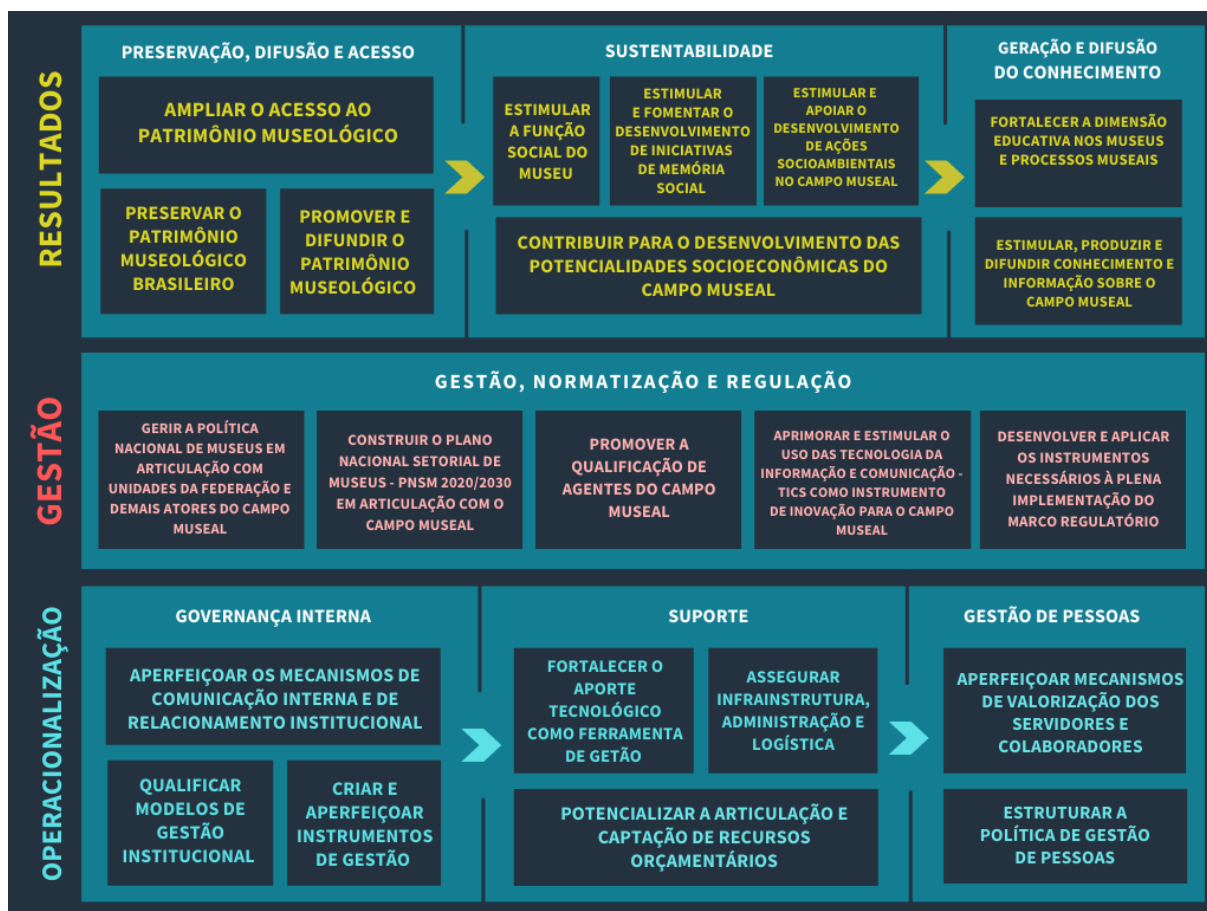


Tabela 3 - Estrutura do IBRAM.

Fonte: Reformatado pela autora utilizando a tabela do IBRAM<sup>64</sup>.

Uma das principais ferramentas de gestão museal, atualmente, corresponde ao plano museológico, que é responsável por planejar todas as ações internas da instituição, atribuindo questões que conceituam a missão, visão, valores, objetivos, metas de atuação, projetos culturais, educativos, de investigação, conservação, restauração etc. Através do IBRAM, o Governo Federal Brasileiro assiste os museus a partir da criação de instrumentos que auxiliem na elaboração dos planos museológicos. Observa-se a publicação, realizada em 2016, “subsídios para a elaboração de planos museológicos<sup>65</sup>” o qual estabelece um cronograma detalhado sobre as etapas para a realização do plano, além de fomentar a qualificação pessoal

<sup>64</sup> A elaboração se deu para deixar o arquivo com melhor qualidade de visualização. Disponível em: <https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2018/02/Mapa-Estrategico-Ibram-2018.pdf>. Acesso em: 05 jun 2019.

<sup>65</sup> Disponível em: <https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2017/08/SubsidiosPlanosMuseologicos.pdf>. Acesso em 20 dez 2020.

dos profissionais que trabalham em museus a partir breves “pinceladas” sobre a história dos museus brasileiros e o estatuto de museus.

Na Espanha, desde a criação dos primeiros museus públicos originados a partir de decretos Reais, há uma preocupação em fomentar práticas preservacionistas. A lei 16/1985 do Patrimônio Histórico Espanhol e o Decreto Real 620/1987, que aprova o Regulamento de Museus de Titularidade Estatal e o Sistema Espanhol de museus, foram importantes para fortalecer o setor. A gestão de museus Estatais na Espanha, geralmente é mais rígida do que os museus privados, devido à legislação vigente que necessita ser cumprida. Existem 3 tipos de administração e unidades gestoras: as administrações públicas; os particulares e as empresas privadas (incluindo universidades); e as igrejas (GRADO, 2013). Neste sentido podem ser classificadas como organizações dependentes organicamente (no sentido que dependem de departamentos estatais para gerir o museu), organizações dependentes financeiramente, mas com autonomia de gestão, e as organizações independentes (que geralmente possuem um patronato) (GRADO, 2013).

Os museus espanhóis apoiam-se no modelo francês de gestão levando em consideração a extensa bibliografia sobre o tema que o país possui e a relevância intelectual de seus autores, como por exemplo, G. H. Rivière (1989), Chatelain-Ponroy (1998), dentre outros, além de recentemente também considerarem os modelos anglo-saxões<sup>66</sup> como importante exemplos a serem observados e copiados. As instituições museais na Espanha também se apoiam na publicação criada pelo Ministério de Cultura e Deporte – Subdirección General de Museos Estatales, que constitui como mais uma ferramenta de gestão importante para auxiliar no processo de elaboração dos seus planos museológicos. Este arquivo de 191 páginas, está disponível de maneira *on-line*<sup>67</sup> e foi dividido por seções organizadas de uma forma didática e acessível as quais orientam o leitor quanto a realização das diversas fases do plano museológico.

O propósito da gestão museal é facilitar a organização para chegar nos objetivos estabelecidos na missão museal, dentre eles a conservação do acervo. Os sistemas de gestão são importantes para a preservação e conservação do patrimônio

---

<sup>66</sup> Como exemplo K. Moore (1994 e 1996), Dexter Lord e Lord (1989 e 1998), entre outros. Vide bibliografia.

<sup>67</sup> Disponível em: <https://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/museos/mc/pm/pm/portada.html>. Acesso em 08 jul 2020.

cultural, pois atuam tanto nos bens culturais como na ativação dos seus interessados. Ele deve ser moldado a partir do contexto institucional e considerar as condições humanas, financeiras e técnicas, além das questões simbólicas que envolvem esse sistema operacional. Nesse sentido, ainda que se trate, sobretudo, de uma conservação em seu aspecto mais físico, a fim de garantir a transmissibilidade da evidência material de um bem considerado patrimônio, estão implicados nesse sistema de gestão, aspectos imateriais e afetivos para que possa ser colocado em prática de maneira satisfatória. Instituições museais que possuem pouco apoio político e recursos técnicos, financeiros e administrativos escassos, necessitam ainda mais realizar uma gestão do patrimônio que inclua a comunidade. Inserir a população que cerca o patrimônio cultural em programas de gestão, fomenta um vínculo social com os bens culturais, fator imprescindível para a sua manutenção e conservação. A gestão do patrimônio cultural deve ser realizada de maneira que aproxime “os criadores e dos detentores desse patrimônio, de modo a não separá-lo da vida” (VARINE, 2012, p.19).

A gestão museal é um fator determinante para o bom desenvolvimento da GR visto que é a partir dela que se serão organizados as equipes e os processos que facilitarão a execução da metodologia. É fundamental que os atores que fazem parte da gestão museal saibam a respeito dos processos que envolvem a GR para que se possa separar o melhor grupo de trabalho para a matéria, além de facilitar o tempo necessário para cada fase do processo. Entender a gestão museal como um ponto facilitador da gestão de riscos é imprescindível neste contexto.

### 3. Metodologia para a gestão de riscos

Neste capítulo a GR será explorada de maneira mais concentrada no que tange o seu histórico, metodologia e principalmente enfocando no contexto brasileiro e espanhol. Também será realizada uma análise do fator de risco fogo o qual é um evento raro, porém catastrófico e que nos últimos anos castigou diversas instituições de guarda no Brasil e no mundo.

#### 3.1. A conservação preventiva como recurso inicial

Buscando respostas as expectativas e as necessidades sociais, assim como soluções técnico/científicas que auxiliassem as instituições que salvaguardam o patrimônio cultural, a conservação avança para o campo da ciência, ampliando as metodologias utilizadas para conservar e aumentar a expectativa de vida dos objetos armazenados em museus e instituições afins.

Por consequência dos processos da Revolução Industrial e a globalização latente, era imperativo que a ciência abraçasse os bens culturais definitivamente. Os objetos culturais ficavam cada vez mais valorizados, simbólica e financeiramente, e a necessidade de respostas mais embasadas em metodologias objetivas, fez com que a conservação avançasse para o campo da ciência de maneira definitiva.

Querer e saber “tombar monumentos é uma coisa. Saber conservá-los fisicamente e restaurá-los é algo que se baseia em outros tipos de conhecimento. Isso requer uma prática específica e pessoas especializadas, os “arquitetos dos monumentos históricos”, que o século XIX precisou inventar. (CHOAY, 2006, p. 149).

Antes mesmo da ciência da conservação preventiva ser “inventada” por teóricos e especialistas, surgiram algumas iniciativas primitivas sobre como manter os ambientes internos de uma maneira “adequada”, para que se preservassem por mais tempo e com um melhor estado de conservação. Entre os anos de 1776 e 1789, Susanna Whatman escreveu um pequeno livro sobre indicações de manutenção da casa para que os seus empregados pudessem manter o ambiente de maneira correta. O interessante nesta publicação, diz respeito ao conhecimento que possuía Whatman sobre os danos que a luz solar poderia causar nos objetos, sugerindo orientações para minimizar os estragos, fechando janelas e cortinas, por exemplo. O seu pequeno manual foi passado a gerações e publicado em 1952 pela Cambridge University Press,

como o nome “Susanna Whatman, her housekeeping book<sup>68</sup>” (STANIFORTH, 2013, p. 50). Assim como Whatman, outras autoras, como Isabella Beeton (1865) e Elizabeth Gaskell (1853), buscavam, não soluções para conservação em museus, porém indicações que auxiliassem na organização das suas casas, criando, assim como Whatman, pequenos manuais de manutenção do lar (STANIFORTH, 2013).

No que concerne a prática em instituições de guarda, também houve iniciativas de desenvolvimento de manuais e livros que dessem algum tipo de instrução sobre as boas práticas e manutenção de bibliotecas, arquivos, gabinetes de curiosidade etc. Dentre estes documentos – que demonstram que a preocupação com a conservação das coleções era motivo de estudo muito antes da matéria se desenvolver como a conhecemos atualmente – estão os manuais de Bernad Simon “The seven Golden rules for archivists<sup>69</sup>, 1761 – 1781” que orientava no sentido de “carefully return the documents to their place<sup>70</sup>” (STANIFORTH, 2013, p. 63) e “let no one enter the archives with a candle<sup>71</sup>” (STANIFORTH, 2013, p. 64). Os documentos “On the duties of a librarian<sup>72</sup>, 1827” de Count Stanislaw Dunin-Borkowski e “The enemies of books<sup>73</sup>, 1881” de Willian Blades (STANIFORTH, 2013) também são exemplos de um despertar mais acentuado sobre a importância da preservação dos objetos a partir de uma boa conservação. O bibliófilo Wilian Blades criou uma série de “agentes de deterioração”, categorizando-os como os inimigos dos livros, utilizando uma linha de raciocínio para a preservação que se utiliza até os dias atuais.

Blades identified many of the agents deterioration that are of concern to modern preventive conservationists. Nine “enemies” in particular are recognized: fire, water, gas and heat, dust and neglect, ignorance, the bookworm, other vermin, bookbinders, and collectors. A chapter is devoted to each. The first four chapters contain information that is familiar to us from recent writing on preventive conservation. Indeed, the words preventative and preventive are used in the chapters on water and dust and neglect<sup>74</sup>. (STANIFORTH, 2013, p. 68).

---

<sup>68</sup> Tradução livre da autora: Susanna Whatman e seu livro de limpeza e manutenção da casa.

<sup>69</sup> Tradução livre da autora: As sete regras de ouro para arquivistas.

<sup>70</sup> Tradução livre da autora: Coloque cuidadosamente os documentos em seus lugares.

<sup>71</sup> Tradução livre da autora: Não deixe ninguém entrar nos arquivos com uma vela.

<sup>72</sup> Tradução livre da autora: Sobre as funções de um bibliotecário.

<sup>73</sup> Tradução livre da autora: Os inimigos dos livros.

<sup>74</sup> Tradução livre da autora: Blades identificou muitos dos agentes de deterioração que preocupam os conservacionistas preventivos modernos. Nove “inimigos” em particular são reconhecidos: fogo, água, gás e calor, poeira e negligência, ignorância, traça, outros vermes, encadernadores e colecionadores. Um capítulo é dedicado a cada um. Os primeiros quatro capítulos contêm informações que conhecemos de escritos recentes sobre conservação preventiva. Na verdade, as palavras medida preventiva e preventivo são usadas nos capítulos sobre água, poeira e negligência.

No século XIX diversos teóricos da conservação criaram diretrizes técnicas e conceitos éticos, alguns até hoje empregados no cotidiano institucional. Como exemplo deste legado para a conservação, pode-se citar o arquiteto Eugène Viollet-Le-Duc (1814-1879), restaurador conhecido mundialmente por ter projetado a agulha, da Catedral de Notre-Dame, de Paris (1860), que foi destruída no incêndio que atingiu o monumento em 2019. Ele praticava adições e alterações no patrimônio de acordo com o seu gosto pessoal e os conceitos éticos vigentes na época, mas os seus estudos foram importantes para o amadurecimento da ciência da conservação. John Ruskin (1819-1900) era antagonista a Viollet-Le-Duc, pois defendia a beleza da ruína, ampliando a apreciação estética e as discussões intelectuais sobre este tipo de legado. Ruskin e William Morris (1834-1896) priorizavam a conservação<sup>75</sup>, ainda que aceitassem a morte do monumento. Alguns conceitos defendidos por Ruskin ganham destaque nas teorias contemporâneas, como por exemplo, a ameaça de criar um falso histórico devido à realização de intervenções estilísticas. Camilo Boito (1835-1914) e diversos outros teóricos formularam textos e ideias responsáveis por contribuir na construção do campo da conservação, conforme destaca Braga:

desde os anos de 1870, a influência inglesa ecoou na Itália, particularmente através de Giacomo Bonni e Camillo Boito e, posteriormente, com Gustavo Giovannoni. Na virada do século, teve um impacto na Holanda, nos países nórdicos e na França. Na Alemanha, o assunto era debatido em encontros regionais no início de 1900, e uma das pessoas que mais se destacou foi Georg Dehio. Na Áustria, a teoria da conservação foi definida por Alois Riegl em 1903, e continuada por Max Dvorak, que deu atenção particular à política de conservação. (BRAGA, 2003, p. 9-10).

Em 1903 o historiador da arte Alois Riegl foi “incumbido de refletir sobre a conservação dos monumentos” (POULOT, 2009, p. 213), realizando a publicação “O culto moderno dos monumentos” (RIEGL, 1903) ensaio, o qual até os dias atuais é referência no campo da preservação dos bens culturais. Este texto serviu inclusive como uma oportunidade de maturar a maneira pela qual sociedade se relaciona com os seus bens e como a instituição, e a legitimação de práticas de conservação, eram importantes naquele momento.

No século XX a interdisciplinaridade no campo da conservação expande tanto no que concerne às práticas de conservação preventiva como na área da restauração.

---

<sup>75</sup> Ainda que o sentido de conservação atualmente não seja o mesmo que o da época, eles assumiam uma postura não-intervencionista nos bens culturais (CHOAY, 2006, p. 154).



As técnicas de monitoramento ambientais começam a ser criadas através do apoio de físicos, químicos e engenheiros. Os cursos preparatórios para conservar e restaurar “monumentos históricos exigiam a aquisição suplementar de novos e numerosos conhecimentos científicos e técnicos, ligados, sobretudo à degradação dos materiais” (CHOAY, 2006, p. 152-153). O pós-guerra reforçou a imprescindibilidade da criação de conceitos sólidos de conservação, incluindo técnicas, recursos, capacitação e publicações que fomentassem o campo. Existiam muitas dúvidas no que tange a reconstrução ou não dos monumentos, métodos de restauração e exposição dos remanescentes, dentre outros. Neste sentido, foram criados comitês de cooperação internacional aliados a Liga das nações, em Genebra. No primeiro encontro, realizado em 1922:

a preocupação com a conservação existia como uma das atividades culturais deste comitê e, em 1926, foi criado o Escritório Internacional de Museus. Suas atividades eram na maior parte das vezes relacionadas aos museus e à conservação de obras de arte, mas esse escritório também organizava encontros internacionais com a finalidade de discutir problemas comuns. Em 1930 houve um encontro em Roma cujo tema foi o estudo de métodos científicos para o exame e a preservação de obras de arte, e, em 1931, outro encontro foi organizado em Atenas para debater sobre a restauração de monumentos arquitetônicos. (BRAGA, 2003, p. 12)

Em 1926 a criação da Oficina Internacional de Museus (OIM), antecedente do ICOM, marcou o início da conservação preventiva como uma ação ligada aos Museus (GALÁN, 2005). Desde 1927, a Revista *Mouseion* publicava artigos relacionados a conservação preventiva que abordavam temas sobre embalagem, prevenção de incêndios, métodos científicos de exames, armazenamento, dentre outros, e em 1939 é publicado o “Manuel de la Conservation et Restauration des Taubleux” (GALÁN, 2005, p. 10).

Otro artículo, [...] del año 1939, expone los peligros del transporte de obras de arte, sobre todo por mar, después de algunos accidentes recientes, entre ellos el incendio que sufrió el barco que transportaba desde Francia a Nueva York numerosas obras de arte para la Exposición Universal. Reclama prudencia nuevamente y requiere de la OIM que establezca un reglamento de exposiciones internacionales de arte en el que se tenga en cuenta la fragilidad de algunas obras para la política de préstamos. (GALÁN, 2005, p. 10).

As questões relativas à conservação preventiva eram latentes y em 1934 organizou-se uma Conferência de Madrid sobre arquitetura e acondicionamento de museus de arte a qual “se reunieron sesenta expertos mundiales de los edificios y la conservación de los objetos: seguridad, condiciones ambientales, iluminación,

almacenaje, protección contra el fuego y la humedad, etc.” (GALÁN, 2005, p. 10). Já havia uma preocupação em criar métodos de identificação dos agentes de degradação do patrimônio, assim como buscar soluções para mitigar ou evitar a sua ação. Ampliava-se a consciência sobre a importância na prevenção de sinistros graves devido às suas consequências severas que estes causavam às coleções, sendo os incêndios uma das pautas para estimular o debate.

Em 1957, H. J. Plenderleith publica “Conservação de Antiguidades e obras de arte”. O texto já expressava a preocupação que os cientistas tinham em aprofundar as questões relativas à conservação preventiva. Nele considera-se a umidade relativa, os contaminantes e a negligência como fatores de degradação dos bens culturais (GUICHEN, 2009, p. 36). A ciência da conservação se aprofunda a partir das pesquisas de Cesare Brandi e Paul Philippot junto ao International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property (ICCROM)<sup>76</sup>.

Durante los años setenta, reconocidas instituciones internacionales tales como el Getty Conservation Institute, el ICCROM o el Canadian Conservation Institute veían la necesidad de implantar el concepto de prevención – a conservación preventiva – como principio de conservación del patrimonio cultural. (SALES, 2013, p. 33).

Um significativo avanço para a conservação e para a recuperação dos remanescentes de Guerra foi a criação do Istituto Centrale del Restauro (ICR), idealizado por Giulio Carlo Argan (BRAGA, 2003, p.13) e dirigido por Cesare Brandi, teórico da restauração, que em 1963<sup>77</sup> publicaria a sua teoria sobre restauração, até hoje expressivamente utilizada.

A preocupação com a segurança e recuperação das obras do pós-Guerra fez com que vários pesquisadores de outros ramos da ciência contribuíssem para criação de centros especializados na conservação do patrimônio cultural.

Paul Coremans, químico conservador jefe de los Museos Reales de Arte e Historia de Bruselas, y Harold J. Plenderleith, también químico y jefe del laboratorio de conservación del Museo Británico, quienes, junto a George L. Stout, tendrán un importante papel en la creación del ICOM, el ICCROM y el IIC. (GALÁN, 2005, p. 16).

---

<sup>76</sup> “É uma organização intergovernamental estabelecida em Roma em 1959. É a única instituição deste tipo com mandato mundial para promover a conservação de todos os tipos de património cultural, móvel e imóvel” (MICHALSKI, 2007, p. 58).

<sup>77</sup> Teoria da Restauração primeira versão publicada em 1963, reeditada e traduzida para diversos países desde então.

O Conselho Internacional de Museus (ICOM), com sede em Paris, recebeu de herança toda a documentação da biblioteca da OIM (GALÁN, 2005). Em 1966 cria-se o ICOM-CC, Comitê do ICOM para a conservação.

Otros organismos que serán claves para la implantación y evolución de la Conservación Preventiva son el Internacional Institute for Conservation of Historic and Artistic Works (ICC), creado en 1950 ante la necesidad que se constataba al acabar la guerra [...]. Plederleith, Rawlins (conservador jefe de la Galería Nacional de Londres) y Coremans gestaron su creación con motivo de su encuentro en Bruselas en 1947 para reconocer los Veermer falsos de Van Meegeren. (GALÁN, 2005, p. 18)

A Carta de Veneza<sup>78</sup> (1964) foi fundamental para estruturar as bases da conservação atual já que corresponde a um dos documentos basilares a consolidar a importância da interdisciplinaridade<sup>79</sup> para esta disciplina. A característica científica da conservação ficou evidente a partir da década de 1930 (MACARRÓN; MOZO, 2011) sendo principalmente demonstrada no campo da restauração devido ao emprego de exames físicos-químicos como alternativa metodológica objetiva e pouco questionável.

Los datos aportados por el laboratorio permitian determinar ciertos aspectos de la naturaleza y el comportamiento de los pigmentos, aglutinantes, barnices, soportes, etc., frente a la humedad, temperatura, consolidantes, adhesivos, disolventes. (MACARRÓN; MOZO, 2011, p. 72).

A fundamentação científica para análise e restauração de obras de arte, abriu portas para que a ciência também se manifestasse nas práticas de conservação preventiva. Profissionais de museus e pesquisadores interessados na conservação preventiva cada vez mais buscavam apoio técnico especializado e se familiarizavam com o uso de ferramentas científicas, para criação de sistemas de monitoramento e controle climático.

Nos anos 1970, Garry Thomson (1998) revoluciona a área da conservação introduzindo de forma sistemática conceitos sobre a importância do estudo ambiental e do controle climático para conservação. Thomson que foi consultor científico na National Gallery, Londres (1960-1985) começou a perceber a degradação visível no

---

<sup>78</sup> Carta Internacional sobre a conservação e a Restauração de Monumentos e Conjuntos Histórico-Artísticos realizada em Veneza, em 1964. Tradução realizada pelo IPHAN. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/Carta%20de%20Veneza%201964.pdf>. Acesso em: 09 abr 2019.

<sup>79</sup> Carta de Veneza (1964), Artigo 2º. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/Carta%20de%20Veneza%201964.pdf>. Acesso em: 09 abr 2019.

acervo devido à falta do controle de temperatura, umidade e iluminação. O cientista utiliza a expressão “conservação preventiva” (THOMSON, 1998, p. 9) na segunda edição do seu livro “The Museum Environment” (1998), mas é Gaël de Guichen<sup>80</sup>, que utiliza o termo com o significado que aferimos atualmente, distinguindo a conservação preventiva da conservação curativa (GUICHEN, 1999). Tanto Thomson quanto Guichen comparam esta ação de salvaguarda à “medicina preventiva” (THOMSON, 1998; GUICHEN apud MATEUS, 2012) por não ser “visível” de imediato (GUICHEN apud MATEUS, 2012, p. 32).

Onde ontem se viam objetos, hoje devem ser vistas coleções. Onde se viam depósitos, devem ser vistos edifícios. Onde se pensava em dias, agora se deve pensar em anos. Onde se via uma pessoa, devem ser vistas equipes. Onde se via uma despesa de curto prazo, deve-se ver um investimento de longo prazo. Onde se mostram ações cotidianas, devem ser vistos programas e prioridades. A conservação preventiva significa assegurar a sobrevivência das coleções (GUICHEN, 2012).

Em 1992 cientistas, teóricos e profissionais ligados à conservação preventiva realizam em Paris o “III Coloquio internacional de ARAAFU [Association des Restaurateurs d’Art et d’Archaeologie de Formation Universitaire] considerada la primera reunión europea sobre conservación preventiva” (FERNÁNDEZ, 2014, p. 6). A conservação preventiva começava a consolidar-se como disciplina no campo da preservação dos bens culturais, gerando dúvidas por um lado e certezas por parte de cientistas da conservação:

Al contrario de lo que algunos miembros de nuestra profesión puedan pensar, la conservación preventiva va mucho más lejos del mero mantenimiento y la supervisión de las condiciones climáticas. Es algo más que una simple moda pasajera y se está convirtiendo paulatinamente en parte integrante de la profesión, en la que no cabe duda de que va a introducir cambios importantes. (GUICHEN, 1999, p. 4)

Até a década de 1990 os índices de umidade relativa e temperatura haviam sido estudados e níveis ideais para manter os acervos conservados foram fixados em 21°C de temperatura e 50% de umidade, constituindo um problema para diversos

---

<sup>80</sup> Gaël de Guichen - Licenciado em Engenharia Química pela Escola Politécnica de Lausanne, iniciou a sua carreira como engenheiro responsável pela conservação da Cave de Lascaux em França. Desde 1970, no seio do ICCROM, coordenou diversos grupos de investigação científica no campo da conservação preventiva do património móvel, sendo autor de inúmeras monografias e artigos traduzidos em 12 línguas, relativos a acondicionamento, climatização, iluminação e conservação de materiais em museus. Autor e responsável pelo lançamento dos programas internacionais de formação e integração de projectos: PREMA - que envolve os responsáveis de profissionais de museus de 46 países na África a Sul do Sara e PREMO, com 40 parceiros na Oceânia (MATEUS, 2012, p. 32).

museus. Era quase insustentável manter estes níveis estáveis, considerando as diversas tipologias que existem de instituições de guarda e os infinitos tipos de materiais e objetos a serem preservados. Foram gastos milhões em equipamentos e em sistemas de monitoramento, ao passo que a conservação não era tão efetiva como se esperava. Em 1994 durante o Congresso do International Institute for Conservation of Historic and Artistic Works – IIC, organizado pelo Canadian Conservation Institute - CCI, em Ottawa, diversos cientistas da conservação produziram um manifesto sobre recentes estudos que validavam aceitar pequenas flutuações de umidade relativa e temperatura. O manifesto denominado “Work of Smithsonian Scientists Revises Guidelines for Climate Control in Museums and Archives”<sup>81</sup> e assinado por cientistas de destaque da época<sup>82</sup> realizava uma reavaliação nas diretrizes estabelecidas antigamente e constatava variações de 15% de umidade relativa e 10°C em temperatura não prejudicariam o acervo (FERNÁNDEZ, 2014, p. 6). As afirmações de Mecklenburg causaram um alvoroço nos participantes, tendo em vista que muitos museus haviam criado projetos e investido muitos recursos técnicos e financeiros em readequar a estrutura museal, baseado nos paradigmas antigos.

Nuestra investigación muestra que esos sistemas especializados son innecesarios. La mayoría de los museos puede proteger de manera adecuada sus colecciones con tecnología utilizada en comercios, tales como los sistemas de refrigeración utilizados en carnicerías y otros negocios. (MECKLENBURG apud FERNÁNDEZ, 2014, p. 6).

Um estudo significativo no que tange a avaliação ambiental, escrito por Stefan Michalski (1992), alavancou as pesquisas em conservação preventiva. O texto denominado “A systematic approach to preservation: description and integration with other museum activities”<sup>83</sup>, apresentou um conteúdo até o momento não explorado: agentes de degradação e elementos para análise de riscos.

Na década de 1990 os Países Baixos começaram a aplicar o Plano Delta para visar uma plena conservação das suas coleções a partir de uma “estratégia [que] consiste en adoptar la conservación preventiva y hacer que sea un elemento esencial del funcionamiento de los museos” (GUICHEN, 1999, p. 4).

---

<sup>81</sup> Tradução da autora: o trabalho dos cientistas do Smithsonian revisa as diretrizes do controle climático em museus e arquivos.

<sup>82</sup> Foi assinado por: Marion Mecklenburg, Charles Tumosa, David Erhardt e Mark McCormick (FERNÁNDEZ, 2014, p. 6)

<sup>83</sup> Tradução da autora: uma estratégia sistemática para a preservação: descrição e interação com outras atividades do museu. (MICHALSKI, 1992)

Em 1999 a revista *Museum* (UNESCO) colocava em dúvida se a conservação preventiva seria uma “moda passageira ou uma mudança transcendental” (GUINCHEN, 2013, p. 15). Anos mais tarde a terminologia relativa a conservação e conservação preventiva foi votada nos congressos do ICOMCC, em Nova Deli, em 2008 e do ICOM em Sangai, em 2009. Em ambos eventos a terminologia da conservação preventiva foi aprovada com mais de 90% de aceitação por parte dos profissionais de instituições de guarda que ali estavam (GUICHEN, 2013, p. 17).

A partir deste momento ampliaram-se as pesquisas, os eventos, as práticas institucionais, as políticas públicas e, principalmente, o reconhecimento da significância da disciplina de conservação preventiva e do profissional conservador-restaurador<sup>84</sup>. Os órgãos de apoio que atualmente trabalham, em diversos casos, em um sistema de cooperação, auxiliam os pesquisadores a divulgarem as suas pesquisas e aprender sobre os novos recursos e estudos que estão se desenvolvendo na área.

As bases da conservação preventiva incluem uma análise constante do contexto, de uma formação permanente dos profissionais interessados e de princípios e métodos atuais, para que a partir destes princípios, ela possa ser efetiva. Um dos seus objetivos é assegurar que os objetos estejam a salvo e disponíveis para fruição das gerações futuras. Não se deve esquecer que os métodos devem ser funcionais no sentido de disponibilizar os bens para usufruto da geração atual, também. Conserva-se para que atualmente e no futuro estes bens sejam um testemunho vivo do passado, para que as pessoas possam ter contato com esta memória, para que seja fonte de pesquisa, estudo, ensino. Neste sentido a conservação deve respeitar a função simbólica dos bens culturais, encontrando modos de disponibilizar o acervo para que os rituais sociais sejam mantidos e possam ser explorados e trabalhados da melhor forma possível, com a ajuda de seus afetos, os bens culturais.

Preservar é sempre um processo de escolhas que envolve realces, mas também silenciamentos. Um equívoco comum é pensar na preservação apenas pela face do que está sendo posto em relevo para o futuro. (CÂNDIDO, 2013, p. 27).

A CP percorre um caminho árduo de conscientização e educação dentro das instituições de guarda. Esta matéria não está totalmente inserida na rotina museal de

---

<sup>84</sup> Ainda que este não seja regulamentado no Brasil e na Espanha.

muitas instituições de salvaguarda, sendo realizadas práticas isoladas de monitoramento, acondicionamento e instalação de recursos necessários para a conservação efetiva do espólio museal. No Brasil e na Espanha ainda se observa uma realidade diferente do que seria o ideal. Até este momento a ferramenta não está totalmente consolidada no que concerne a sua prática e ainda há uma confusão terminológica sobre o que seriam ações de CP e manutenção. Além disso, falta conhecimento sobre a matéria e formação especializada dos funcionários e servidores que são designados para executar estas tarefas. Sendo assim, muitas vezes existem os investimentos para a área, a partir da aquisição de novas tecnologias para a CP, mas que muitas vezes nunca são colocadas em prática por falta de informação sobre o tema ou também, por questões de infraestrutura deficitária.

En Cataluña, la implantación de las nuevas tecnologías aplicadas a la conservación es, todavía, muy reducida y minoritaria. Desgraciadamente, sólo unos pocos museos de todo el país conocen y aplican las posibilidades que estas tecnologías ofrecen (BUENAVENTURA, 2007, p. 87).

Ainda que a conservação preventiva tenha sofrido avanços nos últimos 50 anos, sendo atualmente uma prática respeitada e entendida como essencial aos museus, a utilização exclusivamente dela não é, como em outra época, uma ferramenta eficaz no campo da preservação. O termo também evolui já que diversos teóricos atualmente se referem a uma conservação preditiva muito mais que preventiva, mesclando os conceitos anteriormente citados com métodos mais atuais e preditivos.

### 3.2. A gestão de riscos para atender a uma necessidade histórica

Os bens aos quais atribuímos a função de patrimônio cultural estão expostos aos mais diversos agentes de degradação que algumas vezes estão associados à ação do homem, mas em inúmeros casos estão relacionados a causas naturais. Em diversos momentos da história os sinistros envolvendo cidades, nações e eventos naturais catastróficos também foram atribuídos à ira divina, já que eram projetados na figura de um Deus, de um ser divino que por punição mandaria um castigo a terra. A devastação das cidades de Sodoma e Gomorra são os exemplos mais antigos desta manifestação. A crença popular, assim como o registro na “Bíblia Sagrada” indicavam que estas cidades foram devastadas devido a atos impuros da população,

informações facilmente refutadas atualmente, a partir de pesquisas<sup>85</sup> que indicam que o sinistro ocorreu devido à ação de terremotos ou de um meteoro que caiu no local. O motivo pelo qual se tardou tanto em discutir e desenvolver metodologias para a gestão de riscos, talvez sejam religiosos e culturais, tendo em vista que contra a vontade divina não se poderia nada fazer, nem mesmo procurar soluções ou métodos de mitigação, restaria apenas aceitar. Neste sentido, é compreensível que no passado situações de riscos não tenham sido relevantes a discussões mais aprofundadas. Não obstante, estes não eram os únicos motivos que atrapalhavam o avanço da disciplina: não existiam ferramentas, conhecimentos, teorias que sustassem a reflexão sobre o tema. Até o século XVII não se conheciam as leis da probabilidade, tampouco os conceitos sobre patrimônio estavam definidos. Foi só a partir do século XVIII que as discussões sobre a conservação começaram a aprofundar-se, principalmente após a Revolução Francesa onde foram tomadas as primeiras medidas de proteção a partir dos inventários e das políticas públicas, questões já discutidas e supracitadas.

O início do século XX foi marcado por conflitos mundiais que levaram a uma grande destruição e perda do patrimônio cultural. As Guerras Mundiais de 1914 a 1918 e a de 1939 a 1945 redefiniram a estrutura geopolítica do mundo, reorganizando fronteiras e os ideais sociais de muitas nações. Além das Guerras, o século XX foi marcado pela “terrível multiplicação da população do mundo. É uma catástrofe, uma tragédia. Não sabemos o que fazer a respeito” (GOMBRICH apud HOBBSAWN, 1995, p. 8) fator que mudou drasticamente as relações sociais e a interação que se tinha com os bens culturais. De acordo com Hobsbawn, “na prática, a nova sociedade operou não pela destruição maciça de tudo que o herdara da velha sociedade, mas adaptando seletivamente a herança do passado para uso próprio” (HOBBSAWN, 1995, p. 19).

O advento da Grande Guerra foi responsável por gestar à metodologia de gestão de riscos. Começavam a ser praticadas ações emergenciais administrativas para reduzir os danos à população, as entidades sociais e, também às obras de arte

---

<sup>85</sup> De acordo com a Bíblia Sagrada, a cidade foi punida com chuva de fogo e enxofre, devido a atos impuros da população (Gênesis, 19:24). O pesquisador Jack Finegan aponta que atualmente a área onde seriam as cidades está submersa, mas que os vestígios apontam “que sua ruína foi realizada por um grande terremoto, provavelmente acompanhado por explosões, relâmpagos, ignição de gás natural e conflagração geral” (FINEGAN, 1959, p. 147). Já arqueólogos do grupo Tall El-Hammam Excavation Project (Disponível em: <https://tallhammam.com/>. Acesso em: 25 mai 2019) afirmaram que as consequências da destruição são decorrentes de uma explosão de um meteoro na atmosfera.



e museus. A reflexão sobre a necessidade de criar uma metodologia que auxiliasse a mitigar os riscos crescia. A gestão de riscos começou então a ser praticada, mesmo que não denominada desta forma. Um exemplo deste empenho são as ações realizadas por diretores e conservadores-restauradores, devido ao risco de os museus serem atingidos durante a Segunda Guerra Mundial. Kennet Clark, diretor da National Gallery (1933 a 1945), em Londres, realizou por medidas de segurança a realocação e o armazenamento da sua coleção como prática preventiva a ataques de bombardeiros (MACARRÓN; MOZO, 2011, p. 72).

A Espanha também sofria ameaças de bombardeios, mas naquele período, o patrimônio estava mais desgastado pelo grande número de apreensões patrimoniais e queimadas de igrejas (GALÁN, 2005, p. 12) que acometeu o país durante a Guerra Civil Espanhola (1936-1939). Uma iniciativa particular criou em Madrid a “Alianza de Intelectuales Antifascistas, la Junta de Incautación y Protección del Tesoro Artístico” (GALÁN, 2005, p. 12), com intuito de amenizar estas ações. Em 1936, com a sua oficialização, começa a responder à “Dirección General de Bellas Artes, y pasa a llamarse a partir de entonces Junta Central del Tesoro Artístico, con sus correspondientes Juntas Delegadas para otras ciudades” (GALÁN, 2005, p. 12). Neste sentido o órgão ficava responsável por reunir diferentes especialistas para realizar o registro e a documentação das obras apreendidas. Além disso, a junta realizava:

El registro fotográfico e inventario de las obras incautadas a la organización y acondicionamiento de los depósitos, o la protección de edificios y monumentos en determinados casos [...]. Una de las acciones más importantes que, junto con personal del Museo del Prado [...] fue la preparación de embalajes y transportes de las obras que debían trasladarse a Valencia y después a Cataluña y Ginebra. La grave amenaza de los bombardeos, sobre todo después de los que dañaron al Museo del Prado, la Biblioteca Nacional o la Real Academia de Bellas Artes en el mes de noviembre, y la falta de depósitos que ofrecieran total seguridad contra los bombardeos, llevó [...] a la decisión de trasladar [...] su Tesoro Artístico. (GALÁN, 2005, p. 12-13).

Antes das ameaças por guerra, principalmente a Segunda Guerra Mundial, a experiência que os gestores patrimoniais tinham sobre situações de emergência era praticamente nula, tendo em vista que em outros momentos da história mundial não se tinham os conceitos sobre a importância da preservação do patrimônio mundial, fortemente consolidados e representativos para as sociedades. Apesar das dificuldades enfrentadas, o exemplo de salvaguarda espanhol de evacuação total do acervo foi significativo no que tange uma solução de sucesso em casos de conflitos

bélicos, pois “hay a partir de ahora un reconocimiento de que los museos no son abrigos seguros em las guerras, no hay dispositivos de protección que resistan bombas de tal potencia” (GALÁN, 2005, p. 13).

A Guerra Civil na Espanha também gerou medidas de salvaguarda ante riscos e emergências ao patrimônio cultural. Em 1936, foram decretadas medidas de apreensão ou conservação em nome do Estado “de todas las obras, muebles o inmuebles, de interés artístico, histórico o bibliográfico, que en razón de las anormales circunstancias presentes ofrezcan, a su juicio, peligro de ruina, pérdida o deterioro” (PNEGRPC, s.d., p. 35)<sup>86</sup>.

No debemos olvidar que, tras el estallido de la Guerra Civil, muchas residencias, como palacios, palacetes, casas de campo, fincas urbanas, etc., fueron abandonadas por sus propietarios, dejando en ellas aquellos objetos de arte y del patrimonio bibliográfico y documental que no pudieron llevarse en su huida. A esto se une el hecho de que estas residencias fueron ocupadas por miembros de las milicias y del Ejército republicano, los cuales, junto con otras organizaciones, como las Agrupaciones Socialistas, la Confederación Nacional de Trabajo, el Partido Comunista, etc., participaron activamente en la incautación y traslado de estos bienes a los depósitos que se habían habilitado para su conservación. (PNEGRPC, s.d., p. 35).

Os preparativos para a Segunda Guerra Mundial fizeram com que diversos países tivessem que pensar em estratégias para salvaguarda do seu patrimônio cultural. A França a partir de 1937 realizou uma série de inventários dos seus mais valiosos acervos, da mesma forma, iniciou uma procura a locais seguros para alocar estes bens que seriam removidos, assim como preparar rotas de evacuação (GALÁN, 2005, p. 14). A Inglaterra além de procurar Castelos para enviar o seu espólio, adaptou estações de metrô com um controle de umidade relativa e iluminação para receber as peças em momentos de ameaça (GALÁN, 2005).

A experiência em eventos traumáticos foi uma amostra de como são perenes os bens culturais, aumentando a aposta para criação de métodos conservativos mais objetivos e eficazes. Nesta época, outra questão era premente: a gestão dos recursos e a falta de condições financeiras para manter as instituições de guarda, devido às necessidades técnicas estabelecidas e as diretrizes até então utilizadas.

Desde a década de 1960, os conservadores preocupam-se com a umidade relativa, os níveis de luz, a poluição atmosférica e a temperatura adequada. Até a

---

<sup>86</sup> Plan Nacional de Emergencias y Gestión de Riesgos para el Patrimonio Cultural. Disponível em: <https://www.culturaydeporte.gob.es/planes-nacionales/dam/jcr:9a12aa80-527d-4acc-a0ed-640352148447/antecedentes.pdf>. Acesso em 19 jun 2019.

década de 1970, as pragas também eram uma preocupação, mas geralmente eram colocadas separadas dos fatores ambientais, não havia uma avaliação global dos agentes de degradação, tampouco do ambiente macro, *meso* e micro do museu. Além disso, não se consideravam outros tipos de ameaças graves a uma coleção, como roubo, incêndio ou danos causados pela água, por exemplo.

Na década de 80 as instituições de guarda entendiam, cada vez mais, que era necessário buscar soluções para a realização de uma avaliação global do espaço museal. Nesta lógica, diversos estudos foram importantes para o desenvolvimento posterior da matéria da GR, como por exemplo, o documento<sup>87</sup> criado pela divisão de serviços Harpers Ferry Center Conservation para avaliar os problemas das salas de exposição e as suas possíveis soluções. Era uma metodologia de trabalho simplificada, mas que já previa a necessidade de um pensamento crítico sobre soluções de avaliação integral do museu. Na década de 90, o National Association of Government Archive and Records Administrators (GRASP) cria um sistema automatizado que auxilia na gestão e prevenção do espólio arquivístico do Estado Americano, constituindo uma das primeiras iniciativas a este respeito, já que é uma ferramenta que utiliza os dados para estabelecer um diagnóstico e as prioridades de preservação.

Its concern is for the big picture: planning, policy development, administrative procedures, support (financial and otherwise) from archival resource allocators. The goal here is preservation – that is, preservation management – rather than conservation<sup>88</sup>. (O'TOOLE, 1991, p. 129).

Gestados na Segunda Guerra Mundial, os programas de gestão de riscos, como conhecemos atualmente, surgem nos anos 2000, oriundos e adaptados das áreas econômicas (BROKERHOF et al., 2007). Os estudos começaram a tomar corpo a partir de 1992, com a obra de Stefan Michalski “A systematic approach to preservation: description and integration with other museum activities” (MICHALSKI, 1992). Esta publicação fornece os primeiros elementos para análise de riscos, além de fomentar a problemática da importância do planejamento museal diante dos

---

<sup>87</sup> Sistema de inspección y evaluación de colecciones del division of museum services, harpers ferry center, gettysburg national military parc, estados unidos, 1987.

<sup>88</sup> Tradução livre da autora: Sua preocupação é com o quadro geral: planejamento, desenvolvimento de políticas, procedimentos administrativos, apoio (financeiro e outros) de recursos de contêineres (biblioteca de dados) de arquivo. O objetivo aqui é a preservação – isto é, o gerenciamento da preservação – ao invés da conservação.

agentes de degradação. Em seu texto, Michalski indica que “risk management models are clearly relevant to museums. At present the data need to fully implement such models does not exist”<sup>89</sup> (MICHALSKI, 1992, p. 4). O artigo tinha o objetivo de prover conceitos, simular a pesquisa necessária para implementar totalmente os modelos e sugerir abordagens ao gerenciamento de coleções museais (MICHALSKI, 1992, p. 4).

A pesquisa em conservação preventiva realizada por Stefan Michalski (1992), levou a elaboração por parte do CCI, de uma publicação denominada “Framework for Preservation of Museum Collections”<sup>90</sup> (CONSTAIN, 1994). Realizado pela equipe da Divisão de deterioração ambiental, tinha por objetivo ajudar conservadores, gestores de coleções e outros profissionais de museu a avaliar as ameaças às suas coleções (CONSTAIN, 1994, p. 1). O arquivo apresenta de maneira sucinta as “herramientas fundamentales de la metodología de la conservación preventiva, constituyendo la base de lo que posteriormente se desarrollará como evaluación de riesgos” (FERNÁNDEZ, 2014, p. 7).

Robert Waller que na época trabalhava no Canadian Museum of Nature reconhecido posteriormente por indicar o 10º agente de degradação – a dissociação – também foi pioneiro nas pesquisas referentes à gestão de riscos. Publicou *Conservation Risk Assessment: a strategy for managing resources for preventive conservation*<sup>91</sup>. Descreve ser uma tentativa do Canadian Museum of Nature em identificar os riscos, mesmo sabendo ser este um exercício de avaliação já que faltariam dados como a magnitude dos riscos para completar o estudo (WALLER, 1994, p. 12). Tanto Michalski quanto Waller apresentaram os seus resultados no congresso do IIC, em 1994.

O livro publicado pelo restaurador chefe do Victoria and Albert Museum, Ashley-Smith, intitulado *Risk Assessment for Object Conservation* (1999), também foi um dos precursores do gerenciamento de riscos.

En la introducción expone que entonces R. Waller le dijo que “no pensaba que la profesión estuviera preparada para una monografía sobre el tema”; es cierto que pasarían unos años para que se fueran asentando los conceptos de evaluación y gestión de riesgos. (FERNÁNDEZ, 2014, p. 7).

---

<sup>89</sup> Tradução livre da autora: Modelos de gerenciamento de riscos são claramente relevantes para museus. Atualmente, os dados necessários para implementar totalmente esses modelos não existem.

<sup>90</sup> Tradução livre da autora: Estrutura para a Preservação de Coleções Museológicas.

<sup>91</sup> Tradução livre da autora: a avaliação de riscos em conservação: uma estratégia para a gestão de recursos em conservação preventiva.

Ashley-Smith estava certo em sua previsão tendo em vista que entramos no século XXI e a gestão de riscos ainda não está consolidada e ativamente praticada em âmbito museal. A metodologia de gestão do patrimônio consiste em uma evolução das práticas de análise ambiental utilizadas na conservação preventiva. Ela auxilia no “estabelecimento eficaz de prioridades para alocação de recursos a partir de uma visão integrada de todos os possíveis danos e perdas de valor para o patrimônio” (HOLLÓS; PEDERSOLI, 2009, p. 78). O conservador-restaurador, em seu trabalho diário de preservação do patrimônio cultural, busca driblar o tempo, preservar aquilo que é perecível e que tenta voltar à sua essência material, perecer, desaparecer (GUINCHEN, 2009, p. 35). Infortunadamente qualquer instituição está sujeita à sinistros, de maior ou menor magnitude.

Las emergencias, caracterizadas por ser imprevisibles, siempre han ocurrido y seguirán ocurriendo. Pueden tratarse de goteras inesperadas en las cubiertas del edificio, [...] de una chispa eléctrica que salta durante el montaje de una exposición, de catástrofes naturales o [...] el incendio incontrolable, que no sólo pone en peligro la vida de las personas, sino que además destruye todo a su paso. De ahí la necesidad innegable de estar preparados para lo que venga, porque no es cierto que todo esté perdido de antemano. (AZCUTIA et al., 2008, p. 7).

Este pensamento preventivo e preditivo impulsionou diversas instituições como o National Park Service a desenvolver e publicar, na década de 1990 um Manual de Museu<sup>92</sup> que possuía diversas explicações sobre a preservação museal, além de indicações de gestão de riscos. Esta publicação sofreu várias revisões e alterações até o ano de 2019, repensando capítulos antigos e atualizando temas. Esse documento informa como preservar, gerir, avaliar, documentar, utilizar e acessar as coleções do museu. O manual é extenso e dividido em 3 partes. Possui mais de 2400 páginas que fornecem diversos dados para a preservação de diferentes tipologias de acervo museal. Este material também é uma importante publicação para a história da GR, já que fornecesse uma série de conteúdos importantes para o entendimento e aplicação da metodologia base, que se estrutura a partir da análise de riscos, dividida entre diversos capítulos e apêndices, dentre eles “Museum objects preservation: getting started<sup>93</sup> (NPS, 1999, p. 100)”, “Museum collections environment<sup>94</sup> (NPS, 1999,

---

<sup>92</sup> Original: NPS Museum Handbook.

<sup>93</sup> Tradução livre da autora: Preservação de objetos de museu: primeiros passos.

<sup>94</sup> Tradução livre da autora: Ambiente das coleções de museu.

p. 127)”, “Museum collections security and fire protection<sup>95</sup> (NPS, 2002)”, “Museum collections: emergency planning<sup>96</sup> (NPS, 2000, p. 342), dentre outros. Até hoje constitui como uma boa fonte de informação sobre o tema. Além disso, possui uma série de apêndices, entre eles o apêndice “F” que apresenta uma coleção de *checklists* que foram criados para analisar a gestão do museu “Appendix F: NPS museum collections management checklists<sup>97</sup>” (NPS, 1999, p. 615).

EMERGÊNCIA										TABELA DE AVALIAÇÃO DE RISCOS						
FOGO	INUNDAÇÃO	TEMPESTADE	EMERG.	MÉDICA	FALHAS DE SERVIÇOS	ACIDENTES MATERIAIS	ACIDENTES TRANSPORTE	AGITAÇÃO CIVIL	BOMB/EXPLOS.	TERREMOTO	VULCÃO	Local: _____	Data: _____	S	N	N/A
												Realizado por: _____	Data: _____			
FATORES DE RISCO																
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	A capacidade de carga do piso do edifício é conhecida e acompanhada por todos os funcionários que trabalham no espaço.					
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	O prédio tem uma fonte de energia de reserva, como baterias ou painel solar para alarmes de incêndio, detectores e sistemas de supressão e iluminação de saída e segurança, controles ambientais e sistemas de segurança em caso de queda de energia.					
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	As necessidades especiais dos objetos e os registros do museu são incorporadas ao Plano Estrutural de Incêndio da unidade.					

Tabela 4 - Tabela de avaliação de riscos modelo NPS.

Fonte: Traduzida ao português a partir do modelo original de NPS (1999, p. 402).

Em 2003 foi oferecido pelo ICCROM – International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property e pelo CCI – Canadian Conservation

<sup>95</sup> Tradução livre da autora: Segurança do acervo do museu e proteção contra incêndio. Este capítulo sofreu uma revisão em 2019, mudando o nome para Museum Fire Protection (Proteção contra incêndio em Museus). A alteração deixou esta seção muito mais completa e abarca a análise de riscos, além de fornecer informações importantes sobre equipamentos e meios de proteção.

<sup>96</sup> Tradução livre da autora: Coleções de museus: plano de emergência.

<sup>97</sup> Tradução livre da autora: Apêndice F: listas de verificação de gerenciamento das coleções do museu NPS.

Institute um curso sobre conservação preventiva com a intenção de discutir temas, na época atuais e comuns. Participaram gestores e conservadores de museus e instituições de guarda significativas mundialmente que participaram de atividades que envolviam questões relativas aos 10 agentes de degradação e sobre a metodologia de gestão de riscos.

De acordo com Michalski (COHEN, 2017, p. 6) os profissionais que ali participaram, ao final do curso não ficaram interessados em saber mais sobre a umidade relativa ou a iluminação, como era pensado, mas sim em conhecer melhor os conceitos a cerca da gestão de riscos, já que eles tinham conhecimentos sobre a conservação preventiva, mas não estavam preparados para gerir a tomada de decisões para a conservação, tampouco sabiam como comunicar e justificar as suas decisões para os gestores.

Debido a que la valoración de los riesgos permite identificar prioridades y guiar la toma de decisiones. Porque los profesionales experimentados de la conservación preventiva sabían que a pesar de aprender más y más acerca de los deterioros y más y más acerca del manejo de las colecciones, no tenían idea de cómo conectar estos ámbitos. O cómo comunicar esta conexión a los administradores y jefes por encima de ellos en la cadena de decisión. (MICHALSKI apud COHEN, 2017, p. 6).

Neste sentido a GR se destaca como uma ferramenta ideal para suprir diversas carencias institucionais, ainda que seja pouco explorada devido a diversidade de metodologias de análise e aplicação, além da necessidade de ser dinâmica e contínua.

### 3.3. A GR como método científico

A gestão de riscos é uma metodologia científica interdisciplinar criada para contribuir positiva e significativamente com a política de preservação em instituições museais, a partir de uma análise global e específica do museu, seu acervo e entorno. Esta metodologia de conservação do patrimônio cultural é definida pelo ICCROM da seguinte maneira:

La gestión de riesgos constituye una herramienta eficaz para la salvaguarda del patrimonio museológico, su protección y su uso. Se trata de una metodología a través de la cual las instituciones responsables de la custodia de bienes culturales puedan prepararse para evitar su exposición a agentes externos, garantizando su preservación y acceso a la ciudadanía. (ICCROM-CCI, 2017, p. 6)

A maioria das metodologias de GR foi adaptada de outros campos do conhecimento, como já supracitado, neste sentido, desde o princípio da construção dos alicerces da GR, foram sendo desenvolvidos métodos, para aplicação da teoria na prática.

O método Mosler, é um dos primeiros exemplos, considerado um recurso subjetivo (BARBOSA, 2011, p. 27), ao qual baseava-se na função, na substituição, na profundidade do risco, na extensão do risco, na sua probabilidade e no impacto financeiro. Assim como o método Mosler, a metodologia criada por Willian T. Fine permitia calcular o risco de acordo com a sua importância (BARBOSA, 2011, p. 30).

O T. Fine é baseado em critérios onde cada um deles apresenta uma escala de valor baseada no impacto financeiro, na probabilidade ou na frequência do evento e podemos calcular o grau de criticidade (GC), utilizando para isso três critérios pré-estabelecidos: a consequência [...], a exposição [...] e a probabilidade. (BARBOSA, 2011, p. 30).

Robert Waller baseou o seu método na Ratio Scale<sup>98</sup>. Fundamenta-se a partir da magnitude dos riscos ao acervo, obtida a partir de uma análise da fragilidade do acervo aos danos, a perda de valor, o tempo dentre outros pontos específicos (WALLER, 2003).

A magnitude de risco é definida pela fórmula: **MR = FSxLVxPxE**, onde FS é a fração susceptível, LV é a perda de valor (*Loss Value*), P é a probabilidade de um evento ocorrer em 100 anos e E é a extensão dos danos. A identificação dos riscos é realizada a partir de uma série de informações recolhidas na Instituição, como caracterização das coleções, política de coleção, aspectos financeiros e condições ambientais. Após a coleta de dados, é realizada a priorização dos riscos, classificados em três categorias de acordo com a frequência com que ocorrem em raro, esporádico e contínuo. (BARBOSA, 2011, p. 41).

Stefan Michalski cria a ABC Scale onde determina que a magnitude dos riscos seja considerada a partir da soma dos valores de risco que são atribuídos a partir de quatro escalas – A, B, C e D (MICHALSKI; PEDERSOLI, 2016).

Las escalas ABC tienen 3 componentes. El componente 'A' cuantifica la frecuencia (o probabilidad) de ocurrencia del evento adverso, o el período de tiempo en el que un determinado nivel de daño se acumulará debido al proceso de deterioro. Los componentes 'B' y 'C', juntos, cuantifican la pérdida de valor esperada en el acervo. La combinación de las puntuaciones de A, B y C da como resultado el valor de la *magnitud del riesgo*. (ICCRUM-CCI, 2017, p. 66).

---

<sup>98</sup> Tradução livre da autora: Escala Ratio.



São listados todos os riscos, com base nos agentes de degradação e em outros agentes que possam causar risco ao acervo, como, por exemplo, um ar-condicionado ou uma criança sozinha em uma sala de exposição. Michalski alerta que toda gestão e conservação museal partem da tomada de decisão do que fazer perante os riscos, a partir da “1. Selecção: o que pode e deve ser preservado relativamente aos recursos disponíveis do museu? 2. Avaliação e gestão dos riscos: utilizar recursos humanos e outros para reduzir possíveis danos” (MICHALSKI, 2004, p. 55).

O risco é definido a partir da probabilidade de um evento ruim atingir o acervo, é algo que poderá acontecer no futuro e se expressa a partir da perda de valor que esse risco pode causar ao acervo (ICCROM-CCI, 2017). Nesse processo há uma qualificação e quantificação dos potenciais riscos ou fragilidades que ameaçam a instituição de guarda. Baseia-se na análise do contexto do museu, na identificação dos riscos, na análise dos riscos, na avaliação dos riscos, no tratamento e monitoramento dos riscos (MICHALSKI, 2004). As diferentes etapas do processo de gestão de riscos são baseadas na norma internacional ISO 31000:2018 e pode ser resumida da seguinte forma:



Figura 4 - Diferentes etapas do processo de gestão de riscos baseado na norma ISO 31000:2009.

Fonte: ICCROM-CCI, 2017, p. 18.

Os agentes de degradação são classificados por: 1. Forças físicas diretas; 2. Roubo, vandalismo, perda involuntária; 3. Fogo; 4. Água; 5. Pragas; 6. Contaminantes; 7. Radiações; 8. Temperatura incorreta; 9. Umidade relativa incorreta (MICHALSKI, 2007, p. 54-55); 10. Dissociação (CATO; WALLER, 2013)<sup>99</sup> e não devem ser os únicos elementos a considerar-se durante a avaliação dos riscos, sendo apenas diretrizes informativas, que muitas vezes são mais bem aplicadas em diagnósticos de Conservação Preventiva. Corroborando esta afirmação, Gaël de Guichen conclui que existem mais de 50 agressores ao patrimônio cultural e que por esta maneira necessitam ser levados em consideração durante uma avaliação para a GR:

a) estos agresores no actúan al mismo tiempo; b) no todos los elementos del patrimonio se ven afectados por los mismos agresores, y c) no todos los elementos del patrimonio revisten el mismo «interés» (algunos utilizan la palabra «valor» y otros, el término «mensaje»), es necesario determinar los principales agresores de cada colección y tener en cuenta las situaciones particulares. Por ello, la evaluación de los riesgos se convierte en un instrumento esencial para la creación de un plan de CP. Se trata de un instrumento esencial, aunque es un instrumento cuya elaboración requiere un volumen considerable de trabajo, destinado a reducir la parte subjetiva de la evaluación. Hasta que este asunto no quede zanjado, el instrumento no será entregado a los diferentes participantes. (GUINCHEN, 2013, p. 21).

Nesta metodologia analisam-se os fatores de deterioração em separado, como também a interação entre eles, assim como as consequências deste processo. Além dos agentes degradantes, os invólucros que existem em uma instituição de guarda, são importantes aliados em quando se trata de conservação dos bens culturais.

A metodologia ABC determina seis invólucros base para proteção dos bens culturais, começando pela embalagem ou suporte do objeto, tendo em vista que a constituição destes materiais oferece significativos indícios sobre a sua vulnerabilidade. A vitrine, mobiliário ou depósito também são importantes sistemas de proteção. A sala ao qual o objeto está exposto e os sistemas de conservação destes espaços constituem mais um invólucro museal. O edifício do museu, materiais construtivos, sistemas de proteção, recursos estruturais etc. devem ser analisados com a mesma perícia que os anteriormente citados.

---

<sup>99</sup> Disponível em: <https://www.canada.ca/en/conservation-institute/services/agents-deterioration/dissociation.html#def1>. Acesso em: 25 mar 2019.

A localização da instituição é importante, levando em consideração o seu endereço físico e ambiente externo. E, por fim, a região ou zona geográfica que o museu está situado, já que existe uma grande diferença entre um museu situado em uma região de praia e outro perto de um grande centro industrial, por exemplo. Os invólucros devem ser atentamente observados, pois “cuando se usan correctamente, proporcionan protección a los objetos del museo. Pero también pueden contener diferentes fuentes de peligro para los objetos” (ICCROM-CCI, 2017, p. 51).

Os três tipos de ocorrência dos riscos dizem respeito à frequência com que os agentes de degradação aparecem. Classificam-se em “eventos raros”, “eventos comuns” e “processos cumulativos”. Os eventos raros podem ocorrer uma vez a cada cem anos, os eventos comuns são esperados uma vez a ou várias vezes por século, já os processos cumulativos dizem respeito aos eventos que podem ser pequenos, sob o ponto de vista de riscos de perda de acervo, mas grandes em quantidade, haja vista que são considerados muito repetitivos, “ocorrendo de forma continuada ou intermitente” (ICCROM-CCI, 2017, p. 55).

O cálculo é feito a partir do preenchimento e respostas das perguntas feitas em cada letra (A, B e C). Para o componente A que é a quantificação da frequência dos riscos existe uma tabela com uma pontuação referente ao tempo. Por exemplo, “si se estima que “un terremoto de gran intensidad que dañe el acervo ocurre aproximadamente una vez cada 300 años”, la puntuación correspondiente del componente A sería  $A=2\frac{1}{2}$ ” (ICCROM-CCI, 2017, p. 67), de acordo com a tabela pré estabelecida. O ponto B indica qual será a perda de valor esperada para cada peça do acervo, que também gera uma quantificação pré-estabelecida em tabela. Neste caso se consideraria uma perda total de um acervo em caso de incêndio, como o do Museu Nacional do Rio de Janeiro que perdeu todo o seu acervo orgânico. Para perda total (100%) a pontuação seria 5 (ICCROM-CCI, 2017, p. 68). O conceito C diz respeito a indicação de quanto representa em valor total do acervo,

*los ítems afectados por el riesgo. ¿El riesgo afecta a todo el acervo o sólo una parte de ello? ¿La parte afectada es grande, pequeña o mínima? ¿Cuál es la importancia o el valor relativo de la parte afectada en relación a la totalidad del acervo? Para puntuar el componente C estimamos el porcentaje o la fracción del valor del acervo que será afectada por el riesgo. (ICCROM-CCI, 2017, p. 73).*

Para o item C também há uma pontuação em relação a porcentagem atingida pelo risco. Neste caso específico como os sinistros geralmente afetam parte da instituição

ou acervo deve-se fracionar os elementos mais importantes da instituição para identificar exatamente o percentual atingido, como por exemplo, dividir o edifício por reserva técnica (50%), acervo (30%) e edifício (20%). Neste sentido uma única coleção pode ser separada para que a valoração da sua importância para a instituição seja avaliada<sup>100</sup>.

Após realizar a avaliação dos componentes A, B e C, deve-se calcular a magnitude do risco (MR) a partir da seguinte fórmula:  $A + B + C = MR$ . A partir do resultado se avalia o grau de prioridade do risco com a seguinte tabela:

GRAU DE PRIORIDADE DO RISCO	MR	PERDA DE VALOR ESPERADA NO ACERVO
<b>13½ - 15</b> <b>PRIORIDADE CATASTRÓFICA</b> Todo ou quase todo o acervo sofrerá perda total em alguns poucos anos	15	100% em 1 ano
	14½	30% ao ano
	14	10% ao ano = 100% em 10 anos
	13½	3% ao ano = 30% a cada 10 anos
<b>11½ - 13</b> <b>PRIORIDADE EXTREMA</b> Danos significativos em todo o acervo ou perda total de uma fração significativa de seu valor em aproximadamente uma década. Perda total do acervo ou de uma grande parte de seu valor em aproximadamente um século.	13	10% a cada 10 anos = 100% a cada 100 anos
	12½	3% a cada 10 anos = 30% a cada 100 anos
	12	1% a cada 10 anos = 10% a cada 100 anos
	11½	0,3% a cada 10 anos = 3% a cada 100 anos
<b>9½ - 11</b> <b>PRIORIDADE ALTA</b> Perda de valor significativa numa pequena fração do acervo ou uma pequena perda de valor em parte significativa do acervo em aproximadamente um século.	11	1% a cada 100 anos
	10½	0,3% a cada 100 anos
	10	0,1% a cada 100 anos
	9½	0,03% a cada 100 anos
<b>7½ - 9</b> <b>PRIORIDADE MÉDIA</b> Danos pequenos e similar perda de valor no acervo em muitos séculos. Perda significativa na maior parte do acervo no transcurso de vários milênios.	9	0,1% a cada 1.000 anos = 1% a cada 10.000 anos
	8½	—
	8	0,01% a cada 1.000 anos = 0,1% a cada 10.000 anos
	7½	—
<b>7 E INFERIOR</b> <b>PRIORIDADE BAIXA</b> Danos e perda de valor mínimos ou insignificantes para o acervo no transcurso de vários milênios.	7	0,001% a cada 1.000 anos = 0,01% a cada 10.000 anos
	6½	—
	6	0,0001% a cada 1.000 anos = 0,001% a cada 10.000 anos
	5½	—
	5	0,00001% a cada 1.000 anos = 0,0001% a cada 10.000 anos

FONTE: ICOM-ICC, 2017, p. 97

Tabela 5 - Grau de prioridade do risco.

Fonte: Diagramado a partir da publicação do ICCROM-CCI, 2017.

<sup>100</sup> Tabelas explicativas e valorativas disponível na publicação do ICCROM (2017).

Após realizar todas as etapas e montar os gráficos para estabelecer as prioridades de ação deve-se tratar os riscos a partir dos 6 invólucros de proteção e das cinco etapas de controle: evitar, bloquear, detectar, responder e recuperar. Em seguimento a aplicação da metodologia o último passo é monitorar e sempre que pertinente realizar modificações ou ajustes, de acordo com as necessidades do acervo.

Como la gestión de riesgos es un proceso continuo, tenemos que repetir el ciclo periódicamente y permanecer alerta a cualquier cambio significativo que se pueda producir. Tales cambios pueden incluir el contexto del acervo o su valoración, la aparición de nuevos riesgos, la adquisición de nuevos conocimientos o información que puedan cambiar el resultado del análisis y priorización de los riesgos, etc. Al comprobar la ocurrencia de tales cambios, hay que revisar y ajustar nuestras decisiones y acciones según sea necesario para mantener la eficacia en la reducción de los riesgos prioritarios al acervo. (ICCROM-CCI, 2017, p. 120).

O método ABC também baseado no Diagrama de Pareto<sup>101</sup> é mais um dos métodos adaptados ao patrimônio cultural, como explanado. O MNCARS, desenvolveu a sua própria ferramenta a qual no futuro poderá servir de modelo para diversas outras instituições do mesmo porte e nível de recursos. Denominado como Plan PROCOERS - Plan de Protección de Colecciones ante Emergencias del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, constitui em uma metodologia dinâmica e um avanço no desenvolvimento de mecanismos de gestão de riscos. A respeito sobre as primeiras análises do método, Montero informa que:

El año pasado sacamos una curva de que se llama Diagrama de Pareto el que se ve que efectivamente las incidencias siempre ocurren en los mismos sitios, es decir, **que es pocos vitales y muchos triviales, entonces si se actúa sobre los pocos vitales resulta que retiras el 80% de las incidencias**, eso es alucinante, pues saber eso a mí me dejó alucinada porque es algo que yo había estudiado desde el punto de vista teórico, del Diagrama de Pareto y verlo con los datos me sorprendió muchísimo. (MONTERO, 2019, p. 7 – grifo nosso).

A ferramenta desenvolvida por VILLAR (2017) e a equipe do MNCARS determina parâmetros para analisar a probabilidade do risco que é igual ao perigo pela vulnerabilidade (risco = perigo x vulnerabilidade). A partir de uma fórmula matemática

---

<sup>101</sup> Es una representación gráfica de los datos obtenidos sobre un problema, que ayuda a identificar cuáles son los aspectos prioritarios que hay que tratar. También se conoce como “Diagrama ABC” o “Diagrama 20-80”. Fonte: ROLDÁN, José M. Disponível em: [https://www.uteq.edu.mx/files/docs/Curso\\_Estadística\\_MARS/Diagrama\\_de\\_Pareto.pdf](https://www.uteq.edu.mx/files/docs/Curso_Estadística_MARS/Diagrama_de_Pareto.pdf). Acesso em: 20 jan 2021.

estipulam o Cr obra (coeficiente de risco da obra), a Vf (vulnerabilidade física da obra), a Vs (vulnerabilidade social da obra), Cr obra (coeficiente de risco da obra), cZ (coeficiente de risco de cada de zona concreta), Pb (público) e AI (atractivo de interação). O cálculo criado pela equipe do MNCARS é interessante e pertinente devido ao contexto social e simbólico ao qual abarca em sua metodologia. Neste sentido, vale salientar que na avaliação da vulnerabilidade da obra foi inserido o fator de “atractivo de interacción’, que es un índice establecido en función del aspecto material de la obra: cuanto más alejada de las artes tradicionales y más se parece a un objeto cotidiano, más susceptible es de ser vandalizada por el público” (MONTERO et. all., 2017, p. 144). De acordo com a coordenadora do projeto, Dra. Pilar Montero Montero<sup>102</sup>, este aspecto foi agregado à ferramenta após a identificação de pontos no museu e de algumas obras, principalmente de arte contemporânea, que eram percebidas pelo público como peças interativas, seja pela própria composição do bem cultural, que gerava esta interpretação, ou pelo local ao qual estaria exposta, o qual não havia tanta vigilância. Neste sentido a vulnerabilidade da obra seria expressa a partir da fórmula “Vulnerabilidad = Atractivo de Interactuación x (Vulnerabilidad física + Vulnerabilidad social)” (MONTERO et al., 2017, p. 144).

Este modelo metodológico dinámico estudia los distintos parámetros que conforman los factores de “peligro” y “vulnerabilidad” en las colecciones de arte contemporáneo custodiadas en el museo y que nos permiten hallar el “riesgo” al que nos enfrentamos, a la vez que establece lo que denominamos el coeficiente de riesgo (Cr obra) en función de esos parámetros variables. [...] Así, la fórmula clásica en la que Riesgo = Peligro x Vulnerabilidad se convierte en este caso concreto en la siguiente propuesta con la que podemos hallar el coeficiente de riesgo de cada obra del museo. [...] Cr obra = (cZ x Pb) x [AI x (Vf + Vs)]. (MONTERO et al., 2017, p. 143-144)

Outro ponto interessante a ressaltar sobre este projeto do MNCARS, diz respeito à Infraestrutura de Dados de Coleções ante Emergências (IDCE) a qual está inserida em um sistema de representação geograficamente localizada a qual permite observar os riscos e todo sistema do museu a partir de camadas, as quais podem se sobrepor para avaliar a interação entre os diversos elementos que compõem a gestão museal e a gestão de riscos.

Esta infraestructura de base de datos está asociada a un sistema de representación espacial geolocalizada (SIG), una herramienta informatizada para la gestión de la información geográfica y alfanumérica, que permite la resolución de problemas con un componente geográfico, y que está diseñada

---

<sup>102</sup> Conversa informal, não gravada, durante visita ao MNCARS em 17 de dezembro de 2021.

para almacenar, capturar, analizar, predecir, actualizar, manipular, recuperar, transformar y visualizar la información geográficamente referenciada con el fin de dar solución a la planificación y gestión de la emergencia a los distintos usuarios implicados en la misma. (MONTERO et al., 2017, p. 145).

Em entrevista a esta tese, Pilar Montero Vilar (2019) comentou sobre este sistema de representação gráfica. Em ocasião, ela mostrou o sistema através de videoconferência, ensinando o seu funcionamento brevemente.

Esto es la planta cero del Museo Reina Sofía del edificio Sabatini, entonces es un GIS<sup>103</sup>, es un plano, un mapa, plano asociado a una base de datos, entonces lo que tienes aquí a la izquierda son las capas, entonces, si tú te fijas tienes medios de protección, [...] cámaras, control de salida, detector de humo, [...] aquí está todo reflejado, si lo ves, yo voy poniendo capas, cuadro eléctrico, [...], punto de agua, los puntos negros son las obras de arte, aquí están, por ejemplo, aquí se ven las obras de arte, entonces esto amarillo aquí, esto es Guernica. [...] Esto para que veas es la apreciación del riesgo, los riesgos, entonces una vez tenemos una capa de riesgos, riesgos químicos, riesgos por instalaciones, riesgos por agua, el riesgo global, entonces aquí se mira el riesgo. Ves las instalaciones, los cuadros eléctricos, [...] puntos de agua caliente, mediación. Aquí, cámaras, personal de vigilancia del territorio, entonces esto está asociado a una base de datos de tal manera que sí algo se cambia o algo se quita yo lo bajo y entonces ya no se visualizan el plan. (MONTERO, 2019, p. 13-14).

O Plano PROCOERS está em consonância com o plano de autoproteção e com os outros planos<sup>104</sup> de segurança implementados pelo governo de Espanha, além dos *ayuntamientos*, que atuam de acordo com níveis de emergência. O Plano do MNCARS necessitou adaptar-se a estes níveis de contingência, além disso, organizar o organograma das pessoas para não chocar como o Plano PROCOERS, ou seja, pessoas que estavam destinadas a alguma atividade no plano de evacuação, não poderiam estar assignadas a atividades distintas no Plano PROCOERS.

O Plano PROCOERS ainda não foi totalmente implementado, mas está em fase final de ajustes. O processo de estudo, criação, revisão e implementação de um plano de GR de riscos é lento e requer um esforço de diversos setores do museu. No caso do MNCARS, diversas mudanças internas, como padronização de nomes de salas e setores, envolvimento dos funcionários em situações de emergência, adaptação de salas expositivas, treinamento de funcionários, dentre outros, tiveram quer ser

---

<sup>103</sup> GIS - Geographic Information System.

<sup>104</sup> Los niveles son para adaptar lo que te viene de fuera, lo que dice Protección Civil, entonces nosotros tenemos por encima de nuestro plan, o sea, yo voy a tener el plan PROECORS y el plan de autoprotección del museo por encima de ese plan me voy a tener que integrar en el plan el PEMAN, es que el plan de emergencias del Ayuntamiento de Madrid, y luego hay un plan superior que es el PLATERCAM que es el Plan territorial de emergencias de la Comunidad de Madrid (MONTERO, 2019, p.12 – informação verbal).

realizadas para que o PROCOERS tivesse uma boa efetividade. Com o passar dos anos os resultados positivos da aplicação prática desta metodologia de GR no MNCARS<sup>105</sup> poderão ser apreciados e replicados para outras instituições.

Novos projetos tecnológicos também vão surgindo como o RIVUPH, ART-RISK e FENIX os quais participam ativamente na preservação do patrimônio cultural e constituem ferramentas informatizadas que permitem satisfazer as necessidades contemporâneas para GR.

Los proyectos RIVUPH, ART-RISK y FENIX surgen como consecuencia de esa necesidad técnica, social y económica de establecer herramientas de trabajo eficaces para la toma de decisiones en la gestión de riesgos y la conservación de edificaciones patrimoniales. Con este objetivo se han diseñado y validado modelos metodológicos y software libre basados en las matemáticas predictivas, la inteligencia artificial (AI), los sistemas de información geográfica (GIS) y/o el encuestado mediante método DELPHI, capaces de aproximarse al diagnóstico que realizaría un equipo plural de profesionales en la diagnosis de un número finito de bienes patrimoniales. (ORTIZ et al., 2021, p. 345).

A este respeito observa-se como a GR continua crescendo como metodologia que nasceu para revolucionar o modo como se realiza a preservação do patrimônio cultural. Ainda assim, apesar de existir diversos meios de conservação, sinistros catastróficos para os bens culturais continuam ocorrendo, fator que acende um grande alerta para os profissionais que se dedicam ao campo.

#### 3.4. Eventos raros, mas catastróficos

O patrimônio cultural, em nível mundial, é preservado a partir de sistemas classificatórios e valorativos, utilizados para encaixar estes bens em diferentes linhas de proteção. É realizado a partir das características históricas, artísticas, documentais, econômicas, simbólicas etc. Além disso, existem as políticas públicas de proteção dos bens culturais que estão centradas na materialidade ou imaterialidade do patrimônio cultural e situadas em esferas municipais, estaduais, nacionais e/ou mundiais. Em relação à materialidade da obra, Brandi a distingue entre a estrutura e o seu aspecto

---

<sup>105</sup> Existem outros casos importantes de planos de GR que não foram mencionados nesta tese por respeito ao recorte proposto na metodologia de pesquisa e pelo tempo de execução da tese. Ainda que sejam casos específicos e criados para as necessidades institucionais do museu citado, observa-se que diversas questões, que serão mais bem visualizadas e entendidas após a publicação oficial do Plan PROCOERS pelo MNCARS, podem ser utilizadas como bons exemplos de como melhorar e adequar os métodos existentes.



(BRANDI, 2004) respectivo a base, aos materiais e as técnicas utilizadas no bem cultural.

Lamentavelmente, ainda que existam políticas de preservação vigentes, que o patrimônio seja legitimado e reconhecido pela comunidade, que se disponham técnicas de conservação ativas e teorias eficazes, casos como o recente incêndio do Museu Nacional no Rio de Janeiro (UFRJ), em setembro de 2018, ainda são comuns.

Existe alguma lacuna na preservação das instituições museais brasileiras e do patrimônio cultural como um todo, que permite que estes sinistros aconteçam. Quais são os desafios enfrentados na preservação dos bens culturais que nem mesmo os bens que estão amparados pelas leis de proteção ficam ilesos? Quais são as lacunas que se necessita preencher no campo da conservação?

O caso do Museu Nacional do Rio de Janeiro é um caso emblemático desse sistema falho de gestão e de conservação do patrimônio cultural, que inúmeras vezes é acompanhado pelos funcionários que alertam e temem pela instituição, mas por descaso do Estado, acaba se efetivando o desastre. Diversas discussões surgiram após o sinistro, a maioria encabeçadas por profissionais da área da preservação, com intuito de encontrar as respostas para esta problemática, que ao final é suficientemente compreendida pelos funcionários que trabalham em museus e que na maioria das vezes, não conseguem atuar para mitigar os riscos.

As reclamações e avisos sobre a precariedade do Museu Nacional (RJ) aconteciam há anos. Na década de 1950 o jornal O Estado de São Paulo realizou reportagem alertando para o problema enfrentado na instituição:

O Museu Nacional sem recursos para atender aos seus programas de pesquisas e exposições - Lixo, desordem e jogatina é o resultado da incompreensão e do desleixo das autoridades do Distrito Federal. (O Estado de S. Paulo, 1958).

3.º CADETERNO

O ESTADO DE S. PAULO

SÃO PAULO, 12 DE JANEIRO DE 1958

Quinta da Boa Vista

### Um patrimônio histórico ameaçado

O Museu Nacional sem recursos para atender aos seus programas de pesquisas e exposições — lixeiras, descargas e jogatinas — e o resultado da irresponsabilidade e do desleixo das autoridades do Distrito Federal — Tentativa no sentido de instalar um campo de esportes para a Polícia Militar em área pertencente ao tradicional Inglesado paulista — Algumas notas históricas relativas à antiga propriedade dos Inglesados do Brasil (Foto e fotografias de nossa enviada especial)

A história dos inglesados do Brasil começa com a chegada dos primeiros navegantes europeus ao continente americano em 1492, quando Colombo descobriu a América. Desde então, o Brasil tem sido palco de uma sucessão de conquistas e disputas territoriais. A primeira colônia portuguesa foi estabelecida em 1500, no Rio de Janeiro, e logo se espalhou para outras partes do país. Os inglesados, por sua vez, surgiram como resultado da presença de ingleses no Brasil, atraídos pelas riquezas do ouro e do açúcar.

Em 1600, os ingleses estabeleceram uma colônia em Pernambuco, que se tornou o principal centro econômico do país. A disputa pelo controle do território brasileiro levou a várias guerras e tratados, incluindo o Tratado de Madrid em 1763, que reconheceu o Brasil como território português. No entanto, a presença dos ingleses no Brasil continuou a crescer, especialmente em áreas como o Rio de Janeiro e o Nordeste.

Os inglesados do Brasil foram influenciados pela cultura inglesa, especialmente em áreas como a arquitetura, a literatura e a música. A presença dos ingleses no Brasil também levou à introdução de novas técnicas agrícolas e comerciais, que ajudaram a desenvolver a economia brasileira. No entanto, a discriminação racial e social contra os negros e mestiços também foi uma consequência da presença dos ingleses no Brasil.

Um grupo de brasileiros, liderado por Francisco Xavier de Almeida, tentou estabelecer uma colônia inglesa no Brasil em 1628, mas foi derrotado pelos portugueses. A tentativa de estabelecer uma colônia inglesa no Brasil foi uma das muitas tentativas de colonização estrangeira no Brasil, que foram todas fracassadas. No entanto, a presença dos ingleses no Brasil deixou uma marca duradoura na história e na cultura do país.

O andar da Quinta da Boa Vista, a casa de Pedro II e o seu jardim de São Cristóvão em primeiro plano representando o jardim inglês.

Parque de diversiones, adorno para a praça da igreja de São Francisco de Assis.

Condições abjetas. Além das dificuldades técnicas de construção, os inglesados do Brasil enfrentaram condições abjetas de vida. A falta de recursos e a discriminação social levaram a uma situação de pobreza e abandono. Muitas das construções foram destruídas ou deixadas em ruínas, e o patrimônio histórico foi ameaçado. A situação dos inglesados do Brasil é um exemplo da falta de planejamento e investimento em infraestrutura e preservação histórica.

Condições abjetas. Além das dificuldades técnicas de construção, os inglesados do Brasil enfrentaram condições abjetas de vida. A falta de recursos e a discriminação social levaram a uma situação de pobreza e abandono. Muitas das construções foram destruídas ou deixadas em ruínas, e o patrimônio histórico foi ameaçado. A situação dos inglesados do Brasil é um exemplo da falta de planejamento e investimento em infraestrutura e preservação histórica.

Uma das principais ameaças ao patrimônio histórico dos inglesados do Brasil é a falta de recursos para a manutenção e restauração das construções. Muitas das estruturas estão em ruínas e precisam de atenção urgente. Além disso, a falta de planejamento urbano e a construção de novas estruturas em áreas históricas também representam uma ameaça ao patrimônio histórico.

Uma das principais ameaças ao patrimônio histórico dos inglesados do Brasil é a falta de recursos para a manutenção e restauração das construções. Muitas das estruturas estão em ruínas e precisam de atenção urgente. Além disso, a falta de planejamento urbano e a construção de novas estruturas em áreas históricas também representam uma ameaça ao patrimônio histórico.

Uma das principais ameaças ao patrimônio histórico dos inglesados do Brasil é a falta de recursos para a manutenção e restauração das construções. Muitas das estruturas estão em ruínas e precisam de atenção urgente. Além disso, a falta de planejamento urbano e a construção de novas estruturas em áreas históricas também representam uma ameaça ao patrimônio histórico.

Uma das principais ameaças ao patrimônio histórico dos inglesados do Brasil é a falta de recursos para a manutenção e restauração das construções. Muitas das estruturas estão em ruínas e precisam de atenção urgente. Além disso, a falta de planejamento urbano e a construção de novas estruturas em áreas históricas também representam uma ameaça ao patrimônio histórico.

Uma das principais ameaças ao patrimônio histórico dos inglesados do Brasil é a falta de recursos para a manutenção e restauração das construções. Muitas das estruturas estão em ruínas e precisam de atenção urgente. Além disso, a falta de planejamento urbano e a construção de novas estruturas em áreas históricas também representam uma ameaça ao patrimônio histórico.

Uma das principais ameaças ao patrimônio histórico dos inglesados do Brasil é a falta de recursos para a manutenção e restauração das construções. Muitas das estruturas estão em ruínas e precisam de atenção urgente. Além disso, a falta de planejamento urbano e a construção de novas estruturas em áreas históricas também representam uma ameaça ao patrimônio histórico.

Uma das principais ameaças ao patrimônio histórico dos inglesados do Brasil é a falta de recursos para a manutenção e restauração das construções. Muitas das estruturas estão em ruínas e precisam de atenção urgente. Além disso, a falta de planejamento urbano e a construção de novas estruturas em áreas históricas também representam uma ameaça ao patrimônio histórico.

Relíquias, em ruínas algumas, herdadas ao longo dos séculos da Quinta da Boa Vista.

NAS SUAS MÃOS O CONFORTO DE SEUS PÉS com

Uma exclusividade das CASAS Eduardo para HOMENS SENHORAS RAPAZES "BROTOS" CRIANÇAS

Confeccionados em lava refinada com solado de borracha, em última novidade, ideais para camisas, paletó, esportal, passeio e fins de semana.

NAS CÔRES: VERDE E BRANCO, VERMELHO E BRANCO, VERMELHO TANGUE E BRANCO Tamanhos de 20 a 40

CRUZEIROS CASAS Eduardo A MAIOR ORGANIZAÇÃO NO COMÉRCIO DE CALÇADOS DE SÃO PAULO

Rua S. Paulo, 251 - Fone 46.224  
Rua S. Paulo, 253 - Fone 46.223  
Av. São João - Fone 46.222  
R. Sever do Toledo, 11

R. Oliveira Botelho, 10 - Fone 46.224  
Av. Ang. Luís Alves, 1200 - Fone 46.222  
Av. Santa Catarina, 101

Figura 5 - Um patrimônio histórico ameaçado. Fonte: O Estado de S. Paulo, 1958<sup>106</sup>.

<sup>106</sup> Disponível em: <https://img.estadão.com.br/thumbs/550/resources/jpg/1/9/1535989951891.jpg>. Acesso em 15 nov 2021.

A reportagem do jornal O Globo em 1978, enfatizava a existência de apenas um extintor de incêndio no prédio e da ameaça iminente que sofria um dos acervos mais valiosos da América Latina.

Apenas um extintor de incêndio manual, de médio porte, pendurado no hall de entrada da majestosa construção imperial surrada pelo tempo e pela falta de conservação. [...] Na portaria, um dos guardas efetivos do museu confirmou que só havia aquele extintor à disposição. O porteiro, entretanto, preocupado com a informação, disse que havia muitos extintores, mas que foram retirados pela firma que fez a prevenção contra incêndios do edifício para serem recarregados. (O GLOBO, 1978)<sup>107</sup>.

**Museu da Quinta é alvo fácil para um incêndio**

**COMUNICADO**  
CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA - 5ª. REGIÃO

**Novo Philco 17 preto e branco.**  
O portátil mais vendido no Brasil até agora, apresenta o portátil mais vendido no Brasil daqui por diante.

Figura 6 - Museu da Quinta é alvo fácil para um incêndio. Fonte: O Globo<sup>108</sup>, 10 de julho de 1978, Matutina, Rio, página 13.

107 O Globo, 10 de Julho de 1978, Matutina, Rio, página 13. Disponível em: <https://acervo.oglobo.globo.com/busca/?tipoConteudo=pagina&ordenacaoData=relevancia&allwords=&anyword=&noword=&exactword=Museu+Nacional&decadaSelecionada=1970&anoSelecionado=1978>. Acesso em: 02 nov 2021.

108 Disponível em: <https://acervo.oglobo.globo.com/busca/?tipoConteudo=pagina&ordenacaoData=relevancia&allwords=>

Em 1991 o destaque se dava ao avanço de pragas dentro das instalações do museu com a chamada para a matéria "Pragas destroem o Museu Nacional" (O GLOBO, 1991)<sup>109</sup>.

24 • LEOPOLDINA O GLOBO Domingo, 8 de setembro de 1991 O GLOBO LEOPOLDINA • 21

# Pragas destroem o Museu Nacional

Apesar de tudo, acervo é o mais visitado do País

Luciano Dias

O Museu Nacional está sendo atingido por duas pragas de devastador caráter. Insetos e vírus estão destruindo a estrutura física do prédio imperial desde o começo de 1980, e as instalações do acervo estão sendo completamente destruídas por cupins e outros insetos. Mas há mais espaço para o acervo de 4,5 milhões de peças, que se multiplicam a cada ano. As condições de

trabalho dos funcionários estão longe do ideal. Desde 1980, o prédio não foi mais limpo e o acervo não é mais exposto. Insetos e vírus estão destruindo a estrutura física do prédio imperial desde o começo de 1980, e as instalações do acervo estão sendo completamente destruídas por cupins e outros insetos. Mas há mais espaço para o acervo de 4,5 milhões de peças, que se multiplicam a cada ano. As condições de

tauração, orçado em US\$ 3 milhões, começa a ser discutido no Conselho de Cultura da UFPR. Luis Francisco Reis, o diretor do Museu, diz que o projeto vai ser discutido com o Conselho de Cultura da UFPR. Luis Francisco Reis, o diretor do Museu, diz que o projeto vai ser discutido com o Conselho de Cultura da UFPR.

Apesar de todos os problemas, o Museu continua sendo um dos mais interessantes programas culturais e de lazer do Estado. Além da exposição permanente, há uma mostra temporária sobre os descobertos. O Museu mantém cursos de pós-graduação e possui uma biblioteca com um grande e raro acervo.

Apesar de tudo, acervo é o mais visitado do País. O visitante, assim que paga ingresso e entra, encontra a primeira grande atração: o acervo. Com 4,5 milhões de peças, o acervo é o mais visitado do País. O visitante, assim que paga ingresso e entra, encontra a primeira grande atração: o acervo. Com 4,5 milhões de peças, o acervo é o mais visitado do País.

Múmias, uma atração à parte para o público. No passado, a História da Humanidade é o tema das exposições. Entre as salas de exposição, a mais admirada é a sala de uma múmia. Há uma múmia de um homem morto há 2 mil anos. A múmia é a mais admirada da sala. Há uma múmia de um homem morto há 2 mil anos.

Falta de espaço provoca mistura de continentes e culturas. Qual a relação cultural e geográfica entre o Rio Grande do Sul, a América e o Brasil? A pergunta, sem resposta, está intrigando grande parte dos visitantes do Museu Nacional. O crescimento do acervo e a falta de espaço para o acervo de 4,5 milhões de peças, que se multiplicam a cada ano. As condições de



Localizada em área privilegiada de Rio de Janeiro, na Quinta da Boa Vista, o prédio do Museu Nacional mostra evidências claras de sua parte histórica.



Apesar dos problemas, o Museu mantém exposições abertas à população.

ALUGUEL DE ÔNIBUS  
Transporte solidário para o Centro  
Escuelas • Colégios • Empresas • Cmg  
Consultoria: Hotel Fazenda St. Robert de 12 a 15  
Respostas: 27 a 29/09 - 2 x 1.000,00  
Domínios: 27/09 - 2 x 1.000,00

GRUPO RAMOS  
Narcóticos Anônimos  
Se o seu problema é de drogas, o problema é de drogas. O problema é de drogas. O problema é de drogas. O problema é de drogas.

DEPÓSITO COLCHÕES  
Espumas Plásticas  
VULCAN  
TEL: 230-2844  
Av. Brás de Pina, 126 - R. José Maurício, 327

VERDE MORADA IMÓVEIS  
ADMINISTRAÇÃO COMPRA E VENDA ASSISTÊNCIA JURÍDICA  
REDUÇÃO AMPLIAÇÃO ACETATO HELIOGRÁFICA NA VILA DA PENHA  
PROJETOS REFORMAS CONSTRUÇÃO LEGALIZAÇÕES  
AV. BRAS DE PINA, 1195 LOJA C. 391-8515

Figura 7 - Um patrimônio histórico ameaçado. Fonte: O Globo, 08 de setembro de 1991, Matutina, Jornais de Bairro, página 24.

O risco de incêndio que o Museu Nacional estava exposto foi observado pelo então secretário de Energia, Indústria Naval e Petróleo, Wagner Victer, ocasião quando visitou a instituição e constatou diversas irregularidades, de acordo com a matéria da Empresa Brasil de Comunicação:

O secretário disse ter ficado impressionado com a situação das instalações elétricas que, segundo ele, estão em estado deplorável. "O museu vai pegar fogo. São fiações expostas, mal conservadas, alas com infiltrações, uma situação de total irresponsabilidade com o patrimônio histórico", afirmou o secretário. (NASCIMENTO, 2004).

&anyword=&noword=&exactword=Museu+Nacional&decadaSelecionada=1970&anoSelecionado=1978. Acesso em: 02 nov 2021.  
109 O Globo, 8 de setembro de 1991. Disponível em: https://acervo.oglobo.globo.com/busca/?tipoConteudo=pagina&ordenacaoData=relevancia&allwords=&anyword=&noword=&exactword=Museu+Nacional&decadaSelecionada=1990&anoSelecionado=1991&rio=on. Acesso em 03 nov 2021.

Apesar das declarações, pouco foi feito para reverter a situação que culminou no desastre em 2018. O Museu Nacional do Rio de Janeiro foi fundado em 1818, por Dom João VI. Teve o seu edifício tombado<sup>110</sup> em 1938, pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) e possui tutela da Universidade Federal do Rio de Janeiro.



Figura 8 - Divulgação do incêndio no Museu Nacional do RJ no Jornal El País - vista da fachada. Foto: Marcelo Sayão (EFE) Fonte: El País<sup>111</sup>.

O edifício que abrigava o Museu Nacional foi moradia de personagens importantes para a história do Brasil, como D. Pedro I e a Imperatriz Leopoldina. Também foi o local onde nasceram D. Pedro II e a Princesa Isabel. O então Museu Real foi criado com a intenção de estimular o desenvolvimento socioeconômico do Brasil a partir da pesquisa, educação, ciência e da cultura.

---

<sup>110</sup> Tombamento no Livro Histórico (Nº inscr.: 051 ;Vol. 1 ;F. 010 ;Data: 11/05/1938) e no Livro de Belas Artes (Nº inscr.: 023 ;Vol. 1 ;F. 005 ;Data: 11/05/1938) o edifício do Museu Nacional, inclusive a Coleção Arqueológica Balbino de Freitas. IPHAN. Lista dos Bens Culturais Inscritos nos Livros do Tombo Histórico (1938 – 2012). Rio de Janeiro, 2013 (p.113).

<sup>111</sup> Disponível em: [https://brasil.elpais.com/brasil/2018/09/03/album/1535940297\\_655202.html#foto\\_gal\\_1](https://brasil.elpais.com/brasil/2018/09/03/album/1535940297_655202.html#foto_gal_1). Acesso em: 25 mar. 2019.



Figura 9 - Museu Nacional do RJ após o início do processo de intervenção.

Fonte: Arquivo pessoal, junho/2019. Foto: Micheli Afonso.

O Museu Nacional possuía um diverso e vasto acervo com mais de 20 milhões de itens que constituíam um importante registro da memória e da cultura brasileira, tanto quando de outras partes do mundo. Destacava-se pela coleção egípcia, considerada até o momento da tragédia a maior da América Latina e por possuir o mais antigo fóssil humano já encontrado no Brasil, batizado de “Luzia”. O Museu também possuía:

a coleção de arte e artefatos greco-romanos, peças recuperadas, principalmente, nas escavações realizadas em Herculano e Pompéia. As coleções de Paleontologia incluem o *Maxakalisaurus topai*, dinossauro proveniente de Minas Gerais. O mais antigo fóssil humano já encontrado no país, batizada de “Luzia”, pode ser apreciado na coleção de Antropologia Biológica. Nas coleções de Etnologia temos expostos objetos que mostram a riqueza da cultura indígena, cultura afro-brasileira e culturas do pacífico. E na Zoologia destaca-se a coleção Conchas, Corais, Borboletas, que compreende mostras dos Departamentos de Invertebrados e Entomologia. (MNRJ, 2019)<sup>112</sup>.

---

<sup>112</sup> Texto disponível no site da instituição <http://www.museunacional.ufrj.br/dir/omuseu/omuseu.html>. Acesso em: 05 fev. 2019.

Em 2018 o MNRJ completou 200 anos de inauguração, infelizmente no mesmo ano o que sobrou foram apenas algumas peças e o registro digital de grande parte da herança cultural que o Museu abrigava. O sinistro que sucumbiu com parte do acervo e do edifício do Museu Nacional expõe as dificuldades encontradas em aplicar, gerir e fiscalizar os sistemas preservativos vigentes, além de demonstrar o descaso do poder público com a área da cultura e patrimônio cultural. É fruto do desmonte cultural que o Brasil enfrenta e que ganhou força a partir do ano 2016, o qual acarreta a diminuição de verbas para as instituições museais, investimentos para a pesquisa e dinheiro para o pagamento de funcionários e bolsista.

A professora e investigadora do Departamento de Astronomia da Universidade de São Paulo (IAG-USP), publicou na revista *Science* um editorial após o incidente no Museu Nacional (RJ), incêndio o qual foi considerado por diversos pesquisadores como uma “metáfora da situação atual da ciência no país”<sup>113</sup>.

It has been a tragic reminder to Brazil and to the rest of the world of how important it is for societies to support the institutions and endeavors that preserve and promote science and culture. This devastating event should serve as a harsh wake-up call for Brazil to bolster, rather than neglect, its scientific enterprise. (BARBUY, 2018)<sup>114</sup>

Com os cortes orçamentário estruturados e o ataque que a cultura, educação, tecnologia, dentre outros setores que são responsáveis pelo desenvolvimento social, vem sofrendo nos últimos anos era previsível que tragédias como a que sucumbiu o Museu Nacional (RJ) fossem visualizadas, situação esta que se agravou após a entrada do atual presidente da república, Jair Bolsonaro.

The current budget of the Ministry of Science, Technology, Innovation, and Communication (MCTIC) is only 40% of that in 2010 (corrected for inflation), even after it merged with the Ministry of Communication in 2016. At the same time, the currency has devalued by half. This year, a letter protesting budget cuts in science was signed by 56 Brazilian scientific societies and sent by the Brazilian Academy of Sciences and Brazilian Society for the Advancement of Science to Brazil's president, Michel Temer. The problem is that research and

---

<sup>113</sup> Disponível em: <https://www.dw.com/pt-br/carta-na-science-lamenta-ciencia-brasileira-em-chamas/a-45653619>. Acesso em 03 jan 2020.

<sup>114</sup> Texto publicado no editorial da revista *Science* sobre a crise no Brasil. BARBUY, Beatriz. Crisis in Brazil. *SCIENCE*. 28 Sep 2018. Vol 361, Issue 6409, p. 1293. DOI: 10.1126/science.aav4152. Tradução livre: “Foi um lembrete trágico para o Brasil e para o resto do mundo de como é importante para as sociedades apoiarem as instituições e empreendimentos que preservam e promovem a ciência e a cultura. Este evento devastador deve servir como um alerta para que o Brasil fortaleça, em vez de negligenciar, seu empreendimento científico”. Disponível em: <https://www.science.org/doi/10.1126/science.aav4152>. Acesso em: 03 jan 2020.

its supporting infrastructure are largely dependent on government support<sup>115</sup>. (BARBUY, 2018).

O gráfico abaixo demonstra como até 2018, ano do incidente com o Museu Nacional (RJ), a instituição vinha sofrendo cortes drásticos na verba para manutenção do seu espólio:

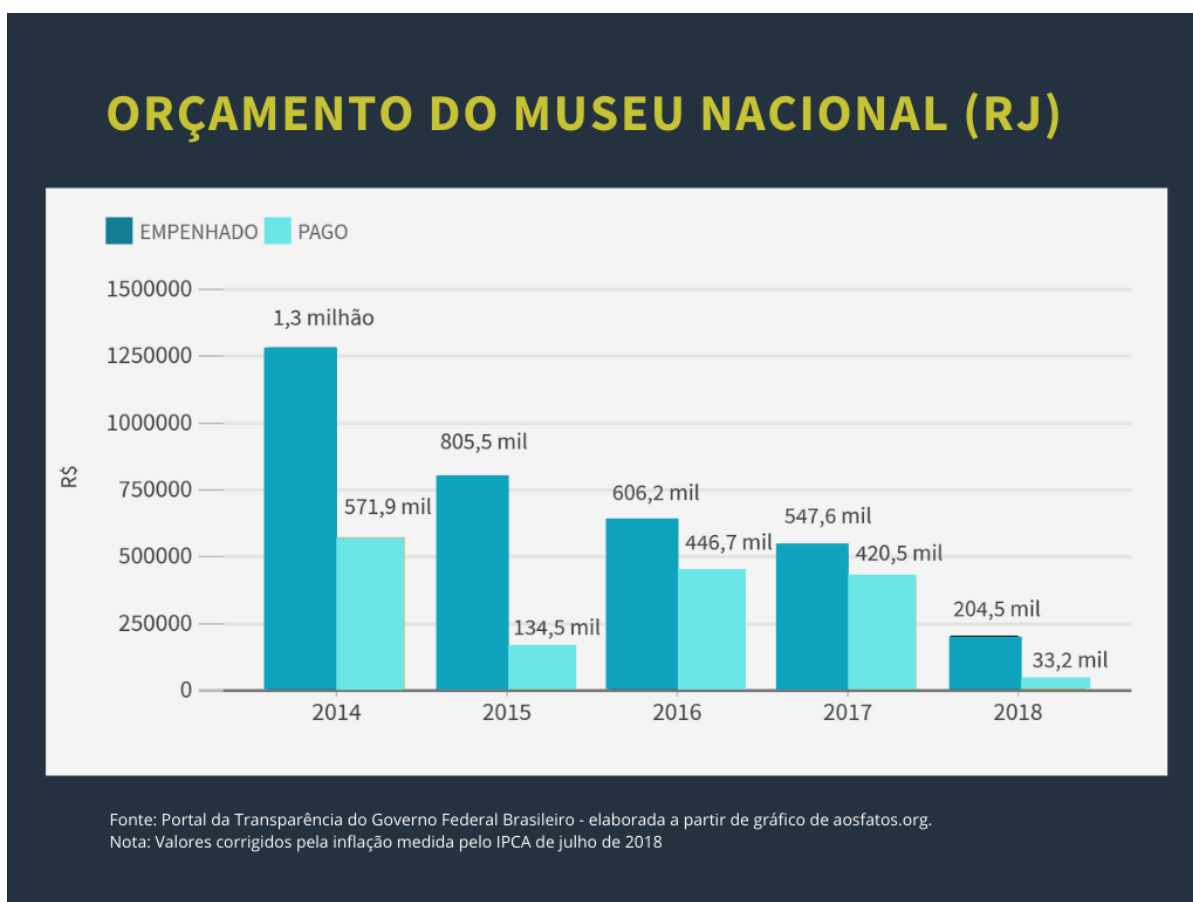


Figura 10 - Gráfico sobre o orçamento do Museu Nacional (RJ) de 2014 a 2018.  
Fonte: Portal da Transparência do Governo Federal Brasileiro.

Um relatório realizado pela biblioteca do museu para o exercício do ano de 2016, alertava para a grave situação estrutural que se encontrava a instituição, a qual enfrentava sérios problemas com “goteiras e infiltrações, principalmente na área de

<sup>115</sup> Tradução livre: O orçamento atual do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicação (MCTIC) é de apenas 40% do de 2010 (corrigido pela inflação), mesmo após a fusão com o Ministério da Comunicação em 2016. Ao mesmo tempo, a moeda se desvalorizou pela metade. Este ano, uma carta protestando contra cortes orçamentários em ciência foi assinada por 56 sociedades científicas brasileiras e enviada pela Academia Brasileira de Ciências e Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência ao presidente do Brasil, a Michel Temer. O problema é que a pesquisa e sua infraestrutura de apoio dependem em grande parte do apoio do governo. Disponível em: <https://www.science.org/doi/10.1126/science.aav4152>. Acesso em: 03 jan 2020.



guarda do acervo” além de padecer com ataques biológicos de todos os tipos, sobretudo:

morcegos e gambás nos forros e ferrugens nos ferros expostos das marquises, convivendo servidores e usuários com plásticos pretos sobre estantes inteiras e baldes por praticamente todos os espaços, dejetos de animais sobre as paredes e estantes e o risco de gesso ou pedaços de concreto caírem sobre alguém ou equipamentos. (OGLOBO, 2018)<sup>116</sup>

Estes e outros alertas foram enviados pelo Museu Nacional (RJ) ao poder público o qual ignorou o caso que levou a perda de séculos de história e de parte da memória do Brasil. Diversas entidades sociais se mobilizaram após o ocorrido para apoiar os funcionários do museu, assim como, a UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro, sua unidade gestora. De acordo com a Federação Nacional de Arquitetos e Urbanistas:

A perda tem valor inestimável para a pesquisa científica mundial e expõe a frágil conservação dos acervos nacionais, relegados ao abandono assim como boa parte dos projetos culturais e sociais desse país. Com repasses federais limitados, o prédio do Museu Nacional apresentava problemas estruturais e enfrentou cortes orçamentários que agravaram a situação. Algumas salas estavam fechadas, incluindo as que abrigavam o primeiro dinossauro de grande porte já montado no Brasil, por exemplo. (FNA, 2018)<sup>117</sup>

O Museu Nacional também publicou uma carta aberta à sociedade após o incêndio destinada aos presidentes, até então, Jair Bolsonaro e Fernando Haddad, como também ao Congresso Nacional, alertando sobre como a história irá contar que país deixou sucumbir um dos seus maiores bens e apelando para que a mesma tragédia não volte a se repetir por falta de apoio e tutela do Estado:

---

<sup>116</sup> Referência ao relatório realizado pela Biblioteca do Museu Nacional sobre o exercício 2016 o qual estava disponível trechos na reportagem do jornal O Globo de 03 de setembro de 2018. Não tivemos acesso ao relatório oficial. Reportagem Disponível em: <https://oglobo.globo.com/rio/museu-nacional-sofria-de-problemas-de-infraestrutura-pelo-menos-desde-2016-23032776>. Acesso em 02 out 2020.

<sup>117</sup> Nota da FNA – Federação Nacional dos Arquitetos e Urbanistas em 2 set 2018. Disponível em: <http://www.fna.org.br/2018/09/02/museu-nacional-perda-inestimavel-para-o-patrimonio-e-a-historia-da-humanidade/>. Acesso em 20 dez 2020.



CARTA ABERTA AOS CANDIDATOS À PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA  
E AO CONGRESSO NACIONAL

Excelentíssimos Senhores  
Jair Bolsonaro e Fernando Haddad;

Excelentíssimos Senhores  
Senadores e Deputados do Congresso Nacional da República Federativa do Brasil

O dia 2 de setembro do corrente ano ficará para sempre na memória da sociedade brasileira. Naquele domingo, três meses depois da comemoração de seu bicentenário e poucos dias antes do 196º aniversário da proclamação da independência do Brasil, o Museu Nacional, a instituição científica mais antiga do nosso país, ardeu em chamas.

Esse acontecimento é daqueles marcantes, que fazem com que todos – não apenas os que militam na área da ciência e da cultura – se lembrem de onde estavam e o que estavam fazendo quando souberam da tragédia.

Como isso foi possível? Muitos fazem essa pergunta e refletem sobre o que poderia ter sido feito de diferente para evitar um desastre que levou à perda de um inestimável patrimônio, envolvendo milhões de peças culturais e científicas. Outros devem (ou deveriam) estar fazendo uma profunda reflexão do porquê, estando em posição de decisão, não agiram de forma firme no desencadeamento de ações que teriam evitado o absurdo dessa perda!

Porém, o primordial nesse momento não é procurar culpados e apontar dedos! Deixemos isso para a perícia da Polícia Federal, para os procuradores do Ministério Público e para os auditores do Tribunal de Contas da União – e para os historiadores. Caberá a estes últimos, em seu devido tempo, realizar uma análise crítica e contextualizada de como uma nação pôde deixar o seu bem mais precioso à sua própria sorte; essa que, infelizmente, lhe faltou justo no seu bicentenário. Nunca é demais enfatizar – o que, ao longo de décadas, diretores e gestores jamais deixaram de fazer – a importância do Palácio de São Cristóvão: ali viveram D. João VI, os imperadores D. Pedro I e D. Pedro II, a imperatriz Leopoldina e a princesa Isabel, entre tantos outros personagens que fizeram história no país e fora dele. Até mesmo a primeira Assembleia Constituinte Republicana foi realizada naquele palácio, entre 1889 e 1891! Se há um prédio a ser preservado no nosso país, trata-se justamente da sede do Museu Nacional, um dos berços da nação brasileira!

Aplaudimos a recente iniciativa do BNDES que, na esteira dessa tragédia, lançou um edital visando a elaboração de projetos de salvaguarda de acervos preciosos em outras instituições brasileiras. Para o Museu Nacional, infelizmente, essa necessária e louvável ação chega tarde.

Como era esperado, a destruição de boa parte de uma instituição do porte do Museu Nacional transcendeu as fronteiras do território nacional e comoveu as nações de todo o mundo. Já são centenas as manifestações de apoio com, inclusive, oferta de doação de materiais raros para recompor o acervo da instituição.



Porém, o nosso país tem que fazer por merecer esse novo acervo! Para isso, é absolutamente necessário que consigamos gerar as melhores condições de segurança para pessoas e coleções, imprescindíveis para que um desastre igual ao ocorrido no dia 2 de setembro jamais se repita! É o mínimo que se espera frente às outras nações do mundo que estão dispostas a colaborar.

Pelo lado da instituição, estamos nos reorganizando. Sempre é importante frisar que o Museu Nacional, apesar de ter perdido uma parte significativa do seu acervo, não perdeu a sua capacidade de gerar conhecimento! Os nossos alunos dos diferentes cursos de pós-graduação e os nossos pesquisadores, que atuam nas mais diferentes áreas do saber, estão, mais do que nunca, cientes da sua responsabilidade em atuar em prol do desenvolvimento científico, promovendo o bem social. Estamos, inclusive, com ações de financiamento coletivo, em que procuramos envolver a Sociedade para atividades educativas para as crianças, futuro do nosso país, que não encontram financiamento nos canais governamentais.

Da mesma forma, apelamos para que V. Sas. se comprometam com a reconstrução do Museu Nacional! Para isso é fundamental que no orçamento a ser votado ainda neste ano haja uma verba substancial destinada ao Museu e um compromisso com que a mesma não seja contingenciada, como, infelizmente, ocorreu no passado recente. Essa responsabilidade compartilhada entre a instituição e V.Sas. é imperativa para que possamos devolver um novo Museu Nacional para a Sociedade brasileira!

O Museu Nacional VIVE! Mas a sua sobrevivência está atrelada à responsabilidade de V.Sas., que detêm o poder nas mãos para projetar de forma digna o futuro dessa instituição que tanto contribuiu e contribui para o desenvolvimento da nação brasileira, de modo que se possa iniciar o seu terceiro centenário com renovada esperança no futuro de todos nós.

Respeitosamente,

**Alexander Kellner**

Diretor do Museu Nacional/UFRJ

Figura 11 - Carta aberta aos candidatos à presidência da república e ao congresso nacional. Fonte: Museu Nacional (UFRJ/RJ).

A Associação Brasileira de Conservadores e Restauradores, enfatiza, em nota oficial sobre o ocorrido no Museu Nacional (RJ), o problema estrutural e de gestão que estão sujeitos os museus brasileiros.

Vivemos nos últimos anos situações de desorganização e descrédito do poder constituído nas várias instâncias de governo, marcadas por cenas de desmando e corrupção. Também devido à **restrição de recursos impostos pelo contingenciamento, ao descaso e a má gestão federal** e à manutenção de castas de privilegiadas do funcionalismo, ficamos seguros de que aqueles que vêm definindo o aporte de verbas públicas não são capazes de enxergar e estabelecer uma dimensão das prioridades, reproduzindo a manutenção da máquina pública sem avaliá-la e sustentando rotinas que poderiam ser suplantadas. **Assim, agonizam o patrimônio, a saúde, a educação e a**

**ciência e tecnologia. Perderam eles, perdemos nós, perdem todos e perderão os que nem conheceram!** (ABRACOR, 2018 – grifo nosso)<sup>118</sup>.

Como se não fosse suficiente o impacto que o sinistro no Museu Nacional Causou, na época o então presidente Michel Temer baixou a medida provisória nº 850/2018, que autorizava o Poder Executivo federal a instituir a ABRAM - Agência Brasileira de Museus. Diversas organizações se manifestaram contra a criação da ABRAM a qual poderia excluir o IBRAM – Instituto Brasileiro de Museus. A Rede Brasileira de Coleções e Museus Universitários (RBCMUI), a Associação dos Conservadores e Restauradores do Rio Grande do Sul (ACOR-RS), dentre outras entidades sociais se manifestaram sobre o tema:

A medida provisória que cria a ABRAM é uma agressão ainda maior ao nosso setor de museus, não bastasse a perda de seu máximo representante nacional, o momento de luto em que nos encontramos pela sua perda e a dificuldade em encontrar esperança para retomada de suas forças. A medida é trulculenta, totalmente arbitrária e desconsidera a realidade enfrentada pelas universidades na gerência de seus museus. (ACOR-RS, 2018)<sup>119</sup>

A MP 850<sup>120</sup> foi votada e rejeitada em fevereiro de 2019, a qual levou ao arquivamento da medida provisória que propunha a extinção do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), criando a ABRAM que deveria atuar como um serviço social autônomo e com contratação pela CLT (Consolidação de Leis de Trabalho) ou seja, não possuindo os trabalhadores de museus uma estabilidade Federal.

O acidente com o Museu Nacional (RJ) levou a determinação do Tribunal de Contas da União (TCU) ao Ministério da Educação (MEC) que adotasse medidas para a elaboração de planos e mecanismos de supervisão e orientação dos museus quanto à segurança do acervo. Esta ação teve o apoio o IBRAM e foi imposta após Acórdão 1.243/2019, referente a análise dos museus sob responsabilidade federal que tinha por meta verificar as condições de segurança dos bens culturais.

A inspeção realizada no setor museal brasileiro concluiu que “somente 2,2% dos museus universitários teriam um plano de segurança ou de emergência, enquanto

---

<sup>118</sup> Nota realizada pela ABRACOR - Associação Brasileira dos Conservadores e Restauradores em 03 de setembro de 2018. Disponível no anexo 1 “Cartas abertas”.

<sup>119</sup> Nota realizada pela ACOR-RS - Associação dos Conservadores e Restauradores do Rio Grande do Sul em 11 de setembro de 2018. Disponível no anexo 1 “Cartas abertas”.

<sup>120</sup>Fonte: Agência Senado. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2019/02/14/mp-da-agencia-brasileira-de-museus-foi-rejeitada-pela-camara>. Acesso em 07 ago 2020.

37% dos museus vinculados ao Ibram contariam com esse plano” (TCU, 2019)<sup>121</sup>.

Além disso, a avaliação demonstrou que:

Aproximadamente 57% dos museus pesquisados não contariam com o ‘Habite-se’ [auto de conclusão de uma obra, que atesta se o local foi construído ou reformado conforme as exigências legais], cerca de 74% não contariam com vistoria do Corpo de Bombeiros e 81% não contariam com o apoio da Brigada de Incêndio. (TCU, 2019)<sup>122</sup>



Figura 12 - Irregularidades nos museus brasileiros

Fonte: Portal do TCU<sup>123</sup>.

<sup>121</sup> Fonte: Portal do TCU. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-detecta-deficiencias-gerenciais-em-museus-administrados-por-orgaos-federais.htm>. Acesso em: 08 jul 2020.

<sup>122</sup> Vide referência anterior.

<sup>123</sup> Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-detecta-deficiencias-gerenciais-em-museus-administrados-por-orgaos-federais.htm>. Acesso em 11 mar 2019.

Os números do IBRAM mostram que realmente são poucos os museus que possuem Plano de Prevenção Contra Incêndio. As causas são muitas, que incluem o sistema burocrático que envolve a gestão deste processo, os deficits orçamentários, além do moroso tramite entre as instituições de guarda e o Corpo de Bombeiros.

As avaliações nos órgãos responsáveis (Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN e Corpo de Bombeiros – CB), o atendimento às diligências e a emissão de novos pareceres são alguns aspectos que impactam esse processo, quando se trata da etapa de elaboração. Já para etapa de execução, é necessário lembrar que as adaptações aos parâmetros mínimos de segurança, que são determinados pelas legislações estaduais do CB, em muitos casos, só se concluem após intervenções arquitetônicas robustas. (Monitoramento dos museus IBRAM – Ed. 4) (Anexo 3).

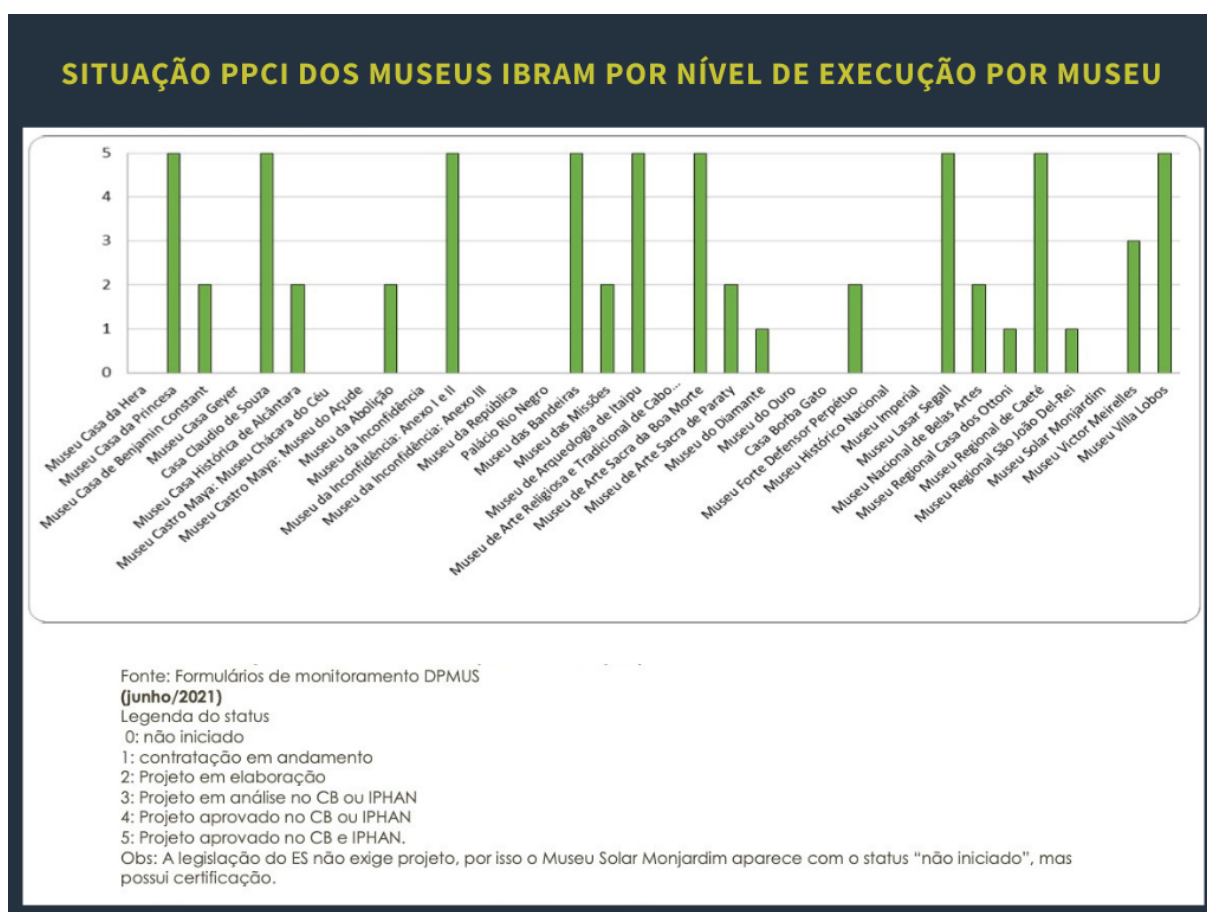


Figura 13 - Gráfico sobre a situação do PPCI dos Museus IBRAM por nível de execução por museu. Fonte: Monitoramento dos museus IBRAM – Ed. 4. (Anexo 3).

O gráfico a seguir representa os museus avaliados pelo IBRAM (Figura 13). Em um total de 34 museus analisados, apenas 9 tinham as certificações com o Corpo de bombeiros.

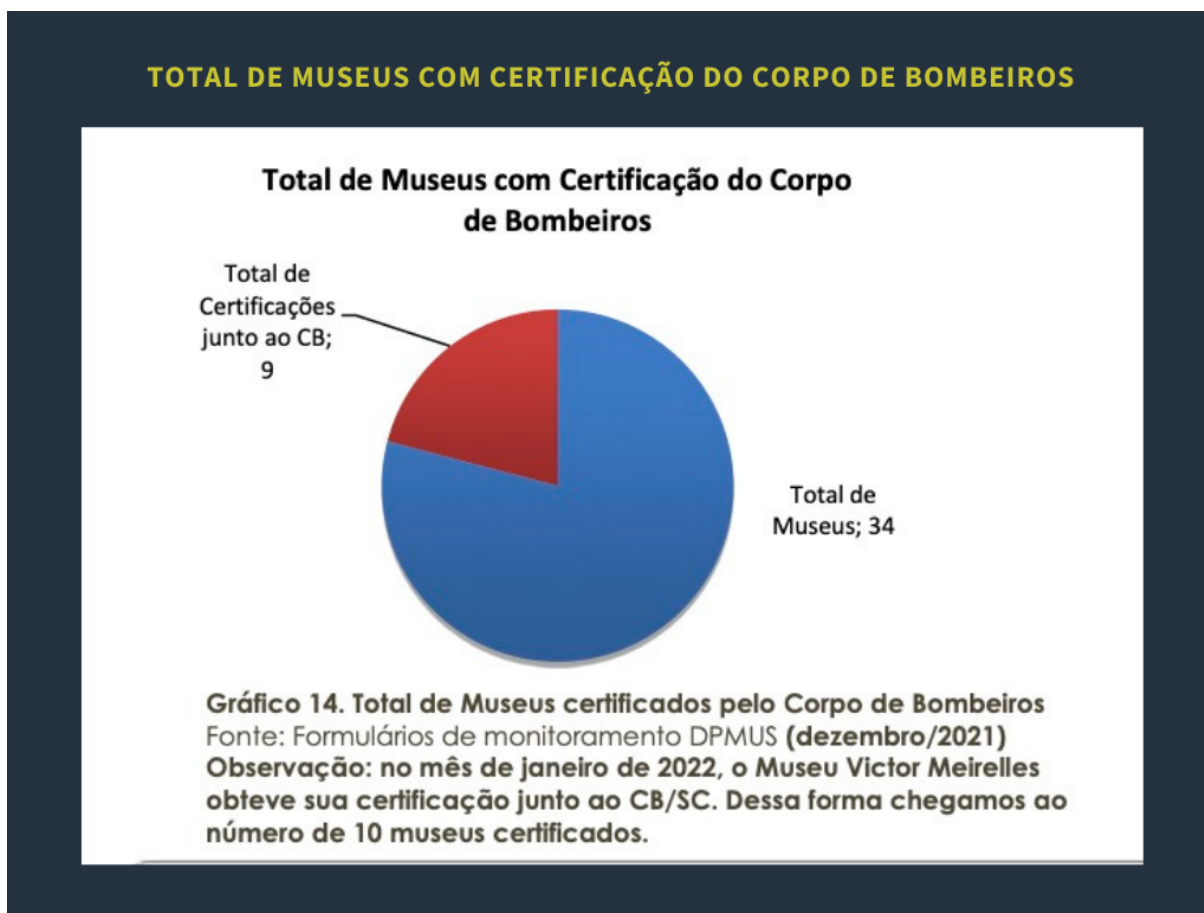


Figura 14 - Gráfico sobre o total de museus com certificação do Corpo de Bombeiros  
 Fonte: Monitoramento dos museus IBRAM – Ed. 4. (Anexo 3).

De acordo com os relatórios do IBRAM “Monitoramento nos museus IBRAM” (ANEXO 3), respeitando a Resolução Normativa N° 02 de 19 outubro de 2020<sup>124</sup>, os museus do IBRAM têm realizado um esforço interno para realizar os seus planos de GR. A este respeito, observa-se que a matéria foi separada por 3 fases, sendo que todos os organismos museais, administrados pelo Instituto Brasileiro de Museus, já começaram pelo menos a primeira fase até dezembro de 2021.

<sup>124</sup> “Dispõe sobre os procedimentos técnicos e administrativos para elaboração, implementação e avaliação dos planos de gestão de riscos ao patrimônio musealizado, no âmbito das unidades museológicas administradas pelo Instituto Brasileiro de Museus – Ibram”. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-normativa-n-2-de-19-de-outubro-de-2020-283747959>. Acesso em: 20 dez 2021.

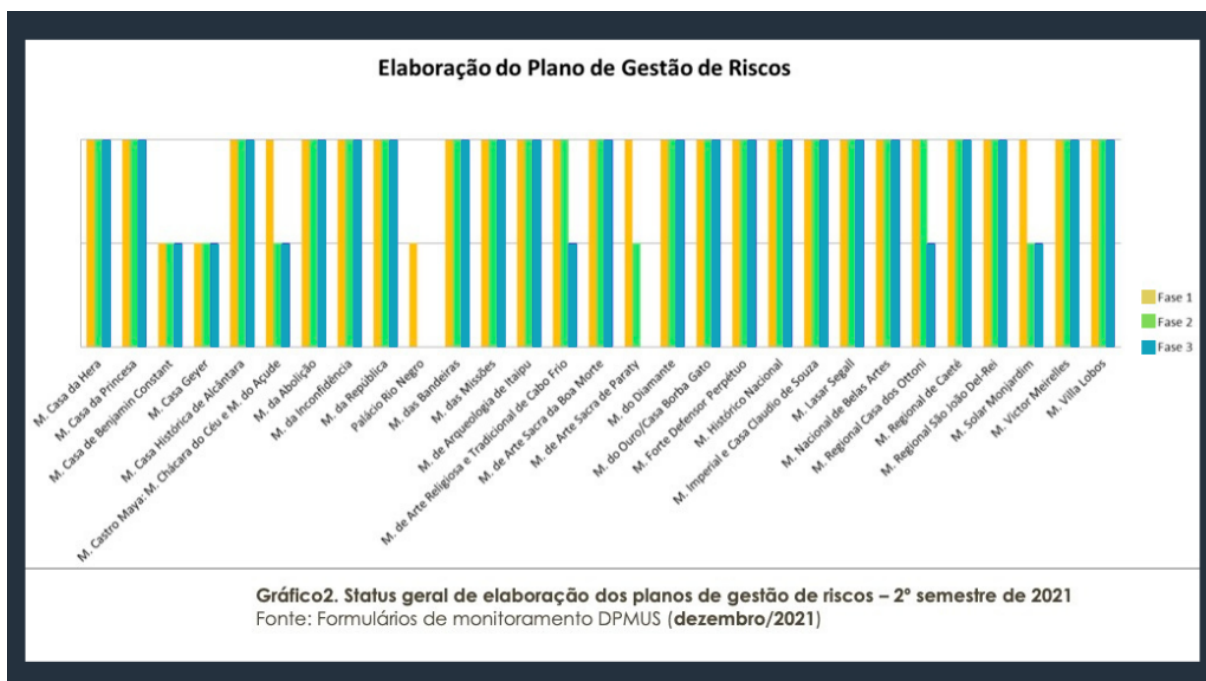


Figura 15 - Gráfico sobre o status geral de elaboração dos planos de GR – Museus administrados pelo IBRAM/BR.

Fonte: Monitoramento nos museus IBRAM – Ed. 4. (Anexo 3).

Observa-se que dos 29 museus avaliados, um total de 18 já haviam concluído os seus PGR até o final do ano de 2021. Estes dados podem ser mais bem avaliados no gráfico abaixo (figura 16):



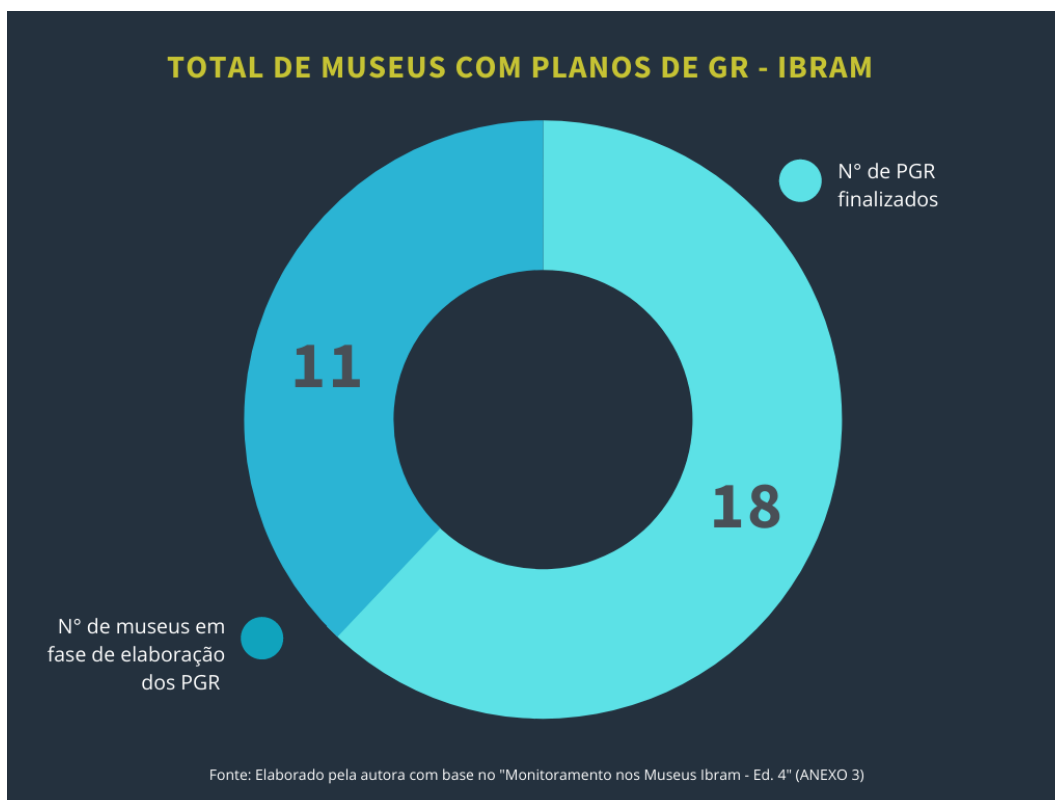


Figura 16 - Gráfico do total de museus com Planos de GR – IBRAM.  
Fonte: Monitoramento dos museus IBRAM – Ed. 4. (Anexo 3).

O IBRAM desde junho de 2020 vem monitorando os museus que tutela com intuito de avaliar os avanços quanto aos PGR (Plano de Gestão de Riscos), o PM (Plano Museológico) e o PPCI (Projeto de Proteção contra incêndio). Seguindo as orientações da Resolução Normativa N°2 de 19 de outubro de 2020, tem publicado semestralmente os avanços dos museus a este respeito, ainda assim, observa-se que:

Boa parte das ações que foram alteradas ou adiadas foi justificada pelas equipes. No geral, a pandemia, a redução dos recursos orçamentários e humanos foram as principais motivações. Nota-se a necessidade de revisão de vários Planos, de modo a adequá-los à normativa vigente, sobretudo em relação à indicação de prazo, orçamento (ainda que estimado) e área responsável pela ação de mitigação. (Monitoramento dos museus IBRAM – Ed. 4) (Anexo 3).

Diante da situação ocorrida no Museu Nacional (RJ) e dos museus em geral no contexto brasileiro, uma comissão de mais de 30 especialistas de 8 países se reuniu durante o seminário Internacional “Patrimônio em Chamas: quem é o próximo? Gestão de risco de incêndios para o patrimônio cultural” para discutir recomendações destinadas ao poder público e as instituições de guarda.

Há uma clara necessidade de promover legislação e políticas mais eficazes, estimular a pesquisa e o uso de tecnologias apropriadas de segurança contra incêndios, criar uma cultura de prevenção de incêndios em instituições de

patrimônio e aumentar a conscientização da sociedade sobre este assunto. (Declaração do RJ, 2019, p. 4-5)<sup>125</sup>

As 14 recomendações existentes na Declaração do Rio de Janeiro (2019) abordam este risco raro, mas fatal ao patrimônio cultural, o incêndio, a partir da perspectiva do atual cenário brasileiro e por vezes, implicado a diversos outros países do globo. A partir de considerações preliminares realiza recomendações para mitigar o risco de fogo e fomentar a mudança social enquanto a prevenção contra incêndios.

6. Considerando a prevalente falta de conhecimento no setor do patrimônio cultural quanto às opções existentes de sistemas de proteção contra incêndio, recomendamos pesquisas para compilar e comparar alternativas para prevenção, detecção, contenção e supressão de incêndios, que possam atender às necessidades de uma ampla variedade de bens do patrimônio cultural em ambientes variados, com acesso variado a recursos. Estas pesquisas devem também identificar lacunas quando faltarem opções efetivas. (Declaração do RJ, 2019, p. 7)<sup>126</sup>

A história revela, com o passar dos séculos diversos episódios onde o patrimônio cultural foi devastado por causa de eventos considerados raros. Acidentes, guerras, sinistros naturais, são alguns dos exemplos corriqueiros que atingem os bens devastados. A metodologia da gestão de riscos indica que os eventos considerados raros ocorrem:

Los eventos considerados 'raros' ocurren con menor frecuencia que una vez cada ~ 100 años. En consecuencia, este tipo de eventos no son parte de la experiencia directa de la mayoría de las personas que trabajan en el museo. Desde la perspectiva del total del patrimonio museológico de una nación, estos eventos pueden producirse cada pocos años, y desde una perspectiva global, estos eventos pueden convertirse en rutinarios. (ICCROM-CCI, 2017, p. 55)

Estes tipos de sinistros que envolvem o patrimônio cultural, muitas vezes são negligenciados pelas autoridades responsáveis, mesmo alertados pelos funcionários das instituições de guarda, por possuírem uma probabilidade mínima de acontecerem. Eles, geralmente, ocorrem uma vez a cada século, mas fazem parte da história da instituição e da memória coletiva por gerarem danos materiais e simbólicos expressivos. São importantes pelo grau de degradação que causam, geralmente muito alto e com poucas possibilidades de recuperação. Além disso, emergências

---

<sup>125</sup> Declaração do Rio de Janeiro sobre Redução do Risco de Incêndio no Patrimônio Cultural. Brasil, 2019. Disponível em: [http://www.arquivonacional.gov.br/images/DeclaracaoRioJaneiro\\_1.pdf](http://www.arquivonacional.gov.br/images/DeclaracaoRioJaneiro_1.pdf). Acesso em 20 abr 2020.

<sup>126</sup> Vide referência anterior.

causadas por eventos raros demonstram se existe uma identificação da sociedade com o patrimônio atingido, a partir do nível da comoção social que cria. Esta afinidade social é expressa através de manifestações de indignação no momento e após o incidente, a partir do tempo de resposta dos gestores em propor uma restauração e do grau de envolvimento comunitário nos processos de recuperação e fiscalização.

Eventos raros também podem atingir patrimônios internacionalmente legitimados, como foi o caso, em 2019, da Catedral de Notre-Dame, em Paris. O fogo começou no sótão e as causas ainda são desconhecidas. Desde o princípio das averiguações, que envolve mais de 50 investigadores, surgiram diversas suspeitas que apontavam para as obras de restauração que estavam em andamento na catedral<sup>127</sup>, como também indicavam que "Pour l'instant, on reste sur les mêmes thèses: le mégot, le court-circuit" (L'EXPRESS, 2021)<sup>128</sup>.

As situações de emergência geralmente possuem "one common characteristic: if not dealt with rapidly, thoroughly, and thoughtfully, emergencies get significantly worse and become disasters"<sup>129</sup> (NPS, 1999, p. 373). No caso da Catedral de Notre-Dame não foi diferente, haja vista que houve um atraso na identificação do foco de fogo e também porque se pensava que o material orgânico, em casa de incêndio, queimaria de maneira mais lenta que o ocorrido. O Museu Nacional (RJ) também sofreu mais danos devido à falta de água nos hidrantes cerca ao museu, fator que levou ao alastramento das chamas e levando ao desastre.

A falta de água atrasou em 30 a 40 minutos o combate ao fogo. Em 31 segundos, após o chamado, começamos a chegar ao Museu Nacional. Conseguimos retirar algum material. Há ainda pontos intactos. Vamos trabalhar muito para salvar o que for possível. (COSTA Jr., 2018)<sup>130</sup>.

---

<sup>127</sup> Reportagem realizada pela agência de notícias internacional BBC - Notre-Dame: Massive fire ravages Paris cathedral. Disponível em: <https://www.bbc.com/news/world-europe-47941794>. Acesso em: 17 mai 2019.

<sup>128</sup> Tradução livre: "Por enquanto, continuamos nas mesmas teses: a bituca de cigarro, o curto-circuito". Fonte: Jornal on-line L'EXPRESS, publicado em 11 abr 2021. Disponível em: [https://www.lexpress.fr/actualites/1/societe/l-enigme-de-l-origine-de-l-incendie-de-notre-dame-reste-a-resoudre\\_2148618.html](https://www.lexpress.fr/actualites/1/societe/l-enigme-de-l-origine-de-l-incendie-de-notre-dame-reste-a-resoudre_2148618.html). Acesso em: 20 out 2021

<sup>129</sup> Tradução livre: Todas as emergências têm uma característica comum: se não forem tratadas de forma rápida, completa e ponderada, as emergências pioram significativamente e se tornam desastres.

<sup>130</sup> Entrevista cedida ao Portal de notícias G1 pelo coronel Roberto Robadei Costa Júnior no dia 02 set 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2018/09/02/falta-de-agua-prejudicou-combate-ao-incendio-no-museu-nacional-diz-bombeiro.ghtml>. Acesso em 11 abr 2021.



Figura 17 - Catedral de Notre-Dame em Paris severamente afetada após incêndio.  
Fonte: Divulgação Jornal Zero Hora. Foto: Ludovic Marin / AFP.

Estes dois casos emblemáticos indicam que o déficit na preservação do patrimônio cultural extrapola os esparsos recursos materiais, técnicos e humanos, os quais são apontados recorrentemente como causas para as falhas na conservação. A falta de fundos não se justificaria no caso da Catedral de Notre-Dame, que em 2017, foi o monumento francês mais visitado, de acordo com os dados do Escritório de Turismo e Congressos da capital francesa. Os motivos podem estar relacionados com o quadro social cultural, um sistema administrativo falho, gestão insatisfatória do capital financeiro e da equipe museal, falta de conhecimento técnico, falta de conhecimento patrimonial, negligência, dentre outros.

Saber lidar com o risco constante que os bens culturais estão sujeitos, prevendo e criando protocolos que ajudem os gestores dos bens culturais a solucionar os problemas, minimizando os danos, é imprescindível para uma boa conservação.

Quando se analisa e se trata um risco, de maneira geral, é importante considerar que “o risco não está ligado apenas à fatores físicos relacionados ao território (características geográficas e/ou climáticas), mas também aos fatores socioculturais e econômicos” (IBRAM, 2013, p. 11-12). O fator de risco pode estar atrelado a relações simbólicas que a sociedade estabelece com o bem cultural, fortemente manifestado em casos extremos de vandalismos e destruições, como

algumas experiências presenciadas durante a Revolução Francesa, por exemplo (CHOAY, 2006; GONZÁLEZ-VARAS, 2018).

Conforme avançam as pesquisas em de gestão de riscos, maior é a inclinação em ligar a sustentabilidade deste campo à memória, a identidade e as políticas de gestão e preservação culturais. Por mais abundante que sejam os recursos técnicos, humanos e financeiros, as perspectivas de salvaguarda do patrimônio cultural se reduzem caso não haja um sentimento coletivo de pertencimento, relativo à identidade. A sociedade necessita atuar como agente questionador e fiscalizador das ações de preservação que são aferidas aos bens culturais. A falta de envolvimento coletivo dificulta a aplicação e a funcionalidade da metodologia da gestão de riscos.

Como já abordado, a gestão de riscos é uma disciplina difundida por vários autores que utilizam metodologias testadas para avaliar os potenciais riscos que podem afetar o patrimônio cultural. A matéria trabalha com um planejamento estratégico elaborado para reconhecer, eliminar ou mitigar quaisquer eventos ou ações (intrínseca, extrínseca ou antrópica) que ponham em perigo ou deterioreem os bens culturais. Para tanto indica que se deve ter em conta os recursos disponíveis, para que se criem procedimentos de trabalho, protocolos de manutenção e mecanismos de detecção, eliminação ou mitigação dos agentes de degradação. Esta metodologia também é uma importante ferramenta para evitar ou atenuar situações de emergência.

Ainda que existam diversas sistematizações e métodos para analisar os riscos para os bens culturais, o que se observa é que existe uma dificuldade muito grande entre as instituições museais de aplicar na prática estes recursos técnicos e científicos. No Brasil, enquanto algumas instituições estão visivelmente avançadas no que tange o tema, trabalhando em equipe de forma multidisciplinar, avaliando as questões museais em conjunto, buscando alternativas para sanar as falhas administrativas e orçamentárias, aprimorando os conhecimentos que possuem sobre conservação preventiva etc.; outras instituições nem se quer conhecem a matéria da gestão de riscos ou aplicam métodos de conservação preventiva (PEDERSOLI, 2017).

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) apresentados na publicação “Museus em Números” (2011), a gestão de riscos é assunto novo na maioria dos museus brasileiros, tendo em vista que “menos da metade dos museus existentes possui planos de segurança e emergência – as ações de segurança implementadas são o Plano de combate a incêndio, seguido do Plano contra roubo e

furto” (IBRAM, 2013, p. 14). Atualmente o IBRAM trabalha para atender a necessidade nacional da gestão de riscos.

Há um distanciamento entre a teoria e a prática museal, no que concerne ao conhecimento e interação da equipe institucional como um todo, sobre os métodos de proteção do patrimônio cultural. O IBRAM destaca que “o treinamento de profissionais para atuação em situações de emergência e a existência de brigadas contra incêndio são as estratégias menos empregadas em todas as regiões do País” (IBRAM, 2013, p. 15), sendo esta uma necessidade que deveria ser considerada pelos gestores. Os dados levantados pelo IBRAM são de 2011, mas pouco mudou em relação a realidade atual, mesmo com todo empenho do órgão em criar manuais e solicitar às instituições que administra, medidas e projetos de conservação.

A ameaça iminente de perder os bens culturais institucionalmente “preservados”, confirmada de maneira dolorosa e irreversível pelo já citado incidente no Museu Nacional (RJ), gera também uma possibilidade de perda de referencial simbólico e afetivo que uma sociedade possui. O incêndio neste patrimônio cultural não foi um fato isolado, mas sim um caso pragmático de como a conservação preventiva e a gestão de riscos seriam sistemas mais econômicos e eficazes de preservação, levando em consideração as perdas irreparáveis e os custos astronômicos que devem ser gastos para a recuperação deste espólio, ou do que sobrou dele.

A gestão de riscos é uma metodologia aberta que se adapta e molda a qualquer instituição de guarda. Ela fornece as ferramentas, mas são os gestores e os agentes patrimoniais, conservadores-restauradores, museólogos, dentre outros que devem elencar os principais riscos a partir do conhecimento específico que têm do local, muitas vezes não apontados nos grandes manuais por serem estes, muito genéricos. Por esta razão que é fundamental conhecer a matéria e a instituição de guarda a qual irá realizar o diagnóstico, pois só quem trabalha no local conhece o histórico, a região, as fragilidades e o potencial que a equipe do museu pode oferecer para que se possa explorar da melhor maneira possível. Um erro muito comum na realização dos diagnósticos diz respeito a não consideração de algum agente de risco por ser este não usual no país ou na região. Por exemplo, ao realizar uma avaliação de riscos no Brasil, os riscos relativos a tornados ou a abalos sísmicos muitas vezes são desconsiderados por não serem agentes usuais no território brasileiro. Em 2016 o Museu das Missões/IBRAM, situado no Sul do Brasil foi atingido e parcialmente

destruído por um tornado. Não há registros de tais manifestações da natureza na região, e por não ser considerado, foi tão traumático para a instituição.

A falha na preservação destes potenciais instrumentos de ativação memorial e identitários, como são os museus e os monumentos históricos, direciona a questionamentos sobre a importância não apenas do estudo aprofundado da teoria que trabalha a gestão de riscos, como também de como colocar em prática essa metodologia.

#### **4. Obstáculos para a aplicação da GR em contexto museal**

Neste capítulo será explorado o problema que norteia esta investigação a partir da pergunta anteriormente estabelecida e abordada na introdução deste trabalho, das hipóteses apresentadas e do relato de profissionais que trabalham em instituições de guarda do Brasil e da Espanha. Antes de mais nada é importante clarificar que as questões que envolvem a conservação do patrimônio dependem de uma série de fatores que estão arraigados na cultura social de cada país e da cultura ocidental como um todo. Isso se reflete na organização política de cada país, nas políticas públicas, na relação da sociedade com o seu patrimônio, assim como em questões financeiras, e em como a sociedade de cada país se beneficia direta ou indiretamente do patrimônio cultural.

Comparar Brasil com Espanha foi tarefa árdua. O Brasil possui poucos séculos de patrimônio material reconhecido como tal, a cultura brasileira está muito atrelada as tradições e aos ritos, da mesma maneira observa-se que o turismo no Brasil não depende destes espólios, tendo em vista que o patrimônio imaterial e o natural, muitas vezes são os que mais obtém destaque. Geralmente, se visita o Brasil pela experiência, por as belezas naturais, a cultura, a gastronomia, e pelas diversas outras formas de patrimônios natural e imaterial. Em contrapartida, a Espanha carrega a tutela de muitos tesouros mundiais no que concerne o patrimônio material. A relação que a sociedade exerce com o esse patrimônio é mais estreita que no Brasil, tendo em vista que muitas cidades espanholas vivem diretamente a partir dos frutos financeiros que estes legados geram através do turismo. Estes dois cenários distintos em suas características e nas relações que exercem com os seus patrimônios materiais foram importantes para chegar as conclusões aqui apresentadas sobre a conservação preventiva e a gestão de riscos.

Outro ponto importante a enfatizar, diz respeito à necessidade de focar o estudo para cada realidade ou analisar o todo, quando necessário. Esta investigação partiu de uma análise global da gestão riscos, com a tentativa de entender a questão enquanto uma metodologia até o momento eficaz na sua proposta de conservação, mas que era pouco aplicada na prática em instituições de guarda. As questões desveladas aqui darão uma noção das carências em geral, não levando em consideração a especificidade de cada realidade institucional. Cada caso é um caso,



não se pode generalizar quando se fala de instituição de guarda. Considero esta afirmação pertinente e verdadeira, mas é importante que se observe de um ponto de vista mais amplo para entender os eixos de conexão entre eles e conseguir desvendar partes deste enigma. Portanto, espera-se que as colocações aqui apresentadas sejam fontes de fomento para criação de planos nacionais, políticas públicas, revisão da postura institucional de algumas instituições, além fornecer subsídios para serem mais bem trabalhadas e assistidas pelos gestores responsáveis.

A seguir serão apresentadas e analisadas as entrevistas realizadas com profissionais e conservadores-restauradores de instituições de guarda previamente selecionadas. Estas entrevistas servirão de base para refutar ou ratificar as hipóteses levantadas e, também, para responder o problema proposto nesta investigação, que diz respeito a quais são os obstáculos enfrentados pelos agentes do patrimônio para a aplicação dos planos de GR no contexto espanhol e brasileiro?

Este apartado também conta com entrevistas com profissionais que trabalham na aplicação da gestão de riscos em instituições de guarda, trazendo para a discussão o ponto de vista de pessoas que atuam ativamente neste processo.

#### 4.1. Metodologia

Foram realizadas entrevistas com 6 instituições de guarda brasileiras e espanholas. Neste contexto, é importante frisar que algumas entrevistas foram adiadas, respeitando o cronograma das instituições escolhidas a partir das dificuldades que atingiram o Globo em 2020 e 2021. Ainda neste sentido, observa-se que algumas entrevistas foram feitas durante o “estado de emergência<sup>131</sup>” da pandemia global devido ao vírus *Covid-19* (*SARS -CoV-2*).

Os critérios utilizados para a seleção das instituições dizem respeito a relevância delas em um contexto regional, estadual, nacional e/ou internacional. Sobre a tipologia de museu, se optou por museus de arte, museu de arte contemporânea e museu histórico, visando atender características distintas e ampliar o escopo. Quanto ao caráter da instituição, se público ou privado, se optou por instituições públicas com gestão em nível federal, estadual e municipal, ainda que mista em alguns casos,

---

<sup>131</sup> Sancionado em Espanha a partir do Real Decreto 463/2020, de 14 de março, que declara o Estado de emergência “el estado de alarma” para a gestão da situação de crise sanitária frente ao COVID-19.

visando atender uma das hipóteses levantadas. Neste sentido selecionaram-se três instituições museais brasileiras e três espanholas, separando-as em três grupos de dois museus para serem comparados entre si, de acordo com as características supracitadas. Decidiu-se selecionar um museu nacional, um museu estadual e um regional de cada país e compará-los entre si, pretendendo realizar uma análise mais equitativa possível. É importante deixar claro, que ao comparar dois países distintos, com sistemas de gestão e organização social distintos, as comparações não são totalmente semelhantes, ainda assim, entende-se que a não similitude total das instituições investigadas, auxiliam na investigação, já que os resultados encontrados se convertem em mais abrangentes. A escolha das instituições também ficou condicionada a situação de pandemia Global, tendo em vista que houve a necessidade de realizar alterações na seleção dos museus devido a disponibilidade de cessão de entrevista e ao tempo institucional de realização da tese.

No grupo 1, categoria de museus de arte e arte moderna/contemporânea com relevância nacional/internacional, administração pública e gestão federal foram escolhidos o Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía - MNCARS<sup>132</sup> (Madrid/Espanha) e o Museu Imperial (Rio de Janeiro/Brasil).

Em 1988 o Centro de Arte Reina Sofía<sup>133</sup> foi convertido em Museu Nacional através do Real Decreto 535/88 de 27 de maio de 1988, mas foi apenas em 1992 que foi inaugurada a sua exposição permanente quando se deu a visita dos Reis D. Juan Carlos y Dona. Sofía. Constituído como um organismo autónomo, mas que é dependente do Ministério da Educação, Cultura e Esporte, o Museu Nacional Centro de Arte Reina Sofía possui uma coleção de referência nacional e internacional de arte moderna e contemporânea com obras expressivas de Julio González, Pablo Picasso, Joan Miró, Juan Gris, Jacques Lipchitz, Salvador Dalí, Robert Capa, Antonio Saura, Gustavo Torner, Brassai, dentre outros. O museu sofreu várias ampliações desde sua inauguração e atualmente possui uma área de aproximadamente 84.048 m<sup>2</sup> estando localizado na cidade de Madrid, na Espanha.

---

<sup>132</sup> “El MNCARS, [...] es un organismo público de carácter especial de los previstos en la Disposición adicional décima de la ya derogada LOFAGE. Se regula por la LMNCARS, que en su artículo 1 le dota de personalidad jurídica propia y de plena capacidad de obrar, pública y privada, para el cumplimiento de sus fines, y por el Estatuto de 15 de marzo de 2013, modificado por el Real Decreto 933/2013, de 29 de noviembre” (TCU/ES, 2015-2016, p. 13). Disponível em: [https://www.congreso.es/entradap/l12p/e6/e\\_0068372\\_n\\_000\\_m.pdf](https://www.congreso.es/entradap/l12p/e6/e_0068372_n_000_m.pdf). Acesso em: 12 jul 2020.

<sup>133</sup> Disponível em: <https://www.museoreinasofia.es>. Acesso em 18 abr 2020.



Figura 18 – Fachada do Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.  
Fonte: MNCARS<sup>134</sup>.



Figura 19 – Sala exposição do Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.  
Fonte: (EL PAÍS)<sup>135</sup>. Foto: Jaime Villanueva.

---

<sup>134</sup> Disponível em: <https://www.museoreinasofia.es/museo/mision>. Acesso em 12 jun 2021.

<sup>135</sup> Disponível em: <https://elpais.com/cultura/2020-06-03/el-museo-reina-sofia-vuelve-a-la-vida-recortado.html>. Acesso em 18 de abr 2021.

O Museu Imperial<sup>136</sup> está localizado na cidade de Petrópolis, no Estado do Rio de Janeiro, Brasil. É um museu público com administração direta do IBRAM. O seu acervo principal é de tipologia histórico/artístico com peças relativas ao segundo reinado do império brasileiro governado por Dom Pedro II. Além do acervo de mais de 300 mil itens, o prédio também é histórico já que foi moradia de verão da família do monarca brasileiro. A instituição, que teve a sua inauguração em 1945, foi em 2019 um dos dez museus mais visitados do Brasil, segundo estatísticas do IBRAM<sup>137</sup>. Além disso, o museu também possui 5 conjuntos documentais inscritos no programa Memórias do Mundo<sup>138</sup> da UNESCO, constituindo um patrimônio da humanidade.



Figura 20 - Fachada do Museu Imperial, em Petrópolis/RJ.  
Fonte: G1<sup>139</sup>. Foto: Lucas Machado/Inter TV RJ.

---

<sup>136</sup> Disponível em: <https://museuimperial.museus.gov.br>. Acesso em 18 abr 2020.

<sup>137</sup> Resultados do Formulário de Visitação Anual 2019/IBRAM. Disponível em: <https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2020/12/RESULTADOS-FVA-2019.pdf>. Acesso em 15 jan 2021.

<sup>138</sup> Programa criado pela UNESCO em 1992 com intuito de preservar e difundir o patrimônio documental em várias partes do mundo. Disponível em: <https://en.unesco.org/programme/mow>. Acesso em 18 ago 2020.

<sup>139</sup> Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/regiao-serrana/noticia/2020/10/28/museu-imperial-em-petropolis-rj-comemora-10-anos-de-acervo-digital-com-eventos-virtuais.ghtml>. Acesso em 11 jul 2021.



Figura 21 – Sala de baile do Museu Imperial/RJ/BR.  
Fonte: Museu Imperial<sup>140</sup>.

No grupo 2, museus com relevância regional/nacional, administração pública e gestão estadual/nacional foram escolhidos o Museo de Bellas Artes de Sevilla (Sevilha/Andalucía/Espanha) e o Museu Julio de Castilhos (Porto Alegre/RS/Brasil).

O Museo de Bellas Artes de Sevilla/ES – MBAS, tem a tutela Estatal, mas com gestão regional da Junta de Andalucía<sup>141</sup>. Inaugurado em 1835 como então “Museo de Pinturas”<sup>142</sup> e aberto em 1941, alberga obras de arte de estilo barroco sevilhano e andaluz, além de uma ampla coleção adquirida ao longo da sua história e advinda de doações e de bens da igreja como pintura, escultura, cerâmica, mobiliário, etc. O prédio do museu é considerado um BIC (Bem de Interesse Cultural) desde 1962.

---

<sup>140</sup> Disponível em: <<https://museuimperial.museus.gov.br/reaberturaalaesquerda/>>. Acesso em: 22 mar 2021.

<sup>141</sup> Andalucía corresponde a uma das 17 comunidades autônomas da Espanha. As comunidades autônomas possuem autonomia financeira e legislativa, mas ainda estão condicionadas as determinações gerais do Estado em diversos quesitos administrativos. Disponível em: <https://www.juntadeandalucia.es/boja/2014/190/3>. Acesso em 03 abr 2020.

<sup>142</sup> Disponível em: <http://www.museosdeandalucia.es/web/museodebellasartesdesevilla/historia>. Acesso em: 03 abr 2020.



Figura 22 – Fachada do Museo de Bellas Artes de Sevilla.  
Fonte: Arquivo pessoal. Foto: Micheli Afonso.

O Museu Julio de Castilhos/RS/BR - MJC<sup>143</sup>, fundado em 1903, está localizado na cidade de Porto Alegre e é considerado o primeiro museu do Estado do Rio Grande do Sul/BR. Com administração estadual, possui um acervo histórico/artístico de mais de 11 mil peças, além disso, parte deste espólio está inscrito, desde 1937, no livro Tombo de Belas Artes do IPHAN.

---

<sup>143</sup> Disponível em: <http://www.museujuliodecastilhos.rs.gov.br>. Acesso em 15 abr 2020.



Figura 23 – Fachada do Museu Julio de Castilhos.  
Fonte: Museu Brasil<sup>144</sup>.



Figura 24 – Sala expositiva do Museu Julio de Castilhos.  
Fonte: Museu Brasil<sup>145</sup>.

---

<sup>144</sup> Disponível em: <http://museubrasil.org/es/museu/museu-julio-de-castilhos>. Acesso em 07 abr 2021.

<sup>145</sup> Disponível em: <http://museubrasil.org/es/museu/museu-julio-de-castilhos>. Acesso em 07 abr 2021.

No grupo 3, instituições com relevância regional, administração pública e gestão regional foram escolhidos o Museu de Arte Leopoldo Gotuzzo (Pelotas/RS/Brasil) e a Casa Fabiola - Donación de Arte Mariano Bellver y Dolores Mejías (Sevilla/Andalucía/Espanha).

O Museu de Arte Leopoldo Gotuzzo/RS/BR - MALG<sup>146</sup> está localizado na cidade de Pelotas/RS/BR. Constitui como um museu universitário, ligado a Universidade Federal de Pelotas e aberto a comunidade. Possui um acervo de belas artes de cerca de 4000 itens e atualmente está localizado em um prédio histórico do século XIX, no centro da cidade.



Figura 25 – Fachada do MALG.  
Fonte: Arquivo pessoal. Foto: Gabrieli Lemos.

---

<sup>146</sup> Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/malg/sobre-o-museu/>. Acesso em 18 mar 2020.





Figura 26 – Sala expositiva do Museu de Arte Leopoldo Gotuzzo.  
Fonte: UFPEL<sup>147</sup>.

A Casa Fabiola - Donación de Arte Mariano Bellver y Dolores Mejías/ES - CFDAMB<sup>148</sup> é classificada como uma coleção museográfica<sup>149</sup> da cidade de Sevilha/ES. Contém um acervo de 567 peças que fazem parte da memória dos costumes e do romantismo sevilhano, com destaque a pintura do século XIX e XX. A coleção foi doada pelo colecionista Mariano Bellver e sua esposa Dolores Mejías ao Ayuntamiento de Sevilla<sup>150</sup> o que permitiu que a instituição abrisse as suas portas em 2018. O prédio escolhido para albergar as obras foi uma casa palácio do século XVI, localizada na Rua Fabíola do tradicional bairro Santa Cruz, da cidade de Sevilha/ES.

<sup>147</sup> Disponível em: <https://ccs2.ufpel.edu.br/wp/2018/07/02/malg-inaugura-nova-sede-no-coracao-do-centro-historico-de-pelotas/>

<sup>148</sup> Disponível em: <https://www.sevilla.org/ciudad-de-sevilla/museos-patrimonio-monumental-y-cultural/casa-fabiola-donacion-de-arte-mariano-bellver>. Acesso em: 15 abr 2020.

<sup>149</sup> A Casa Fabíola – Donación de Arte Mariano Bellver y Dolores Mejías não possui todos os atributos necessários ainda para ser classificado como museu, desta forma é denominada como Coleção Museográfica. “Según la Ley de Patrimonio Histórico Español 16/1985, de 26 de junio, se define Museo como “las instituciones de carácter permanente que adquieren, conservan, investigan, comunican y exhiben para fines de estudio, educación y contemplación conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural”. Colección Museográfica [...] el conjunto de bienes culturales que, sin reunir todos los requisitos necesarios para desarrollar las funciones propias de los Museos, se encuentra expuesto al público con criterio museográfico y horario establecido, cuenta con una relación básica de sus fondos y dispone de medidas de conservación y custodia”. (INE, 2000). Disponível em: <https://www.ine.es/metodologia/t12/t12a111.pdf>. Acesso em 15 abr 2020.

<sup>150</sup> Administrativamente os *ayuntamientos* possuem funções semelhantes às prefeituras no Brasil.



Figura 27 – Fachada da Casa Fabíola - Donación de Arte Mariano Bellver y Dolores Mejías.  
Fonte: Arquivo pessoal. Foto: Micheli Afonso.



Figura 28 – Sala expositiva da Casa Fabíola – Donación de Arte Mariano Bellver y Dolores Mejías.  
Fonte: Arquivo pessoal. Foto: Micheli Afonso.

Ainda que a ideia inicial fosse comparar as instituições entre si, devido as suas características administrativas e estruturais, durante as análises observou-se que

pontos em comum surgiam entre museus com níveis administrativos distintos, sendo estes aceitos e aplicados ao trabalho, haja vista que correspondiam a situações prementes e constantes da rotina museal. As entrevistas foram realizadas de maneira presencial e a partir de plataforma de videoconferência, como a ZOOM.

Ao mesmo tempo, foram realizadas entrevistas com dois especialistas em GR para ratificar ou retificar os argumentos apontados, são eles: José L. Pedersoli Jr. e Manuel Campos Ramirez. Além disso as análises foram sustentadas a partir da bibliografia especializada, referenciada no final deste trabalho, além de jornais físicos e *online*. As entrevistas ocorreram de acordo com um guião semiestruturado, mas aportando liberdade a fala dos profissionais interrogados, quando requerida.

O roteiro semiestruturado possuía as seguintes perguntas:

1. Qual a função do entrevistado dentro da instituição?
2. Qual a sua formação? Especialização?
3. Quais são as suas atividades mais recorrentes quanto à conservação? O museu possui conservador-restaurador? Quantos
4. Possui uma equipe para o desenvolvimento das funções?
5. O museu possui plano museológico? Caso sim, quais as principais vantagens pra conservação o museu ter um plano museológico? Caso não, quais são as desvantagens pra conservação e como são organizadas as atividades de conservação.
6. Você conhece (ou como conheceu) e/ou acredita que a metodologia de gestão de riscos funcione? Quais ações eram ou são tomadas em detrimento a gestão de riscos?
7. O museu possui plano de gestão de riscos?

**Caso sim:** Quando foi feito? Qual metodologia e teórico (os) foi baseado? Quais as principais dificuldades para elaboração? É colocado em prática? Quais as principais dificuldades para aplicação? Fazem análise de risco periódica? De que maneira? Como fazem a valoração do acervo? A gestão de riscos é aplicada da mesma maneira para todo o acervo? De quanto em quanto tempo fazem a avaliação periódica? Como é feita a análise periódica dos riscos? Quais normativas você utilizou para elaborar o plano?

**Caso não:** Quais as principais dificuldades para elaboração? A direção disponibiliza equipe e tempo de trabalho para este projeto?

- Qual o principal problema enfrentado para não existir o plano? Você já recebeu algum tipo de formação sobre gestão de riscos? Onde? Quando? Os conteúdos ficaram claros? Você se sente apto para realizar o plano de gestão de riscos?
8. Na sua opinião quais os principais entraves para a gestão de riscos, listando os principais como políticos (falta de gestão), econômico (falta de recursos financeiros), teórico (falta de conhecimento), técnicos (materiais) ou humanos (equipe)? Além desses, citaria algum mais?
  9. Existe treinamento com a equipe para a gestão de riscos?
  10. De quanto em quanto tempo o plano é revisado?
  11. Você se acha apta para realização do plano de gestão de riscos?
  12. O museu tem plano de emergência? Ele está alinhado com o plano de gestão de riscos?
  13. Como vocês fazem a valoração do acervo?
  14. Vocês registram os sinistros?

Realizou-se o contato com as instituições, indicando o motivo da entrevista e o teor da tese, e foi solicitada a realização de audiência com os profissionais responsáveis pela elaboração dos planos de gestão de riscos ou que pudessem discorrer sobre o tema. Os entrevistados foram indicados pelas instituições ou abordados por seu reconhecido trabalho no assunto, dentro dos museus selecionados.

O Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía foi representado pela Dra. Pilar Montero Vilar, professora da Universidade Complutense de Madrid e que faz parte do planejamento e implementação do Plano PROCOERS (Plano de Proteção de Coleções ante Emergências do Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía). A entrevista no Museu Imperial ocorreu com as museólogas Muna Durans e Aline Ribeiro, que são as responsáveis por planejar o plano de GR. O Museo de Bellas Artes de Sevilla foi representado pelo diretor do departamento de conservação e investigação, Dr. Ignacio Hermoso Romero e o Museo Julio de Castilhos pela Mestra em Museologia e Patrimônio e Diretora da instituição, Doris Couto. A entrevista no Museu de Arte Leopoldo Gotuzzo ocorreu com a Museóloga Joana Lizott, que auxilia nas questões de conservação da instituição. Na Casa Fabíola – Donación de Arte Mariano Bellver y Dolores Mejías a entrevista foi cedida pelo diretor da instituição, Pedro J. González.

As entrevistas foram analisadas de acordo com as hipóteses apresentadas nesta pesquisa com o intuito de as ratificar ou refutar o argumento proposto de maneira objetiva. Neste sentido, se evocam estas teorias, que já foram anteriormente supracitadas, como subtítulo da análise.

Observou-se, ao analisar os museus, que alguns critérios independiam da tipologia de museu, sendo uma constante em diversos casos, o que se mostrou como um dos resultados deste trabalho.

4.2. I hipótese: Os sistemas apresentados em manuais e teorias sobre conservação preventiva e GR ainda são insuficientemente trabalhados, praticados e estudados dentro de instituições de guarda.

Embora a noção de patrimônio cultural seja relativamente nova, considerando os séculos e mais séculos de sua existência e da projeção que sempre teve dentro das sociedades, seja como uma moeda de troca, ostentação, afirmação de status social ou representatividade de conquistas de guerra, os bens culturais, habitualmente foram motivo de veneração e de inquietação com a sua perpetuação. Ainda que não possuísse o título de “patrimônio cultural” e que as ações de manutenção, executadas por artistas, por exemplo, na escolha dos melhores materiais e das melhores técnicas, visando a perpetuação no tempo de sua obra, não tivesse o nome de “conservação”, de alguma maneira, era. Estas questões já foram discutidas nos capítulos anteriores, assim como a novidade referente a metodologia da gestão de riscos no contexto *museístico*.

A conservação dos bens culturais é uma matéria técnica, interdisciplinar e que se apoia em diversos outros profissionais de ramos afins para poder realizar satisfatoriamente as atividades que são, geralmente, básicas da profissão. São engenheiros, arquitetos, físicos, químicos, biólogos, meteorologistas, gestores culturais, museólogos, engenheiros da computação, dentre outros, que fazem parte desta rede de conhecimentos que muitas vezes são necessários para concluir um projeto, dentro ou fora de uma instituição de guarda.

A maioria dos cursos de conservação e restauração brasileiros e espanhóis<sup>151</sup> oferecem aos seus alunos e alunas um ensino interdisciplinar e orientado no que tange a importância de possuir um conhecimento básico sobre as diversas matérias que competem ao patrimônio cultural. Alguns cursos afins ao patrimônio cultural também se preocupam em abordar temas sobre a conservação, como por exemplo comenta Doris Couto, museóloga e diretora do museu Julio de Castilhos (POA/BR), sobre a sua qualificação em museologia:

O único contato que eu tive com a metodologia de gestão de riscos, foi na formação mesmo, na formação em Museologia [...]. para além disso, não, nada... nada além, e claro o curso de Museologia é um curso multidisciplinar e se analisa, se estuda muitas coisas, mas, não há um aprofundamento. (COUTO, 2020, p. 8).

É imperativo que esta cultura de educação para o patrimônio seja criada dentro das universidades e dos mais diversos cursos que atuam com os bens culturais ainda que de maneira menos usual no que cabe as suas profissões, para que se possa utilizar estes apoiadores e possíveis agentes de conservação, com uma formação mínima para trabalhar com este tema<sup>152</sup>. Ora, sabe-se que a porcentagem de pessoas que começam uma faculdade de química ou física, por exemplo, e que desejam atuar com exames em obras de arte é mínima ou, muitas vezes, nula, uma vez que estes métodos são novos e disseminados, principalmente, dentro do campo da conservação e restauração. Apesar disso, a participação destes profissionais é cada vez mais presente no âmbito da preservação, portanto, é primordial que se comece a chamar atenção para a inserção de disciplinas básicas sobre o patrimônio cultural e a sua conservação, ainda que eletivas, nos mais diversos cursos de graduação, que de maneira transversal venham a ter contato com a defesa do espólio cultural. Neste sentido, observa-se que muitos alunos que chegam a mestrados especializados em

---

<sup>151</sup> Grade curricular do curso de Conservação e restauração de bens culturais móveis UFPEL. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/crbensmoveis/informacoes-sobre-o-curso/grade-curricular-6/>. Acesso em: 12 jun 2021. Grade curricular do curso de Conservação e restauração de bens culturais móveis UFMG. Disponível em: <https://ufmg.br/cursos/graduacao/2389/77496>. Acesso em: 12 jun 2021. Grado em Conservación y restauración de Bienes culturales US. Disponível em: <https://www.us.es/estudiar/que-estudiar/oferta-de-gradados/grado-en-conservacion-y-restauracion-de-bienes-culturales#edit-group-plan1>. Acesso em: 12 jun 2021. Grado en Conservación y restauración del patrimonio cultural UCM. Disponível em: <https://www.ucm.es/gradoconservacionyrestauracion/estructura>. Acesso em: 12 jun 2021.

<sup>152</sup> Se faz referência a disciplinas optativas sobre o tema patrimônio cultural, conservação, etc., que poderiam ser inseridas nos diversos cursos de graduação aos quais em algum momento, podem atuar neste campo, possibilitando assim, uma formação mais qualificada para os alunos destes cursos que desejam atuar na área.

gestão do patrimônio cultural, não possuem conhecimentos prévios sobre o assunto. A este respeito, comenta Pedro González, diretor da Casa Fabíola - Donación de Arte Mariano Bellver y Dolores Mejías (Sevilha/ES), sobre a experiência prévia de seus alunos do curso de “máster en gestión y evaluación del patrimonio histórico artístico de la Universidad de Salamanca”:

Mi modelo es un modelo didáctico<sup>153</sup> muy americano, en el cual yo no parto de que mis alumnos sepan, sino parto de que mis alumnos no tengan una, sí diferentes conocimientos alrededor del patrimonio, **hay gente que sabe, hay gente que no sabe.** [...] **¿Que ocurre? que muchos de mis alumnos no están acostumbrados, de hecho, no tienen conocimientos patrimoniales,** el máster le da muchas clases que son de tipo teórica, [...] porque lo que sí se ha preocupado el director del máster es porque los alumnos tengan prácticas en espacios patrimoniales donde puedan apoyarse los proyectos que ellos han hecho conmigo. (GONZÁLEZ, 2020, p. 5 – grifo nosso).

Deixemos esta reflexão mais clara: Sabe-se que diversos projetos de conservação são licitados por empresas privadas, que buscam profissionais para fazerem parte de uma equipe de trabalho. Muitas vezes, para não dizer geralmente, são contratados profissionais que possuem prestígio dentro de seus campos, mas que talvez não estejam muito atentas as nuances sociais, simbólicas e identitárias que abarca o patrimônio cultural tangível. Desta maneira, é imprescindível que os órgãos reguladores, as associações, os conselhos nacionais e internacionais, assim como os profissionais que trabalham nesta área, criem ações de conscientização da sociedade para a inserção de disciplinas sobre patrimônio cultural nos mais diversos cursos de graduação, visando uma maior qualificação destes profissionais no campo de trabalho, caso venham a dedicar-se a este ofício. Diversos alunos da área de museologia tampouco recebem instruções sobre conservação, neste sentido, reforçando esta afirmação a museóloga do MALG (PEL/BR), comenta sobre a sua formação:

Não. Eu [...] não tive e durante a graduação, aquela coisa teórica, também manuais, enfim, quando fiz a graduação eu fui da segunda turma, a gente não tinha professores da área ainda quando caiu as disciplinas de conservação e acabou que fui vendo mais da prática mesmo. (LIZOTT, 2020, p. 6).

---

<sup>153</sup> Discorre a respeito das classes que imparte no “Máster Universitario en Evaluación y Gestión del Patrimonio Cultural” na Universidad de Salamanca/ES.

Corroborando com essa fala da entrevistada, a partir de observação empírica e por sempre questionar colegas de distintas áreas de atuação<sup>154</sup> sobre seus contatos prévios com a teoria que abrange este campo, observa-se que as respostas são quase sempre as mesmas: “não tive aulas sobre isso na faculdade”, “estou conhecendo melhor o assunto devido a este projeto”, “a minha parte não lida com o tema, estou aqui para fazer outro trabalho”, dentre muitas outras respostas que qualquer profissional com experiência na área poderá escutar também.

Observa-se também que muitos funcionários de museus estão há anos exercendo as mesmas funções (muitas vezes diversas) e que a falta de tempo e de incentivo interno, acarreta ocasionalmente, a uma não formação continuada, sendo aplicados conceitos antigos e limitados.

La falta de formación especializada, de reciclaje, e incluso, de concienciación de muchos técnicos, conservadores y conservadoras de los museos, se convierte también en un obstáculo importante [...]. En este sentido [...] se hace evidente el desfase que, en muchos museos, se produce entre la teoría y la práctica. (BUENAVENTURA, 2007, p. 87).

Existe pouco estímulo por parte das autoridades superiores de organização, embora que este panorama comece a mudar, devido a diversos cursos e manuais que tem surgido na área, ainda assim, é necessário que haja um maior apoio institucional para a realização das atividades de qualificação individual e em equipe.

Do ponto de vista da gestão da Secretaria do Estado, por exemplo, também **não** é algo que tenha sido alvo da preocupação, **de que todos os gestores de museus tenham recebido uma formação específica, no que tange à gestão de riscos**. (COUTO, 2020, p. 8 – grifo nosso).

É importante reconhecer essas limitações na formação que permitem ao profissional buscar superar suas carências e procurar soluções a partir de formação continuada, dentro ou fora a instituição. O problema é quando não se percebe essa defasagem no ambiente interno, ou porque não discutem em profundidade sobre o tema ou porque não admitem que seja necessário estudos e atualizações para aplicação nos projetos. De mais a mais, existe também a pressão que diversos setores sociais, muitas vezes, exercem sobre estes trabalhos de conservação e restauro, pesando, quase sempre, a questão econômica, fator que por vezes, negligencia análises mais profundas e a participação de uma equipe totalmente qualificada.

---

<sup>154</sup> Colegas que forma questionados e por consequências das suas trajetórias de vida, acabaram atuando em pesquisas relacionadas ao patrimônio cultural.



Obviamente que não se pode generalizar esta situação, são apenas reflexões que fazem parte de uma cultura enraizada na sociedade e que determina a forma em como se administra o patrimônio cultural. Existe uma gama enorme de trabalhos liderados por profissionais afins a conservação e que encontram alternativas saudáveis para o patrimônio cultural abarcando a parte material e simbólica. Entretanto, ainda há esta outra parcela de ações de profissionais despreparados que necessita deixar de ocorrer ou se tornar cada vez mais rara. Para tanto, é necessário que a visão que a sociedade possui do patrimônio mude, que se estimule uma conexão entre a sociedade civil e o patrimônio cultural, a partir de educação em níveis primários e que se estendam aos cursos de graduação e pós-graduação, como anteriormente citado, de uma maneira continuada e dinâmica, aumentando as reflexões mais profundas sobre este campo à medida em que os alunos também vão amadurecendo o seu poder cognitivo.

Oura realidade manjada no campo museal, diz respeito a carência na formação básica de profissionais que trabalham em museus, para gerir as funções essenciais de sua rotina, devido aos recorrentes desvios de funções que ocorrem dentro das instituições museais, ou seja, o profissional possui uma capacitação para executar uma atividade e acaba necessitando atuar em outros campos, para suprir as necessidades do museu. Neste sentido, a aplicação da GR poderia auxiliar as equipes, tendo em vista que “a questão teórica, por exemplo, de falta de cursos de formação, um planejamento pode prever” (LIZOTT, 2020, p. 14), organizando melhor as equipes e liberando tempo para qualificações complementares.

O discurso apresentado não constitui uma novidade na vivência dos funcionários de museus que experimentam estas questões a diário na prática. Dito isso, é necessário que a academia insista neste tema para que estas situações sejam revistas no âmbito das políticas públicas para a conservação do patrimônio cultural. Observa-se que para solucionar os problemas que geram a falta de uma aplicação satisfatória da GR e da CP, é necessário transformar o modo como o patrimônio cultural é tratado socialmente desde a sua base, trabalhando e inserindo estes conceitos dentro dos diversos setores sociais. É imprescindível também que para tanto, sejam estudadas e elaboradas metodologias para realização desta inserção, possibilitando um processo dialético e fluído, aumentando assim, a participação coletiva. Estas ações seriam refletidas positivamente em diversos níveis do patrimônio, a partir do entendimento de que se a sociedade conhece, entende e a

partir daí, respeita este espólio, as chances de vandalismos e degradações *inconscientes*<sup>155</sup> seriam cada vez menos representativas.

A partir deste primeiro raciocínio, se começa a responder os primeiros questionamentos desta pesquisa. Neste sentido, há uma dicotomia que permeia o campo da conservação preventiva e da GR: Ao mesmo tempo em que os manuais<sup>156</sup> sobre o tema são pouco trabalhados dentro de instituições de guarda – por motivos diversos: falta de formação específica, indisponibilidade de tempo, pouco apoio institucional, carência de recursos econômicos, desconhecimento da matéria, equipe insuficiente, etc. - por outro lado, estes instrumentos educacionais começam a fazer parte da rotina de muitas equipes museais, por serem as únicas fontes de informações sobre o assunto, haja vista que em diversos museus as equipes não possuem formação prévia sobre conservação-restauração e necessitam formar-se dentro da entidade museológica para desenvolver as atividades deferidas. Neste sentido comenta COUTO (2020, p. 8):

Então hoje, por exemplo, a gente vai aprofundando à medida que a necessidade de colocar em prática vai batendo à porta. A gente acaba tendo que fragmentar essa busca por informações complementares, porque, realmente a gente não têm.

Um importante aliado são as parcerias institucionais que promovem cursos de formação dentro dos museus com intuito de suprir carências e atuando na execução de projetos que, muitas vezes não é possível sem este apoio. Algumas vezes estas cooperações são as únicas iniciativas de formação que há dentro do museu, como no caso da Casa Fabíola – Donación de Arte Mariano Bellver y Dolores Mejías:

Nosotros lo que hemos hecho, lo único que hemos hecho ha sido un curso conservación preventiva con el Instituto Andaluz de patrimonio Histórico que se lo dimos a todo el personal, desde mi hasta el limpiador, todo. (GONZÁLEZ, 2020, p. 5).

Situação parecida encontrou o MJC que sem a disponibilidade institucional de profissionais qualificados em GR, encontrou apoio para realização das atividades

---

<sup>155</sup> O termo “degradação inconsciente” é utilizado neste trabalho para representar vandalismos que são cometidos de maneira não desejada, como no caso sentar em um muro de azulejo do século XVIII para realizar fotografias, ou fazer intervenções em obras de arte sem antes perguntar se a obra é participativa, por exemplo. Casos de turistas que degradam obras em museus para praticar “*selfies*”, sem respeitar o espaço da obra, também poderia encaixar-se neste conceito.

<sup>156</sup> Vide bibliografia.

básicas de conservação a partir da parceria com a UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul/Porto Alegre/BR).

Nós aplicamos junto com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com curso de Museologia, e a disciplina de conservação preventiva. Nós criamos um curso de extensão e aplicamos o REORG, é a metodologia do Instituto Canadense de Conservação, então neste momento, a gente ganhou o reforço de quinze pessoas no sentido de fazer um super diagnóstico nas reservas técnicas, nas duas edificações, com intuito de identificar riscos e a partir daí a gente então começa a desenvolver um trabalho de mitigação desses riscos. Foi derivado desta metodologia do REORG, aplicada em julho do ano passado, que nós criamos estas outras duas reservas técnicas novas, identificando a necessidade de separar o acervo por materiais, por tipo de materiais constituintes, e aí também uma série de questões que envolvia, o prédio. As edificações foram tratadas, foram mitigadas a partir desse trabalho, então nessa equipe, por exemplo, nós tínhamos duas conservadoras. (COUTO, 2020, p. 5).

Os museus menores, amiúde, recorrem a assistência de estudantes de graduação e futuros profissionais que, por vezes, se interessam em fazer investigações, trabalhos de conclusões de curso, dentre outros, utilizando o museu como um estudo de caso. Neste sentido observa-se que a integração entre a universidade e a instituição de guarda sempre gera bons frutos para ambos, sendo iniciativas prolíficas. No caso do MALG, não é diferente “Fábio tem conseguido fazer agora a parceria com uma aluna da meteorologia. É um estudo um pouco mais aprofundado quanto às condições ambientais do prédio” (LIZOTT, 2020, p. 6). A este respeito observa-se que o MALG possui em sua equipe um conservador-restaurador formado na área<sup>157</sup>, já o museu Casa Fabiola – Donación de Arte Mariano Bellver y Dolores Mejías, não possui em seu quadro de funcionário profissionais formados ou encarregados desta atividade. De acordo com González (2020, p. 6 – grifo nosso): “Ahora mismo en la conservación, es fundamental un buen seguro de obras [...], **como no tenemos un equipo de restauración**, que te permita en caso de rotura o de desperfecto o de rehabilitación, poder acudir al seguro”.

A realidade de museus maiores é um pouco diferente, haja vista que o apoio é fornecido por vias institucionais através do Estado e dos órgãos competentes que possuem a tutela. O Museo de Bellas Artes de Sevilla, por exemplo, orienta-se a partir de dados e informações cedidas pelo Ministério da Cultura Espanhol que “ha realizado algunos estudios al respecto y ha publicado sus conclusiones y recomendaciones. Las

---

<sup>157</sup> “dentro do núcleo de acervo e reserva técnica, o qual divido com meu colega conservador e restaurador. O cargo dele [...] é técnico em restauração” (LIZOTT, 2020, p. 3).

publicaciones del Ministerio de Cultura han sido enviadas al museo y son facilmente accesibles a través de internet” (HERMOSO, 2021, p. 4). Além disso, o MBAS possui uma equipe de conservação-restauração que auxilia nos trabalhos. Situação parecida é vivenciada no Museu Imperial, onde as museólogas que realizaram o plano de GR conheceram a metodologia a partir de cursos oferecidos pelo Instituto Brasileiro de Museus, que tutela o Museu Imperial, como comenta Muna Durans: “a gente aprendeu através do treinamento do IBRAM” (DURANS, 2020, p. 6).

De acordo com a investigação, foi observado que a utilização ou não de instrumentos didáticos depende da qualificação prévia dos encarregados para executar as ações de CP e GR; do tipo de instituição; da sua missão; das condições financeiras e técnicas; da sua localização geográfica; do tipo de gestão; etc.; De acordo com os materiais escolhidos para definir a metodologia, Muna Durans comenta:

Acho que a gente usou só a que foi fornecida pelo IBRAM. Não, não procuramos de outro museu, alguma coisa ou outra assim em termo de matérias que a gente ouvia falar, mas basicamente foi a fornecida pelos treinamentos do IBRAM que os palestrantes davam. (DURANS, 2020, p. 11).

Outro fator importante que leva os profissionais de instituições de guarda a aprofundarem o conhecimento, refere-se ao valor do espólio que esta instituição protege, assim como o nível de responsabilidade social e museal. O que não quer dizer que instituições pequenas ou com acervos pouco valorados socialmente, não assumam a mesma postura, mas geralmente buscam suprir outras carências institucionais primordiais, o que muitas vezes não abre espaço para formações e estudo autodidata destes profissionais.

Em relação aos entrevistados dessa pesquisa verificou-se que suas formações<sup>158</sup> não provém de uma graduação em conservação-restauração, mas sim, de áreas afins, ainda que todos possuam especializações posteriores na área, a partir de cursos e formações continuadas. Neste sentido, deve-se levar em consideração que na Espanha:

---

<sup>158</sup> É importante deixar claro que a entrevista realizada no Museo de Bellas Artes de Sevilla foi cedida pelo chefe do departamento de conservação e investigação Dr. Ignacio Hermoso Romero, sendo apenas a sua formação básica avaliada. A pensar disso, este museu possui atualmente “seis conservadores y tres restauradores” (HERMOSO, 2021, p. 1), mas as suas formações básicas não foram consideradas, ainda que correspondam a mesma lógica, para não alterar a porcentagem da amostragem analisada. Não foi autorizada a gravação da entrevista, mas o entrevistado cedeu gentilmente o questionário respondido por escrito.

Tradicionalmente, el conservador procede de titulaciones universitarias afines a la temática humanística de las colecciones (muchas veces complementadas con formación especializada de tercer ciclo), aunque la creciente diversificación de las opciones de posgrado ha enriquecido su perfil abriéndole a temáticas como el marketing, la comunicación o la gestión. (Ministerio de Cultura y deporte)<sup>159</sup>

Dentre os museus brasileiros investigados, todas as entrevistadas tinham formação básica em museologia, constando em 50% do total de museus analisados. Na Espanha, a qualificação foi diversificada, ainda que muito qualificada observando uma formação transversal e interdisciplinar. Vale a pena ressaltar que a maioria dos entrevistados concluiu suas formações acadêmicas básicas em uma época em que não havia cursos superiores de conservação e restauração<sup>160</sup> na Espanha.



Figura 29 - Gráfico da percentagem do perfil de entrevistados de acordo com a sua formação - Museólogas vs. áreas afins à conservação.

<sup>159</sup> Informação apresentada no site do Ministério da Cultura e Esporte da Espanha, disponível em: <https://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/mc/bellasartes/conoce-bellas-artes/exposicion-virtual-presentacion/exposicion-virtual-secciones/profesionales-patrimonio/7funciones-conservadores.html>. Acesso em: 22 jan 2021.

<sup>160</sup> Reforma do sistema educativo espanhol que transforma os cursos de conservação e restauração em graduações universitárias (*diplomatura universitária*) com título superior de conservação e restauração de bens culturais, a partir da Lei Orgânica 1/1990, de 3 de outubro, de Ordem Geral do Sistema Educativo Espanhol (LOGSE).

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas cedidas pelas instituições de guarda.

Averiguar a formação basilar dos (as) entrevistados (as) é importante para demonstrar que ainda hoje, diversos museus brasileiros e espanhóis possuem em seu quadro de funcionários poucos profissionais formados em cursos superiores em conservação e restauração, mas sim, advindos de outras áreas afins e com especialização posterior e continuada em conservação e restauro. Este fato demonstra que os egressos destes recentes cursos de graduação ainda não estão conseguindo uma abundante inserção no mercado de trabalho, até ao presente exposto. Entende-se que as análises foram feitas por amostragem, mas ainda assim, refletem de maneira fundamentada o cenário museal dos dois países.

A formação básica dos funcionários responsáveis pela CP e a GR dentro das instituições analisadas são apenas resultados deste trabalho, não realizando juízo de valor sobre o trabalho realizado em questão. Observou-se que os Museus espanhóis que possuem uma representatividade internacional e nacional, como os analisados Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía e o Museo de Bellas Artes de Sevilla, sim possuem uma equipe transversal com conservadores-restauradores.

Como tratado anteriormente, a disciplina de GR começa a fazer parte das discussões e do interesse dos conservadores a partir da década de 1980, gerando algumas pesquisas e questionamentos mais profundos sobre a sua metodologia e aplicabilidade em contexto prático. Como conclusão a esta reflexão rápida, e que poderia ter sido levantada como uma das hipóteses deste trabalho, a gestão de riscos ainda não é suficientemente trabalhada dentro das instituições de guarda porque não é antiga o bastante para ter sido exaustivamente estudada, assimilada e empregada. Se chega a esta conclusão levando em consideração a resposta da maioria dos entrevistados, tendo em vista que poucos conhecem a disciplina profundamente ou já tiveram contato com ela, de maneira prática ou formativa. Em conformidade ao exposto, Pedro González comenta sobre a sua formação, afirmando que “mi formación en patrimonio ha sido, digamos, no formal, si no ha sido más bien, la experiencia, primero comunicativa y después he ido, pues, a cursos de patrimonio y tal” (GONZÁLEZ, 2020, p. 5). A museóloga do MI, Aline Ribeiro, lamenta o deficit na sua formação a respeito da GR:

Eu participei do primeiro treinamento, os outros treinamentos eu não fui mais, foi o Wilson. Então sempre teve um problema no treinamento, eu fiz a gestão (GR), baseada nas coisas que a Muna fez, os treinamentos, porque por

burocracias, eu acabei não fazendo nenhum treinamento válido. (RIBEIRO, 2020, p. 7).

Também é importante pensar que atualmente a informação evolui de maneira mais rápida que outrora, devido a grande difusão da informação e das políticas institucionais que visam cada vez mais a extroversão da informação. Ainda sim, a metodologia não parece ter sido assimilada e adotada na maioria das instituições do Brasil e da Espanha<sup>161</sup>, bem como as atividades de CP. Esta afirmação é corroborada por investigadores que também discutem o tema, mas sob outro viés:

El hecho es que, pese a su motivación, el entendimiento de la concepción ampliada del término conservación preventiva no es algo natural ni tampoco inmediato, tanto para los involucrados en el campo del patrimonio cultural, como para gran parte de la sociedad brasileña, que necesita informaciones objetivas en este sentido. Las consecuencias negativas de estas cuestiones se manifiestan de varias formas, como la prevalencia de acciones correctivas, de restauración y actividades no planeadas respecto a la preservación patrimonial. (COELHO; PINHEIRO, 2017, p. 125-124).

O deficit em profissionais de museus que tenham formação especializada em conservação-restauração atinge principalmente museus regionais de pequeno porte, o que influencia diretamente nas ações em geral de CP e GR. Ainda sobre este ponto, continuando o raciocínio sobre a formação dos investigados, é importante ressaltar que os (as) entrevistados (as), que falaram mais a fundo sobre a gestão de riscos, indicaram uma carência de formação prévia sobre o tema. De acordo com uma das museólogas do Museu Imperial, houve a necessidade de formação para realização do plano de GR, neste sentido “foram três treinamentos que o IBRAM ofereceu, isso para a gente fazer o corpo, que foi o Pedersoli, que deu, e uma outra pessoa da Itália. Eu participei de dois, dos três” (DURANS, 2020, p. 7).

Acredita-se que atualmente haja uma disseminação da informação extensa, fator que colabora com a preservação do patrimônio cultural. Além disso, as trocas de conhecimento estão maiores e se intensificaram muito após a pandemia do COVID-19, já que a comunicação em alguns momentos só continuou devido as redes tecnológicas e de informação.

Para concluir esta hipótese, entende-se que a utilização ou não de manuais e teorias sobre CP e GR dentro de instituições de guarda depende de muitos fatores,

---

<sup>161</sup> Salvo exceção de grandes museus e instituições de guarda.

como já mencionados, destacando o tamanho da instituição; a relevância social; a disponibilidade de recursos humanos, financeiros e técnicos; o tipo de gestão, etc.

Desta maneira, entende-se que esta hipótese não pode ser totalmente ratificada ou refutada com base na amostragem analisada. Entretanto, observa-se que existe uma dificuldade dentro das instituições de guarda de fazer uso destes recursos didáticos, devido a falta de tempo e de planeamento institucional que favoreça esta ação. Ainda assim, também se verifica que estes instrumentos de aprendizagem são requeridos e manuseados quando há a necessidade de adquirir conhecimentos para realização de tarefas internas urgentes, o que causa uma dicotomia na conclusão deste tema. Nesta perspectiva, acredita-se que a GR seria uma excelente ferramenta de coordenação dentro dos museus, a qual auxiliaria na organização e planificação destas tarefas, tendo em vista que a falta de conhecimentos e de tempo para realização de aperfeiçoamentos, qualificações e reciclagens, também pode ser identificado como um risco em potencial para a coleção e instituição.

#### 4.3. II hipótese: A falta de recursos humanos, técnicos e financeiros impede a aplicação de metodologias de GR

A conservação preventiva e a gestão de riscos estão, neste momento, consolidando-se dentro da estrutura institucional dos organismos que gerem o espólio cultural. É latente que existe a consciência social e institucional sobre os benefícios da conservação preventiva, no que tange o “conservar preventivamente para não necessitar restaurar”, visando os conceitos da mínima intervenção (BRANDI, 2004) assim como é notável que muitos investigadores chamem a atenção de que esta conservação deve ser feita não apenas para as gerações futuras, como destaca Gaël de Guichen onde afirma que a conservação preventiva deve ser realizada “asegurando su accesibilidad a generaciones presentes y futuras”, es decir, no se puede dejar de lado a las “generaciones actuales” (GUICHEN, 2013, p. 21). A este respeito a GR surge como uma novidade reveladora a qual promete prever riscos aos bens culturais, evitando assim, futuras perdas e desgastes desnecessários. A matéria da GR é recente e necessita de tempo para amadurecer e ser assimilada pelas instituições de guarda, traçando quase que o mesmo caminho que a CP percorreu e percorre até hoje, no que tange a sua prática nas atividades diárias dos museus. Corroborando esta afirmação, enfatiza-se que:



En la actualidad creo que hay concienciación tanto a nivel profesional como político de la necesidad de gestionar los riesgos para las colecciones de los museos. **Las limitaciones de carácter financiero** son las que pueden retrasar la puesta en marcha de planes de gestión de riesgos. (HERMOSO, 2021, p. 4 – grifo nosso).

A segunda hipótese assume a falta de recursos humanos, técnicos e financeiros como fator impeditivo para a aplicação de metodologias de GR sendo esta uma queixa recorrente por parte dos profissionais que trabalham em instituições de guarda públicas, de acordo com Joana Lizott “a gente tenta construir uma política de gestão de riscos, mas a gente não conseguiu fazer isso no papel ainda, é tudo muito na prática, o quê que dá pra gente fazer sem recurso” (LIZOTT, 2020, p. 3). Museus maiores, como o Museo de Bellas Artes de Sevilla, também enfrentam limitações de recursos, fator determinante para organização e posta em prática das tarefas diárias, como define Ignacio Hermoso: “las actividades de conservación se establecen en función de la disponibilidad de personal, de las partidas presupuestarias disponibles y de las actividades programadas por el museo” (HERMOSO, 2021, p. 2).

É interessante refletir a respeito da função de um museu ou de uma instituição de guarda. Ora, estes locais existem, na maioria das vezes – não generalizando, tendo em vista as diversas tipologias de arte e de expressão artística – para servir de abrigo e dar cuidado aos bens culturais. Não é contraditório pensar que o setor responsável diretamente por cumprir com este encargo, tenha tantos problemas em conseguir apoio institucional e Estatal às suas iniciativas de conservação? A sociedade, usualmente, não possui uma consciência preventiva e sim paliativa e remediadora. Isto inclui diversos setores que se fossem abordados neste trabalho deveriam ser analisados a partir do arcabouço baseado nos campos da antropologia social, sociologia e filosofia. Isto é, seria importante analisar o comportamento social que leva a este resultado, já que se sugere que a prevenção, ou a falta dela, faz parte de uma estrutura social, que se reflete não apenas no campo da conservação e do patrimônio cultural, mas em diversos outros setores.

Não é o objetivo desta tese buscar estas reflexões mais complexas e que fazem parte de campos díspares à conservação. Entretanto, é fundamental observar que os obstáculos enfrentados dentro da esfera da conservação e da GR são frutos não apenas no que diz respeito a juventude da matéria, mas também, devido a construção

social a qual vivemos<sup>162</sup>. Não obstante, além do que foi relatado pelos entrevistados (as), estas questões são sempre apontadas por teóricos que trabalham diariamente com a conservação do patrimônio cultural, os quais também apontam para a insuficiência de atividades de CP e GR nos museus, devido a carência de recursos.

Una primera causa tiene que ver con la falta crónica de recursos económicos que sufren los museos catalanes, la cual, salvo pocas excepciones, les impide acceder a determinadas tecnologías de última generación que ofrece el mercado. (BUENAVENTURA, 2007, p. 87).

Os museus carecem de recursos financeiros, mas de acordo com algumas entrevistas este fator isolado não é impeditivo para a realização de diversas atividades de conservação, já que os funcionários entendem que esta realidade não irá mudar a curto prazo e assumem uma postura positiva quanto a avaliação dos recursos monetários: “é óbvio que a gente precisaria de muito mais dinheiro para fazer mais um horror de [muitas] coisas, o museu ainda tá bem longe do que a gente gostaria que fosse [...], mas comparando com outros...” (LIZOTT, 2020, p. 16). Os profissionais de museus, devido aos diversos deficits de recursos monetários, acabam encontrando soluções factíveis para os problemas de conservação e a falta de equipamentos, muitas vezes de uma maneira sustentável, criativa e improvisada, sem contar a curto prazo com a verba que seria necessária para a resolução do imbróglio. Esta ação é visível no Brasil e na Espanha, como comenta Buenaventura sobre o caso dos museus catalães:

Una segunda causa [está] relacionada con las deficiencias de planificación y con el estado de mantenimiento de las instalaciones de muchos museos catalanes. En este sentido, quiero remarcar especialmente, **que en muchos de ellos no hay ninguna previsión de mejora de los equipamientos y de sus contenidos**. (BUENAVENTURA, 2007, p. 87 – grifo nosso).

É notório que os funcionários que atuam em museus conheçam e estejam cientes das precariedades que atingem este setor, desde as necessidades mais básicas e críticas até as que demandam soluções mais tecnológicas e especializadas.

Por ejemplo, la carcoma, la termita todos esos problemas que hemos tenido, tampoco me han dado dinero, y eso, eso sí que es un riesgo para la colección y para el edificio, pues el riesgo es que, lo que tú estás planteando, es que la persona, digamos, **responsable de todos esos temas, ni está, ni se le**

---

<sup>162</sup> Outra vez se ressalta que não serão analisados aqui estes aspectos, já que seria uma tese a parte, levando em consideração que deveríamos verificar também outros modelos de sociedades e seus sistemas conservativos para refutar ou ratificar as afirmações, sendo estas apenas provocações para futuras investigações dentro destes campos.

**espera**, porque de hecho ni se lo podríamos dar a otro que tuviera otras funciones, es decir, si yo tuviera un conservador especializado con su título, le podría meter el tema del riesgo dentro de sus funciones, **pero es que no lo espero**, y si lo contrato tiene fecha de caducidad, que me interesaría alguien, que el tema de conservación del tema riesgo, no va a ser que cuando él se vaya, ya no tengo a nadie. (GONZÁLEZ, 2020, p. 12-13 – grifo nosso).

Da mesma forma que os museus buscam apoio de outras instituições de investigação para suprir as necessidades de profissionais qualificados<sup>163</sup> quanto ao exercício de algumas funções, também tentam acudir as suas carências de recursos humanos inserindo alunos de cursos de conservação-restauração e museologia, para auxiliar nas atividades básicas do museu, além disso apoiam estes estudantes na sua formação e inserção na prática profissional.

A questão de pessoal também, embora tem uma questão externa, eu acho que é uma questão de planejamento também no sentido de que, **a gente pode conseguir um bolsista para ajudar** nesse sentido, mas então a gente tem que ter um projeto no qual essa pessoa vai tá incluída, né com objetivos, com metas, enfim, a gente tem todos os anos também uma demanda dos estágios obrigatórios tanto da conservação, quanto da museologia, então o que a gente faz com esses estagiários... isso tem que ter um planejamento também, quais atividades eles vão fazer, porque, o objetivo é a formação deles. (LIZOTT, 2020, p. 15)

Os gestores museais, distintas vezes, fazem uso de estratégias para convencer as autoridades responsáveis pela liberação de orçamento, que o museu ao qual trabalha é significativo para a sociedade e necessita de uma atenção maior de a que está sendo destinada. Neste seguimento, observa-se que neste ponto as questões que permeiam a formação básica sobre patrimônio e conservação e a gestão se entrecruzam, tendo em vista que diversas vezes se observa que os detentores da aprovação ou não de um aumento orçamentário não possuem conhecimentos suficientes para identificar as necessidades museais e obrigam os gestores a realizarem mais este esforço, o qual consiste em quase que convencer este setor, que o patrimônio em questão tem valor. Conforme comenta Pedro González “yo tengo cuadros en la colección que nos cuentan cómo desde el siglo XIX se fue creando ese estereotipo de ciudad, pero claro la otra es que los políticos digan: si damos el dinero” (GONZÁLEZ, 2020, p. 11).

Porque mientras yo hablé de gestión de riesgo, le hablo de evacuación, le hablo de lo que sea, no le interesa, si yo defiendo que esta colección explica porque Sevilla es una de las ciudades más importantes del mundo a nivel cultural y que la colección explica cómo desde la llegada de los románticos a

---

<sup>163</sup> Vide hipótese 1.

principios del siglo 19, Sevilla se va a poner en el ámbito de ciudades románticas y por eso vienen los turistas, los históricos y los actuales, **estoy intentando que le den importancia para que me den dinero.** (GONZÁLEZ, 2020, p. 10).

Neste sentido, observa-se que diversas vezes, os gestores culturais e os profissionais que trabalham com a conservação, possuem “el reto de convencer a sus instituciones” ou ao poder público “a investir em el área” (COELHO; PINHEIRO, 2017, p. 126). O deficit financeiro não é o maior problema dos museus, haja vista que com a aplicação da metodologia da GR é possível organizar os ingressos orçamentários de maneira que atendam as necessidades por prioridades, fator que colabora com a preservação significativamente e não deixa a instituição totalmente dependente de um orçamento alto e que assista a todas as demandas. Sendo assim, José Luis Pedersoli Jr., cientista da conservação e especialista em gestão de riscos, afirma que os problemas que envolvem a aplicação da metodologia em contexto museal, estão amplamente ligados:

a capacidade situacional em termos de tamanho da equipe, disponibilidade de tempo, não necessariamente de recursos. Recurso em um segundo momento, não tem tanto a ver com a análise do risco, é mais no sentido de implementar medidas. Mas aí eu vou fazer um parenteses: **que às vezes a instituição tem recursos, está usando, mas está usando para tratar riscos que se são pequenos, se comparados a outros que num momento estão fora do radar, a análise ajudaria a otimizar o uso do recurso, então, pode ser parte também, mas não necessariamente recursos financeiros.** (PEDERSOLI, 2021, p. 1 – grifo nosso).

Informação que complementa a diretora do museu Julio de Castilhos, a qual também entende que a questão financeira não impede a aplicação da metodologia para que se realize a análise de riscos:

Eu entendo que o primeiro aspecto, assim que é o que mais compromete não é nem a questão do orçamento, pelo menos não nesse momento. É exatamente a ausência de mais profissionais vinculados à área, né, o ideal seria que tivéssemos um conservador permanentemente no museu, atuando, e talvez até mais pessoas vinculadas à área da museologia, no sentido de dar conta de onze mil peças, que necessitam, de um acompanhamento, de um trabalho cotidiano permanente. (COUTO, 2020, p. 11-12).

Corroborando o exposto, se identifica a falta de recursos humanos como um dos principais entraves, já que “otro problema de la gestión de riesgo es que no hay personal” (GONZÁLEZ, 2020, p. 3). Essa carência de profissionais acarreta em sobrecarregar a equipe existente da instituição ao qual necessita realizar as atividades previstas no seu cronograma ainda que com este déficit. Desta forma os trabalhos que necessitariam de uma especialização específica ou de uma qualificação contínua não

são contemplados da maneira que, a bibliografia e os profissionais de instituições museais, consideram ideal.

En efecto, mientras en los museos de menor plantilla – máximo 20 profesionales– éstos realizan entre 5 y 7 funciones distintas, en los museos con plantillas superiores a los 80 profesionales, éstos participan en 2, o máximo 3, áreas de trabajo distintas. (MECD, 2012, p.44).

Dos 6 representantes de museus entrevistados, todos comentaram em algum momento sobre a importância de possuir recursos humanos. A fala de 5 entrevistados sobre este tema surge espontaneamente e em um deles (MBAS) surge a partir da entrevista enviada por escrito.



Figura 30 - Gráfico da percentagem de museus que comentaram sobre a falta de recursos humanos.  
Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas cedidas pelas instituições de guarda.

A pesar del conocimiento sólido producido por la Ciencia de la Conservación, a partir de la segunda mitad del siglo XX, los profesionales y las instituciones que se ocupan de la conservación de los bienes culturales tienen como costumbre aplicar normas, directrices y prácticas sin un sentido claro de cómo establecer prioridades o considerar los costos involucrados con el fin de hacer un mejor uso de los recursos disponibles. (MATTOS; GONÇALVES, 2015, p. 144)

A falta de recursos financeiros acarreta em um deficit de recursos humanos, haja vista que sem condições econômicas não há como efetuar a contratação de funcionários para as diversas atividades institucionais, e que envolvem totalmente a conservação e a GR. Constitui em uma matemática simples, onde uma coisa não se desvincula da outra e que no presente momento, não há solução que não seja um olhar mais atento para as instituições de guarda e seus orçamentos precários.

yo como no tenía personal de conservación tenía que implementar con contratos a empresas, por ejemplo, lo que quiero implementar, que el contrato de vigilancia jurada fuera también de seguridad y de gestión de riesgo, pero para eso que me falta el plan de seguridad que me diga qué es lo que tengo que hacer, que lo primero lo que tengo que hacer, antes que nada, que me den dinero para contratar a una empresa que me haga el plan de seguridad y de riesgos. (GONZÁLEZ, 2020, p. 8).

Pilar Monteiro (MNCARS) recorda que apensar de estar a frente da coordenação do Plan de Protección de Colecciones ante Emergencias del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (Plan PROCOERS), não trabalha no MNCARS, já que dedica-se a docência na Universidad Complutense de Madrid, o que acarreta que ela não possua uma dedicação exclusiva a este tema, desta maneira, comenta que “una de las cosas que he visto es que hace falta dotar al plan de recursos humanos, no solo materiales, que también, pero, que haya gente que se dedique al plan, a la implementación del plan” (MONTERO, 2019, p. 8).

Ignácio Hermoso (MBAS) também salienta que a falta de recursos humanos está associada a carência de meios financeiros, fator que gera uma “dificultad de destinar los recursos que serían necesarios, tanto materiales como humanos” (HERMOSO, 2021, p.4) para a realização e conclusão do PGR.

Aline Ribeiro, museóloga do MI, afirma que o problema enfrentado com recursos humanos não está presente apenas no museu ao qual ela trabalha, mas se observa na administração do IBRAM como um todo, neste sentido, comenta que devido “a realidade dos museus e a quantidade de pessoal que os museus, principalmente o IBRAM tem; e a necessidade de muita coisa que a gente têm [...]” (RIBEIRO, 2020, p. 7) a realização do PGR foi um desafio devido a equipe reduzida destinada a realização do projeto, já que, de acordo com a entrevistada: “eu não estava acompanhando a metodologia, não estava conseguindo entender sozinha, eu não tinha feito os cursos, então foi bem difícil” (RIBEIRO, 2020, p. 9).

A carência de profissionais é uma constante nas instituições de guarda brasileiras e espanholas, principalmente no que concerne as menores e com menos

visibilidade social. Neste contexto observa-se uma falta de planeamento estrutural para atender as demandas básicas:

Todos los servicios que hoy en día exige un museo, servicios de conservación y restauración, servicio de didácticos, de investigación, para conocer y poder trabajar en estos esta colección, servicios de, vamos a llamarle de, las tiendas de los museos de venta de productos vinculados al museo, cafetería que es otro de los servicios que también atiende, salas de interpretación de la colección, salas expositivas o de usos múltiples y nosotros de todo eso tenemos breves pinceladas, pero no tenemos personal, es decir, que el personal hay que contratarlo aparte [...]. A partir de ahí todo el tema que tú quieres estudiar qué es la gestión de riesgo ya vas con un gran hándicap, es que ya el espacio no es el adecuado, y claro no ser adecuado los gastos que genera el poder adaptarlo son paliativos, si no tienes una salida de emergencia y no puedes crearla ya de entrada van mal. (GONZÁLEZ, 2020, p. 1-2).

A escassez de meios gera desconforto aos profissionais que carecem trabalhar com as condições que encontram e muitas vezes sem perspectivas de melhoras, tendo em vista que “esta circunstancia está estrechamente ligada al débil apoyo institucional que, desde los diferentes niveles de la administración del país, se ofrecen a los profesionales de los museos” (BUENAVENTURA, 2007, p. 87).

[...] sin ayuda de personal es muy difícil, y a veces me siento solo, y eso que tengo la suerte de que las empresas que están trabajando conmigo el personal, que ganan muy poco dinero, porque yo contrató a la empresa y la empresa contrata el personal y va bajando, pues tengo la suerte de que el personal que queda de la empresa es bueno pero ¿imagínate si me hubiera llegado personas de empresa malo? y no tienen seguridad de que se queden aquí cuando cambia el contrato, porque puede cambiar el contrato y la empresa. Que es lo malo que tiene la gestión mixta (GONZÁLEZ, 2020, p. 1-2).

Para além disso, é latente a insuficiência estrutural dos locais de guarda o que torna a GR como o menor dos problemas a ser pensado dentro da instituição, para quem não conhece a importância da matéria e como facilitaria o trabalho dentro da instituição. São problemas estruturais que enfrentam diversos museus, sobretudo, museus menores e com menos recursos, fator que sobrecarrega as equipes já em escassez.

O Museu Júlio, é um museu, que vive de sobressaltos. Eu cheguei em janeiro, em março nós tivemos que desligar a energia elétrica, porque estávamos sobre risco de incêndio, então para trocar a caixa de entrada do museu o processo licitatório demorou, levou três meses, né, o trabalho foi feito em quinze dias, mas a contratação levou três meses e nesse tempo nós ficamos trabalhando sem energia! Sem luz! Sem computador! (COUTO, 2020, p. 6).

História parecida conta a museóloga responsável pelo MALG. De acordo com Joana Lizott:

No outro prédio, enquanto eu estava lá, a gente tinha um problema sério na rede elétrica! [...] Foi num verão por causa do ar- condicionado, teve um... na verdade foi no escritório ao lado, que era do proprietário do prédio, o ar- condicionado dele começou a saltar fumaça e explodiu [risos] explodiu não, mas enfim, deu um susto em todo mundo, e a gente chamou os bombeiros e era aquela coisa, a gente tinha climatização e não podia usar direto porque se usava tudo junto daí não podia acender a luz, era aquela coisa horrorosa! Então lá a gente teve esse problema e tinha esse cuidado que infelizmente não tinha como ter a climatização do acervo, vinte e quatro horas, e também a caixa de luz, lá chegou a soltar faíscas uma vez, então a parte elétrica é uma coisa que me tira o sono [...] Logo que a gente chegou, antes da gente se mudar, na verdade, a gente já tinha questionado a Reitoria quanto à infraestrutura elétrica desse novo local que é um prédio da Universidade daí, nos foi informado que a rede elétrica, claro, ele não era um prédio que era um museu, não tinha climatização, as peças não eram utilizadas vinte e quatro horas, então não ia comportar um sistema de ar-condicionado e ininterrupto, mas como ele era um prédio que estava sendo utilizado pelos conselhos da Universidade ele já tinha uma aparelhagem que já estava numa situação bem melhor, a caixa de luz a gente visivelmente, já enxergava que era uma coisa mais segura, mas mesmo assim, por essas experiências anteriores a gente tá sempre com o sinal de alerta ligado. (LIZOTT, 2020, p. 10).

Sem estrutura e projeção de incentivos fiscais, os gestores museais descrevem o cenário acomete as instituições de salvaguarda, principalmente as de pequeno porte:

Los ayuntamientos trabajan por capítulos. El capítulo 1, **que es el personal, no me van a dar**. Porque hay una ley, de hace mucho tiempo que se llama ley de reposición de funcionario cero. Es decir, el día que yo me muera, mi cargo desaparece. Están eliminando funcionarios, tasa de reposición cero. Solo salen de esa tasa de reposición los puestos imprescindibles, que siempre son administrativos, policía y basura. Cultura, no, tasa de reposición cero. Entonces a partir de ahí capítulo uno, no tengo tasa de reposición. Capítulo dos, que se llama gastos, contrataciones de empresas, que es de donde tiro para poder contratar a las empresas que tenemos, **si no me sube el presupuesto, no voy a poder meter las implementaciones de vigilancia, de personal**. [...] Capítulo dos. Capítulo cuatro [tres]: transferencias, es decir, que me deán dinero para yo llegar a un acuerdo con la sociedad civil, no me lo van a dar, y el capítulo que yo quiero es el de inversiones, montera y aire acondicionado, porque el plan de seguridad saldría del capítulo dos, contrato una empresa para que te haga un servicio con fecha de finalización. El de la montera es inversión, y el de aire acondicionado es inversión, tienen que hacer un estudio de todo esto y cambio, por ejemplo, el aire acondicionado. (GONZÁLEZ, 2020, p. 14. grifo nosso).

Outro ponto importante, diz respeito a carência de formação específica associada a falta de recursos humanos que tornam o trabalho dos funcionários de museus responsáveis pela tarefa, muito maçante e demorado, o que também se tornam um fator impeditivo da realização da GR de maneira adequada e satisfatória:

Como a gente não conseguiu fazer todos os treinamentos, a gente na hora de aplicar teve que fazer uma engenharia reversa, eu vi pronto e fui tentando entender como é que a pessoa chegou aquele raciocínio baseado na



metodologia que a gente tinha ali, que era só números e muito abstrato. Então a gente juntou as duas coisas e conseguiu entregar um documento, eu acho que é um misto dos dois. Falta de treinamento e a dificuldade, que eu acho que mesmo a gente tendo terminado entregue, eu ainda acho que a metodologia podia ser um pouco mais dos profissionais. Eu acho que o resultado que a gente chegou, se a gente tivesse um grupo estruturado de funcionários da área técnica com administrativo, enfim, a gente ia chegar ao mesmo resultado sem precisar fazer tanta conta, entendeu. (RIBEIRO, 2020, p. 21).

A criatividade é uma das características que se percebe em muitos conservadores-restauradores e profissionais que atuam na conservação de instituições de guarda, como um dos métodos utilizados para driblar as insuficiências, que por vezes, permeiam a falta de apoio institucional, assim como incluem as diversas carências observadas diariamente no campo museal.

Como conclusão a esta seção, serão analisando os elementos desta hipótese de maneira isolada, ou seja, os recursos humanos, os recursos financeiros e os recursos técnicos, e em segundo momento de maneira global. A partir das entrevistas e da análise de campo observa-se que isoladamente os recursos financeiros não são considerados pelos entrevistados como fator impeditivo para a realização dos planos de gestão de riscos, tendo em vista que os recursos financeiros seriam necessários no momento de implementação do plano e para suprir necessidades de mitigação dos riscos. Analisando este ponto de maneira global, ou seja, em conjunto com os outros pontos desta hipótese, considera-se que os entrevistados identificam na falta de recursos financeiros um ponto fundamental para o desenvolvimento do PGR, tendo em vista que sem meios econômicos não há a capacidade de contratar ou ampliar a equipe do museu que seria responsável pelo processo de elaboração do PGR. Dado o exposto, constata-se que a falta de recursos humanos é o principal fator que impossibilita a criação de PGR seja pelo tamanho reduzido da equipe, pela falta de profissionais qualificados para o exercício da matéria, carência de uma equipe que possa estar comprometida com o tema sem a necessidade de executar outras funções ao mesmo tempo, dentre outros, como comenta Joana: “acho que é o que mais pega, a falta de pessoal” (LIZOTT, 2020, p. 5); A falta de recursos técnicos não foi mencionada pelos (as) entrevistados (as) o que leva a crer que não é um ponto crucial quando da formulação do PGR.

#### 4.4. III hipótese: A conservação preventiva assume toda a responsabilidade pela preservação quando não há gestão de riscos

Esta hipótese foi levantada partindo do pressuposto que se não há, ou existe pouco desenvolvimento e aplicação da metodologia de GR, seria o planeamento de Conservação Preventiva que levaria a cabo a função de conservação do espólio museal. A esse respeito, observou-se que os museus com relevância nacional e internacional e administração federal, como o Museu Imperial e o Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, possuem sistemas de CP, mas também atuam no desenvolvimento e aplicação de planos de GR. Já o Museu Julio de Castilhos, o Museo de Bellas Artes de Sevilla, o Museu de Arte Leopoldo Gotuzzo e a Casa Fabiola – Donación de Arte Mariano Bellver y Dolores Mejías, focam as suas atividades de conservação na CP, já que ainda não possuem sistemas programados de GR.

En el caso de los museos, los modelos de procesos basados en la evaluación de las prácticas y los niveles de protección disponibles no son suficientemente conocidos todavía, ni su práctica está extendida de manera significativa (FERNÁNDEZ C., LEVENFELD C., MONEREO A., 2011)

Com uma média de visitação anual que chega aos 431.647 em 2019, 20 mil a menos que em 2019<sup>164</sup>, antes da pandemia mundial, O Museo de Bellas Artes de Sevilla conta com uma atividade continuada de CP enquanto não desenvolve o seu Plano de GR, sendo assim, Ignacio Hermoso, comenta que:

Se realizan actividades continuadas de control, vigilancia, evaluación, y conservación preventiva sobre los fondos del museo, tanto si están expuestos al público como si se encuentran sin exponer y se custodian en las salas de reserva. (HERMOSO, 2021, p. 1).

Visando uma estratégia de conservação baseada na CP, o Museo de Bellas Artes de Sevilla possui:

un sistema de climatización para todos los espacios del museo. Este sistema cuenta con un servicio de mantenimiento realizado por una empresa especializada, que cuenta con personal diariamente en las instalaciones del museo y vigilancia del sistema de climatización las veinticuatro horas del día. También se cuenta con un sistema de iluminación especialmente diseñado para la conservación de las obras de arte. Actualmente, se está procediendo a la sustitución por fases de parte de esta instalación por un equipamiento más moderno, basado en iluminación mediante lámparas Led, que tienen un

---

<sup>164</sup> Fonte: ABC de Sevilla - Cultura. Disponível em: [https://sevilla.abc.es/cultura/sevi-bellas-artes-sevilla-cierra-2019-unas-20000-visitas-menos-anterior-202001271853\\_noticia.html](https://sevilla.abc.es/cultura/sevi-bellas-artes-sevilla-cierra-2019-unas-20000-visitas-menos-anterior-202001271853_noticia.html). Acesso em 15 mar 2020.

mejor rendimiento tanto desde el punto de vista energético como de conservación de las colecciones del museo. (HERMOSO, 2021, p. 1).

Na mesma esfera administrativa que o Museo de Bellas Artes de Sevilla, mas sob uma realidade diferente, o Museu Julio de Castilhos, que recebeu em 2019 uma média de 20 mil visitantes<sup>165</sup>, também privilegia a CP, ainda que com muitas dificuldades iniciais de desenvolvimento e implementação, de acordo com Doris Couto “eu sou diretora do Museu Júlio e pela formação em Museologia eu acabo sendo a pessoa, que faz o aporte técnico também. [...] então eu não tenho outras pessoas com formação técnica nesse sentido, toda a coordenação de qualquer atividade vinculada à conservação, acaba passando por mim, o que é um limitador” (COUTO, 2020, p. 3-4). Desta maneira, acaba privilegiando a CP nas atividades de conservação, sendo que “a prioridade [...] é a Conservação preventiva, e em segundo lugar vem a conservação predial que também interfere na conservação do acervo” (COUTO, 2020, p. 4).

A carência na estrutura física e técnica do museu obriga os gestores a buscar novas soluções para resolver os seus problemas de conservação. Neste sentido, foi através de uma parceria institucional com a UFRGS, como já comentado anteriormente, “que nós criamos estas outras duas reservas técnicas novas, identificando a necessidade de separar, o acervo por materiais, por tipo de materiais constituintes, e aí também uma série de questões que envolvia, o prédio, as edificações foram tratadas” (COUTO, 2020, p. 5).

Com administração regional os museus MALG e a Casa Fabiola – Donación de Arte Mariano Bellver y Dolores Mejías também planejam as suas atividades de conservação baseados na Conservação Preventiva.

o que mais demanda da gente são as coisas de rotina, [...] então o que eu pego com ele mais é a parte operacional mesmo de fazer a higienização das galerias das obras que estão em exposição, a gente tem uma demanda muito grande de exposições temporárias, então os laudos a gente faz juntos de entrada de saída, o acompanhamento de obras, e também o que pesa mais é a nossa reserva técnica, que enfim, ela não tá ainda no local adequado que deveria estar, a gente tem trabalhado pra isso. (LIZOTT, 2020, p. 3).

---

<sup>165</sup> Fonte: Sistema Estadual de Museus/RS. Disponível em: <https://cultura.rs.gov.br/upload/arquivos/carga20201100/16160038-pesquisa-de-publico-visitante-dos-museus-do-rio-grande-do-sul-2019.pdf>. Acesso em 15 jan 2021.

Concluiu-se que a dificuldade enfrentada pelas instituições de porte menores não está associada apenas a execução de plano de GR, mas também as atividades básicas de CP. Por isso a gestão de riscos surge como uma ferramenta importante dentro do campo da conservação, já que ela dá o suporte que estava faltando a conservação preventiva, no que concerne ao estabelecimento objetivo de metas de conservação, assim como a geração de dados específicos para auxiliar na comunicação entre os gestores e os diversos setores administrativos e técnicos que constituem um museu.

#### 4.5. Gestão de Riscos para o patrimônio cultural: Utopia ou realidade

Após analisar as entrevistas, discutir as hipóteses levantadas e verificar o cenário museal como um todo, será realizado neste apartado uma reflexão geral sobre o tema, com a intenção de expor pontos identificados nas entrevistas que não contemplam as hipóteses e também para fomentar a discussão de como solucionar os problemas levantados pelas instituições de guarda entrevistadas, também a partir das entrevistas realizadas e do arcabouço teórico.

Reiterando o que já foi exposto brevemente no decorrer deste trabalho, ressalta-se que para que a metodologia de GR seja implementada satisfatoriamente nas instituições de guarda, necessita-se de tempo. Tempo para amadurecer o conceito, as políticas públicas de incentivo e os métodos de elaboração e aplicação desta ferramenta.

Tiene una cosa interesante la gestión de riesgos y emergencias es que es un paraguas común [...] dependiendo de la especialidad, es decir, que la gestión de riesgos y emergencias, con sanidad, por ejemplo, con grandes sequías, con grandes sismos, nosotros estamos ahí, es decir, compartimos metodologías comunes. Entonces quizás las facilidades es que, nosotros podemos aprender mucho en otros casos porque nosotros somos un campo que está empezando para decirlo así. (MONTERO, 2019, p. 1)

É importante enfatizar que o tempo para o amadurecimento da metodologia, neste momento, é relativo, levando em consideração que a tecnologia no século XXI está avançada a ponto de promover a proliferação do conhecimento de uma maneira jamais vista outrora, uma vez que atualmente existem muitos congressos que são difundidos de maneira *online* e, atualmente, na maioria dos casos, são disponibilizados em plataformas digitais como *Youtube*, *web sites*, etc. Este tipo de comunicação e difusão da informação permite que os profissionais troquem

conhecimentos a partir de perguntas em tempo real, debates, dentre outros. Este modelo de interação proporciona a criação de redes de informação que fortalecem esta comunidade interessada na conservação e na GR para o patrimônio cultural.

Atualmente, também existem vários modelos desenvolvidos a partir de manuais e planos de GR que oferecem bons exemplos práticos de como a disciplina pode ser trabalhada. Esta bibliografia já foi amplamente citada neste trabalho e também poderá ser consultada no apartado Referências bibliográficas, mas pode-se elencar aqui, como título de facilitar a informação algumas bibliografias básicas para profissionais que necessitem atualizar-se sobre o tema gestão de riscos para o patrimônio cultural. O Guia de Gestão de Riscos para o Patrimônio Museológico, desenvolvido pelo ICCROM e pelo CCI em 2016, traduzido ao português e espanhol, pelo IBERMUSEUS em 2017, fornece uma ampla informação sobre a metodologia ABC e instrui o profissional, passo a passo, a desenvolver e executar o seu plano de GR a partir desta metodologia. Este manual está disponível na *web* com livre acesso ao teor completo do documento, sem necessidade de cadastros em *websites*. A Espanha possui um Plano Nacional de Emergências e Gestão de Riscos para o Patrimônio Cultural<sup>166</sup>. Também está disponível *online*, com livre acesso, e facilita uma série de documentos que instruem sobre como realizar um plano de GR além de fornecerem diversas normativas e compilações teóricas para orientar o trabalho dos investigadores e conservadores. A pesar disso, entende-se que propiciar a difusão da informação não seja o suficiente para a aplicação da GR, já que esta ainda constitui um obstáculo na rotina museal, por ser considerada difícil de ser trabalhada, como comenta Muna Durans “não é uma metodologia fácil, eu diria que não” (DURANS, 2020, p. 7).

La gestión de riesgos también ha sido llamada difícil y que requiere mucho tiempo. Y en efecto, una evaluación amplia de los riesgos de una institución grande será una tarea dispendiosa, pero eso no significa que las ideas de fondo de la gestión de riesgos no puedan ser fácilmente aplicadas a decisiones más pequeñas también. (COHEN, 2017, p. 7-8).

Diversos fatores direcionam a este panorama e estão relacionados com a criação da metodologia em si: a GR necessita de um envolvimento de vários setores do museu, condição que muitas vezes é impossível de atingir devido ao deficit de

---

<sup>166</sup> Plan Nacional de Emergencias y Gestión de Riesgos en Patrimonio Cultural. Disponível em: <https://www.culturaydeporte.gob.es/planes-nacionales/planes-nacionales/emergencias-y-gestion-riesgos/documentos-referencia.html>. Acesso em 18 fev 2019.

funcionários e de uma equipe totalmente implicada no estudo, execução e aplicação do PGR. Além disso, a GR para que funcione de maneira eficaz, necessita ser uma ferramenta viva, ou seja, dinâmica, ativa, vinculada a rotina museal. Para tanto, outra vez se esbarra na carência de uma equipe especializada e com desimpedimento de tempo de ação para gerir e colocar em prática tais conceitos. Como grandes obstáculos para a falta de aplicação da GR elenca-se a falta de equipe com formação e/ou especialização na área, além da disponibilidade de tempo de dedicação para o tema.

Se a gente que estava imerso na gestão, não consegui entender muito bem a conta, pra você passar isso pra um outro setor que não está com tempo pra parar, [...] era uma pessoa responsável no setor inteiro do arquivo, por exemplo, eu tinha que entender pra explicar pra ela a conta, pra ela me ajudar a fazer, então isso deu uma travada. (RIBEIRO, 2020, p. 9).

A flexibilidade para a realização de formação interna também tropeça na questão da falta de tempo para realização de cursos e formações, conforme comenta Joana Lizott:

Esse é um dos problemas que acho, que a gente poderia abordar ali no museu, por exemplo, de fazer um curso e, principalmente para mim, mas enfim, isso teria que estar dentro de um planejamento, que mesmo uma formação, tu tens que ter um tempo pra fazer isso, como é que vai ser? vai ser online? Vai ser fora? Vai sair, enfim... (LIZOTT, 2020, p. 14-15)

Um estudo realizado em 2012, que apresenta a realidade dos profissionais de museus em Espanha, ainda reflete o cenário atual nos dois países investigados, haja vista que os museus que possuem um porte pequeno ainda necessitam da versatilidade e proatividade dos seus funcionários para abarcarem todas as funções necessárias na instituição.

En definitiva, a mayor tamaño del museo mayor posibilidad de especialización profesional. Dicho de otro modo, en los museos con plantillas reducidas, los profesionales deben tener una gran versatilidad laboral por las muchas teclas que deben tocar. (MECD, 2012, p. 44)

A avaliação da GR, em diversas metodologias, se dá a partir de uma fórmula matemática que pode ser aproveitada de algum método conhecido de GR ou criada a partir deles, outro quesito que delega tempo e dedicação da equipe que, muitas

vezes<sup>167</sup>, não tem intimidade com as disciplinas relacionadas a área de exatas. Além disso, Muna Durans acrescenta:

Poderia ter sido uma metodologia mais objetiva, porque a gente têm muitas etapas, têm vários itens, que a gente acabou não sabendo se [...] entendeu direito, e a gente chegou ao resultado final, eu acho que poderia... deve existir uma metodologia que faça esse trabalho ser um pouco mais direto, e [...] que a gente chegue a um resultado final de uma forma mais objetiva, sem perder meses pensando em como fazer uma proporção, uma conta de porcentagem [risos] eu acho que poderia... deve existir uma forma mais simples de fazer isso. (DURANS, 2020, p. 7).

A este respeito, quando ainda se desconhece os passos que se deve seguir na metodologia, há uma certa dificuldade em entender os cálculos matemáticos aos quais se devem seguir para chegar as estatísticas de risco versus a probabilidade. Sobre este ponto, José Pedersoli Jr. acrescenta que:

Tem, no detalhe da metodologia em si, uma parte um pouco mais numérica que às vezes tem uma certa resistência. Eu escuto as vezes: há... tem número? Não foi para isso que eu fui fazer museologia, conservação. Mas é mínimo! Tendo um mínimo, de treinamento ou capacitação, acho que isso aí é facilmente superado, mas não ficar fazendo nas instituições individuais, acho que não é a situação ideal, teria que ser, no meu ver, a nível de currículo mesmo e já treinar a próxima geração de profissionais para sair já capacitada para usar a metodologia, que é um avanço. (PEDERSOLI, 2021, p. 2).

Adriana Ramírez Galván, durante o congresso digital do ICCROM “Experiencias en gestión de riesgos para patrimonio cultural en Iberoamérica<sup>168</sup>”, ressalta que os bloqueios para a aplicação da gestão de riscos em cenário museal também são gerados devido a obrigatoriedade aferida às equipes para que realizem os planos de GR. A este respeito se observa que há alguma resistência de alguns funcionários à mudança de postura quanto a preservação, devido a uma maior carga de trabalho e por gerar novas responsabilidades. Acrescenta-se a isso, a falta de conhecimento e treinamento, o que produz maior insegurança e rechaço.

Algumas pessoas, inclusive dentro da universidade, veem isso como um conflito, até uma ameaça. Tipo assim: eu sou especialista em conservação preventiva, agora tem essa galera aí que está querendo trazer a gestão de risco... vê como uma ameaça! Vai substituir, ou está tentando substituir o

---

<sup>167</sup> Como comenta a museóloga Muna Durans: “principalmente pra museólogo, que não sabe matemática [risos]” (DURANS, 2020, p. 7). Neste sentido acrescenta-se que nesta parte a museóloga fez uma brincadeira com as carências que muitos museólogos enfrentam em voltar a exercer cálculos matemáticos, tendo em vista que muitas vezes levam anos sem realizar, devido as suas funções exercidas nos museus.

<sup>168</sup> Congresso realizado entre os dias 15 a 19 de novembro de 2021, de maneira virtual a partir da plataforma digital ZOOM, transmitido e disponível no YOUTUBE a partir do link: [https://www.youtube.com/watch?v=u0rh\\_QEDJe0](https://www.youtube.com/watch?v=u0rh_QEDJe0).

trabalho que a conservação preventiva vem fazendo, também não tem nada a ver, mas pode ser, ainda que em menor escala, uma coisa que contribua para impedir de integrar a metodologia neste cenário. (PEDERSOLI, 2021, p. 2).

A GR ainda necessita ser recebida dentro das instituições de guarda como um instrumento que irá auxiliar nas atividades de conservação. No momento atual, ela está em fase de reconhecimento dos pares como um método científico; de aceitação de que não há mais que lidar apenas com a conservação preventiva para salvaguardar os bens culturais; de aprendizagem para fazer uso dela, assim como ainda entram questão que envolvem:

a parte de conscientização, eu acho que ajuda a organizar o pensamento, mas é uma ferramenta muito nova e pra um corpo, vamos dizer, “velho” como o do IBRAM, velho no sentido de “cheio de vícios”, é muito complicado eles aceitarem essas ferramentas, é difícil para eles como trabalho. (DURANS, 2020, p. 6).

Ainda assim, os museus do IBRAM estão desenvolvendo, pouco a pouco, os seus PGR, conforme explanado no capítulo anterior, mesmo que, seguramente, demore mais uns anos para a os documentos entregues ao IBRAM como parte do trabalho demandado, atuem devidamente como alternativas de salvaguarda e não apenas como documentos que são entregues devido a uma exigência institucional.

Como supracitado, no Brasil um museu é obrigado a possuir um plano museológico<sup>169</sup>, esta exigência ordena o setor museal, fazendo com que se cumpram o mínimo de um sistema de gestão e organização institucional, mas ao mesmo tempo corrobora com a afirmação de Adriana Gálván, no que diz respeito a ser um dos obstáculos para uma eficiente realização dos planos. Sobre este ponto, Aline Ribeiro comenta a sua experiência quanto a realização do primeiro plano museológico que teve contato:

Eu cheguei em dois mil e dez, então a gente teve um primeiro plano museológico, e era super *pro forma*, **ele não servia para nada, ele foi feito em meses, dias, que foi uma coisa super... só para entregar**, e aí, desse anterior para esse agora, eu já percebo uma boa vontade [...] acho que mais da nossa nova coordenadora administrativa, que exige ‘lembre-se do plano’, “você tem que seguir o que tá aqui, ó é o que vai ser pedido”, “tem que sempre se basear por aqui” então ele realmente serviu para gente se organizar, pensar, “nossa, né, o que seria a prioridade para cada ano, e mesmo que a gente não consiga executar, mas que ele tá ali né, documentando que a gente precisa pensar naqueles aspectos em algum momento. (RIBEIRO, 2020, p. 6 – grifo nosso)

---

<sup>169</sup> Vide apartado “2.3 normas e guias institucionais” desta tese.



Observa-se que enquanto não havia uma consciência sobre a utilidade do plano museológico para a execução das atividades diárias do museu, não existia uma preocupação enquanto a sua elaboração, apenas em termos de cumprir os compromissos adquiridos. Esta postura leva a pensar que o amadurecimento da importância da GR para um efetivo funcionamento e conservação do espólio museal, levará a uma boa elaboração dos planos, no futuro. Não obstante, o desenvolvimento da matéria não será suficiente enquanto os museus tiverem que passar por situações caóticas, como relata Couto:

O plano museológico a gente começou, o problema, que o Museu Júlio, é um museu, que vive de sobressaltos [...] nós ficamos trabalhando sem energia, sem luz, sem computador! Foi o caos instalado, e nós estávamos nesse momento... havíamos começado as discussões do plano museológico [...] quando estávamos de novo avançando para o plano museológico, nós tivemos um alagamento, na reserva técnica por conta de um cano do departamento de águas e esgotos de Porto Alegre [...] um cano de rua que jogou água para dentro da reserva técnica e nós tivemos que retirar mais de seis mil peças, esvaziando todos os armários, cada gavetinha, encontramos uma sala, realocados os armários, então foi um trabalhão danado. Então, nós estamos agora nesse momento da quarentena, em que as pessoas do museu estão em teletrabalho, nós retomamos o plano museológico [...] então a gente já tem bastante coisa dele escrito, do expográfico também, e o educativo, mas nós não temos um plano completo e publicado ainda, estamos em processo. (COUTO, 2020, p. 6-7).

A boa vontade e a erudição quanto a matéria não serão o suficiente para sustentar uma execução positiva, sustentável e dinâmica da GR dentro das instituições de memória. Diversos outros assuntos urgentes “tomam a frente” de qualquer organização para realização dos planos de gestão, transformando o dia a dia do museu em um “campo de batalha”, onde há uma “guerra diária<sup>170</sup>” para salvar os bens culturais.

Outra coisa é a quantidade [...] de funcionários, é o que a gente falou: quando eu cheguei era um só, eu dobrei a força de trabalho, mesmo assim a gente não cobria tudo, a Muna chegou, acabou cobrindo um outro setor junto com a museologia, então a gente tá sempre cobrindo... **é como a gente fala aqui “apagando incêndio”, mas nunca fazendo algo além do emergencial.** Então isso foi uma grande dificuldade, porque **no momento que a gente para pra fazer um documento desse, você para todas as outras atividades, então isso atrapalhou também não só a produção do documento, como as tarefas diárias da museologia.** (RIBEIRO, 2020, p. 15 – grifo nosso).

---

<sup>170</sup> Refere-se ao esforço constante dos profissionais que lidam com a salvaguarda do patrimônio cultural.

Os obstáculos para a elaboração do PM e o PGR, na maioria das vezes, acarreta a geração de documentos que na prática há uma grande dificuldade de se aplicar, não são úteis do ponto de vista funcional e apresentam pouca ou nenhuma relação com o contexto simbólico e social dos bens culturais que protegem, devido as lacunas que muitas vezes não são respondidas quando da elaboração dos PGR.

En estos, se suelen desarrollar trabajos que tienen que ver con el seguimiento y control de determinados riesgos de deterioro, pero raramente pasan del ámbito meramente técnico y suelen carecer de coordinación con la gestión y el uso del bien cultural. Por otro lado, los trabajos desarrollados, generalmente, se llevan a cabo de forma aislada, sin un proyecto o plan que englobe y coordine todas las actividades de la institución. Esto significa acciones inconexas y a veces improvisadas ya que no existen protocolos para los procedimientos de seguimiento y control de los riesgos de deterioro". (FERREIRO, 2013, p. 28).

O plano museológico do MALG também está em fase de elaboração e a falta desta ferramenta de gestão é observada pela museóloga da instituição como um dos elementos que dificulta a conservação. Neste sentido constata-se que os elementos apontados em sua fala seriam facilmente programados e resolvidos dentro de um plano de GR, tendo em vista que ele deve atuar em consonância como o plano museológico.

Não ter esse planejamento, é o principal, porque a gente tem uma série de problemas que a gente vê, eles estão escancarados, a gente discute, mas a gente não tem ainda uma definição [...] eu acho importante que isso esteja em um documento, de como a gente vai enfrentar esses problemas e o que que a gente vai conseguir resolver a curto médio e longo prazo, né? a gente até tem isso na cabeça, imagina como vai fazer, tem isso "rascunhado", mas isso não virou uma política institucional ainda. (LIZOTT, 2020, p. 5).

Na Espanha, o MNCARS possui o seu plano geral de atuação<sup>171</sup> o qual estipula diretrizes de gestão e organização do museu:

El presente Plan General de Actuación (PGA) 2018-2021, formulado de acuerdo con lo establecido en el Estatuto del Museo, que recoge, en su artículo 7.1, apartado b, la necesidad de publicar cuatrienalmente un programa de gestión que marque la línea a seguir por la institución y que sirva a la vez como marco de control del cumplimiento de objetivos. Con ello, se manifiesta la firme voluntad de esta institución de persistir en la implantación de la planificación estratégica como método de trabajo y de rendir cuentas ante los ciudadanos y las instituciones. (PGA – MNCARS – 2018/2021, p. 3)<sup>172</sup>

---

<sup>171</sup> Plan General de Actuación MNCARS – 2018/2021. Disponível em: [https://www.museoreinasofia.es/sites/default/files/plan\\_general\\_de\\_actuacion\\_2018-2021\\_baja.pdf](https://www.museoreinasofia.es/sites/default/files/plan_general_de_actuacion_2018-2021_baja.pdf). Acesso em 07 set 2020.

<sup>172</sup> Vide referência 125.

Em relação as metas que englobem a GR, dentro dos objetivos para 2018 a 2021 consta o desenvolvimento de um sistema *web* de geolocalização de todas as obras do museu com um índice de risco associado a elas para facilitar a sua evacuação em caso de emergência.

Esta infraestructura de base de datos está asociada a un sistema de representación espacial geolocalizada (SIG), una herramienta informatizada para la gestión de la información geográfica y alfanumérica, que permite la resolución de problemas con un componente geográfico, y que está diseñada para almacenar, capturar, analizar, predecir, actualizar, manipular, recuperar, transformar y visualizar la información geográficamente referenciada con el fin de dar solución a la planificación y gestión de la emergencia a los distintos usuarios implicados en la misma. (MONTERO et al., 2017, p. 145.)

O MBAS conta com um plano museológico além de outros mecanismos de gestão que auxiliam na planificação das atividades, apesar disso, ainda não possui um plano de GR, ainda que conte com “un Plan de seguridad y un Plan de autoprotección realizados en 2019 (los anteriores se elaboraron en 2008)” (HERMOSO, 2021, p. 2).

Sí, se cuenta con un plan museológico especialmente enfocado a la futura ampliación de las instalaciones del museo. Paralelamente existe un plan anual del museo que incluye tanto aspectos económicos como de personal o de programación de actividades. La organización de actividades de conservación se desarrolla en función del contenido de esta planificación anual, de la que la conservación lógicamente forma parte. Las actividades de conservación se establecen en función de la disponibilidad de personal, de las partidas presupuestarias disponibles y de las actividades programadas por el museo. (HERMOSO, 2021, p. 2).

Ignácio Hermoso (MBAS) recorda que a Legislação espanhola não obriga os museus Estatais a realizarem um plano de gestão de riscos, ficando a cargo de algumas Comunidades e Cidades Autônomas solicitarem estes instrumentos de gestão, quando identifiquem prudente<sup>173</sup>.

No existe una norma legal que establezca la obligatoriedad de un plan museológico. Se realizan en función de la solicitud de documentación y programación que requiere los organismos de cultura de la Comunidad Autónoma, institución reponsible de la gestión ordinaria del museo. (HERMOSO, 2021, p. 2).

A este respeito, Pedro González (CFDAMB) comenta que a falta de diretrizes institucionais também gera problemas graves na gestão museal, já que sem uma

---

<sup>173</sup> Vide ponto “2.3 - Normas e diretrizes institucionais” desta tese.

normativa institucionalizada, fica a cargo da direção da instituição definir as prioridades de atuação, sendo assim, fica evidente que o plano museológico possui papel básico para auxiliar na gestão do museu.

[...] **manual y protocolo que hice yo eh, que hice yo, atento**, para mi personal, hago una introducción de las características de este museo, pues la misión del museo, las metas y objetivos a corto plazo, estructura provisional de la [...] propiedad, consejo, financiación, definiciones, **este a mí no me lo pidió nadie, así que todo hice yo porque yo creía que había que hacerlo, así que nadie, imagínate cómo estamos, que tú trabajas porque nadie te pide nada y eso lo mando y ni me contestaron, que estoy hablando para que tú lo vea la situación en la que estamos**, [...] este es el manual que yo escribí y entonces tuvimos que modificarlo por el tema del COVID. (GONZÁLEZ, 2020, p. 9 – grifo nosso).

A partir destas afirmações observa-se o largo caminho que a GR ainda deve percorrer para que venha a realmente fazer parte da rotina das instituições de guarda e auxiliar na conservação dos bens culturais. Ora, como exigir de um museu que possua um PGR quando este nem mesmo possui um plano museológico? São duas ferramentas de gestão importantes, com funções diferentes, mas que se complementam. Ambos recursos devem ser escritos e utilizados para fazerem parte da rotina diária da instituição de salvaguarda, para melhorarem o funcionamento dos diversos setores e da qualidade do trabalho dos funcionários, oferecer uma boa conservação, etc. Para tanto, são necessários recursos básicos, já que:

O plano museológico só funciona quando há uma equipe que é responsável pela sua elaboração, pela sua construção, e pela sua implementação, do contrário ele não vai funcionar, mas ele é um documento importante do ponto de vista, sim! (COUTO, 2020, p. 7)

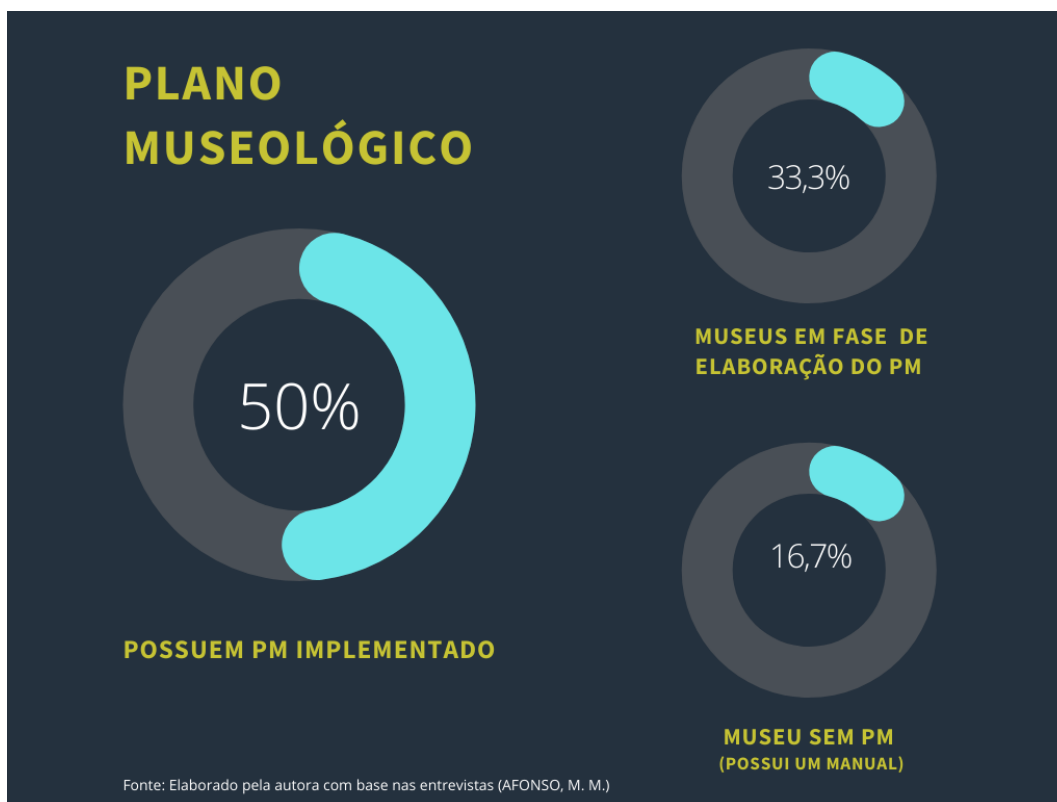


Figura 31 - Gráfico de percentagem de museus com a elaboração do Plano Museológico.  
 Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas cedias pelas instituições de guarda.

Quando ao plano museológico, observa-se que 50% dos entrevistados afirmaram possuir no museu que trabalham o PM implementado (MNCARS, MBAS, MI); 33,3% possui o PM em fase de elaboração (MALG e MJC) e 16,7% possui um manual elaborado pelo diretor e gestor da instituição na falta de um PM (CFDAMB).

Nosotros tenemos un **manual de gestión del museo**, donde tocamos esos temas, pero no desde una perspectiva profesional, yo tengo un manual que lo he tenido que cambiar por el COVID, el que puede llegar el manual que yo tengo y ahí tocó algunos temas de riesgo, pero no están tocados de una forma profesional, yo tengo el manual que lo escrito yo y lo he mandado para que lo revisaran y me han dicho: si estamos de acuerdo. El que me dijo eso fue el que lleva todo el tema de seguridad del Ayuntamiento que no es un especialista en museo. Este manual yo se lo daba a mi personal para que ellos actúen de acuerdo con lo que pone ahí, en caso de incendio, en caso de no sé qué. (GONZÁLEZ, 2020, p. 9 – grifo nosso).

Assim como a GR, a elaboração do PM demanda um esforço coletivo para pensar nos objetivos e ações do museu a longo prazo. Instituições de guarda menores, diversas vezes são acometidas por imprevistos que atrapalham o andamento dos trabalhos, como comenta Lizott sobre o PM do MALG:

A mudança de prédio parou tudo! Tudo que a gente fez, foi em função da mudança, então nós conseguimos retomar no ano passado, mas ainda está

em elaboração, há, porque a comissão ela é muito boa porque a gente consegue ter uma visão de fora da instituição também né, não é elaborada só por pessoas que tão ali, mas também por outro lado dificulta, porque a gente tem que fazer mais reuniões nem sempre as agendas se casam, aí travou um pouco o processo e agora parou de novo por causa da pandemia. A gente tem tentado fazer alguma coisa remotamente, mas, também está dificultando. A previsão é que esse ano finalmente ele fique pronto. (LIZOTT, 2020, p. 4).

A GR para o patrimônio cultural possui diversas vantagens já supracitadas no decorrer deste trabalho, como propiciar a tomada de decisão para a conservação, auxiliar a valorar a coleção auxiliando a equipe museal a definir as suas prioridades de conservação, gera dados palpáveis a partir de números e gráficos que auxiliam no diálogo com os gestores culturais e demais colaboradores da instituição etc. Neste sentido se torna mais fácil a captação de recursos para a conservação, gerir os riscos e mitigar sinistros. Apesar disso, existem infinitos obstáculos que fazem parte de uma cultura social não preditiva e que interferem na execução destas ações.

Se publicó un video en la BBC en Londres sobre lo que costaba conseguir fondos para la rehabilitación de Notre Dame. Francia estaba haciendo lotería que cuyos beneficios iban a revertir sobre la rehabilitación del Notre Dame y tenía que conseguir, creo recordar que eran 150 millones de euros, es muy poco para lo que han conseguido ahora con el gran desastre, pero claro ahora ¿Quién va a quitarlo? Ahora es muchísimo peor, era muchísimo mejor conservar... Entonces bueno, pues eso se da un poco cuenta de cómo somos los humanos ¿no? que los humanos hasta que no nos cortan el brazo no nos damos cuenta de que nos falta. (MONTERO, 2019, p. 1-2).

Este cenário também diz respeito a realidade brasileira e espanhola, onde orçamentos altos para a conservação de espaços históricos/culturais não são justificados até que ocorra algum sinistro grave. Infelizmente, caso esta postura não comece a ser discutida com mais seriedade pelo poder público e pela sociedade em geral, tragédias como a do Museu Nacional, em 2018; do Museu da Língua Portuguesa, em 2015; do Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo, em 2014; do Instituto Butantan, em 2010 e mais recentemente da perda de um casarão histórico em Minas Gerais/BR, que fazia parte de um conjunto arquitetônico, considerado patrimônio da humanidade, O Casarão Baeta Neves, que sucumbiu após um desmoronamento de um morro, em 2022. Observa-se que apesar de tantas tragédias, que deveriam servir de aviso e lição ao poder público, incidentes traumáticos e devastadores como estes seguem ocorrendo, em locais que possuem sistemas legitimados de proteção. Esta realidade se observa acentuada no cenário brasileiro, ainda que na Espanha também se observe uma postura não focada em uma cultura preditiva.

En declaraciones a La Vanguardia, Jesús Alcantarilla, presidente de Asociación para la Protección del Patrimonio Histórico, proclama que es un “hecho incuestionable que el riesgo cero no existe”. Sin embargo, frente a emergencias como las de Notre Dame, confirma que “las causas raíz del suceso suelen ser factores endógenos relacionados con la calidad de la cultura de la seguridad”. (ROIG, 2019)<sup>174</sup>.

A cultura política instaurada no Brasil e na Espanha, no que concerne o *modus operandi* de alguns políticos, muito similar nos dois países, de acordo com os relatos fornecidos, o qual não privilegiam ações a longo prazo, mas sim medidas que auxiliem na expansão positiva do seu legado durante o seu mandato, ou seja, executam, em maioria, obras que possam ser apreciadas pela comunidade e ovacionada pela imprensa, prejudicando a boa conservação e um eficiente desenvolvimento e aplicação de um plano de GR.

Há um outro aspecto que eu acho crítico é a dificuldade de se institucionalizar isso. Então, muitas vezes, eu faço o projeto, um mês, um ano, 2 anos, desenvolve o projeto, mas a metodologia não é, não é inserida na instituição, no sistema mais amplo de gestão da instituição. Então é difícil, é dar continuidade e continuidade também por problemas de mudança de mandato. Um hoje tem um diretor, que é simpático à ideia, apoia daqui a 4 anos vem outro que não quer saber, então é dentro da esfera institucional, eu acho que seriam esses os gargalos. (PEDERSOLI, 2021, p.1).

Neste sentido, diversos projetos que possuem uma demanda de planejamento e tempo de execução, muitas vezes são postergados por não fornecerem a positiva e rápida publicidade sobre o feito, tendo em vista que os resultados muitas vezes levam anos para ser apreciados. A este respeito, Pedro González corrobora que os museus enfrentam muitas dificuldades devido ao problema social que faz parte da uma cultura administrativa dos dois países, e que envolve a ação política:

si yo estoy a partes de un espacio que es imposible ni siquiera a tener una sala de emergencia, una salida de emergencia, imagínate para el resto de los servicios porque no lo ven, **porque las políticas culturales la llevan políticos que no duran mucho tiempo y este tipo de trabajo se necesita más tiempo para ver cómo ir solucionando estas dificultades** que en su mayoría son, se podrían arreglar, con una gran cantidad de dinero. (GONZÁLEZ, 2020, p. 2 – grifo nosso).

No Brasil, enfrenta-se uma situação parecida a nível Estatal e correspondente as atuações políticas, nesta perspectiva, comenta Couto:

---

<sup>174</sup> Reportagem realizada por Xavier Grau Roig, em 21 abr 2019. Disponível em: <https://www.lavanguardia.com/seguros/hogar/20190421/462107552683/cual-es-la-causa-mas-habitual-de-los-incendios-que-destruyen-patrimonio-historico.html>. Acesso em: 05 mai 2020.

Eu por exemplo estou no cargo de direção, eu sou contratada como o cargo de comissão, então é um **cargo político que vai trocar com a troca de governo**, e hoje eu tenho a visão da importância do plano museológico, do ponto de vista de diretriz para a qualidade do tratamento da gestão de risco, agora quem vier pode não ter isso [...]. Inclusive de questionar quem vier sem uma visão técnica, por exemplo, [...] eu sou a primeira museóloga em cento e dezessete anos do museu, não teve nem cargo de direção, e nem na condição de ser museóloga. Então, **esse atravessamento político que essas instituições passam faz com que muitas vezes as questões técnicas e de cuidado com acervo, sejam muitíssimo prejudicadas**. (COUTO, 2020, p. 7 – grifo nosso).

Até o momento da entrevista, apenas uma instituição tinha o plano elaborado e aprovado, mas não implementado (MI); outra estava em fase de finalização (MNCARS); a terceira estava em fase inicial de elaboração (MBAS) e as demais não possuíam o plano e conheciam minimamente a metodologia. O gráfico abaixo expõe esta realidade em números:

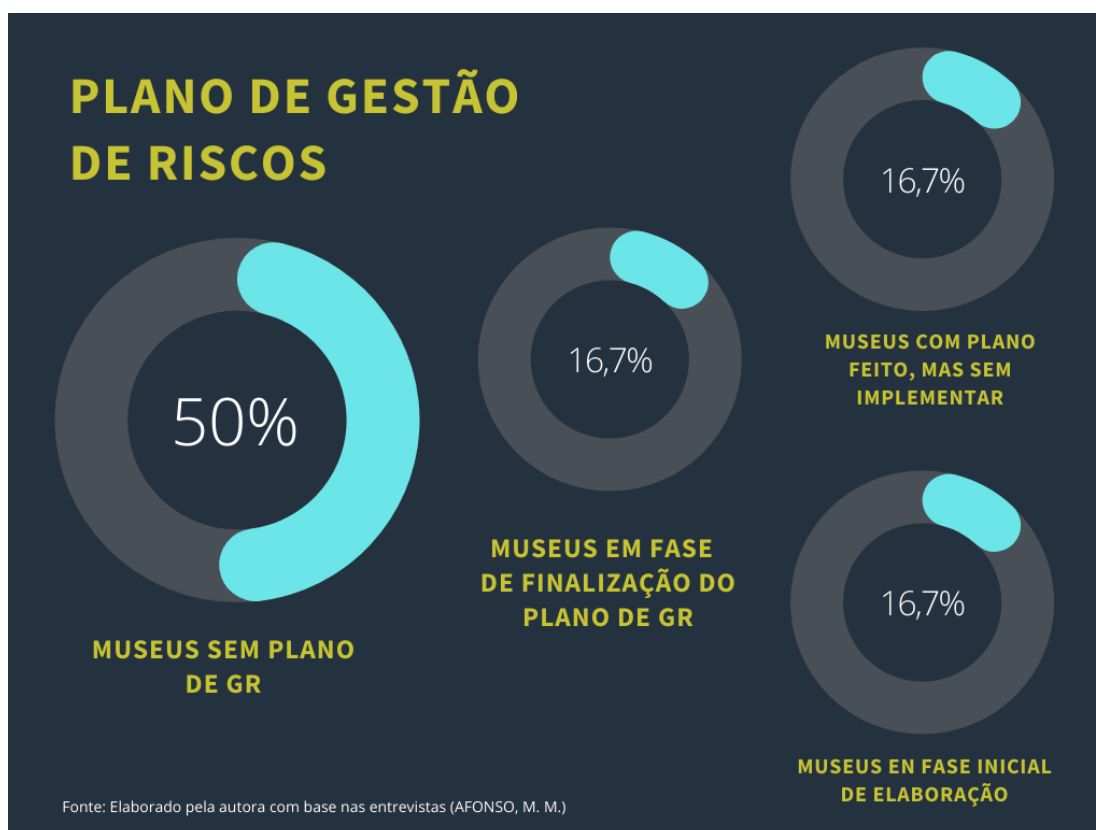


Figura 32 - Gráfico de percentagem de museus com a elaboração do plano de GR.  
Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas cedias pelas instituições de guarda.

Como levantado nas hipóteses anteriores, as dificuldades estruturais e monetárias impedem a efetivação do PGR, deixando os gestores e funcionários das



instituições sem opções por não possuírem condições mínimas de realização da tarefa.

Yo, por ejemplo, ahora estoy intentando que me den dinero para hacer el plan para estudiar el plan de seguridad y riesgos, evacuación de este espacio que no está escrito, eso es lo que quiero ahora, que me den el dinero para hacer el plan. Y una vez que me den, hagan el estudio, que den dinero para ver las intervenciones e implementaciones que habría que hacer en la casa, partiendo de que la más importante ya no se puede hacer, que es la salida de emergencia. (GONZÁLEZ, 2020, p. 6).

Inúmeras instituições de salvaguarda, até ao presente, não conhecem a dimensão e as vantagens da elaboração e implementação de um PGR. Por este motivo, e por razões já apresentadas neste trabalho, engendram documentos<sup>175</sup> com a finalidade de exposição e quitação de algum dever normalizador, sem realmente usufruírem dos benefícios deste recurso. A este respeito Manuel Campos, especialista em GR na área de segurança para o património cultural, comenta que

[...] muchas veces se comete el error de hacer grandes documentos, muy grandes y no son efectivos. Son documentos que se hacen, se sellan y se guardan en un cajón. Y yo digo que no, yo digo tienes un documento vivo, un documento que sea fácil su actualización. (CAMPOS, 2021, p. 5).

Possuir um plano de GR dinâmico e ativo dentro do espaço museal é imperativo para que a metodologia funcione de maneira satisfatória e esteja de acordo com as necessidades de conservação da instituição. A criação do PGR sem a previsão de inserção desta ferramenta dentro da rotina diária do museu gera apenas um desgaste para a equipe que, em distintos casos, não conhecem a disciplina ao ponto de aproveitar todas as facilidades que ela oferece.

**Es verdad que ahora hay museos que dicen que tienen su plan, pero a lo mejor lo que tienen es un documento que está ahí, pero no está implementado, o hay museos que tienen implementado algunas partes pequeñas, pero no está global,** entonces nosotros queremos terminar el año que viene, pero es verdad que bueno porque también tenemos dificultades porque una de las cosas que queremos desarrollar es una plataforma tecnológica y entonces bueno pues para eso se necesitan recursos y estamos en ello a ver si los conseguimos. (MONTERO, 2019, p. 8 – grifo nosso).

---

<sup>175</sup> É importante salientar que a afirmação que informa que diversas instituições elaboram documentos com a finalidade de exposição e quitação de deveres normalizadores indica que devido aos diversos obstáculos que enfrentam os museus e a falta de condições em realizar PGR funcionais, os mesmos acabam executando os PGR da maneira que creem ser adequada, apenas para suprir estas necessidades secundárias. Esta atitude é mais bem observada no Brasil, ao qual existem normativas, supracitadas, que obrigam os museus a elaborarem os PGR com limites de tempo específicos.

A cultura instaurada na administração das instituições museais não privilegia uma gestão focada nas prioridades de conservação. Diante do caos que muitas vezes pode se tornar o ambiente interno dos museus, com deficiências de diversos tipos possíveis e pouco prováveis para quem observa a realidade de fora, torna-se extremamente difícil cobrar dos funcionários que, diante de tantos dilemas, tenham um plano de GR feito. Neste sentido, observa-se que alguns museus vivem quase que ao dia, enfrentando seus problemas e encontrando soluções, quando possível.

Não, eu estou sendo generosa, porque na verdade gente não tem um plano, nem informal, hoje eu diria informal, porque claro, a gente tem algumas estratégias que a gente vai utilizando, mas são coisas que não são propostas a longo prazo são mais da emergência mesmo. Surgiu a necessidade, a gente atua naquela necessidade. Então não é nenhum plano informal. Na verdade, pensando, não é plano nenhum (LIZOTT, 2020, p. 6).

A realidade visualizada no MALG também denota de um museu que sofreu mudanças institucionais e físicas, já que os funcionários da instituição ainda se adaptam ao novo prédio cedido ao museu, que corresponde a um edifício histórico da cidade de Pelotas/RS, e por este motivo, não é adaptado às condições estruturais e conceituais que um museu necessitaria.

O Museu Julio de Castilhos também padece de diversas carências ligadas a estrutura do local e que colocam em risco não apenas a integridade das obras, mas também a saúde dos funcionários, conforme comenta Doris: “eu cheguei em janeiro... em maio eu fui hospitalizada por conta de uma contaminação por fungo da reserva técnica, então muito séria [...] a situação” (COUTO, 2020, p. 5).

Em uma realidade totalmente diferente, o MNCARS atua como um museu nacional de um país desenvolvido e que possui um nível alto de responsabilidade social com o espólio que tutela. O mesmo nível se observa quanto a qualificação dos profissionais que atuam junto à conservação e a elaboração do plano de GR da instituição que contém a denominação de “Plan de Protección de Colecciones ante Emergencias del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (PLAN PROCOERS)” Esta instituição de guarda está há mais de 3 anos desenvolvendo o seu Plano de GR o qual neste momento encontra-se em fase de revisão e implementação. Pode-se classificá-lo como um plano modelo, tendo em vista que utiliza uma metodologia própria. Elaborada a partir de ferramentas existentes, investiga o contexto museal de uma maneira integrada e global a qual possibilita uma resposta também integral (MONTERO et al., 2017), neste sentido levam em consideração que esta verificação

geral identifica que o “(edificio o contenedor y el contexto afecta a la situación de riesgo de la obra)” e que deve ser “dinâmica (porque la realidad es cambiante)” (MONTERO et al., 2017, p. 143). A metodologia desenvolvida pelo MNCARS foi explanada no capítulo anterior, e certamente servirá de exemplo para diversas outras instituições de guarda que possuam as mesmas condições estruturais que este museu.

Outro fator que auxiliaria a aplicação dinâmica e continuada da ferramenta de GR consiste em criar um banco de dados institucional, nacional e internacional, de acordo com a tipologia do museu, com intuito de identificar os sinistros recorrentes, mas que, por serem pequenos, muitas vezes são ignorados ou negligenciados. A Declaração do Rio de Janeiro sobre Redução do Risco Incêndio no Patrimônio Cultural, recomenda:

Considerando que o campo do patrimônio cultural prescinde de estatísticas úteis sobre incêndios para caracterizar o risco aos bens patrimoniais e para apoiar justificativas para políticas e financiamento de melhor proteção contra incêndios, recomendamos o desenvolvimento de um sistema simples, universal e obrigatório de coleta de dados sobre incidentes de incêndio. (Declaração do RJ, 2019, p. 6)

A esse respeito enfatiza-se que diversos riscos são cumulativos, e caso não identificados poderão causar danos irreversíveis aos bens culturais por atuarem silenciosamente durante um período de tempo prolongado. A identificação dos riscos pequenos e recorrentes é muito difícil, precisamente por serem regateados devido a sua análise fora do contexto da metodologia de GR. Ao mesmo tempo, o reconhecimento destes eventos também se torna difícil porque eles devem ser observados a partir de uma

“memória institucional”, ou seja, informações, registros e conhecimentos de servidores que estão há mais tempo na instituição (por exemplo, com dez, vinte anos de casa) para fazer esse tipo de levantamento: “*Nos últimos 10/20 anos, quantos eventos de cada tipo ocorreram?*” e depois agregar os dados de todas as instituições que participaram. Isso resultaria, seguramente, nas melhores estatísticas nacionais existentes para sinistros (PEDERSOLI, 2020, p. 27)

Infelizmente mudar esta postura de registrar os pequenos sinistros muitas vezes invade a cultura do museu de não documentar por diversos fatores associados a falsa percepção de que registrar algum incidente corresponde a uma prova de um delito ou uma possível incapacidade de atuação profissional; por falta de hábito institucional e metodologias que normatize esta prática; e mesmo pelo desconhecimento da necessidade de possuir estes fichamentos armazenados.

A **falta de documentação**, que é uma certa tendência, principalmente nos museus públicos, de “**não vou falar sobre isso**”, “**não vou documentar isso acontecendo**” **para isso não se virar contra mim, então a gente tem que contar muito com a memória das pessoas, porque nós não temos uma ocorrência como essa documentada**, eu acho que também dificulta muito porque a gente pode ter deixado passar alguma coisa, ou o deduzir, e aquela coisa possa acontecer no espaço que nunca tem a possibilidade de acontecer, eu acho isso complicado para você lidar, foi complicado lidar no Museu Imperial, foi complicado para caramba lidar com isso no Museu das Missões, eu acho que em qualquer **museu você não ter documentado é problema isso, seja de uma goteira seja de uma ventania que deu no local que tem isso bem documentado, complica muito você fazer esse planejamento**. (DURANS, 2020, p. 13 – grifo nosso).

O Brasil e a Espanha, em casos de sinistros com o patrimônio cultural, não possuem uma base de dados com as estatísticas destes incidentes. Não há nos dois países uma plataforma que recolha e publique os casos de sinistros em instituições de guarda, sejam eles endógenos ou exógenos. Outrossim, são raros os museus que possuam a memória e a documentação institucional organizada no sentido de mapear estes incidentes. De acordo com alguns entrevistados (as) o museu se apoia nos vigias de sala para o registro de pequenos sinistros.

Os vigias têm o “livro diário” deles, que eles tem que anotar esse tipo de coisa.[...] No outro prédio, aí eu não estava ainda, eu fiquei sabendo pelo que os vigilantes contaram na época, que também tinham tido problemas com tomadas, que as tomadas eram no chão e tinha uma tomada que tinha soltado fiação e tal, isso é registrado nos livros deles, o que a gente ainda não conseguiu estabelecer muito bem aqui, como as empresas são terceirizadas, essas de segurança de portaria, algumas empresas, os livros ficam no museu, outras eles levam embora. (LIZOTT, 2020, p. 11).

Esta documentação ocasionalmente é feita em “Livros de Ata” e em diversos casos se perdem tendo em vista que os vigilantes muitas vezes são contratados por empresas terceirizadas, não sendo fixos no local, os quais podem sair a qualquer momento, levando com eles, a memória de sinistros no museu. O problema se produz quando o museu troca “a empresa de vigias, então a gente tem que rever o protocolo, se a gente vai ter que fazer, puxar essas anotações deles para nós ou se não vai precisar” (LIZOTT, 2020, p. 11).

O MI não possui um protocolo específico para registro dos sinistros, ainda que estes sejam registrados no SEI – Sistema Eletrônico de Informações do Governo Federal brasileiro, não há uma ferramenta que forneça um acesso rápido a estes dados:

a gente teria que procurar e ainda assim perguntar o setor que emitiu, a gente até pode encontrar, mas se torna muito mais árduo se a gente mesmo for

procurar, então é mais fácil a gente perguntar “você emitiu algum relatório nesse sentido?” uma metodologia mais específica a gente não fez ainda até porque muitas coisas assim, não sei. (DURANS, 2020, p. 17).

Além disso, algumas instituições desenvolvem sistemas próprios para monitorar riscos graves e específicos que afeta a coleção, como é o caso do MALG, o qual “fizemos um livro paralelo em que a gente vai anotando esses problemas, tem uma goteira, por exemplo, na reserva técnica que ela tem um diário de vida, toda vez que ela aparece a gente vai anotando”. (LIZOTT, 2020, p. 11). Já o MJC registra os sinistros ocorridos no museu a partir de um relatório de gestão:

A gente faz, eu faço desde que eu cheguei, relatórios de gestão. [...] como um todo, não dentro da gestão de risco, mas esses episódios são relatados sim, via de regra, eles demandam manejo, demandam aquisições, seja de serviço ou de material, então por conta disso, se trabalha, nas relatorias, a gente fotografa sempre. [...] a nossa coordenadora administrativa nos obrigou muito a fazer isso porque ela só consegue providenciar qualquer coisa que a gente diga que precise, se isso já tá ali, como ela é uma advogada então ela vai muito no documento, e “se vocês não documentarem eu não posso fazer nada” não, tem que abrir relatório, tem que abrir. [...] Eles não estão estratificados. Eles estão no relatório, mas eles não estão estratificados, aliás é uma boa ideia. (COUTO, 2020, p. 22-23).

A ação de não compilar dados não está atrelada apenas a questão que envolve os sinistros, mas também a uma diversidade de práticas e informes organizacionais que correspondem a rotina museal, levando em consideração que estes documentos muitas vezes permanecem disponíveis apenas para acesso interno, sem proporcionar um livre acesso a diversos setores sociais.

Há um problema de organização da documentação institucional no que concerne as plantas do edifício, da instalação dos sistemas de ar-condicionado, falta de manuais de manutenção destes aparelhos, quantificação de equipamentos elétricos a serem utilizados, registros de reformas, restaurações ou manutenção do edifício etc. Observa-se que, a este respeito, na Espanha:

Las fuentes de información no son de fácil acceso: la mayor parte de los documentos elaborados por los museos al servicio de la programación de sus objetivos y actuaciones, cuando existen, tienen un carácter interno. Aún son muy raros los casos que esos documentos están publicados de forma integral. Más frecuentes empiezan a ser los resúmenes en congresos y revistas, pero aún no es una práctica generalizada, como tampoco lo es seguramente la de planificar de forma sistemática y documental el devenir del museo. (LARA; BERNIS, 2009/2010, p. 262-264).

No Brasil a situação não é diferente, tendo em vista que diversas informações sobre os museus brasileiros ficam registradas apenas em relatórios internos

disponíveis em processos do SEI – Sistema Eletrônico de Informações do Governo Federal brasileiro e neste caso, administrado pelo IBRAM.

Eu acho que com a implantação do SEI a gente já começou isso independente do plano, eu acho que a gente já começou a... começamos a nos obrigar a documentar certos procedimentos pelos SEI, então quando a gente sabia que alguém queria fazer uma coisa que a gente não estava muito de acordo, “manda quem pode, obedece quem tem juízo” mas a gente começou a marcar “olha, vocês vão fazer, mas a gente não concorda, tecnicamente a gente não concorda” e deixar documentado isso no processo. (Durans, 2020, p. 16) [...] antes isso era mais informal em reuniões, enfim, a partir de um certo período, não sei exatamente quando, acho que o próprio SEI, a gente começou a deixar isso documentado, mesmo que a gente né, no final, tenha sido voto vencido, mas tá ali documentado que a gente se posicionou... e os relatórios também, essa questão das formigas, por exemplo, foi feito um relatório... e é tudo mais ou menos assim, um relatório num processo, não tem grandes diferenças disso não. (RIBEIRO, 2020, p. 16)

Estes registros são escassos, principalmente no que tange a prática em museus menores e com menos recursos em geral.

Entonces [...], la gran dificultad, pues seguramente que enfrentan estos cuerpos [...], es los datos, es decir, la armonización de datos. [...] Si nosotros fuésemos capaces de armonizar datos, entonces, seguramente seríamos muchísimo más fuertes, es decir, muchísimo más fuertes también y contundentes en la respuesta. (MONTERO, 2019, p. 1)

As iniciativas do Governo espanhol são interessantes no que tange a criação de instrumentos para disponibilizar o livre acesso às suas instituições museais. Neste sentido evidencia-se “El Directorio de Museos y Colecciones de España”<sup>176</sup> o qual permite a realização de buscas a partir do nome da instituição ou qualquer outra informação que seja relevante pesquisar, como por exemplo, a localização do museu ou coleção museológica, ainda assim, os acessos a informes de gestão, não estão acessíveis.

Es la mayor y más exhaustiva base de datos de museos y colecciones museográficas existente en España, desarrollada con la colaboración de todas las Comunidades Autónomas. Se trata de un servicio público de información al ciudadano sobre todas las instituciones museísticas de España, una plataforma desde donde se dan a conocer todas sus posibilidades y se incentiva la visita a las mismas. (GOBIERNO DE ESPAÑA)<sup>177</sup>.

---

<sup>176</sup> No Brasil existe o cadastro nacional de museus com informações institucionais e algumas informações sobre as coleções, porém a disponibilidade das informações é limitada.

<sup>177</sup> Disponível em: <http://directoriomuseos.mcu.es/dirmuseos/mostrarBusquedaSencilla.do>. Acesso em: 08 jul 2019.

É interessante citar este banco de dados porque esta iniciativa poderá se entender, no futuro, a uma plataforma mais completa, incluindo informes gerais, relatórios de gestão<sup>178</sup>, informações sobre sinistros, meios de mitigação sustentável, dentre outros. A criação destas ferramentas de compartilhamento de informações talvez seja uma utopia, já que se entende que os museus ainda necessitam de um longo caminho para adequar a teoria com a prática. Neste sentido observa-se que ações que são fundamentais para os museus, ainda hoje não são efetuadas em algumas instituições (pelo menos em sua totalidade), devido a todas as carências supracitadas.

Te digo armonización de datos, o sea ser capaz de armonizar datos y de coordinar fuerzas, y después inventarios, eso es lo que creo, y luego como consecuencia de todo esto por supuesto formación, en la idea de la en la concienciación, es decir la concienciación. (MONTERO, 2019, p. 2)

Sobre este ponto, ressalta-se a prática do inventário, fundamental para a aplicação da GR - no que tange o reconhecimento do contexto, valoração do acervo, análise dos riscos, dentre outros – e para o a preservação do espólio cultural como um todo.

En el caso del patrimonio en concreto, otro de los grandes problemas que veo es la falta de inventarios, es decir, que en los museos tenemos suerte, los museos nacionales en España las cosas están inventariadas, pero cuando nos vamos un poco más allá, pues ahí es donde yo veo, por ejemplo, la Iglesia en España que es, junto con el Estado el mayor propietario de bienes creo que sus inventarios no están totalmente... vamos, es lo que se dice yo no puedo asegurar a ciencia cierta, pero hay por inventariar cosas. Y eso en otros niveles todavía más. (MONTERO, 2019, p. 1-2).

Os riscos associados a falta de inventários são vários e vão desde a perda significativa de valor econômico e simbólico da coleção, do risco e dissociação, de furtos, dentre outros.

Eu acho que a questão política ela vai afetar em algum momento, no que se refere ao orçamento porque o IBRAM vive uma realidade de mudança de presidente muito grande, nessas presidências é que vão determinar o que que eu estou enfocando agora. [...] Então quando você quase não tinha investimentos no que seria parte de segurança, necessidade de fazer um programa que acontece com todo mundo na questão dos inventários, que é um risco. Hoje em dia eu diria que 90% dos museus do IBRAM têm algum tipo de problema de grave no risco de dissociação. (DURANS, 2020, p. 22).

---

<sup>178</sup> Quando possível levando em consideração a segurança das obras e do pessoal interno.

Quando se trata de memória e patrimônio cultural a bibliografia extensa sempre introduz a sociedade como um eixo fundamental de ação entre a teoria e a prática. A identificação social e a cobrança que a mesma exerce sobre o poder público, impulsiona e acelera a atuação do Estado e dos setores competentes para a criação ou execução das medidas de preservação. Possuir, a comunidade, um vínculo emocional e identitário com os bens culturais que o museu preserva, pode ser considerado como um fator de preservação, tendo em vista que o poder público atua mais rápida e efetivamente quando há uma pressão social.

Por muito tempo a conservação foi taxada como “coisa de museu” e até hoje muitas pessoas não sabem exatamente o que significa esta prática e qual a sua importância dentro da sociedade. Este desconhecimento também ocorre com profissionais que por tempos atuam com o patrimônio cultural, como arquitetos, engenheiros, técnicos administrativos, equipe de segurança, de limpeza etc. quando ao confundir a palavra conservação preventiva com manutenção e restauração com reparo.

Otro hecho que debe ser considerado es el origen lingüístico latino en Brasil, y lo que se entiende como conservación en su contexto general, que extrapola la cuestión del patrimonio cultura y a menudo se confunde con mantenimiento. [...] Las consecuencias negativas de estas cuestiones se manifiestan de varias formas, como la prevalencia de acciones correctivas [...], por medio también de la dificultad en el reconocimiento de la conservación preventiva como área de investigación, desarrollo tecnológico, innovación, además de la de enseñanza, que requiere reconocimiento académico entre los pares y por otras áreas del conocimiento. (COELHO; PINHEIRO, 2017, p. 125-126).

Neste sentido observa-se que a educação para o patrimônio ou patrimonial, deve inserir os diversos setores da sociedade, como discutido anteriormente, mas como criar medidas inclusivas e acessíveis a visitantes e público em geral se nem mesmo os profissionais que trabalham como o patrimônio, e muitas vezes, os órgãos públicos responsáveis não possuem muito claras as diferenças terminológicas desta profissão?

Observa-se o público visitante como um potencial agente de preservação, que deve ser encarado, e educado, como um ponto de apoio da instituição, para que se possa depositar neste, suas carências e anseios a fim de que os problemas relativos aos bens culturais possam ser amplamente discutidos em sociedade e tomado como uma necessidade premente. Ainda que seja uma tarefa árdua, talvez utópica, e que



possivelmente levará décadas para ser colocada em prática, é uma questão a ser fomentada.

A disciplina da restauração foi por muito tempo um campo fechado, que possuía especialistas focados em guardar os seus segredos sobre remoção de vernizes, processos de reforços estruturais, dentre outros. Este conceito de que a preservação só pode ser feita por especialistas não permite a reflexão ampla e a criação de iniciativas que incluam a comunidade como agente capaz e necessário nestes processos. Gaël de Guichen chama a atenção sobre a necessidade de alguns profissionais saírem das suas “bolhas” de conhecimento e comecem a considerar como uma realidade a inclusão do público visitante como agente ativo nos sistemas de conservação preventiva.

Ya es hora de que los profesionales dejen de considerarse los únicos defensores del patrimonio, que salgan de la torre de marfil en la que les gusta aislarse, dejen de considerar a los visitantes como depredadores del patrimonio y vean a estos como posibles protectores de este. La batalla por la salvaguarda del patrimonio tendrá lugar gracias a planes de conservación preventiva, en los que el público ocupará un lugar esencial para apoyar a los equipos responsables. (GUICHEN, 2013, p. 21).

Inserir a comunidade em práticas conservativas faz parte de um anseio crescente por parte dos conservadores contemporâneos e muitas diretrizes estabelecidas em congressos como é o caso da reunião de Vantaa que aconselha quanto a participação do público:

“desarrollar programas para garantizar el principio de custodia compartida de las colecciones, haciendo participar activamente al público y creando un sentimiento de responsabilidad común hacia el patrimonio cultural”. (EPCE, 2000, p. 7).

A inclusão da sociedade nas ações práticas de conservação preventiva vai além da intenção dos especialistas em realizarem esta prática. É necessário que haja uma política institucional que preveja e planeje este acercamento, a partir de protocolos educativos e de uma estratégia que eduque e convença o público da importância da sua atuação. O estabelecimento dos limites entre os grupos sociais também é fundamental para que as ações planejadas sejam bem executadas e funcionem de maneira ativa. Pensar em metas de participação e estipular o tempo para alcançar estes objetivos é fundamental para uma boa execução dos projetos.

Em relação a gestão de riscos, o público visitante poderia auxiliar de maneira significativa na avaliação de riscos dinâmica, a partir da criação de aplicativos para *smartphones* ou incluídos dentro do sistema de áudio guia, por exemplo. Perguntas

chaves, mas simples, poderiam ser elaboradas pelos conservadores restauradores, seguindo o protocolo de avaliação de gestão de riscos. Ao utilizar a aplicação de visitação do museu ou os audioguias o visitante seria convidado a interagir com a sala expositiva, respondendo algumas pequenas questões quando em contato com as obras de sua escolha. Entende-se que as respostas não poderiam ser levadas totalmente em consideração, em se tratar de pessoas que, na maioria das vezes, não possuem nenhuma formação sobre o assunto, mas os dados auxiliariam no desenvolvimento geral do plano de gestão de riscos. Diversos aplicativos utilizam metodologias similares para recolher dados, como por exemplo, o *Google Maps* que pergunta aos usuários quantos assentos existem livres dentro de um ônibus ao realizar uma rota. São objetivos diferentes e os dados também não podem ser considerados em sua totalidade, tendo em vista que são perguntas subjetivas, ou seja, que levam em consideração a experiência de cada pessoa, entretanto, oferecem um percentual objetivo que auxilia a plataforma a melhorar a experiência. Observa-se que a atividade sugerida é apenas uma ideia solta sem aprofundamento nem justificativas expressivas, que necessita de recursos tecnológicos e financeiros para ser colocada em prática, mas que se apresenta como uma interessante alternativa que poderia ser testada, e a partir daí, suscitar a diversos pontos de apoio para a preservação.

Outra questão pertinente, diz respeito ao valor de um bem cultural, que em geral consiste em uma questão difícil de ser colocada em números ou em uma tabela, levando em consideração que esta valia depende de questões culturais, sociais, identitárias, memoriais, econômicas, geográficas, políticas, dentre outros. A valoração do acervo, ponto crucial de algumas metodologias de GR, também dificulta a uma aplicabilidade satisfatória do PGR, já que existe uma complexidade que envolve o processo de valoração do acervo que geram dúvidas tanto a respeito de como valorar (método) e por que valorar? (simbólico).

Não é fácil pro museólogo que entra no mérito de que “se eu resolvi conservar, então tudo é importante” [...] quando a gente pega o aspecto da valoração de acervo, eu acho horrível [...] de você dizer o que é mais valioso, o que é menos valioso, visto que, se está no museu, é valioso, ele tem um propósito, se não para mim, mas para outros, embora a gente ainda faça uma piada lá no museu, porque a gente têm uma pedra [...] que ela é muito complicada, ela muito subjetiva, e aí a gente fica sempre com o receio de “estamos fazendo certo?”, “não exageramos nessa valoração?”, “não super valorizamos demais?”, “não valorizamos de menos?” então assim, eu acho que ele [plano de GR], depois dele pronto, a gente até entende o mérito, mas não é fácil, nem um pouquinho fácil. (DURANS, 2020, p. 7).

A valoração do acervo é, diversas vezes, subjetiva e, quase sempre, fica a cargo dos encarregados de elaborar o PGR assumir a responsabilidade por decidir as prioridades de evacuação das obras em caso de sinistro, quando que este encargo, se a teoria estivesse de acordo com a prática, devia envolver os diversos setores do museu. A difusão do conhecimento destes estudos de casos também gera a criação de novos debates e ideias sobre o tema, que ao resultar positivos, estimulam outras instituições a desenvolverem os seus estudos.

¿el plan del reina qué tiene de bueno? que están todos los departamentos implicados, entonces [...] en museos tan grandes y tan complejos como el Reina... porque además también es que la obra del reina tiene sus propias dificultades inherentes, o sea, a parte que es un museo nacional de unas grandes dimensiones, tanto espaciales como en número de obras, [...] el movimiento constante, no es que se mueven las obras, es que se mueven las paredes, el análisis de riesgo que nosotros hemos intentado hacer, no es un análisis de riesgo fijo, sino que implica un modelo dinámico de GR. (MONTERO, 2019, p. 8).

Quando há o detalhamento do planeamento interno, inventário, ações de restauração, planos de proteção, dentre outros, ainda existe o problema da inexistência, em diversos casos, do compartilhamento destas informações com outros setores da própria entidade museal, gerando pouca sincronicidade dentro da instituição. Ao mesmo tempo, diversos museus têm problemas também em sua comunicação visual interna, já que em determinados locais cada setor autodenomina as salas de exposição e de serviços, conforme as suas necessidades. Isso gera um problema grande quando ao adequar o plano de gestão de riscos com o plano de emergência e evacuação do museu, pois o plano apresentado terá uma nomenclatura de salas, desconhecida para muitos funcionários, conforme comenta Muna Durans: um dos nossos maiores problemas, que eu e a Aline detectamos justamente é falta de padronização de procedimentos” (DURANS, 2020, p. 17).

Neste sentido, Montero (2017, p. 146) destaca que para implementar e colocar em prática o Plano PROCOERS, é necessário planificar diversos pontos de adequação dentro do museu. Além disso, há situações específicas que necessitam ser pensadas para que o plano de GR funcione de maneira mais satisfatória, como, por exemplo, a identidade visual dentro da instituição, atribuindo uma normalização e nomenclatura dos espaços, levando em consideração que é através dela que os funcionários irão se guiar em caso de emergência. A imagem abaixo (figura 21) lista os diversos pontos que são necessários observar para uma criação e implementação eficiente da GR:



Figura 33 - Ações necessárias para implementação do Plan PROCOERS.  
 Fonte: MONTERO et al., 2017, p. 146.

O exemplo anterior, aplicado pelo MNCARS, demonstra que a aplicação da GR depende de um conjunto de ações que envolvem distintos setores museais, neste sentido, observa-se que a dificuldade de transformar esta ferramenta de gestão e conservação em um material ativo e prático dentro das instituições de guarda advém da cultura institucional que segmenta os problemas do museu, quando deveriam ser tratados em conjunto, visando o quadro geral da instituição e em um segundo momento tratados separadamente dentro dos setores interessados.

Em um segundo momento, premente tanto quando a organização interna do museu, está a urgência dentro do setor museal para que se instaure esta cultura de

organização, previsão e treinamento da equipe institucional e dos órgãos responsáveis para situações de emergência.

Que sea como los militares, constantemente tenemos que estar [practicando] porque eso te da a ti una seguridad de una situación. Como yo siempre digo: si yo hago muchos simulacros de evacuación, el día que ocurra algo, tu subconsciente te hace verdaderamente, aparte de estar más seguro, ya lo has vivido de alguna forma. (CAMPOS, 2021, p. 5).

Os obstáculos que limitam a aplicação da gestão de riscos em instituições de guarda são diversos e extrapolam as hipóteses levantadas nesta tese, fator que levou a composição deste pequeno apartado para realização de algumas considerações que surgiram no decorrer da investigação. Não obstante, abundantes outras questões podem ser exploradas no que concerne a gestão de riscos, tanto no que diz respeito a metodologia, quanto no que invade as questões teóricas e antropológicas da matéria.

## Considerações finais

A gestão de riscos é uma metodologia científica, criada para auxiliar na avaliação, previsão, mitigação e monitoramento dos riscos que podem atingir os bens culturais. Aperfeiçoada há poucos anos para o campo do patrimônio cultural, ainda enfrenta consideráveis obstáculos para consolidar-se definitivamente como uma ferramenta de conservação. Nesta tese, foi realizado um estudo entre Brasil e Espanha, avaliando 3 instituições de cada país, respeitando níveis de representatividade, gestão, dentre outros. A comparação entre os dois países foi tarefa árdua, levando em consideração os contrastes geopolíticos, sociais, econômicos, dentre outros, que existem entre estes dois Estados. No decorrer do trabalho, estas discrepâncias foram aproveitadas e levadas em consideração para chegar aos resultados desta investigação.

A tese cumpre com sua função de apresentar uma investigação inédita já que adentra a intimidade de 6 museus brasileiros e espanhóis e entrevista os seus profissionais que lidam diariamente com o dever de realizar e colocar em prática os planos de gestão de riscos para o patrimônio cultural, desvelando os principais obstáculos para a execução desta tarefa. Estas respostas vão ajudar a aprofundar as reflexões sobre o tema para transformar este cenário de perdas que afeta os museus. Além disso, também propõe uma alteração na terminologia para a conservação do patrimônio cultural, incluindo a GR.

Para responder à pergunta central desta investigação, foi necessário percorrer os caminhos que levam a preservação dos bens culturais, recapitulando conceitos básicos, observando a conservação e a sua atuação sustentável, assim como a partir de uma perspectiva que a assume a conservação como uma necessidade social. Neste sentido, discutiu-se a terminologia relacionada à conservação, conservação preventiva, conservação curativa e restauração, na qual até o momento não inclui a gestão de riscos como parte deste eixo que compõe a preservação. Sendo assim, discutiu-se este ponto realizando uma sugestão de onde inserir o termo gestão de riscos, no qual deveria aparecer após o termo englobante “preservação” e anteceder os vocábulos “conservação, conservação preventiva, conservação curativa e restauração”. Esta conclusão foi alcançada devido as nuances que abrangem a GR, já que esta é uma metodologia que auxilia no momento de tomar decisões, baseando-

se em critérios científicos, fator que auxilia na gestão, conservação e nas justificativas para a realização de restaurações.

Com intuito de desvelar os obstáculos que impedem a aplicação prática da GR dentro de instituições de salvaguarda, também foi imprescindível passear pela esfera da gestão museal e das políticas públicas que interferem e normatizam o patrimônio cultural, sem a intenção de esgotar o tema, tendo em vista que fugiria da temática proposta, mas buscando entender o campo, uma vez que este influencia ativamente na resolução do problema de tese.

Após entender o cenário ao qual a GR está inserida e avaliar diversas questões que geram estes resultados, foi possível analisar a esta ferramenta de maneira mais profunda, desnudando questões mais complexas que discutem a conservação preventiva como recurso inicial; a gestão de riscos como um recurso necessário para atender a uma necessidade histórica; e a GR como método científico. Neste último apartado foram apresentados diversos métodos de GR, incluindo o método ABC e o Plan PROCOERS, idealizado e colocado em prática pelo Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, na Espanha. Além disso, discutiu-se alguns casos de eventos raros, mas catastróficos, que atingem o patrimônio cultural e fazem parte da avaliação que norteia a GR.

Por fim, e correspondendo o ponto central desta investigação, são apresentadas as avaliações efetuadas – a partir das hipóteses levantadas – das entrevistas realizadas com profissionais de instituições de guarda, responsáveis pela elaboração, planejamento e/ou execução dos PGR.

Fundamentado nas entrevistas e na revisão bibliográfica, observou-se que a hipótese I – a qual indica que os sistemas apresentados em manuais e teorias sobre conservação preventiva e GR ainda são insuficientemente trabalhados, praticados e estudados dentro de instituições de guarda – não pode ser totalmente ratificada ou refutada, levando em consideração a amostragem analisada e as respostas obtidas. Neste sentido, observou-se que, dentro das instituições de guarda, existe uma dificuldade de fazer uso de materiais didáticos, levando em consideração o tempo escasso que os profissionais possuem para especializações, a quantidade de trabalho acumulada, a execução de tarefas distintas, o déficit na equipe de trabalho, dentre outros pontos que postergam o aperfeiçoamento voluntário. Entretanto, observou-se que apesar disso, os manuais que instruem sobre a GR são por vezes os únicos suportes que auxiliam na formação e atualização sobre o tema. De acordo com a

hipótese II – que supõe que a falta de recursos humanos, técnicos e financeiros impede a aplicação de metodologias de GR – constatou-se que os elementos nela expostos não podiam ser analisados de maneira conjunta, mas sim, isoladamente, uma vez que se observou que a falta de recursos financeiros não é, de acordo com os entrevistados, o principal impeditivo para a aplicação da GR, mas sim a falta de recursos humanos. Neste sentido observa-se que a fase de elaboração do PGR não gera dispêndio monetário, ainda que durante a fase de mitigação dos problemas apresentados necessite de financiamento, em muitos casos. Os recursos financeiros enquadram-se como um fator impeditivo quando se considera que sem eles não existe a possibilidade de contratação de outros profissionais que auxiliem no trabalho diário. A hipótese III – que acredita que a conservação preventiva assume toda a responsabilidade pela preservação quando não há gestão de riscos – foi ratificada. Ainda assim, observou-se que museus menores possuem maiores dificuldades de aplicação, não apenas da GR, como também da CP. Dado o exposto, a CP assume a responsabilidade pela preservação quando não existe a GR, mas nem sempre é contemplada.

Para atender questões que são pertinentes, mas não haviam sido exploradas dentro das hipóteses de pesquisa, optou-se por inserir o tópico “gestão de riscos para o patrimônio cultural: Utopia ou realidade”. Neste apartado observam-se argumentos que também fazem parte dos obstáculos que impedem a aplicação da GR em contexto museal, como por exemplo a falta de tempo que possuem os funcionários para execução das tarefas e realização de formação complementar; recusa de alguns profissionais em assimilar a nova metodologia; entendimento de que a GR poderá gerar um trabalho extra; falta de sistemas básicos de gestão que antecedem a GR; dentre outros. Neste sentido, observa-se que os profissionais que dedicam a vida aos museus, conservadores-restauradores, museólogos, historiadores da arte etc., estão cansados. Eles estão exaustos de trabalhar por melhores processos de conservação porque muitas vezes estão sozinhos neste objetivo, e, recorrentemente, são direcionados a instituições que não possuem o mínimo de infraestrutura, recursos financeiros, e uma equipe que atenda as necessidades primárias que uma instituição de guarda necessita.

O sistema cultural e os museus necessitam ser urgentemente atendidos pelo poder público. Quem trabalha em museu sabe que a realidade prática é muito diferente da teoria ensinada na academia, onde se leciona que se deve a trabalhar



levando em consideração, não um cenário perfeito, mas um mínimo adequado para a execução satisfatória das tarefas diárias. A este respeito, observa-se que a perspectiva para a mudança deste cenário depende do reconhecimento do valor e da importância do patrimônio cultural e do setor museal durante a construção social, como fortalecedor do sentimento de identidade, assim como consolidador dos laços memoriais que um povo constrói. Cada vez que um patrimônio histórico/artístico/cultural se perde, também se evapora parte do sentimento comunitário de pertencimento, de união, e de alicerçamento enquanto nação. Estão apagando a memória brasileira, pouco a pouco, em um passo não tão lento como se imagina. São diversos os registros de sinistros em instituições de guarda nos últimos anos, assim como de museus que tiveram as suas portas fechadas por falta de verbas, sem contar os inúmeros organismos culturais que ainda sobrevivem sem o mínimo para garantir a conservação e a preservação dos bens culturais. Adverte-se que por mais que existam leis, normativas, diretrizes, enfim, políticas públicas para a salvaguarda do patrimônio cultural, ainda assim, estas não são suficientes devido a desvalorização constante que sofre o setor cultural, sobretudo no Brasil.

Diversas situações de emergência acontecem em decorrência da falta de sistemas eficazes de preservação que sejam apoiados por condições mínimas de execução. Apesar de ser uma matéria jovem no campo museal enquanto ciência, as metodologias de GR para o patrimônio cultural começaram a se difundir de maneira mais eficiente devido a inúmeras possibilidades de difusão da informação. A este respeito, se acrescenta que neste momento há uma ampla gama de bibliografia especializada sobre o tema, ainda que geralmente enfoquem nas mesmas questões primárias, são suficientes para fomentar as pesquisas internas e facilitar o trabalho institucional. Perante o exposto, salienta-se que existem as ferramentas, os recursos, os profissionais, mas a aplicabilidade prática ainda é insuficiente. No Brasil, após o incêndio com o Museu nacional (UFRJ/RJ) aumentou significativamente a pressão institucional, como, por exemplo, do IBRAM, para que os museus por eles tutelados, tivessem o PGR. Após três anos da tragédia que envolveu um dos museus mais antigos do Brasil, realmente houve um aumento considerável dos museus que elaboraram os planos de GR, ainda que a maioria não tenha totalmente claro se a execução foi correta, como aplicar o plano de maneira prática, dentre outros. Embora o IBRAM esteja realizando análises para monitorar o estado da mitigação dos riscos por parte dos museus, acredita-se que o caminho para que a metodologia de GR seja

realmente uma ferramenta eficiente de gestão, auxiliando na tomada de decisão e na conservação dos bens culturais, ainda seja longo. Haja vista as dificuldades de recursos humanos encontradas pelos museus o que torna o trabalho, que deveria envolver toda equipe institucional, em um dever de um ou dois funcionários.

Neste sentido conclui-se que a carência de investimentos no setor cultural e o descaso que envolve os museus, impede não apenas a aplicabilidade da GR como também está colocando em perigo as instituições de guarda. Uma alternativa sustentável para facilitar a aplicação da ferramenta, seria o investimento na formação individual dos servidores sobre a gestão de riscos, levando em consideração que a falta de recursos humanos foi um dos pontos elencados como impeditivo para a aplicabilidade. Ainda assim, será fundamental o apoio institucional para oferecer o tempo indispensável para a execução dos cursos de formação. Observou-se também, que existe uma necessidade latente do aumento do número de funcionários responsáveis pela conservação e GR, assim como a inserção de uma quantidade maior de setores da instituição para a elaboração e execução do PGR.

Promover a vinculação afetiva e identitária da comunidade com o museu também funciona como um ponto ativador da preservação, levando em consideração que o poder público, geralmente, age de maneira mais rápida e efetiva quando há uma pressão popular. Neste sentido recorda-se que o Museu Nacional (Rio de Janeiro/BR) que teve pouco apoio popular para a recuperação do seu espólio perdido após o incêndio, levando ao descaso por parte do governo federal.

Entende-se que o caminho é longo para que a gestão de riscos se consolide no campo museal, assim como ocorreu com a conservação preventiva ou preditiva, que até hoje busca espaço em diversas instituições de guarda. Apensar disso acredita-se que a eficiência da GR irá auxiliar na sua inserção no campo museal, que a despeito das suas limitações, sempre busca encontrar as melhores alternativas para a salvaguarda dos bens culturais. Este trabalho procurou elucidar e fomentar diversas questões que envolvem a gestão de riscos com intuito de disseminar o conhecimento que se possui a este respeito e fomentar as investigações na área, buscando contribuir para a conservação dos bens culturais, da memória e do patrimônio cultural.

## Consideraciones finales

La gestión de riesgos es una metodología científica creada para ayudar en la evaluación, predicción, mitigación y seguimiento de los riesgos que pueden afectar a los bienes culturales. Perfeccionado hace unos años para el campo del patrimonio cultural, aún enfrenta importantes obstáculos para consolidarse definitivamente como una herramienta de conservación. En esta tesis se realizó un estudio comparativo entre Brasil y España, evaluando 3 instituciones de cada país, respetando niveles de representatividad, gestión, entre otros. La comparación entre los dos países fue una ardua tarea, teniendo en cuenta los contrastes geopolíticos, sociales, económicos, dentre otros, que existen entre estos dos países. En el transcurso del trabajo, estas discrepancias fueron utilizadas y tenidas en cuenta para llegar a los resultados de esta investigación.

La tesis cumple con su deber de tener un grado de innovación al adentrarse en la intimidad de 6 museos brasileños y españoles y entrevistar a sus profesionales que se ocupan a diario de la tarea de realizar y poner en práctica los planes de gestión de riesgos para el patrimonio cultural, revelando los principales obstáculos para la ejecución de esta tarea. Estas respuestas irán ayudar a profundizar las reflexiones sobre el tema para cambiar este escenario de pérdidas que acecha a los museos. Además, también propone un cambio de terminología para la conservación del patrimonio cultural, incluyendo la GR.

Para responder a la pregunta central de esta investigación, fue necesario recorrer los caminos que conducen a la preservación de los bienes culturales, recapitulando conceptos básicos, observando la conservación y su desempeño sostenible, así como desde una perspectiva que asuma la conservación como una necesidad social. En este sentido, se discutió la terminología relacionada con la conservación, la conservación preventiva, la conservación curativa y la restauración, que hasta el momento no incluye la gestión del riesgo como parte de este eje que conforma la preservación. Por lo tanto, se discutió este punto sugiriendo dónde insertar el término gestión de riesgos, que debería aparecer después del término general “preservación” y preceder a las palabras “conservación, conservación preventiva, conservación curativa y restauración”. Se llegó a esta conclusión por los matices que cercan a la GR, ya que se trata de una metodología que ayuda a la hora

de tomar decisiones, con base en criterios científicos, factor que auxilia en la gestión, conservación y en las justificaciones para realizar restauraciones.

Para develar los obstáculos que impiden la aplicación práctica de la GR dentro de las instituciones de salvaguardia, también fue fundamental recorrer el ámbito de la gestión museística y de las políticas públicas que interfieren y regulan el patrimonio cultural, sin ánimo de agotar el tema, teniendo en cuenta vista que se huiría del tema propuesto, pero buscando comprender el campo, ya que influye activamente en la resolución del problema de tesis.

Luego de comprender el escenario en el que se inserta la GR y evaluar varios temas que generan estos resultados, fue posible analizar esta herramienta de manera más profunda, revelando temas más complejos que abordan la conservación preventiva como recurso inicial; la gestión del riesgo como medio necesario para satisfacer una necesidad histórica; y la GR como método científico. En esta última sección se presentaron varios métodos de GR, entre ellos el método ABC y el Plan PROCOERS, concebidos y puestos en práctica por el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, en España. Además, se discutieron algunos casos de eventos raros pero catastróficos que afectan el patrimonio cultural y son parte de la evaluación que guía a la GR.

Finalmente, y correspondiente al punto central de esta investigación, se presentan las valoraciones realizadas - a partir de las hipótesis planteadas - de las entrevistas ejecutadas a profesionales de instituciones de guardia, responsables de la elaboración, planificación y/o ejecución del PGR.

Con base en entrevistas y revisión bibliográfica, se observó que la hipótesis I - que indica que los sistemas presentados en manuales y teorías sobre conservación preventiva y GR aún son insuficientemente trabajados, practicados y estudiados dentro de las instituciones de salvaguardia - no puede ser plenamente ratificada o refutada, teniendo en cuenta la muestra analizada y las respuestas obtenidas. En ese sentido, se observó que, dentro de las instituciones de guardia, existe una dificultad para hacer uso de los materiales didácticos, debido al escaso tiempo que tienen los profesionales para las especializaciones, la cantidad de trabajo acumulado, la ejecución de tareas diversas, el déficit en el equipo de trabajo, entre otros puntos que posponen la mejora voluntaria. Sin embargo, se observó que, a pesar de eso, los manuales que instruyen sobre la GR son a veces los únicos soportes que ayudan a los profesionales en la formación y actualización sobre el tema.

De acuerdo con la hipótesis II - que supone que la falta de recursos humanos, técnicos y financieros impide la aplicación de metodologías de GR - se encontró que los elementos allí expuestos no podían ser analizados en conjunto, sino de forma aislada, ya que se observó que la falta de recursos financieros no es, según los entrevistados, el principal impedimento para la aplicación de la GR, sino la falta de recursos humanos. En este sentido, se observa que la fase de elaboración del PGR no genera gasto monetario, aunque durante la fase de mitigación de los problemas presentados necesita financiamiento, en muchos casos. Es importante puntuar que los recursos económicos son considerados un impedimento al considerar que sin ellos no hay posibilidad de contratar a otros profesionales que ayuden en el trabajo diario.

Se ratificó la hipótesis III, que considera que la conservación preventiva asume toda la responsabilidad de la preservación cuando no existe una gestión del riesgo. Aun así, se observó que los museos más pequeños tienen mayores dificultades para aplicar, no solo la GR, sino también la CP. Dado lo anterior, la CP asume la responsabilidad de la preservación cuando no existe la GR, pero no siempre se contempla.

Para abordar temas que son relevantes, pero que no habían sido explorados dentro de las hipótesis de investigación, se decidió insertar el tema “gestión de riesgos para el patrimonio cultural: utopía o realidad”. En este apartado se observan argumentos que también forman parte de los obstáculos que impiden la aplicación de la GR en un contexto museístico, como la falta de tiempo que tienen los empleados para realizar tareas y realizar capacitaciones adicionales; negativa de algunos profesionales a asimilar la nueva metodología; entendiendo que la GR puede generar trabajo extra; falta de sistemas básicos de gestión que preceden a la GR; entre otros. En este sentido, se observa que los profesionales que dedican su vida a los museos, conservadores-restauradores, museólogos, historiadores del arte, etc., están cansados. Ellos están agotados de trabajar por mejores procesos de conservación porque muchas veces están solos en este objetivo y, recurrentemente, se dirigen a instituciones que no cuentan con la infraestructura mínima, los recursos económicos y un equipo que satisfaga las necesidades primarias para una institución de tutela.

El sistema cultural y los museos necesitan urgentemente ser atendidos por el gobierno. Quienes trabajan en los museos saben que la realidad práctica es muy diferente a la teoría que se enseña en la academia, donde se alecciona sobre cómo se debe trabajar teniendo en cuenta, no un escenario perfecto, sino un mínimo

adecuado para la ejecución satisfactoria de las tareas diarias. Al respecto, se observa que la perspectiva para el cambio de este escenario pasa por el reconocimiento del valor y la importancia del patrimonio cultural y del sector museístico en la construcción social, como fortalecimiento del sentido de identidad, así como la consolidación de los lazos memoriales que construye un pueblo. Cada vez que se pierde un patrimonio histórico/artístico/cultural, también se evapora parte del sentimiento comunitario de pertenencia, de unión y de fundación como nación. Están borrando la memoria brasileña, poco a poco, a un ritmo no tan lento como imaginaban. Son varios los registros de accidentes en instituciones de salvaguardia en los últimos años, así como museos que tuvieron sus puertas cerradas por falta de fondos, sin mencionar las innumerables organizaciones culturales que aún sobreviven sin los mínimos para garantizar la conservación y preservación de los bienes culturales. Se advierte que, si bien existen leyes, reglamentos, lineamientos, en fin, políticas públicas para salvaguardar el patrimonio cultural, aun así, estas no son suficientes debido a la constante devaluación que sufre el sector cultural, especialmente en Brasil.

Distintas situaciones de emergencia se dan por la falta de sistemas de conservación efectivos que estén sustentados en condiciones mínimas de ejecución. A pesar de ser un tema joven en el campo museístico como ciencia, las metodologías de GR para el patrimonio cultural comenzaron a extenderse de manera más eficiente debido a las numerosas posibilidades de difusión de la información. Al respecto, se agrega que en este momento existe una amplia bibliografía especializada en el tema, que, si bien generalmente se enfocan en los mismos temas primarios, son suficientes para incentivar la investigación interna y facilitar el trabajo institucional. Frente a lo anterior, se destaca que existen herramientas, recursos, profesionales, pero la aplicabilidad práctica aún es insuficiente. En Brasil, después del incendio del Museo Nacional (UFRJ/RJ), la presión institucional aumentó significativamente, como, por ejemplo, del IBRAM, para que los museos bajo su tutela tuvieran el PGR. Después de tres años de la tragedia que involucró a uno de los museos más antiguos de Brasil, realmente hubo un aumento considerable en el número de museos que prepararon los planes de GR, aunque la mayoría no tiene del todo claro si la ejecución fue correcta, cómo aplicar el plan de manera práctica, entre otros. Si bien el IBRAM está realizando análisis para monitorear el estado de mitigación de riesgos por parte de los museos, se cree que el camino para que la metodología de la GR sea realmente una herramienta de gestión eficiente, auxiliando en la toma de decisiones y en la

conservación de los bienes culturales, aún está pendiente. Dadas las dificultades de recursos humanos que encuentran los museos, esto hace que el trabajo, que debe involucrar a todo el equipo institucional, sea una tarea de pocos empleados.

En este sentido, se concluye que la falta de inversiones en el sector cultural y el descuido que involucra a los museos impide no solo la aplicabilidad de la gestión de riesgos, sino que también está poniendo en peligro a los museos. Una alternativa sustentable para facilitar la aplicación de la herramienta sería la inversión en la capacitación individual de los servidores en gestión de riesgos, teniendo en cuenta que la falta de recursos humanos fue uno de los puntos señalados como impedimento para su aplicabilidad. Aun así, el apoyo institucional será fundamental para brindar el tiempo necesario para la ejecución de los cursos de capacitación. También se observó que existe una necesidad latente de incrementar el número de funcionarios responsables de conservación y GR, así como la inserción de un mayor número de sectores de la institución para la elaboración y ejecución del PGR.

Promover el vínculo afectivo e identitario entre la comunidad y el museo también funciona como un punto activador para la preservación, teniendo en cuenta que el poder público generalmente actúa con mayor rapidez y eficacia cuando existe presión popular. En ese sentido, se recuerda que el Museo Nacional (Rio de Janeiro/BR) tuvo poco apoyo popular para la recuperación de su patrimonio perdido después del incendio, lo que llevó a un mayor descuido por parte del gobierno federal.

Se entiende que queda un largo camino por recorrer para que la GR se consolide en el campo museístico, como sucedió con la conservación preventiva o predictiva, que hasta hoy busca espacio en varias instituciones de custodia. A pesar de ello, se cree que la eficiencia de la GR ayudará en su inserción en el campo museístico que, a pesar de sus limitaciones, siempre busca encontrar las mejores alternativas para la salvaguarda de los bienes culturales. Este trabajo buscó dilucidar y promover varios temas que involucran la gestión del riesgo con el fin de difundir el conocimiento que se posee al respecto e incentivar investigaciones en el área, buscando contribuir a la conservación de los bienes culturales, la memoria y el patrimonio cultural.

## Referências Bibliográficas

ACSELRAD, H. **Cidadania e meio ambiente**. Rio de Janeiro: Ibase, 1992.

AFONSO, Micheli Martins. **Uma abordagem brasileira sobre a temática das Casas-Museu: classificação e conservação**. 2015, 141f. Dissertação (Mestrado em Memória Social e Patrimônio Cultural) – Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Patrimônio Cultural, Instituto de Ciências Humanas, Universidade Federal de Pelotas: Pelotas, 2015.

ALARCÃO, Catarina. **Prevenir para preservar o património museológico**. Revista do Museu Municipal de Faro, S/D. Disponível em: <http://www.museumachadocastro.gov.pt/Data/Documents/Prevenir%20para%20preservar%20o%20patrimonio%20museol%C3%B3gico.pdf>. Acesso em: 12 jan 2019.

ALONSO FERNANDEZ, L. **Museología**. Introducción a la teoría y práctica del museo. Istmo: Madrid, 1993.

ALVARÉZ, José Luis A. Los museos em la Ley de Patrimonio y en el Estado de las Autonomías. In: TUSELL, Javier (org.). **Los museos y la conservación del Patrimonio**. Madrid: Fundación BBVA, 2001.

ALVES, Helena R. **A gestão de riscos e desastres como parte integrante da política de proteção dos bens culturais de Belo Horizonte**. (Dissertação de mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ambiente Construído e Patrimônio Sustentável, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte: 2017.

AROSTEGUI, Juan Arturo Rubio. Génesis, configuración y evolución de la política cultural del estado a través del Ministerio de cultura: 1977-2007. **RIPS**, v. 7, n. 1, 2008, págs. 55-70. Disponível em: <https://minerva.usc.es/xmlui/bitstream/handle/10347/8334/05.rips7-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 mar 2020.

ASHLEY-SMITH, JONATHAN. **Risk assessment for object conservation**. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.

AZCUTIA, Marta H. et al. **GPPCE. Guia para um plan de protección de colecciones ante emergências**. Ministerio de Cultura. España: Museos Estatales, 2008.

BALLART, J.; JUAN I TRESSERRAS, J. **La gestión del patrimonio cultural**. Ariel: Barcelona, 2001.

BALLART HERNÁNDEZ, J. **Manual de museos**. Síntesis: Madrid, 2007.

BARBALHO, Alexandre. **Política cultural**. Coleção política e gestão culturais. Editora P55 Edições: Salvador, 2013.

BARBOZA, Kleumanery de M. **Gestão de riscos para acervos museológicos**. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, 2011.



BARBUY, Beatriz. Crisis in Brazil. **SCIENCE**, v. 361, Issue 6409, p. 1293. DOI: 10.1126/science.aav4152. 28 Sep 2018. Disponível em: <https://www.science.org/doi/10.1126/science.aav4152>. Acesso em: 03 jan 2020.

BAZIN, Germain. **El tiempo de los museos**. Madrid, Barcelona, Mexico, Buenos Aires: Daimon, 1969.

BERGSON, Henri. **Memória e vida**. Tradução: Cláudia Berliner. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

**BÍBLIA sagrada**. Traduzida em português por João Ferreira de Almeida. Revista e Atualizada no Brasil, 2 ed. Barueri SP: Sociedade Bíblica do Brasil, 1988, 1993.

BOJANOSKI, Silvana de Fátima. **Terminologia em Conservação de bens culturais em papel: produção de um glossário para profissionais em formação**. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Patrimônio Cultural. Universidade Federal de Pelotas. Instituto de Ciências Humanas. Pelotas, 2018.

BOYLAN, P (coord). **Cómo administrar un museo**. Manual práctico. UNESCO: Paris, 2006.

BRAGA, Márcia. **Conservação e Restauração: pedra, pintura mural e pintura em tela**. Editora Rio: Rio de Janeiro, 2003.

BRANDI, C. **Teoria da Restauração**. São Paulo: Ateliê Editorial, 2004.

BRAUN, Armin. **O Sistema Nacional de Proteção e Defesa Civil. Departamento de Minimização de Desastres Secretaria Nacional de Defesa Civil Ministério da Integração Nacional**. s.d. Governo Federal. Disponível em: [legis.senado.leg.br › sdleg-getter › documento](http://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento). Acesso em: 03 abr 2019.

BROKERHOF, Agnes et al. Risk assessment of Museum Amstelkring: application to an historic building and its collections and the consequences for preservation management. En: **Triennial meeting (14th)**, The Hague, 12-16 September 2005: preprints / ICOM Committee for conservation. London: James & James, 2005.

BROKERHOF, A. et al. Interfacing research and risk management for a better safeguarding of cultural heritage. In: **European Conference "Sauveur" Safeguarded Cultural Heritage**, 7., 2006. Prague. Proceedings... Prague: ITAM; ARCCCHIP, 2007, p. 1030-1033. (v. 2).

BÜLOW. A. E. **Collection management using preventive risk assessment**. 2009.

BUENAVENTURA, Ignasi Millet. Repensando la conservación. Las nuevas tecnologías aplicadas a la conservación preventiva. **Revista Catalana de Museologia Mnemòsine**, n. 4, Mayo 2007, p. 177-190.

CABELLO, Camila Faustini. A insurgência da cultura. In: **Resumo Executivo – 20° Carta de Conjuntura da USCS**. Observatório de Políticas Públicas, Empreendedorismo, Inovação e Conjuntura da USCS (Conjuscs), Dez 2021. Disponível em: <https://noticias.uscs.edu.br/wp-content/uploads/2021/12/20a-CARTA-DE-CONJUNTURA-DA-USCS-15-dezembro-2021.pdf>. Acesso em: 02 fev 2022.

CASTRIOTA, Leonardo B. Alternativas Contemporâneas para Políticas de Preservação. In: **Patrimônio Cultural – Conceitos, Políticas, Instrumentos**. São Paulo: Annablume; Belo Horizonte: IEDS, 2009.

CAMARERO IZQUIERDO, C; SAMANIEGO, G. M. Gestión e innovación en los museos europeos. Una comparación de museos británicos, franceses y españoles. **Revista de Museología**, n. 45, p. 14-21, 2009.

CANCLINI, Nestor Garcia. **Culturas Híbridas**. São Paulo: edusp, 2006.

CANCLINI, Nestor Garcia. Definiciones en transición. In: MATO, Daniel (org.) **Estudios latinoamericanos sobre cultura y transformaciones sociales em tiempos de globalización**. Buenos Aires: Clacso, 2001, p. 65.

CANDAU, Joël. **Memória e Identidade**. Tradução: Maria Leticia Ferreira. São Paulo: Contexto, 2011.

CÂNDIDO, Manuelina M. D. **Gestão de Museus um desafio contemporâneo – Diagnóstico Museológico e Planejamento**. Porto Alegre: Medianiz, 2013.

CAPLE, Chris. A History of, and an Introduction to, Preventive Conservation. In: **Preventive Conservation in Museums**. 2011.

CHATELAIN-PONROY, S. **Le contrôle de gestion dans les musées**. Ed. Económica: Paris, 1998.

CHOAY, Françoise. **A alegoria do patrimônio**. Tradução de Luciano Vieira Machado. 3. ed. Estação Liberdade: UNESP, 2006.

CLAVIR, Miriam. Preserving what is Value: museums, conservation and first nations (2002). In: **Historical perspectives in Preventive Conservation**. Edit by Sarah Staniforth. The Getty Conservation Institute, Los Angeles, 2013.

COELHO, Carla M. T.; PINHEIRO, Marcos J. de Araújo. Gestión de riesgos para el patrimonio cultural de la Casa de Oswaldo Cruz/Fundación Oswaldo Cruz. In: **La gestión de riesgos del patrimonio cultural**. Casos y experiencias para la conservación del patrimonio cultural de latinoamerica. David Cohen (Ed.). p. 124-159. Editorial Académica Española, 2017.

COHEN, David (Ed.). **La gestión de riesgos del patrimonio cultural**. Casos y experiencias para la conservación del patrimonio cultural de Latinoamérica. Editorial Académica Española: 2017.

**Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 [Const].** Art. 216, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 25 fev 2019.

COSTAIN, Charlie. **Framework for Preservation of Museum Collections.** Canadian Conservation Institute – CCI. 1994. Disponível em: [http://www.cci-icc.gc.ca/framework/index\\_e.shtm](http://www.cci-icc.gc.ca/framework/index_e.shtm). Acesso em: 12 mai 2018.

COUTINHO, Carlos Nelson. **Cultura e sociedade na Brasil.** Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

CUNHA, M. H. **Gestão Cultural.** Coleção Política e Gestão. Governo do Estado da Bahia. Secretaria de cultura. P55 Edições: Bahia, 2013. Disponível em: [http://www.cultura.pr.gov.br/arquivos/File/gestao\\_cultural.pdf](http://www.cultura.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_cultural.pdf). Acesso em: 25 fev 2019.

DAUSKARDT, M. Pour une gestion plus efficace de musées. In: TOBELEM, M. J. (ed.) **Musées: gérer autrement. Un regard international.** La documentation Française, p. 239-245. Paris, 1996.

**Decreto-lei nº 25, de 30 de novembro de 1937.** Artigo 1, Brasil, 1937. Disponível em: [http://portal.iphan.gov.br/uploads/legislacao/Decreto\\_no\\_25\\_de\\_30\\_de\\_novembro\\_de\\_1937.pdf](http://portal.iphan.gov.br/uploads/legislacao/Decreto_no_25_de_30_de_novembro_de_1937.pdf). Acesso em: 25 fev 2019.

**DECLARAÇÃO DO RIO DE JANEIRO SOBRE REDUÇÃO DO RISCO INCÊNDIO NO PATRIMÔNIO CULTURAL.** Org: IBRAM, ICOM Brasil, ICCROM. Brasil, 2019. Disponível em: [http://www.arquivonacional.gov.br/images/DeclaracaoRioJaneiro\\_1.pdf](http://www.arquivonacional.gov.br/images/DeclaracaoRioJaneiro_1.pdf). Acesso em: 20 abr 2020.

DEBARY, Octave. Segunda mão e segunda vida: Objetos, lembranças e fotografias. **Revista Memória em Rede**, Pelotas, v. 2, n. 3, ago.-nov. 2010 – ISSN- 2177-4129. Disponível em: [www.ufpel.edu.br/ich/memoriaemrede](http://www.ufpel.edu.br/ich/memoriaemrede). Acesso em: 15 out 2016.

DEXTER LORD, G. y LORD, B. **The manual of museum planning.** The Stationery Office: Londres, 1999.

EPCE. European Preventive Conservation Strategy. Resolución de la Reunión de Vantaa, 2000. In: **Plan Nacional de Conservación Preventiva.** Anexo I. Gobierno de España, 2011.

DRMKC. **Science for Disaster Risk Management 2017: Knowing better and losing less.** Publications Office of the European Union: 2017. Disponível em: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/science-disaster-risk-management-2017-knowing-better-and-losing-less>. Acesso em: 08 mai 2019.

FABRE, D. Le patrimoine porté par l'émotion. In: FABRE, D. **Émotions patrimoniales**. (Ethnologie de la France). Paris: Maison Des Sciences de L'homme, 2013.

FERREIRO, Juan Antonio Herráez. El Plan Nacional de Conservación Preventiva. In: **Conservación preventiva: revisión de una disciplina**. Revista Patrimonio Cultural de España, n. 7, 2013. p. 24-32

FERNÁNDEZ C.; LEVENFELD, C.; MONEREO, A. **Plan nacional de conservación preventiva estudio: identificación y evaluación de riesgos**. España: 2011. Disponível em: <http://www.culturaydeporte.gob.es/planes-nacionales/dam/jcr:f0b9f3db-0381-426c-8819-11cba8f89a7b/pncp-evaluación%20de%20riesgos.pdf>. Acesso em: 20 mai 2020.

FERNÁNDEZ, Isabel M. G. **Historia de la Conservación Preventiva Parte II**. Grupo espanhol de Conservación. ISSN: 1989-8568. Ge-conservación nº 6/ 2014. Disponível em: <https://eprints.ucm.es/29315/1/Historia%20Conservacion%20Preventiva%20II.pdf>. Acesso em: 17 dez 2018.

FERNÁNDEZ, Alonso L. **Museología y Museografía**. Editorial del Serbal, Madrid: 1999.

FIGUEIREDO, Vanessa G. B. Patrimônio cultural, cidade, sustentabilidade: qual o papel da legislação urbanística na preservação e no desenvolvimento? In: **Revista Ambiente & Sociedade**. São Paulo v. XVII, n. 2 n p. 91-110 n abr.-jun. 2014.

FINEGAN, Jack. **Light from the Ancient Past – The Archaeological Background of the Hebrew–Christian Religion**, v. 1. Princeton University Press: 1959.

FIOCRUZ – COC. **Relatório de divulgação dos resultados do primeiro ciclo de aplicação da metodologia de gestão de riscos para o patrimônio cultural da Fiocruz**. Grupo de Trabalho de Gerenciamento de Riscos e Conservação Preventiva. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: [https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/42316/11/Relatório%20Final%20GR\\_versão%20Arca\\_12ago2020.pdf](https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/42316/11/Relatório%20Final%20GR_versão%20Arca_12ago2020.pdf). Acesso em 07 jun 2021.

FONSECA, Maria Cecília Londres. **Para além da pedra e cal**. p. 59-79. In: ABREU, Regina; CHAGAS, Mário (orgs.). **Memória e Patrimônio: ensaios contemporâneos**. 2a ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2009.

FONT, Lídia. **Conservació preventiva: de la teoria a la pràctica**. X Reunió tècnica de conservació i restauració preventiva. Barcelona: Gup Tècnic/ RRb, 2006.

FUNDABOM. Revista da fundação de apoio ao corpo de bombeiros. Seminário **Internacional de Segurança contra Incêndios: edificações de interesse histórico**. Em defesa do Patrimônio Histórico. CAU/SP parceria de fomento. nº 007/2017. Disponível em: <https://fundabom.org.br/wp-content/uploads/2018/06/Revista-FUNDABOM-08.pdf>. Acesso em: 24 ago 2019.

GALÁN, Rócio Bruquetas. **La conservación preventiva: una nueva profesión con una vieja historia.** E-book publicación de conferencia. Universidad de Sevilla: Colección digital de Bellas Artes, Arte-conservación y restauración, 2005.

GAZZANEO, Luiz Manoel. Do Palácio Imperial ao Museu Imperial: uma visita iconográfica na atualidade. **Anais...** do segundo seminário internacional de museografia e arquitetura em museus – identidades e comunicação. Arqumuseus, P. 2010. Disponível em: [https://arqumuseus.arq.br/anais-seminario\\_2010/eixo\\_i/p1-artigo\\_luiz-manoel-formatado-3-11.pdf](https://arqumuseus.arq.br/anais-seminario_2010/eixo_i/p1-artigo_luiz-manoel-formatado-3-11.pdf). Acesso em: 20 dez 2020.

GCI. **Evaluación para la conservación:** Modelo propuesto para evaluar las necesidades de control del entorno museístico. Getty Conservation Institute (GCI): 1999.

GRADO, Beatriz A. V. Tema 5: Gestión de Museos y Colecciones. In: **Hª del Arte, Museología y Museografía**, curso 2012/13. Disponível em: [https://www.academia.edu/25693949/TEMA\\_5\\_GESTI%C3%93N\\_DE\\_MUSEOS\\_Y\\_COLECCIONES](https://www.academia.edu/25693949/TEMA_5_GESTI%C3%93N_DE_MUSEOS_Y_COLECCIONES). Acesso em: 24 jun 2019.

GOMBRICH, Ernst H. In: HOBBSAWN, Eric. **A era dos extremos: o breve século XX. 1941-1991.** 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

GOMBRICH, Ernst H. **A história da Arte.** 16. ed. Tradução: Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

GONÇALVES, José Reginaldo S. O patrimônio como categoria do pensamento. In: ABREU, Regina; CHAGAS, Mário (orgs.). **Memória e patrimônio: ensaios contemporâneos.** Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

GONZÁLEZ-VARAS, Ignacio. **Conservación del Patrimonio Cultural: Teoría, historia, principios y normas.** 2. ed. Manuales Arte Catedra: Madrid, 2018.

HALBWACHS, Maurice. **A memória coletiva.** Tradução: Beatriz Sidou. São Paulo: Centauro Editora, 2003.

GUICHEN, Gaël de. **La conservation préventive: un changement profond de mentalité.** En Cahiers d'étude, ICOM-CC: 1995. Disponível em: [http://icom.museum/study\\_series\\_pdf/1\\_ICOM-CC.pdf](http://icom.museum/study_series_pdf/1_ICOM-CC.pdf). Acesso em: 14 jun 2018.

GUICHEN, Gaël de. La conservación preventiva: ¿simple moda pasajera o cambio trascendental? Conservación preventiva. **Museum Internacional**, v. 51, n. 1. UNESCO: Paris, 1999. Disponível em: [http://www.ibermuseum.org/wp-content/uploads/2015/07/Unidad3\\_MUSEUM-INTERNACIONAL\\_conservacion-preventiva.pdf](http://www.ibermuseum.org/wp-content/uploads/2015/07/Unidad3_MUSEUM-INTERNACIONAL_conservacion-preventiva.pdf). Acesso em: 10 ago 2020.

GUICHEN, Gaël de. **Medio siglo de Conservación Preventiva.** Entrevista realizada por el Comité Científico Técnico del GEIIC (Marisa Gómez y Benoît de Tapol). Ge-Conservación, 2009.

GUICHEN, Gaël de. Uma prioridade na conservação preventiva: a reorganização reservas técnicas. In: **III Curso de Extensão Universitária de Preservação do Patrimônio Cultural: tecnologias e Conservação**. Porto Alegre: ACOR-RS, UFRGS, Prefeitura de PoA, 20/10/2012.

GUICHEN, Gaël de. Conservación preventiva: ¿en qué punto nos encontramos en 2013? In: **Conservación preventiva: revisión de una disciplina**. Patrimonio Cultural de España, n. 7, 2013. Catálogo de publicaciones del Ministerio, p.13-23.

HARRISON, R. (ed.) **Manual of Heritage Management**. Butterworth-Heinemann: London, 1994.

HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F. **Manual de Museología**. Síntesis: Madrid, 1994.

HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F. La museología ante los retos del siglo XXI. **Revista electrónica de patrimonio Histórico**, n. 1, 2007. p. 272-297.

HERNÁNDEZ, Josep Ballart; TRESSERAS, Jordi Juan. **Gestión del patrimônio cultural**. 3. ed. España: Ariel Patrimonio, 2007.

HOLLÓS, Adriana Cox; PEDERSOLI, José Luiz. Gerenciamento de riscos: Uma abordagem interdisciplinar. **Ponto de Acesso**, v. 3, n. 1. Salvador, abr. 2009. p. 72-81. Disponível em: [www.pontodeacesso.ici.ufba.br](http://www.pontodeacesso.ici.ufba.br). Acesso em: 22 set 2016.

HOBBSAWN, Eric. **A era dos extremos: o breve século XX. 1941-1991**. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

IBRAM. **Programa de Gestão de Riscos ao Patrimônio Musealizado Brasileiro**. Ministério da Cultura: Brasília, 2013a.

IBRAM. **Gestão de Riscos ao Patrimônio Musealizado Brasileiro**. Ministério da Cultura: Brasília, 2013b.

IBRAM. **Subsídios para a elaboração de planos museológicos**. Organização: Coordenação de Acervo Museológico – Camus. Brasília, 2016. Disponível em: <https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2017/08/SubsidiosPlanosMuseologicos.pdf>. Acesso em: 20 dez 2020.

IBRAM. **Relatório de Gestão, exercício 2020**. Brasília: 2021.

IBRAM. **Programa de Gestão de Riscos ao Patrimônio Musealizado: diretrizes gerais, objetivos, eixos e linhas de atuação**. Instituto Brasileiro de Museus - Brasília, DF: Ibram, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/museus/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/gestao-de-risco-ao-patrimonio-musealizado/pgrpmb-diretrizes-gerais-objetivos-eixos-e-linhas-de-atuacao.pdf>. Acesso em: 28 dez 2021.

ICCROM - CCI. **Guía de Gestión de Riesgos para el Patrimonio Museológico**. Traducido por Ibermuseum. 2017. Disponível em: <http://www.iccrom.org/publication/guide-risk-management-english-version>. Acesso em: 05 fev 2019.

ICCROM-UNESCO. **Manual de Gestión de Riesgo de Colecciones**. 2009.

ICOM-CC. **Terminology to characterize the conservation of tangible cultural heritage**. 2008. Disponível em: [http://www.icom-cc.org/242/about/terminology-forconservation/#.XS\\_EXpNKiL8](http://www.icom-cc.org/242/about/terminology-forconservation/#.XS_EXpNKiL8). Acesso em: 10 abr 2019.

INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS. **ICOM statutes**. Vienna, 2007. Disponível em: [http://icom.museum/fileadmin/user\\_upload/pdf/Statuts/statutes\\_eng.pdf](http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Statuts/statutes_eng.pdf). Acesso em: 16 fev. 2018.

IPCE. **Fundamentos De Conservación Preventiva**. Plan Nacional de Conservación Preventiva. Departamento de Conservación Preventiva Área de Investigación y Formación. Instituto del Patrimonio Cultural de España (IPCE): 2018.

IPHAN et. al. **Lista dos Bens Culturais Inscritos nos Livros do Tombo Histórico (1938 – 2012)**. Rio de Janeiro, 2013 (p.133). Disponível em: <https://docplayer.com.br/25632848-lphan-lista-nos-livros-2012-1938.html>. Acesso em: 15 mai 2019.

JUSTICIA, M<sup>a</sup> José M.; MARTÍNEZ, Domingo S.; MARTÍNEZ, Leonardo S. **Historia y teoría de la conservación y restauración artística**. Editorial Tecnos: Madrid, 2008.

KYNOURGIOPOULOU, Vasiliki. National Identity Interrupted: The Mutilation of the Parthenon Marbles and the Greek Claim for Repatriation. p. 155-170. In: **Contested Cultural Heritage Religion, Nationalism, Erasure, and Exclusion in a Global World**, 2010. Disponível em: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4419-7305-4\\_7](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4419-7305-4_7). Acesso em: 05 fev 2019.

LARA, Fernando Sáez; BERNIS, Sofía Rodríguez. La planificación de museos en España: evolución reciente. **Revista de la Subdirección General de Museos Estatales**, n. 5-6, p. 262-287. España: 2009-2010.

LECAVALIER, L.; BÉLANGER, L. **La détérioration des collections: guide d'évaluation**. Montréal: Bibliothèque Nationale du Québec: 1992.

**Lei nº 13.425, de 30 de março de 2017**. Brasil, 2017. Disponível em: <https://www.bombeiros.rs.gov.br/upload/arquivos/201706/06103052-l13425.pdf>. Acesso em: 12 jun 2019.

LORD, B. Is it time to call for an architect? Maybe not yet. **International Journal of Arts Management**, v. 7, n. 1. Montreal, 2004.

LORD, B; LORD, D.G. **Manual de gestión de museos**. Ariel: Barcelona, 1998.

LORD, B.; LORD, Dexter G. y NICKS, J. **The cost of collecting**. Collection Management in UK Museums. HMSO: Londres, 1989.

MACARRÓN, Ana M<sup>a</sup>. **Historia de la conservación y la restauración**. Editorial Tecnos. Madrid, 1997.

MACARRÓN, Ana M<sup>a</sup>.; MOZO, Ana González. **La conservación y la restauración en el siglo XX**. Editorial Tecnos: Madrid, 2011.

**MARCO de Sendai para a Redução do Risco de Desastres 2015-2030**. Disponível em: [https://www.unisdr.org/files/43291\\_63575sendaiframeworkportunofficialf.pdf](https://www.unisdr.org/files/43291_63575sendaiframeworkportunofficialf.pdf). Acesso em: 02 mar 2019.

MATERO, Frank. Ethics and policy in conservation. **GCi newsletter**, v.15, n.1, p. 5-9. Los Angeles, Spring 2000.

MATEUS, João M. Gaël de Guichen: Um balanço sobre a Conservação Preventiva. **Revista Pedra & Cal**, n. 12. Outubro/Novembro/Dezembro, 2001.

MATEUS, João Mascarenhas. Gaël de Guichen: Um balanço sobre a Conservação Preventiva. **Revista Pedra & Cal**, n. 13. Janeiro/Fevereiro/Março, 2002.

MCD – Ministério de Cultura y deporte. **Anuario de Estadísticas Culturales 2020**. Elaborado por la División de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Cultura y deporte. Noviembre, 2020. Disponível em: <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:52801035-cc20-496c-8f36-72d09ec6d533/anuario-de-estadisticas-culturales-2020.pdf>. Acesso em: 05 mar 2021.

MCD – Ministério de Cultura y deporte. **Críterios para la elaboración del plan Museológico**. Subdirección General de Museos Estatales. Madrid, España, 2005. Disponível em: <http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/museos/mc/pm/pm/portada.html>. Acesso em 08 jul 2020.

MECD – Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. **Los profesionales de los museos: Un estudio sobre el sector en España**. Ibermuseos, 2012.

MECD – Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. **Plan Nacional de Emergencias y Gestión de Riesgos en Patrimonio Cultural**. Catálogo de Publicaciones del Ministério. España, 2015.

MICHALSKI, Stefan. **A systematic approach to preservation: description and integration with other museum activities**. Canadian Conservation Institute. CCI: Ottawa, 1992. Disponível em: [https://www.academia.edu/741954/1992.\\_A\\_systematic\\_approach\\_to\\_the\\_conservation\\_care\\_of\\_museums\\_collections\\_with\\_technical\\_appendices\\_by\\_Maureen\\_MacDonald\\_Stefan\\_Michalski\\_Thomas\\_](https://www.academia.edu/741954/1992._A_systematic_approach_to_the_conservation_care_of_museums_collections_with_technical_appendices_by_Maureen_MacDonald_Stefan_Michalski_Thomas_). Acesso em: 15 jun 2018.

MICHALSKI, Stefan. Preservación de las colecciones. In: **Cómo administrar un museo: manual práctico**. Paris: UNESCO/ICOM, 2004.

MICHALSKI, Stefan. **The Manual of Collection Risk Management**. 2009



MICHALSKI, S.; PEDERSOLI, J. **The ABC Method: a risk management approach to the preservation of cultural heritage.** Government of Canada, Canadian Conservation Institute. ICCROM, 2016.

MICHALSKI, Stefan et al. **Guía de Gestión de Riesgos para el Patrimonio Museológico.** Canadian Conservation Institute. International Centre for the study of the Preservation and Restoration of Cultural Property (ICCROM). Tradução: Ibermuseus, 2017.

MINC. **As metas do Plano Nacional de Cultura.** 3. ed. Ministério da Cultural do Brasil: 2013.

MONTERO, Pilar M.; GÓMEZ-TEJEDOR, Jorge G.; RINCÓN, Luis B.; RODRÍGUEZ, Manuela G.; GARCÍA, Carmen M.; SANZ, Javier P.; PÉREZ, Juan S. Plan de Protección de Colecciones ante Emergencias del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (PLAN PROCOERS). In: **Conservación de Arte Contemporánea**, 18 Jornada. Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. 2017. p. 139-146.

MORATÓ, Arturo R.; ULLDEMOLINS, Joaquim R. La política Cultural en España: Los sistemas autonómicos. **RIPS**, v. 11, n. 3, 2012. p. 9-14.

MOORE, K. **Museum Management: how can museums survive into the new millenium?** Routledge: Londres, 1994.

MOORE, K. **La gestión del Museo.** Trea: Gijón, 1996.

MOORE, K. **Management in Museums, New Research in Museum Studies.** v. 7. Athlone: Londres, 1998.

MPDG – Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Orçamento Cidadão.** Projeto de Lei Orçamentária Anual 2019, Brasília/DF, 2018. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/orcamento-1/orcamentos-anuais/2019/ploa/orcamento-cidadao.pdf>. Disponível em: 15 mai 2019.

NASCIMENTO, Daisy. Museu Nacional do Rio pode sofrer incêndio, diz secretário. Reportagem online EBC – Empresa Brasil de Comunicação. In: **Agência Brasil**, 03/11/2004 - 13h04. Disponível em: <http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2004-11-03/museu-nacional-do-rio-pode-sofrer-incendio-diz-secretario#.W40o007A49E.facebook>. Acesso em: 05 mar 2019.

NDC – Nuestra diversidad Creativa. **Informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo.** Versión Resumida. Paris, 1996. Disponível em <http://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/cd2/import/nacionesunidas/onu0025.pdf>. Acesso em: 12 jun 2020.

NPS – National Park Service. **NPS Museum Handbook.** Coordinated by the Preservation and Protection Team, Museum Management Program. Washington, D.C, USA. 1990 – 2006. Disponível em: <https://www.nps.gov/museum/publications/handbook.html>. Acesso em: 10 jun 2020.

OME – Observatorio de Museos de España. **Museos en la legislación española: definiciones y conceptos básicos**. Ministerio de Cultura e Deporte. España: abril 2021. Disponível em: <https://www.culturaydeporte.gob.es/observatorio-museos-espana/dam/jcr:47871b0c-b7a0-4d7b-aeeb-a420ae1f4454/legislacion-ome-abril-2021.pdf>. Acesso em 15 dez 2021.

ONU. **Nosso futuro Comum**. Comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento. 2. ed. Editora da Fundação Getúlio Vargas: Rio de Janeiro, 1991. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4245128/mod\\_resource/content/3/Nosso%20Futuro%20Comum.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4245128/mod_resource/content/3/Nosso%20Futuro%20Comum.pdf). Acesso em: 12 abr 2019.

ORTIZ, Rocio; MORENO, Mónica.; BECERRA, Javier.; CORONA, Samuel.; ORTIZ, Pilar. **El análisis de riesgos en los centros históricos: estudio de las fortificaciones urbanas del centro histórico de Sevilla**. PROYECTOS Y EXPERIENCIAS | revista PH Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico no 104 octubre 2021 pp. 342-361.

O'TOOLE, James M. (review). Guide and resources for archival, strategic preservation de la national association of government archive and records administrators (GRASP), by Bonnie Rose Curtin. Nagara, Atlanta. **The Midwestern Archivist**, v. 16, n. 2, 1991. p. 128-131 (4 pages). Disponível em: [https://www.jstor.org/stable/41101808?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/41101808?seq=1#metadata_info_tab_contents). Acesso em: 08 nov 2020.

PAYET, R. **Nueva Herramienta para la gestión de la conservación preventiva**, 2006.

PEDERSOLI, José L. **Gestão de risco e patrimônio cultural**. Entrevista cedida ao IBRAM. Edição: Ascom/Ibram. Disponível: <http://www.museus.gov.br/tag/gestao-de-risco/>. Acesso em: 02 set 2016.

PEDERSOLI, José L.; SPINELLI, Jayme. **Plano de gerenciamento de riscos: salvaguarda e emergência**. Biblioteca Nacional. Edição Revista: Rio de Janeiro, 2010.

PEDERSOLI, José L. El mantenimiento preventivo y la adopción de normas y procedimientos de seguridad constituyen la estrategia más eficaz frente a los incendios en edificios patrimoniales. Entrevista | **Revista PH Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico**, n. 97, junio 2019. pp. 166-173. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7138874>. Acesso em: 16 jan 2021.

PEDERSOLI, José L. O gerenciamento de riscos é um processo contínuo e tem que constar entre as prioridades institucionais. **Revista do Arquivo**. Introdução ao Dossiê, ano VII, n. 11, São Paulo, outubro de 2020. p. 25-34.

PNCP. **Plan Nacional de Conservación Preventiva**. España, 2011.

PNCP. **Plan Nacional de Conservación Preventiva**. Coordinación de la publicación: Alejandro Carrión Gútierez. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte: España, 2015.

PNCP. **Planes Nacionales – Conservación Preventiva**. Fundamentos de Conservación Preventiva. Instituto del Patrimonio Cultural de España (IPCE), España, 2017.

PIRES, Kimberly T. A. **A defesa de uma presença**: A disputa pela repatriação dos Mármoreos do Parthenon. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Museologia) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

POULOT, Dominique. **Uma história do patrimônio no Ocidente – Séculos XVIII-XXI**. Do monumento aos valores. Tradução Guilherme J. F. Teixeira. São Paulo: Estação Liberdade, 2009.

PRATS, Llorenç. Concepto y gestión del patrimonio local. **Cuadernos de Antropología Social**, n. 21, 2005. p. 17-35.

PUTT, Neal; SLADE, Sarah. **Teamwork for preventive conservation**. ICCROM: 2004. Disponível em: [https://www.iccrom.org/sites/default/files/ICCROM\\_01\\_Teamwork\\_en.pdf](https://www.iccrom.org/sites/default/files/ICCROM_01_Teamwork_en.pdf). Acesso em: 22 jan 2019.

RIE. Real Instituto Elcano. **Las Políticas culturales en Europa: el caso español**. DT Nº 24-2004 - 7.5. 2004 (Traducción del inglés). Disponível em: [http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano\\_es/contenido?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/elcano/elcano\\_es/zonas\\_es/lengua+y+cultura/dt24-2004](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/lengua+y+cultura/dt24-2004). Acesso em: 22 mai 2020.

RIEGL, Alois. **O culto moderno dos monumentos**: a sua essência e a sua origem. Tradução Werner Rothschild Davidsohn, Anat Falbel. São Paulo: Perspectiva, 2014.

RIVIERE, G. H. **La Muséologie**. Cours de Muséologie. Textes et témoignages, Dunod: Paris, 1989.

RUBIM, A. A. C. Políticas culturais no Brasil: tristes tradições. **Revista Galáxia**, v. 7, n. 13, 2007b. p. 101-112

RUSKIN, J. **A lâmpada da memória**. Cotia: Ateliê Editorial, 2008.

SÁ, Ivan Coelho de. **Oficina de Conservação Preventiva de Acervos**. Porto Alegre, Museu Militar, CMS, 2001.

SALES, Eva G. La gestión de la conservación preventiva en las instituciones. In: **Conservación preventiva**: revisión de una disciplina. Patrimonio Cultural de España – Catálogo de publicaciones del Ministerio, n. 7, 2013. p. 33-41.

SARMENTO, Adriana Godoy da Silveira. Preservar para não restaurar. In: **Anais eletrônicos...** Simpósio Internacional de Propriedade Intelectual, Informação e Ética. Florianópolis: Associação Catarinense de Bibliotecários, 2003.

STANIFORTH, Sarah. **Historical perspectives on preventive conservation.** Readings in conservation. The Getty Conservation Institute. Los Angeles, 2013.

THROSBY, D. **The Economics of Cultural Policy.** Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

TOMSON, Garry. **El Museo y su entorno.** Traducción de la 2ª. Edición Inglesa: Isabel Balsinde. Arte y estética. Ediciones Akal: 1998.

TORNATORE, Jean-Louis (org). **Le patrimoine comme expérience.** Implications anthropologiques. Col. « Ethnologie de la France et des mondes contemporains ». Maison des Sciences de l'Homme: Paris, 2019.

UNESCO. **Cultural policy: a preliminary study.** Paris: UNESCO, 1969.

UNESCO. **Repensar las políticas culturales.** 10 años de promoción de la diversidad y las expresiones culturales para el desarrollo. Convención de 2005 – informe mundial. UNESCO, 2015. Disponível em: [https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/gmr\\_es.pdf](https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/gmr_es.pdf). Acesso em: 03 fev 2019.

UNESCO. **Gestão do patrimônio mundial cultural.** Manual de Referência. Brasília: UNESCO Brasil, Iphan, 2016a. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/Manual%20de%20Referencia%20-%20Gestao%20do%20Patrimonio%20Mundial%20Cultural.pdf>. Acesso em: 05 jun 2019.

UNESCO. **Recomendación relativa a la protección y promoción de los museos y colecciones, su diversidad y su función en la sociedad.** Aprobada por la Conferencia General en su 38ª reunión, Paris, 17 de noviembre de 2015. Paris, 2016b. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246331>. Acesso em: 06 fev 2020.

UNESCO. **Repensar las políticas culturales.** Creatividad para el desarrollo. Convención de 2005 – informe mundial. UNESCO, 2018. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265419>. Acesso em: 03 fev 2019.

UNESCO. **Gestión de museos y prevención de riesgos.** Consejo ejecutivo. 205 reunión. Paris, 2018. Disponível em: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265790\\_spa?posInSet=25&queryId=234d084b-2a49-4ac3-9078-cbde7755836b](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265790_spa?posInSet=25&queryId=234d084b-2a49-4ac3-9078-cbde7755836b). Acesso em: 04 fev 2019.

VARINE, Huges De. **As raízes do Futuro: O patrimônio a serviço do desenvolvimento local.** Porto Alegre: Medianiz, 2012.

VIÑAS, Salvador Muñoz. **Teoría contemporánea de la restauración**. Madri: Editorial Síntesis, 2003.

WALLER, ROBERT. Conservation risk assessment: a strategy for managing resources for preventive conservation. In: **Preventive conservation practice, theory and research**: preprints of the contributions to the Ottawa congress, 12-16, September 1994. London: IIC, 1994. Disponível em: [https://www.academia.edu/18440694/CONSERVATION\\_RISK\\_ASSESSMENT\\_A\\_S\\_STRATEGY\\_FOR\\_MANAGING\\_RESOURCES\\_FOR\\_PREVENTIVE\\_CONSERVATION](https://www.academia.edu/18440694/CONSERVATION_RISK_ASSESSMENT_A_S_STRATEGY_FOR_MANAGING_RESOURCES_FOR_PREVENTIVE_CONSERVATION). Acesso em: 04 dez 2018.

WALLER, Robert. **Cultural Property Risk Analysis Model**. Development and application to preventive conservation at the Canadian Museum of Nature. Göteborg, Sweden: Acta Universitatis Gothoburgensis, 2003.

YÚDICE, G.; MILLER, T. **Cultural Policy**. Londres: Sage, 2002.

ZANIRATO, Silvia H. Patrimônio cultural e sustentabilidade: uma associação plausível? In: **Revista Confluências Culturais**, v. 5, n. 2, setembro de 2016.

## Entrevistas

CAMPOS, Manuel. **Gestión de Riesgos para la seguridad**. Entrevista cedida a Micheli Martins Afonso. Entrevista presencial, gravada e transcrita. Sevilla, 17 fev 2021.

COUTO, Doris. **Entrevista Museu Julio de Castilhos**. Entrevista cedida via plataforma ZOOM a investigadora Micheli Afonso para tese de doutorado. 31 de agosto de 2020.

DURANS, Muna R. Furtado. **Museu Imperial**. Entrevista cedida a Micheli Martins Afonso. Entrevista gravada através de aplicativo ZOOM e transcrita. Sevilla, 07 de jul 2020.

GONZÁLEZ, Pedro J. **Entrevista Casa Fabíola – Donación de Arte Mariano Bellver y Dolores Mejías**. Entrevista cedida a Micheli Martins Afonso. Entrevista presencial, gravada e transcrita. Sevilla, 15 dez 2020.

LIZOTT, Joana Soster. **Gestión de Riesgos para el patrimonio cultural**. Entrevista cedida a - Micheli Martins Afonso. Documento em áudio e transcrito (25p). Sevilla, 26 de jun 2020.

MONTERO, Pilar. **Entrevista Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía**. Entrevista cedida a Micheli Martins Afonso. Entrevista realizada via ZOOM, gravada e transcrita. Sevilla, 16 abr 2019.

PEDERSOLI JR, José L. **Entrevista Sobre Gestão de riscos**. Entrevista cedida a Micheli Martins Afonso. Entrevista realizada pela plataforma ZOOM, gravada e transcrita. Sevilla, 04 mar 2021.


RIBEIRO, Aline M. **Museu Imperial**. Entrevista cedida a Micheli Martins Afonso. Entrevista gravada através de aplicativo ZOOM e transcrita. Sevilla, 07 de jul 2020.

HERMOSO, Ignácio. **Museo de Bellas Artes de Sevilla**, Entrevista cedida a Micheli Martins Afonso. Perguntas respondidas por escrito e entrevista não gravada. Sevilla, 24 de jun 2021.

**ANEXO 1**

**Cartas Abertas**

ABRACOR – Associação Brasileira de Conservadores e Restauradores – Carta aberta em apoio à Universidade Federal do Rio de Janeiro e ao Museu Nacional.



**ABRACOR**  
5 de setembro de 2018 · 🌐

Prezados Colegas do Patrimônio,

Vimos por meio desta carta aberta nos solidarizar com os inúmeros profissionais pesquisadores, técnicos e administrativos do Museu Nacional, bem como com professores, alunos que por lá passaram e pelos que ainda estão. É um momento de luto.

Lastimamos muito a perda pelas gerações futuras deste legado patrimonial que não é apenas histórico e artístico, mais especialmente científico e cultural.

Vivemos nos últimos anos situações de desorganização e descrédito do poder constituído nas várias instâncias de governo, marcadas por cenas de desmando e corrupção. Também devido à restrição de recursos impostos pelo contingenciamento, ao descaso e a má gestão federal e à manutenção de castas de privilegiadas do funcionalismo, ficamos seguros de que aqueles que vêm definindo o aporte de verbas públicas não são capazes de enxergar e estabelecer uma dimensão das prioridades, reproduzindo a manutenção da máquina pública sem avaliá-la e sustentando rotinas que poderiam ser suplantadas. Assim, agonizam o patrimônio, a saúde, a educação e a ciência e tecnologia. Perderam eles, perdemos nós, perdem todos e perderão os que nem conheceram! Muito mais que 200 anos de história... 200 anos de pesquisa, de investimento e milhares de anos de conhecimento.

Nós, profissionais da área da Conservação e Restauração do patrimônio cultural brasileiro, temos o dever de contribuir para evitar que outras situações como esta aconteçam. Precisamos buscar força, nos reerguermos das cinzas e construirmos melhores condições de trabalho, de garantia da vida, da nossa identidade e memória e de avanços científicos e tecnológicos que nos permitam observar, conhecer, proteger nossas riquezas naturais, humanas e culturais. Que este episódio sirva como oportunidade para as mudanças profundas que precisam ser implementadas por cada um de nós nos meios em que habitamos, convivemos e trabalhamos.

Rio de Janeiro, 03 de setembro de 2018.  
A diretoria da ABRACOR.

Carta aberta 1: (ABRACOR, 2018)  
Fonte: FACEBOOK.



**ACOR-RS**

12 de setembro de 2018 · 🌐

Carta Aberta em apoio à Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), ao Museu Nacional/UFRJ e ao Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM).

A Associação dos Conservadores e Restauradores do Rio Grande do Sul esteve representada neste dia 10 de setembro de 2018 na reunião de mobilização do Instituto de Ciências Humanas da Universidade Federal de Pelotas em solidariedade ao Museu Nacional. A reunião aconteceu nas dependências da UFPel, às 19:00 e sua pauta central foi a tragédia ocorrida no Museu Nacional, bem como a salvaguarda e o estabelecimento de uma política de acervos para os museus sob tutela da UFPel.

Nesta oportunidade tivemos acesso à vídeos sobre o Museu Nacional, seu acervo, os estudantes nele engajados e a vida de seus dedicados funcionários, alguns com mais de trinta anos de trabalho apaixonado junto à instituição.

No início da reunião recebemos a notícia da efetiva criação da Agência Brasileira de Museus (ABRAM), ato que descredita todo o investimento e energia de profissionais da cultura e da sociedade civil para a preservação e gerência de seus museus, marcada pela criação do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), responsável pela criação da legislação para o setor museal do País.

A medida provisória que cria a ABRAM é uma agressão ainda maior ao nosso setor de museus, não bastasse a perda de seu máximo representante nacional, o momento de luto em que nos encontramos pela sua perda e a dificuldade em encontrar esperança para retomada de suas forças. A medida é truculenta, totalmente arbitrária e desconsidera a realidade enfrentada pelas universidades na gerência de seus museus.


Nossos governantes se omitem há décadas das responsabilidades com as universidades e os museus, permaneceram em um silêncio sepulcral quando da manifestação diante das calamidades denunciadas por gestores e pela comunidade. Agora, de forma equivocada, ao final de um mandato negligente, com a menor representatividade social da história democrática do Brasil, é tomada a decisão de alterar a gestão de nossos museus, uma história construída há décadas. Repudiamos veementemente a extinção do IBRAM e a privatização da gestão de nossos museus. Estamos convictos de que tais medidas são extremamente prejudiciais para o patrimônio cultural brasileiro.

Brasil, 11 de setembro de 2018.

Diretoria ACOR RS  
Biênio 2017/2019

Carta aberta 2: (ACOR-RS, 2018)  
Fonte: FACEBOOK.

RBCMU – Rede Brasileira de Coleções e Museus Universitários – Carta aberta em apoio à Universidade Federal do Rio de Janeiro e ao Museu Nacional.



**Regina Abreu** PUBLIC ANTHROPOLOGY  
ANTROPOLOGIA PUBLICA

11 de setembro de 2018 · 🌐

Carta Aberta em apoio à Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), ao Museu Nacional/UFRJ e ao Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM).

A Rede Brasileira de Coleções e Museus Universitários (RBCMU) reunida na data de 10 de setembro de 2018, na cidade do Rio de Janeiro, durante o 3º Encontro da Associação Brasileira de Centros e Museus de Ciência (ABCMC) vem a público manifestar seu apoio à UFRJ, à direção e à comunidade do Museu Nacional e ao IBRAM.

A RBCMU conclama a sociedade brasileira e internacional a reagir contra o atentado à democracia brasileira e às instituições públicas, representado pela medida provisória que cria de forma arbitrária a Agência Brasileira de Museus (ABRAM). Esta medida agride frontalmente a continuidade das políticas públicas voltadas ao setor dos museus que resultaram na instituição do Estatuto de Museus e na criação do IBRAM, em que Estado e sociedade civil uniram esforços em prol da Cultura, do Patrimônio e dos Museus no país.

Ressalta-se a importância dos Museus Universitários e de suas coleções para o desenvolvimento da sociedade, devido ao seu papel crucial no ensino, pesquisa e extensão do conhecimento. No Brasil são mais de 600 museus universitários, destes 16 são ligados à UFRJ.

Nesse contexto, o Museu Nacional é referência na pesquisa científica, produzida por docentes, discentes, técnicos administrativos da UFRJ e seus colaboradores, sendo reconhecido internacionalmente como espaço acadêmico e de popularização das Ciências pela universidade.

E, sobretudo, enfatiza-se seu caráter e compromisso como instituição pública e lugar de memória na construção de vínculos afetivos junto a sucessivas gerações de cariocas e de diferentes segmentos sociais.

Assim, repudiamos veementemente a criação da ABRAM que fere gravemente os museus, as universidades, seus gestores, seus profissionais e, dessa forma, toda a sociedade brasileira.

Rede Brasileira de Coleções e Museus Universitários

Carta aberta 3: (RBCMU, 2018)  
Fonte: FACEBOOK.

MN– Museu Nacional/UFRJ – Carta aberta aos candidatos à presidência da República e ao Congresso Nacional



CARTA ABERTA AOS CANDIDATOS À PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA  
E AO CONGRESSO NACIONAL

Excelentíssimos Senhores  
Jair Bolsonaro e Fernando Haddad;

Excelentíssimos Senhores  
Senadores e Deputados do Congresso Nacional da República Federativa do Brasil

O dia 2 de setembro do corrente ano ficará para sempre na memória da sociedade brasileira. Naquele domingo, três meses depois da comemoração de seu bicentenário e poucos dias antes do 196º aniversário da proclamação da independência do Brasil, o Museu Nacional, a instituição científica mais antiga do nosso país, ardeu em chamas.

Esse acontecimento é daqueles marcantes, que fazem com que todos – não apenas os que militam na área da ciência e da cultura – se lembrem de onde estavam e o que estavam fazendo quando souberam da tragédia.

Como isso foi possível? Muitos fazem essa pergunta e refletem sobre o que poderia ter sido feito de diferente para evitar um desastre que levou à perda de um inestimável patrimônio, envolvendo milhões de peças culturais e científicas. Outros devem (ou deveriam) estar fazendo uma profunda reflexão do porquê, estando em posição de decisão, não agiram de forma firme no desencadeamento de ações que teriam evitado o absurdo dessa perda!

Porém, o primordial nesse momento não é procurar culpados e apontar dedos! Deixemos isso para a perícia da Polícia Federal, para os procuradores do Ministério Público e para os auditores do Tribunal de Contas da União – e para os historiadores. Caberá a estes últimos, em seu devido tempo, realizar uma análise crítica e contextualizada de como uma nação pôde deixar o seu bem mais precioso à sua própria sorte; essa que, infelizmente, lhe faltou justo no seu bicentenário. Nunca é demais enfatizar – o que, ao longo de décadas, diretores e gestores jamais deixaram de fazer – a importância do Palácio de São Cristóvão: ali viveram D. João VI, os imperadores D. Pedro I e D. Pedro II, a imperatriz Leopoldina e a princesa Isabel, entre tantos outros personagens que fizeram história no país e fora dele. Até mesmo a primeira Assembleia Constituinte Republicana foi realizada naquele palácio, entre 1889 e 1891! Se há um prédio a ser preservado no nosso país, trata-se justamente da sede do Museu Nacional, um dos berços da nação brasileira!

Aplaudimos a recente iniciativa do BNDES que, na esteira dessa tragédia, lançou um edital visando a elaboração de projetos de salvaguarda de acervos preciosos em outras instituições brasileiras. Para o Museu Nacional, infelizmente, essa necessária e louvável ação chega tarde.

Como era esperado, a destruição de boa parte de uma instituição do porte do Museu Nacional transcendeu as fronteiras do território nacional e comoveu as nações de todo o mundo. Já são centenas as manifestações de apoio com, inclusive, oferta de doação de materiais raros para recompor o acervo da instituição.



Porém, o nosso país tem que fazer por merecer esse novo acervo! Para isso, é absolutamente necessário que consigamos gerar as melhores condições de segurança para pessoas e coleções, imprescindíveis para que um desastre igual ao ocorrido no dia 2 de setembro jamais se repita! É o mínimo que se espera frente às outras nações do mundo que estão dispostas a colaborar.

Pelo lado da instituição, estamos nos reorganizando. Sempre é importante frisar que o Museu Nacional, apesar de ter perdido uma parte significativa do seu acervo, não perdeu a sua capacidade de gerar conhecimento! Os nossos alunos dos diferentes cursos de pós-graduação e os nossos pesquisadores, que atuam nas mais diferentes áreas do saber, estão, mais do que nunca, cientes da sua responsabilidade em atuar em prol do desenvolvimento científico, promovendo o bem social. Estamos, inclusive, com ações de financiamento coletivo, em que procuramos envolver a Sociedade para atividades educativas para as crianças, futuro do nosso país, que não encontram financiamento nos canais governamentais.


Da mesma forma, apelamos para que V. Sas. se comprometam com a reconstrução do Museu Nacional! Para isso é fundamental que no orçamento a ser votado ainda neste ano haja uma verba substancial destinada ao Museu e um compromisso com que a mesma não seja contingenciada, como, infelizmente, ocorreu no passado recente. Essa responsabilidade compartilhada entre a instituição e V.Sas. é imperativa para que possamos devolver um novo Museu Nacional para a Sociedade brasileira!

O Museu Nacional VIVE! Mas a sua sobrevivência está atrelada à responsabilidade de V.Sas., que detêm o poder nas mãos para projetar de forma digna o futuro dessa instituição que tanto contribuiu e contribui para o desenvolvimento da nação brasileira, de modo que se possa iniciar o seu terceiro centenário com renovada esperança no futuro de todos nós.

Respeitosamente,

**Alexander Kellner**  
Diretor do Museu Nacional/UFRJ

ABPA – Associação Brasileira de Preservação Audiovisual – Carta aberta em defesa da Cinemateca Brasileira (SP) e da Cinemateca Capitólio (RS)



**ab pa** ABPA - Associação Brasileira de Preservação Audiovisual

22 de janeiro de 2020 · 🌐

[COMUNICADO]

Diante dos atuais caminhos da cultura no Brasil e das consequências para o patrimônio audiovisual brasileiro, redigimos uma carta em defesa da Cinemateca Brasileira e da Cinemateca Capitólio. A carta segue aberta para assinaturas, tanto de associações quanto de profissionais da área audiovisual e afins. Divulguem e compartilhem em suas redes, vamos ampliar esse debate!

\*OBS.: Deixe seu nome completo e profissão nos comentários para ser incluído como signatário.

**CARTA ABERTA EM DEFESA DA CINEMATECA BRASILEIRA (SP) E DA CINEMATECA CAPITÓLIO (RS)**

As diversas entidades e os profissionais do audiovisual aqui subscritos vêm por meio desta carta expressar a profunda preocupação com os encaminhamentos administrativos de duas das mais importantes instituições de preservação audiovisual do país: a Cinemateca Brasileira (São Paulo) e a Cinemateca Capitólio (Porto Alegre).

Em março de 2018, a Cinemateca Brasileira passou a ser gerida pela ACERP – Associação de Comunicação Educativa Roquette Pinto, através de uma parceria entre o extinto Ministério da Cultura e o Ministério da Educação. Desde o princípio da gestão, os nomes indicados para administrar a instituição nunca tiveram qualquer experiência na área de preservação ou gestão pública e deixaram evidente a clara orientação ideológica de seu quadro de funcionários. No final do ano passado, a decisão do Ministério da Educação de não renovar o contrato de gestão com a ACERP, por conta do fim da TV Escola, projeto também gerido pela Associação, deixou em aberto os rumos da administração da Cinemateca Brasileira. No mesmo período, os funcionários públicos remanescentes que compunham o quadro da instituição foram remanejados para outros organismos federais, afastando trabalhadores de ampla experiência na área, funcionários esses que mantiveram o funcionamento básico da instituição durante todos esses anos. É evidente o desmonte do serviço público e a instabilidade que circunda a gestão da Cinemateca Brasileira, indicando as claras limitações dos processos de terceirização das instituições culturais através da administração via Organização Social (OS).

Em Porto Alegre, a Cinemateca Capitólio também está ameaçada. A prefeitura prevê o lançamento de um edital, em fevereiro de 2020, para terceirizar a administração da Cinemateca Capitólio. Com um prédio restaurado aberto para a população em 2015, a Cinemateca Capitólio vem desenvolvendo, com poucos recursos, importantes ações de difusão, incluindo uma programação de excelente qualidade e projetos como o Programa de Alfabetização Audiovisual. Apesar de todas as

manifestações contrárias do campo cultural e da sociedade civil, e das evidentes consequências desastrosas desse modelo de gestão, o processo segue em curso.

Os ataques ao meio cultural e ao cinema brasileiro têm sido graves. O desmonte geral assume uma faceta mais preocupante para as instituições de memória, pois nelas está preservado o patrimônio audiovisual brasileiro. A sua manutenção exige um quadro funcional estável com conhecimentos específicos e ações de preservação pensadas a longo prazo. A fragilização do quadro de funcionários também prejudica a difusão e o acesso às informações e aos filmes preservados nas instituições.

A opção pelo modelo de gestão através de Organizações Sociais sempre se mostrou equivocado no campo da cultura e da preservação de patrimônio, um dever inalienável do Estado, e claramente fere as necessidades básicas dos arquivos audiovisuais. Apesar de ser um projeto propagado como uma forma de dar mais autonomia e agilidade administrativa, as turbulências políticas e a clara opção desse atual governo em sufocar todo e qualquer órgão vinculado à cultura deixa claro como tais contratos são instáveis e possuem clara intervenção nas diretrizes educativas e culturais de suas atividades. Tal forma não confere autonomia, mas dependência de contratos de fácil rompimento, além de ignorar os profissionais da área e um debate mais amplo com a comunidade cinematográfica.

Enxergamos com grande preocupação os encaminhamentos administrativos e políticos dados pela Secretaria Especial de Cultura, vinculada ao Ministério do Turismo, e pela Prefeitura de Porto Alegre. É urgente a compreensão das especificidades das instituições e a valorização dos profissionais que nelas atuam.

Signatários:

ABPA - Associação Brasileira de Preservação Audiovisual  
 ABD-SP - Associação Brasileira de Documentaristas e Curta-Metragistas de São Paulo  
 ABRA - Associação Brasileira de Autores Roteiristas  
 ABRACI - Associação Brasileira de Cineastas  
 ADIBRA - Associação das Distribuidoras Brasileiras  
 ANDAI - Associação Nacional Distribuidores Audiovisual Independente  
 APAN - Associação dxs Profissionais do Audiovisual Negro  
 API - Associação das Produtoras Independentes do Audiovisual Brasileiro  
 Abraccine - Associação Brasileira de Críticos de Cinema  
 ACCIRS - Associação de Críticos de Cinema do Rio Grande do Sul  
 Cineclubes Lumiar - RJ  
 CONNE - Conexão Audiovisual Centro-Oeste, Norte e Nordeste  
 Co.lab - Colírio Laboratório  
 CPCB - Centro de Pesquisadores do Cinema Brasileiro  
 Cinema Físico  
 Cinemateca Catarinense  
 Curta o Curta - portal  
 FAMES - Fórum Audiovisual Minas-Gerais, Espírito Santo e Sul/Paraná  
 LUPA - Laboratório Universitário de Preservação Audiovisual (UFF)  
 Mostra do Filme Livre  
 PPGCine-UFF - Programa de Pós-Graduação em Cinema e Audiovisual da Universidade Federal Fluminense  
 RPCFB - Rede de Produtores Culturais de Fotografia no Brasil  
 SIAV - Sindicato da Indústria Audiovisual RS

Sindicine - Sindicato dos Trabalhadores da Indústria Cinematográfica  
 Socine - Sociedade Brasileira de Estudos de Cinema e Audiovisual

Aaron Cutler - produtor cultural e sócio da Mutual Films  
 Albina Pereira - historiadora e arquivista  
 Alessandra Brum - professora do bacharelado em cinema e audiovisual e PPG em Artes, cultura e linguagens da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)  
 Alexandre Sônego de Carvalho - pesquisador, gestor de museu, filmmaker e professor  
 Alexandre Vasques - programador cultural  
 Amanda Tristão Parra - pesquisadora  
 Ana Luiza Azevedo - cineasta  
 Ana Luiza Oliveira - arquiteta  
 Ana Maria Viegas Mariz de Oliveira Pelizzon - fotógrafa  
 André De Franco - produtor executivo, roteirista, cineasta  
 Andréa de Araujo Leite - arquiteta, cenógrafa e produtora executiva de eventos  
 Ángel Martinez Juarez - FilMOTECA de la UNAM  
 Angela Dalle Vacche - professor titular, Instituto de Tecnologia da Geórgia, Escola de Literatura, Mídia e Comunicação, Atlanta, Geórgia, EUA  
 Artemis Willis - Historiadora e curadora de mídia, Universidade de Chicago, EUA  
 Arthur Frazão - montador e realizador audiovisual  
 Beth Formaggini - documentarista  
 Bianca de França Zasso - crítica de cinema, membro da diretoria da ACCIRS - Associação de Críticos de Cinema do RS  
 Christina Stewart - arquivista assistente de mídia, Canadá  
 Clara Auclair - doutoranda em Estudos Visuais e Culturais, Charlie Keil - director, Cineteca Nazionale, Cinémathèque Française, Departamento de História, EUA/ Université Paris Diderot; Secretária do DOMITOR  
 Claudio Marchi - gerente de Mídia, França  
 Clément Lafite - arquivista, Innis College; professor, Instituto de Estudos de Cinema, Itália  
 Caio Victor Silva de Brito Aguiar - estudante de cinema e audiovisual UNILA  
 Carlinda Maria Fischer Mattos - coordenadora do setor de Cinema do Museu da Comunicação Hipólito da Costa - Porto Alegre  
 Carolina Amaral de Aguiar - professora da Universidade Estadual de Londrina (UEL)  
 Carolina Ghidetti - continuísta  
 Celine Ruivo - conservadora de filmes, Mídia e Política da Puc-SP, Paris  
 Christian Jafas - documentarista e mestrando do PPGCine da UFF  
 Christine Valença - atriz, Roma, Toronto, Universidade Paris 8  
 Clelia Mello - professora de Cinema da UFSC  
 Cristiane Pedrini Ugolini - presidente da associação de arte Educadores do Estado de Santa Catarina  
 Cristiane Senn - produtora Cultural, Universidade de Rochester, Universidade de Toronto, Viacom International Media Networks, educadora, gestora do MIS-PR  
 Cristina Maranhão - fotógrafa e pesquisadora do Neamp (Núcleo de pesquisa em Arte, pós graduanda em Preparação Corporal na Angel Vianna Faculdade de Dança  
 Claire Allouche - pesquisadora e professora  
 Clémie Blaud - doutoranda Filosofia da FFLCH-USP

Daniel Wiegand - professor Assistente de Estudos de Cinema, Universität Zürich / University of Zurich, Suíça

Danielle Crepaldi Carvalho - pesquisadora

Darlene J. Sadlier - Professora Emérita de Espanhol e Português, Indiana University; Sócia-Correspondente, Academia Brasileira de Letras

Denis Condon - professor de Cinema, Departamentos de Inglês e Estudos de Mídia, Universidade de Maynooth, Irlanda

Denize Gonzaga Santos - historiadora, bacharel em Museologia, revisora textual e produtora cultural

Dimitri Vezyroglou - presidente da Associação Francesa de Pesquisa da História do Cinema, AFRHC

Edgar Navarro - cineasta

Eduardo Colgan - diretor e produtor, fundador da Gangarra Filmes

Elaine Burrows - arquivista aposentada de Imagens em Movimento – Arquivos do Instituto Britânico de Cinema (BFI), Londres

Eloá Chouzal - historiadora, pesquisadora audiovisual

Elyse Singer - professora, The Graduate Center, CUNY, Nova York, EUA

Erasmus Penteado Neto - Pesquisador

Fabiane Urquhart Duarte - cineasta

Fabio Camarinho - professor da Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

Fabián Núñez - professor da Universidade Federal Fluminense (UFF)

Fátima Taranto - Preservadora Audiovisual

Fatimarlei Lunardelli - crítica de cinema, vice-presidente da ACCIRS - Associação de Críticos de Cinema do RS

Fernanda Elisa Costa - arqueóloga, gestora cultural, preservadora de acervos audiovisuais

Fernando Coster - diretor e montador

Flavia Cesarino Costa - Professora de Cinema na Universidade Federal de São Carlos

Flávio Renato Gama Brito - produtor e técnico em audiovisual junto a Universidade Federal de Sergipe

François Albera - AFRHC

Frank Kessler - cadeira de História da Mídia, Universidade de Utrecht, Holanda

Gabriel Nogueira dos Santos - Operador de Câmera, 1º C.A e montador

George Robinson - professor Assistente Adjunto, Artes e Tecnologia de Mídia, Borough of Manhattan Community College, Nova York, EUA

Giorgio Bertellini - Universidade de Michigan, Departamento de Cinema, Televisão e Mídia, EUA

Guelfo Ascanelli - programador, Cinémathèque Française, Paris

Guilherme Whitaker - Cineclubista e Produtor Cultural

Guiomar Ramos - professora da Universidade Federal do Rio de Janeiro

Gustavo Maan - estudante de cinema, e realizador audiovisual

Hamilda Bastos - atriz

Helena Ignez - cineasta e atriz

Hernani Heffner - conservador-chefe da Cinemateca do Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro

Ian Christie - professor, Birkbeck College, Universidade de Londres; Membro da Academia Britânica, Reino Unido

Igor Fortunato - ator

Isa Fonseca - Escritora, mestre em Cinema - Semiótica/PUC São Paulo.

Isabel Gouvea - presidente da Rede de Produtores Culturais de



## Fotografia no Brasil.

Isabella Lourençon Vidal - Coordenadora de produção executiva

Ivonete Pinto - jornalista

Jan Laurenti - produção executiva

Jaqueline Phelipini - produtora cultural e audiovisual

Janet Bergstrom - professora pesquisadora, Cinema e Estudos de Mídia, Universidade da Califórnia, Los Angeles, EUA

Janet Staiger - professora emérita em Comunicação e Estudos

feministas e de gênero; Universidade do Texas em Austin, EUA

Jeanne Pommeau - curadora e restauradora de filmes, Arquivo Národní filmový, Praga, República Tcheca

Joanne Bernardi - professora de estudos japoneses | Estudos de Cinema e Mídia, Departamento de Línguas e Culturas Modernas, Universidade de Rochester, Rochester, EUA

John Fullerton - professor emérito - Estudos de Cinema, Departamento de Estudos de Mídia, Universidade de Estocolmo,

Estocolmo, Suécia e Pesquisador Visitante no Instituto de

Investigações Estéticas, Universidade Nacional Autônoma do México, 2004-2008

John Fullerton - professor, Estudos de Cinema, Departamento de Estudos de Mídia, Universidade de Estocolmo, Estocolmo, Suécia)

Jorge Gorostiza López - arquiteto, pesquisador de cinema,

Membro da Academia de Artes e Ciências Cinematográficas da

Espanha e da Real Academia de Belas Artes de San Miguel

Arcángel, Espanha

João Campos - crítico e programador de cinema

João Kulcsar - professor e curador de fotografia, diretor do

Festival de Fotografia de Paranapiacaba

João Luiz Vieira - professor titular do Departamento de Cinema e Vídeo da Universidade Federal Fluminense

João de Lima - Professor e documentarista, Nudoc UFPB

Joshua Yumibe - professor associado de Estudos de Cinema, Universidade de Michigan, EUA

José Carlos Faria - Arquivista e cineasta

Julia Andrade Rantigueri - estudante

Juliana Costa - produtora e crítica de cinema, membro da

diretoria da ACCIRS - Associação de Críticos de Cinema do RS

Kleber Mendonça Filho - roteirista, diretor e programador de sala de cinema

Lahire Marinho - psicólogo aposentando, atuante no movimento cinerua e fundador do Grupo Cine Metro Marinho

Lais de Azeredo Rodrigues - pesquisadora e produtora,

Arpoador Filmes

Lana M. A. Martires

Laura Bezerra - professora, pesquisadora e preservadora audiovisual

Laura Cánepa - professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Anhembi Morumbi

Laura Focarazzo - Realizadora experimental audiovisual, curadora de artes visuais independente, pesquisadora em Artes Eletrônicas, Buenos Aires, Argentina

Laura Galli - produtora cultural, atua na equipe do Programa de

Alfabetização Audiovisual, sediado na Cinemateca Capitólio

Leandro Melo, conservador-restaurador, L3 (SP)

Lena Bastos - Cineasta

Lena Suk - historiadora e pesquisadora, doutoranda pela Emory University

Leonardo Bomfim - programador da Cinemateca Capitólio

Leonardo Sette - Produtor e diretor de cinema

Liciane Mamede - produtora cultural, programadora

independente e pesquisadora (Unicamp)

Lilian Amaral - Artista audiovisual, Pesquisadora e professora no campo da audiovisualidade, memória e esfera pública  
 Lisa Shaw - Professora de Estudos Brasileiros, University of Liverpool  
 Luciana Corrêa de Araújo - pesquisadora e professora da Universidade Federal de São Carlos  
 Luiz Antonio Luzio Coelho - professor Emérito do Departamento de Artes e Design da PUC-RJ  
 Lúcia Nagib - professora do Department of Film, Theatre & Television e diretora do Centre for Film Aesthetics and Cultures (CFAC), University of Reading  
 Lúcia Ramos Monteiro - professora do Departamento de Cinema e Vídeo da Universidade Federal Fluminense  
 Marcelo Colaiacovo - Produtor, Curador e Pesquisador  
 Marcelo Diorio - ator e roteirista  
 Marcelo Hargreaves - jornalista e roteirista  
 Marcus Alves - preservador audiovisual e servidor do Arquivo Nacional  
 Marcus Mello - crítico, pesquisador e programador de cinema, diretor da Cinemateca Capitólio entre janeiro de 2015 e dezembro de 2016  
 Margarida Maria Adamatti - Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)  
 Maria Angélica do Santos - Programa de Alfabetização Audiovisual  
 Maria Chiaretti - pesquisadora e programadora  
 Maria de Andrade - sócia da Filmes do Serro  
 Maria Fernanda Curado Coelho - preservadora audiovisual  
 Maria Fernanda D. de Aguiar - Prof. de Prod. de texto do Ensino Médio.  
 Maria Tortajada - professora, Seção de História e Estética do Cinema, Universidade de Lausanne, Suíça  
 Mariana Duccini Junqueira da Silva - professora da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)  
 Mariana Shellard - produtora cultural e sócia da Mutual Films  
 Marina Dahlquist - professora de Estudos de Cinema, Departamento de Estudos de Mídia, Universidade de Estocolmo, Estocolmo, Suécia  
 Mariana Souto - professora da Universidade de Brasília (UnB)  
 Marise Farias - diretora e editora - RF Cinema e Tv  
 Mateus Araújo Silva - professor da ECA-USP  
 Mateus Nagime - pesquisador  
 Mauro Domingues - preservador audiovisual  
 Melanie Dimantas - roteirista e professora da PUC-Rio  
 Miriam Paula Manini - professora, docente e pesquisadora aposentada, Faculdade de Ciência da Informação, Universidade de Brasília  
 Moema Pascoini - doutorando da EBA-UFMG  
 Moisés Silva - Arquivista Audiovisual  
 Mônica Pantoja - produtora/coordenadora de arte  
 Nilo Ferreira Borges - curador e programador do Cine UFG  
 Nirton Venancio - cineasta, roteirista, professor  
 Omar L. Barros Filho - jornalista e cineasta  
 Otavio Zucon - historiador, vídeo-documentarista e roteirista, Curitiba-PR  
 Pablo Gonçalo - professor da Universidade de Brasília  
 Patricia Pamplona - pesquisadora iconográfica  
 Paulo Aranha - Cineasta, Fotógrafo, Cineclubista, Performer e pesquisador do Cidade Cinema Vale do Sol e Cinema Experimental  
 Paul Young - professor associado e Presidente do Departamento de Estudos de Cinema e Mídia, Dartmouth College, Hanover,

EUA

Pedro Guimarães - professor da Unicamp

Pierre Véronneau - arquivista aposentado, Cinemateca do Quebec, Canadá

Rafael Morato Zanatto - pesquisador da Universidade Estadual Paulista (UNESP)

Rafael Nascimento da Cunha Carvalho - programador de cinema

Rafael de Luna - professor do Departamento de Cinema e Vídeo da Universidade Federal Fluminense e coordenador do LUPA-UFF

Raffaele Petrini - produtor e distribuidor cinematográfico

Randal Johnson - professor emérito da UCLA

Reinaldo Cardenuto - professor do Departamento de Cinema e Vídeo da Universidade Federal Fluminense

Renata Borghini Borges - produtora e restauradora audiovisual

Ricardo Mendes - pesquisador em História da fotografia, FotoPlus

Richard Abel - professor Emérito de Cinema Mundial e Estudos de Mídia, Universidade de Michigan, EUA

Richard Peña - Professor of Professional Practice, Columbia University; Director Emeritus, New York Film Festival

Rita Carvana - editora e sócia da Mac Comunicação

Robert Byrne - presidente do Conselho Diretor, Festival de Filmes Silenciosos de São Francisco, São Francisco, Califórnia, EUA

Robert Stam - University Professor, Department of Cinema Studies, New York University

Roberta Leite - museóloga, conservadora/restauradora de fotografias

Rogério Brasil Ferrari - jornalista e realizador audiovisual

Roney Freitas - Diretor e roteirista, com curtas depositados na Cinemateca Brasileira, e professor da Academia Internacional de Cinema (AIC)

Rosa Gauditano - Fotógrafa

Rosiane Lemos - Pianista e Profa. Dra. da Universidade Federal de Uberlândia

Rubens Ribeiro Gonçalves da Silva - Professor Titular aposentado pelo Instituto de Ciência da Informação (ICI) - Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Rubens Santos - ator

Sabine Lenk - doutora, Pesquisadora, Arquivista e Historiadora de Mídia; Universidade de Antuérpia, Universidade Livre de Bruxelas

Samantha Ribeiro - diretora, produtora e pesquisadora  
Sara Brandellero - professora da Universidade de Leiden, Países Baixos

Sheila Schvarzman - professora do Programa de Pós Graduação em Comunicação da Universidade Anhembi Morumbi

Stéphane Tralongo - professora de Cinema na Universidade de Lausanne, Suíça

Suellen Alves - pós-graduada em Cinema pela Unespar, produtora, diretora e atriz

Sylvio Lanna - Diretor, com filmes depositados na Cinemateca Brasileira e Cinemateca do MAM

Sérgio Alpendre - crítico de cinema e pesquisador

Tainah Negreiros - pesquisadora

Tatiana Carvalho Costa - professora no Centro Universitário UNA

Thainá Maria da Silva - estudante de História da Arte /UFRGS e cineclubista

Thiago Mattar - documentarista e pesquisador

Thomas Gunning - professor emérito, Universidade de Chicago, Chicago, EUA

Vanessa Maria Rodrigues - jornalista e doutoranda do PPGCine da UFF

Vassiliki Tsitsopoulou - professora Adjunta, Programa de Grego Moderno, Universidade de Indiana, Bloomington, Indiana, EUA  
Virginia Flores - professora de Cinema e Audiovisual da UNILA, Foz do Iguaçu

Vitor Granja Nascimento - Cineasta e Produtor de Conteúdo Audiovisual

Vivian Malusá - pesquisadora

William Uricchio - professor - Estudos Comparativos de Mídia; Fundador & PI, MIT Open Documentary Lab; PI, Estúdio de Co-Criação, MIT, Cambridge, EUA

Wilson Oliveira Filho - professor, pesquisador - UNESA e artista experimental - DUO2x4

Zita Possamai - professora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Yuri Tsivian - professor Emérito, Universidade de Chicago, USA



**COMUNICADO**

137 213 comentários 180 partilhas

Gosto Comentar Partilhar

Carta aberta 5: (ABPA, 2020)  
Fonte: FACEBOOK.

## **ANEXO 2**

**Diferenças entre o manual de autoproteção e a norma básica de autoproteção  
(ESPAÑA)**

<b>CONCEPTO</b>	<b>MANUAL DE AUTOPROTECCIÓN</b> Orden de 29 nov 1984	<b>NORMA BÁSICA DE AUTOPROTECCIÓN</b> R.D. 393/2007 de 23 may 2007
<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>Plan de Emergencia</b>	<b>Manual de Autoprotección</b>
<b>APLICACIÓN</b>	Voluntaria	Obligatorio
<b>ÁMBITO DE APLICACIÓN</b>	Todas las actividades y dimensiones de establecimientos	Determinadas actividades y tamaño de centros
<b>COMUNICACIÓN A LAS AUTORIDADES COMPETENTES</b>	No definida	Inscripción obligatoria en registro Oficial
<b>INTEGRACIÓN Y COORDINACIÓN CON LOS PLANES DE PROTECCIÓN CIVIL</b>	No definida	Obligatorio
<b>CERTIFICACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN</b>	No definida	Obligatoria, en forma y contenido que establecerán las CC.AA
<b>CONSERVACIÓN DE REGISTROS DE MANTENIMIENTO DE LA EFICACIA DEL PLAN</b>	No definida	Registros obligatorios e informes de evaluación firmados por el responsable del Plan
<b>ACTUALIZACIÓN DEL PLAN</b>	Sugerida, pero no definida expresamente	Revisión obligatoria con periodicidad < 3 años
<b>ELABORACIÓN</b>	4 Documentos diferenciados	Documento único, dividido en 9 Capítulos y 3 Anexos

Principais diferenças entre a ordem de 29 nov. 1984 e o R.D. 393/2007.  
Fonte: Manual de autoprotección e Norma básica de autoprotección.

## **ANEXO 3**

### **Relatórios IBRAM**

Monitoramento nos Museus IBRAM: Plano de Gestão de Riscos e Projeto de Preservação e Combate a Incêndio. Junho de 2020. Edição 1. Volume 1.



MINISTÉRIO DO  
TURISMO



# MONITORAMENTO NOS MUSEUS IBRAM:

## PLANO DE GESTÃO DE RISCOS E PROJETO DE PREVENÇÃO E COMBATE A INCÊNDIO

Junho/2020  
Edição 1. Volume 1

O Programa de Gestão de Riscos foi planejado e estruturado a partir das competências atribuídas ao Instituto Brasileiro de Museus, com destaques para: "II – estabelecer e divulgar normas, padrões e procedimentos, com vistas em aperfeiçoar o desempenho das instituições museológicas

no País e promover seu desenvolvimento" e "XI – propor medidas de segurança e proteção de acervos, instalações e edificações das instituições museológicas, visando manter a integridade dos bens culturais musealizados" (art. 4º, da Lei 11.906/09)

Programa para a Gestão de Riscos ao Patrimônio  
Musealizado Brasileiro - Ibram

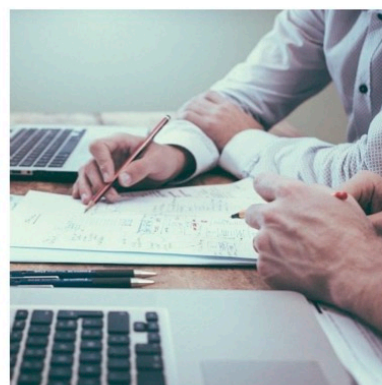


Metaesquemas, 1958, Hélio Oiticica.  
Coleção César e Claudio Oiticica

**Lançado em 2013, o Programa de Gestão de Riscos foi se modificando na medida em que surgiam as demandas internas e externas, conforme alterações nos recursos humanos e financeiros e também na estrutura administrativa do Instituto.**

Nos últimos dois anos, impactado pelo maior desastre museológico até então visto – o incêndio do Museu Nacional – e pressionado pelos órgãos de controle e pela priorização das ações de mitigação com foco no risco incêndio, as ações da COPRES e do Programa precisou se voltar para atender aos museus Ibram, mas sem perder sua perspectiva de capacitação para o setor.

Desde 2018, o Departamento de Processos Museais tem acompanhado sistematicamente três aspectos que impactam diretamente a gestão de riscos nos museus Ibram: a atualização dos planos museológicos, a elaboração dos planos de gestão de riscos e a elaboração e execução dos projetos de prevenção e combate a incêndios.





## PLANEJAMENTO

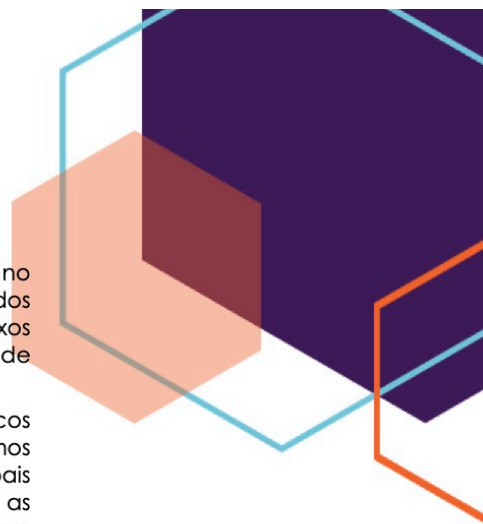
### Gerindo riscos nos museus

A coleta e sistematização de dados dentro de um cenário com escassez de recursos, humanos e tecnológicos, aumentam a necessidade de tempo e maturação do caminho mais adequado para monitorar os aspectos que apresentaremos.

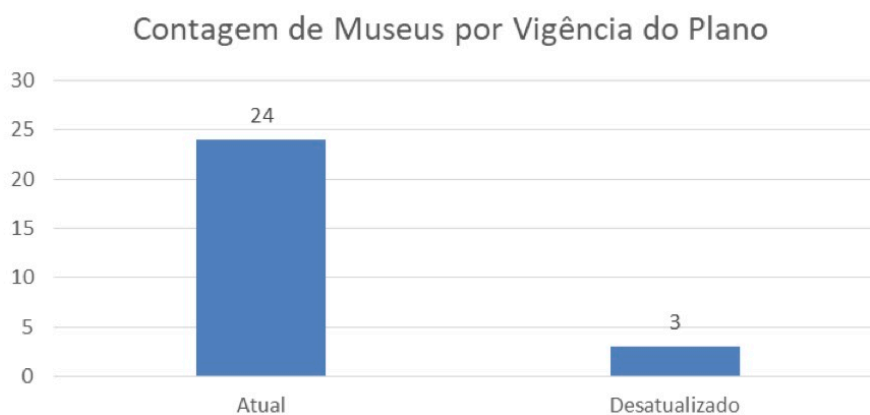
No entanto, a análise desse recorte evidencia o quanto avançamos, tanto nos aspectos relacionados aos planejamentos dos

museus, quanto no entendimento dos procedimentos e fluxos para aprovação de projetos.

A partir dos gráficos apresentados notaremos os avanços e os principais desafios, tanto para as unidades museológicas, quanto para as áreas técnicas que acompanham o desenvolvimento das ações.

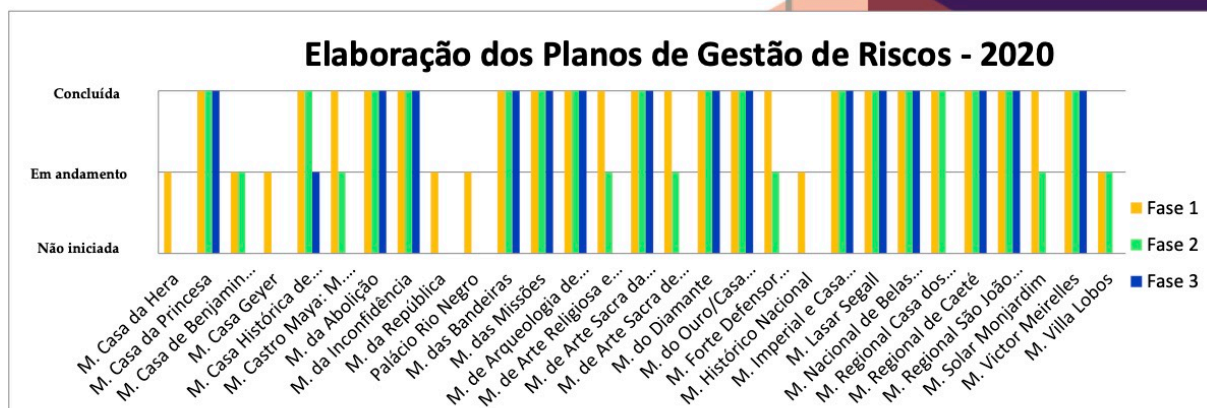


## Atualização dos planos museológicos



**Gráfico 1. Contagem de museus por vigência do plano (maio/2020)**  
 Fonte: Monitoramento DPMUS (maio/2020)

## Elaboração dos planos de gestão de riscos



**Gráfico 2. Elaboração dos planos de gestão de riscos por fase e etapa concluída**

Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (maio/2020)

**Em 2018, apenas 04 museus haviam finalizado todas as etapas de elaboração do plano. Já em 2019 esse número chegou a duplicar, alcançando a marca de 15 planos concluídos.**



**Figura 1. Oficina em Belo Horizonte/MG, setembro/2019**

A promoção de capacitação com os pontos focais e estreitamento das comunicações possibilitou uma aproximação entre os servidores da Sede e dos museus. O reflexo foi o aumento gradual das entregas e procura por apoio para desenvolver as etapas.

## Prevenção e Combate a Incêndios

A prevenção e combate a incêndio é executada por meio de sistema específico projetado para tal fim, incluindo elementos para detectar, alarmar e combater incêndios, entre eles portas corta-fogo, hidrantes, extintores e detectores de gás.

Tem relação com a arquitetura do edifício, instalações hidrossanitárias e instalações elétricas. Para sua instalação necessita da elaboração de projeto prévio a execução.



### 1. PROJETO

O projeto de prevenção e combate a incêndio é elaborado por empresas que contam com profissionais especializados e em alguns estados credenciados junto ao Corpo de Bombeiros/CB. Seus produtos consistem no conjunto de peças gráficas, compostas por plantas, memoriais de cálculo e descritivos, planilhas quantitativas e especificações técnicas que devem subsidiar as planilhas de composição de custos.

Após a empresa contratada concluir a elaboração, o projeto deve ser protocolado no CB do Estado para análise. Essa etapa tem se mostrado morosa, ainda que existam normativos do próprio CB com indicativos de prazos.

Obedecendo a Portaria nº 366, de 04 de setembro de 2018 do IPHAN, o PPCIP já analisado pelo CB (aprovado ou não) deve ser enviado ao Instituto. Somente após análise e aprovações das duas instituições o projeto poderá ser executado, o que significa, por exemplo, que se o IPHAN solicitar correções, o PPCIP terá que passar por análise novamente do CB.

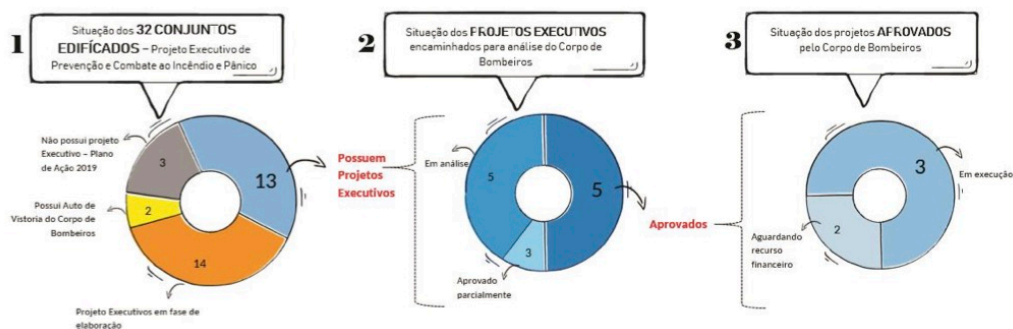
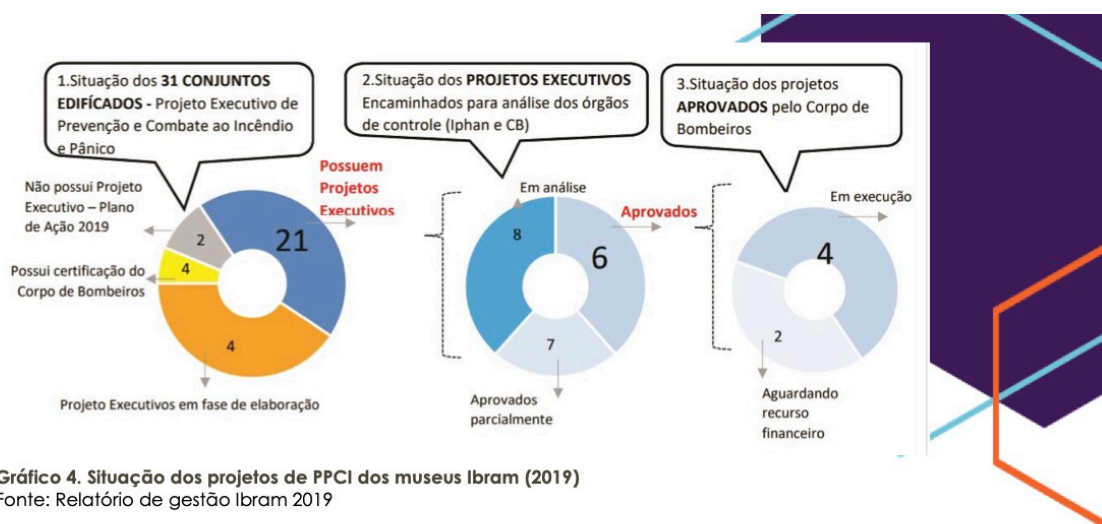


Gráfico 3. Situação dos projetos de PPCI dos museus Ibram (2018)

Fonte: Relatório de gestão Ibram 2018



O avanço na elaboração de projetos nos museus Ibram é perceptível, quando observado o período dos últimos três anos. A maioria dos museus possui projeto em elaboração ou já elaborado, sendo que atualmente são 13 projetos em aprovação, 11 projetos aprovados e 4 museus com alvará de funcionamento emitido pelo Corpo de Bombeiros

Quantidade de museus por nível de elaboração de projeto

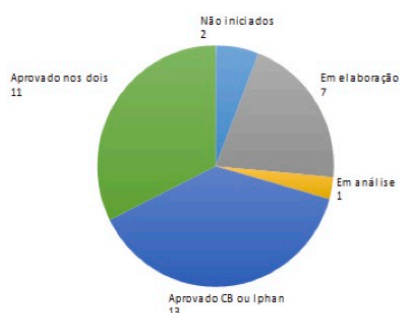


Gráfico 5. Situação PPCI dos museus Ibram por nível de elaboração de projeto (2020)  
Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (maio/2020)

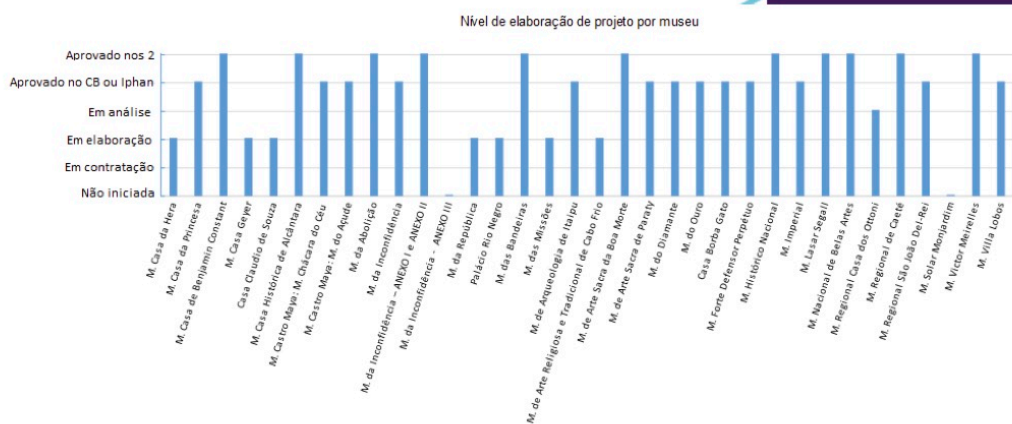


Gráfico 6. Situação PPCI dos museus Ibram por nível de elaboração de projeto por museu (2020)

Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (maio/2020)

## 2. EXECUÇÃO

Após os projetos serem aprovados pelo Corpo de Bombeiros e pelo IPHAN, passa-se para a etapa de execução. A execução de projetos de combate a incêndio também deve ser realizada por uma equipe de profissionais qualificados e capacitados.

A complexidade da execução está relacionada ao projeto elaborado de acordo com diferentes escolhas de sistemas de combate, aspectos da edificação, usos e seu acervo. Essa complexidade pode demandar mais ou menos recursos, dependendo do sistema escolhidos e sua instalação, que pode demandar adequações na arquitetura, instalações elétricas e hidráulicas.

Após essa execução, como os museus Ibram são formados por edificações destinados a uso coletivo, devem, obrigatoriamente, ser regularizadas por meio de auto de vistoria do Corpo de Bombeiros/AVCB, também denominado, Certificado de licenciamento do Corpo de Bombeiros. Esse documento é a certificação do CB do estado das condições de segurança contra incêndio na edificação, após cumprimento de medidas estruturais, organizacionais e técnicas integradas na proteção contra incêndio e pânico no ambiente vistoriado. O documento é emitido segundo as cláusulas previstas na legislação e deve ser revalidado periodicamente.

### Quantidade de museus por nível de execução de projeto

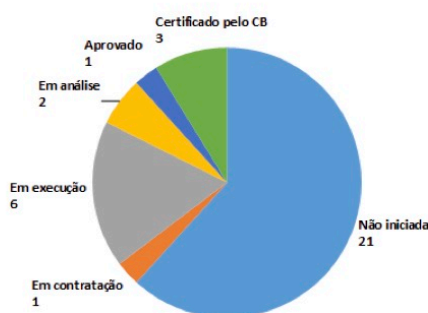
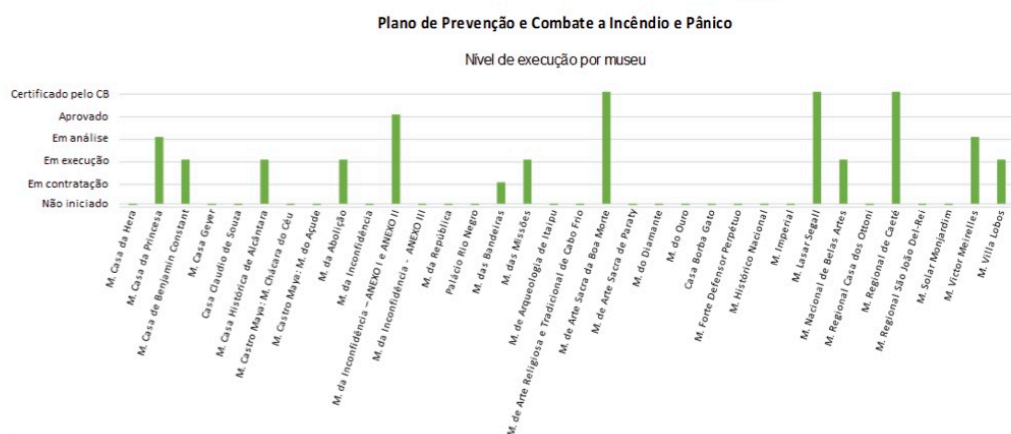


Gráfico 7. Situação PPCI dos museus Ibram por nível de execução (2020)

Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (maio/2020)



**Gráfico 8. Situação PPCI dos museus Ibram por nível execução por museu (2020)**

Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (maio/2020)

Importante observar que desse universo, o Museu Solar Monjardim dispõe de certificação do Corpo de Bombeiros. No entanto, é orientação técnica que providencie a elaboração de projeto de forma a potencializar a segurança do Museu.

Em algumas unidades do Ibram foi possível iniciar a execução pois as demandas apresentadas no projeto se restringiram a recarga ou aquisição de extintores, sinalização de emergências, formada de brigada de incêndio, enfim, estruturas com menos complexidade e menor grau de interferência na arquitetura da edificação. Ao passo que, algumas unidades estão passando por restaurações integrais e atendendo as exigências dos seus projetos de prevenção e combate a incêndio.

## Considerações

Considerando-se o cenário existente em 2018 e o número de projetos contratados e nível de execução de 2020, percebe-se que houve um crescimento considerável nesse processo de atendimento aos aspectos mínimos de segurança, no que se refere ao risco de incêndios nos museus Ibram.

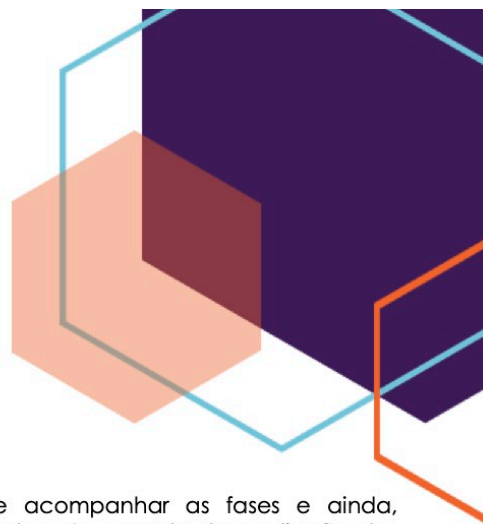
Projetos elaborados e implementados significam o atendimento as legislações estaduais no âmbito do Corpo de Bombeiros e consecutivamente, obtenção das certificações.

Assim, esse monitoramento sistematizado nos permite acompanhar as fases e ainda, identificar alguns obstáculos no fluxo processual, principalmente quando da avaliação dos projetos tanto no Corpo de Bombeiros quanto no Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico – Nacional. Percebe-se prazos extensos para emissão dos pareceres dos órgãos e muitas vezes reinício do fluxo, para atender diligências e consecutivamente, novas avaliações.

Dessa forma, se mantivermos alinhados os fluxos e a comunicação interna, poderemos anteceder alguns fatos e dialogar com os órgãos envolvidos para viabilizar a emissão de pareceres de forma mais célere e em consonância com as funções museológicas.

## Referências

Processos administrativos instruídos no Sistema Eletrônico de Informações;  
Banco de Dados DPMUS – planilhas de acompanhamentos dos PM, PGR, PPCIP's  
Relatórios de Gestão do Ibram  
Relatórios de Auditoria – Controladoria Geral da União



Monitoramento nos Museus IBRAM: Plano de Gestão de Riscos e Projeto de Preservação e Combate a Incêndio. Dezembro 2020. Edição 2. Volume 1.



**ibram**  
instituto brasileiro de museus

SECRETARIA ESPECIAL DA  
CULTURA

MINISTÉRIO DO  
TURISMO



PÁTRIA AMADA  
**BRASIL**  
GOVERNO FEDERAL

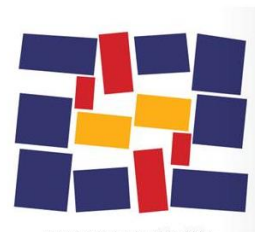
# MONITORAMENTO NOS MUSEUS IBRAM:

## PLANO DE GESTÃO DE RISCOS E PROJETO DE PREVENÇÃO E COMBATE A INCÊNDIO

Dezembro/2020  
Edição 2. Volume 1

Considerando o esforço das unidades administradas pelo Ibram, bem como os crescentes desafios impostos nesse ano de 2020, onde além das demandas permanentes e execução das ações de mitigação planejadas e em curso, as equipes tiveram que se reinventar e se adaptar as restrições impostas pela pandemia da COVID-19, percebe-se um importante avanço no desenvolvimento das atividades relacionadas ao planejamento museológico, de gestão de riscos e o atendimento as exigências normativas do Corpo de Bombeiros, para prevenção e combate a incêndios.

Programa para a Gestão de Riscos ao Patrimônio  
Musealizado Brasileiro - Ibram



Metaesquemas, 1958, Hélio Oiticica.  
Coleção César e Claudio Oiticica

Assim, haja vista a continuidade do monitoramento da elaboração do plano museológico, plano de gestão de riscos e elaboração e execução dos projetos de prevenção e combate a incêndios, o Departamento de Processos Museais, apresenta mais uma edição do relatório com os dados dos museus Ibram sistematizados, correspondentes ao período de abril a dezembro de 2020.

### Quais os agentes de risco que ameaçam os museus?



FORÇAS FÍSICAS



FURTO, ROUBO  
E VANDALISMO



FOGO



ÁGUA



PRAGAS



POLUENTES



LUZ E RADIAÇÃO  
ULTRAVIOLETA  
(UV) E  
INFRVERMELHA  
(IV)



TEMPERATURA  
INCORRETA



UMIDADE  
INCORRETA



DISSOCIAÇÃO



## PLANEJAMENTO

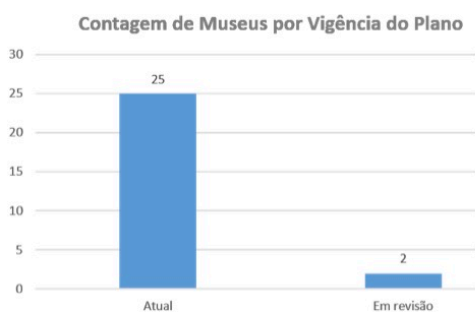
### Gerindo riscos nos museus

O constante empenho das equipes está registrado e demonstrado, por meio desse monitoramento.

Os gráficos que consolidam os dados gerados representam a evolução no atendimento aos aspectos mínimos a legislação vigente, não só em relação ao planejamento interno, como também em ações de mitigação, a exemplo dos projetos de prevenção e combate a incêndios.

Nesse sentido, e enquanto ferramenta obrigatória de gestão, o plano museológico é ponto de partida para as demais iniciativas dos museus.

### Monitoramento dos planos museológicos

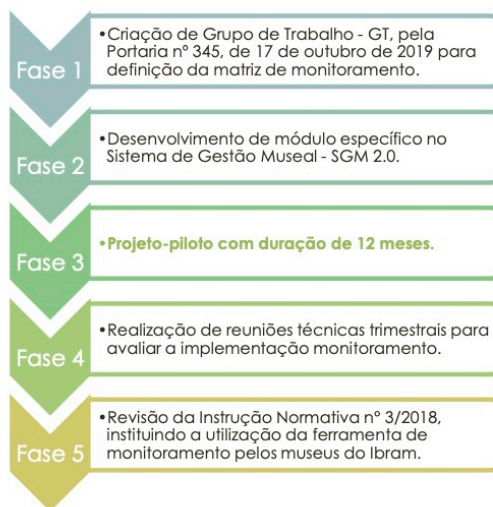


**Gráfico 1. Contagem de museus por vigência do plano (dezembro/2020)**

Fonte: Monitoramento DPMUS (dezembro/2020)



Nesse ano teve andamento também a proposição de ferramenta de monitoramento das ações e projetos dos planos museológicos dos museus vinculados ou administrados pelo Ibram, que contará com fases apresentadas abaixo:

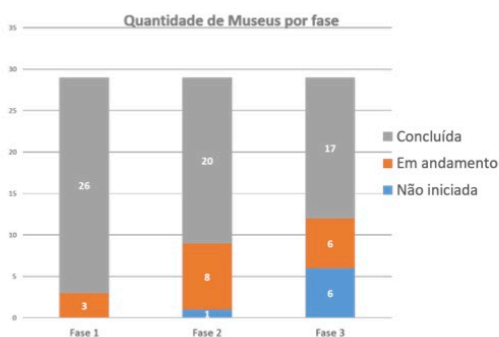


**Figura 1. Fluxo da ferramenta de monitoramento das ações e projetos dos planos museológicos**

Fonte: DPMUS (dezembro/2020)

## Elaboração dos planos de gestão de riscos

Com a publicação da Resolução Normativa nº 02, de 19 de outubro de 2020, que dispõe sobre os procedimentos para elaboração, implementação e avaliação dos planos de gestão de riscos, os museus Ibram passaram a ter o amparo de uma normativa que regulamenta não só o conteúdo do plano de gestão de riscos, como também o fluxo de entrega e avaliação das áreas técnicas do Instituto e aprovação da Diretoria Colegiada.



**Gráfico 2. Status de elaboração dos planos de gestão de riscos por fases**

Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (dezembro/2020)



**Gráfico 3. Elaboração da Fase 1 dos planos de gestão de riscos**

Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (dezembro/2020)



**Gráfico 4. Elaboração da Fase 2 dos planos de gestão de riscos**

Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (dezembro/2020)



**Gráfico 5. Elaboração da Fase 3 dos planos de gestão de riscos**

Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (dezembro/2020)



**Gráfico 6. Total de museus com planos de gestão de riscos**  
 Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (dezembro/2020)

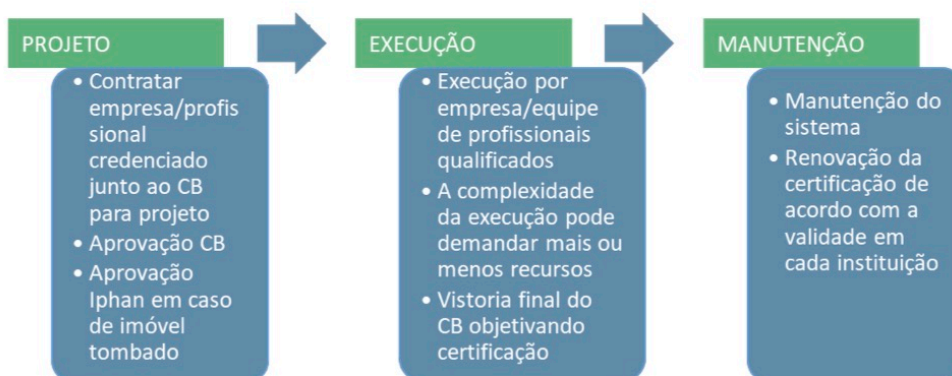


Observa-se que o ano de 2020 se inicia com 63% dos museus Ibram, o que equivale a 17 museus com plano de gestão de riscos concluído.

## Prevenção e Combate a Incêndios

A prevenção e combate a incêndio é executada por meio de sistema específico projetado para tal fim, incluindo elementos para detectar, alarmar e combater incêndios, entre eles portas corta-fogo, hidrantes, extintores e detectores de gás.

Tem relação com a arquitetura do edifício, instalações hidrossanitárias e instalações elétricas. Para sua instalação necessita da elaboração de projeto prévio a execução.



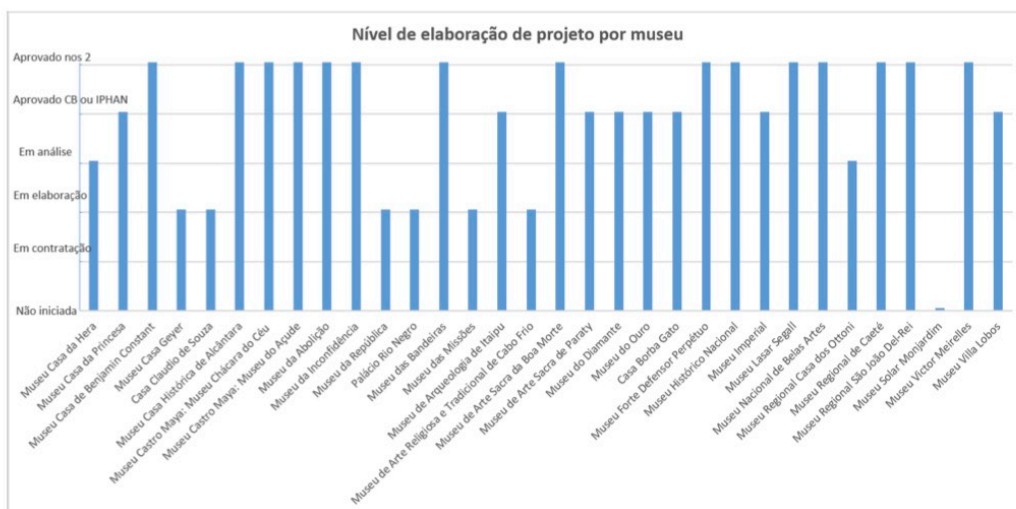
**Figura 2. Fluxo de elaboração, execução e aprovação para prevenção e combate a incêndio**  
 Fonte: DPMUS (dezembro/2020)

## 1. Projetos de prevenção e combate a incêndio

Ainda que tenham lidado com os impactos da pandemia, nota-se o avanço das unidades museológicas quanto a elaboração de projetos. A maioria dos museus possui projeto em elaboração ou já elaborado, sendo que atualmente são 15 projetos aprovados, 8 aprovados em pelo menos um dos órgãos e apenas um com projeto não iniciado.



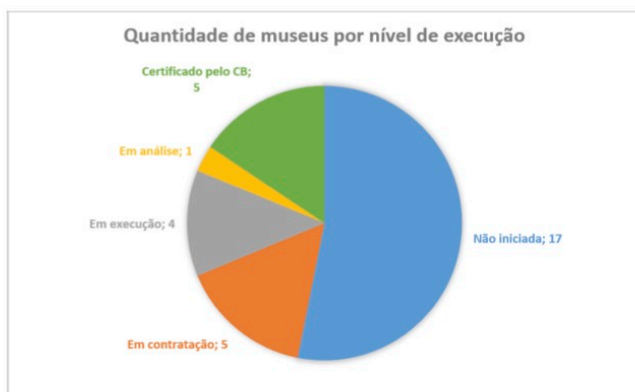
**Gráfico 7. Situação PPCI dos museus Ibram por nível de elaboração de projeto**  
Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (dezembro/2020)



**Gráfico 8. Situação PPCI dos museus Ibram por nível de elaboração de projeto por museu**  
Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (dezembro/2020)

## 2. Execução dos projetos de prevenção e combate a incêndio

No que tange a execução nota-se também um avanço com 5 (cinco) unidades contando com a certificação final (AVCB ou Certificado de licenciamento) e 5 unidades em processo de contratação da execução.



**Gráfico 9. Situação do PPCI dos museus Ibram por nível de execução**  
Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (dezembro/2020)



**Gráfico 10. Situação PPCI dos museus Ibram por nível de execução por museu**  
Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (dezembro/2020)

## Considerações

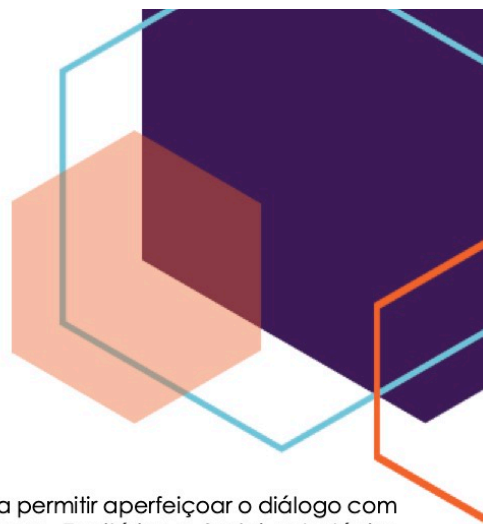
Ainda que 2020 as restrições orçamentárias tenham sido ainda maiores, as equipes buscaram a interlocução com os órgãos de aprovação, tanto o IPHAN quanto o Corpo de Bombeiros. Importante salientar que IPHAN e Corpo de Bombeiros diminuíram seus atendimentos por conta do contexto pandêmico, fato que gerou ainda mais demora nas análises e emissão de pareceres. E esse esforço teve expressão nos dados aqui apresentados.

Assim, esse monitoramento pode ser uma ferramenta para permitir aperfeiçoar o diálogo com os entes envolvidos e estabelecer conjuntamente (Museus, Escritórios e Sede) estratégias eficientes de contato e resolução das pendências, para que as aprovações sejam mais céleres. Por isso, é importante que os dados sejam mantidos atualizados e a comunicação interna afinada.

Espera-se que o montante necessário à execução dos projetos de prevenção e combate a incêndio seja inserido nos planos de ação de cada unidade museológica, por meio do Sistema de Gestão de Museus (SGM) e que consigamos avançar ainda mais nas ações de preservação, segurança e gestão de riscos.

## Referências

Processos administrativos instruídos no Sistema Eletrônico de Informações;  
Banco de Dados DPMUS – planilhas de acompanhamentos dos PM, PGR, PPCI's  
Relatórios de Gestão do Ibram  
Relatórios de Auditoria – Controladoria Geral da União



Monitoramento nos Museus IBRAM: Plano Museológico, Plano de Gestão de Riscos e Projeto de Preservação e Combate a Incêndio. Junho de 2021. Edição 3. Volume 1.



# MONITORAMENTO NOS MUSEUS IBRAM:

## PLANO MUSEOLÓGICO, PLANO DE GESTÃO DE RISCOS E PROJETO DE PREVENÇÃO E COMBATE A INCÊNDIO

Junho/2021  
Edição 3. Volume 1

Elaborar e implementar planejamentos é um desafio imposto para todos nós, e não seria diferente para os museus. A tarefa não é simples, principalmente quando o contexto social, político, econômico e sanitário do país nos impõe ainda mais obstáculos. Ainda assim, a implementação dessas ferramentas de planejamento e de mitigação de riscos, tem se apresentado como uma das principais estratégias na gestão das unidades museológicas do Instituto Brasileiro de Museus, a partir do empenho das equipes nota-se os consequentes resultados obtidos ao longo dos últimos períodos, com uma intensificação das iniciativas internas e externas voltadas para este tema.

Dessa forma, apresentar este relatório consolidado é mais uma maneira de subsidiar as equipes dos museus e colaborar com as ações decisórias dos gestores do Ibram, ressaltando-se a importância e necessidade de aplicação de recursos humanos e orçamentários nas áreas aqui destacadas.

Nessa linha, planejar, executar, monitorar, avaliar e revisar são verbos de ação que caminham juntos, numa relação de dependência e reciprocidade. Se essas etapas não são observadas, a energia dispensada para o planejar, não reverbera na prática, tornando esses planejamentos meros documentos de consulta pontual ou presos nas gavetas.

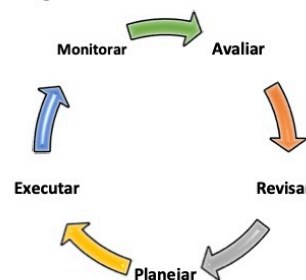


Figura 1. Fluxo do planejamento estratégico  
Fonte: DPMUS (junho/2021)

Dessa forma, o monitoramento do planejamento, ratifica a premissa de que se trata de um trabalho permanente de aperfeiçoamento, não só da gestão, como das metodologias utilizadas para elaboração dessas ferramentas, bem como sua apropriação pelas equipes e o uso que se tem feito delas.

## PLANEJAMENTO

### Plano museológico: ferramenta de planejamento estratégico dos museus

#### Monitoramento dos Planos Museológicos

O constante empenho das equipes está registrado e demonstrado, por meio desse monitoramento. Os gráficos que consolidam os dados gerados representam a evolução no atendimento aos aspectos mínimos à legislação vigente, não só em relação ao planejamento interno, como também em ações de mitigação, a exemplo dos projetos de prevenção e combate a incêndios.

Nesse sentido, e enquanto ferramenta obrigatória de gestão, o plano museológico é ponto de partida para as demais iniciativas dos museus.

**Na totalidade dos Museus Ibram os Planos Museológicos estão vigentes, sendo que 3 unidades – Museu da Abolição, Museu do Ouro e Museu Villa-Lobos – possuem documentos com vigência até este ano de 2021, e, portanto, devem iniciar sua atualização/revisão.**



Gráfico 1. Contagem de museus por vigência dos planos museológicos (junho/2021)

Fonte: Monitoramento DPMUS (junho/2021)



Nesse semestre, teve andamento também a proposição da ferramenta de monitoramento das ações e projetos dos planos museológicos dos museus vinculados ou administrados pelo Ibram, por meio da disponibilização de módulo específico no Sistema de Gestão Museal - SGM 2.0, para preenchimento pelos museus, em parceria com o Núcleo de Relações Institucionais – NRI, parte integrante do fluxo estabelecido, conforme figura abaixo:

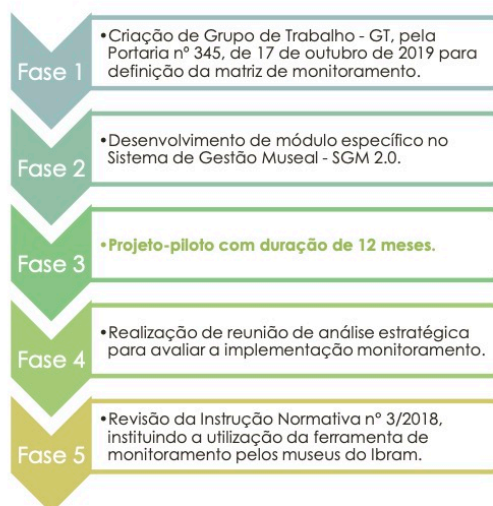


Figura 2. Fluxo da ferramenta de monitoramento das ações e projetos dos planos museológicos

Fonte: DPMUS (junho/2021)



## Planos de Gestão de Riscos ao Patrimônio Musealizado

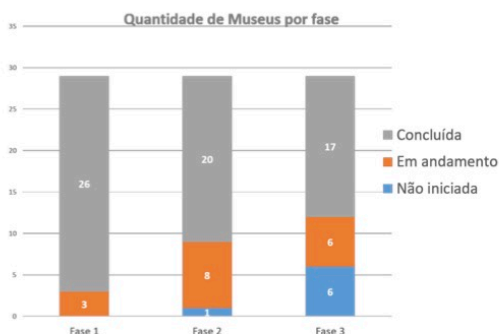
Enquanto desdobramento do Plano Museológico (PM), o Plano de Gestão de Riscos (PGR) possui metodologia própria, que reúne informações e dados objetivos, extraídos dos vários programas do Plano Museológico, mas com ampliação da análise do contexto externo, de modo que as demandas de preservação e segurança são pensadas pelas equipes globalmente, integrando ações não só da área de conservação preventiva, como também de gestão de pessoas, TI, entidades de segurança pública, dentre outras.



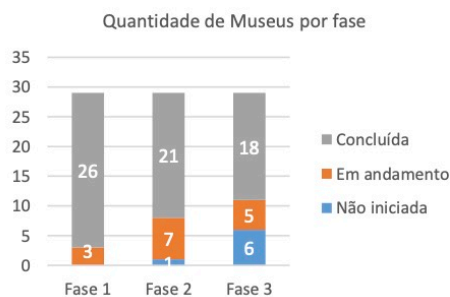
Nesse sentido, sob o ponto de vista quantitativo, os gráficos abaixo demonstram o crescimento do número de museus que entregaram planos completos ou avançaram nas fases de elaboração. Além disso, o diálogo entre as equipes dos museus e das Coordenações do DPMUS ratifica que as equipes estão cada vez mais apropriadas da metodologia e aperfeiçoando suas ferramentas.

Merece destaque também, que esse último semestre as unidades museológicas que já finalizaram seus PGR's há algum tempo, iniciaram a elaboração de relatórios anuais, que tem como objetivo o monitoramento interno da implementação das ações de mitigação planejadas ou estão em processo de revisão geral dos documentos, como é o caso do Museu do Ouro e o Museu Lasar Segall.

### Comparação com números totais - semestre anterior e 1º semestre de 2021

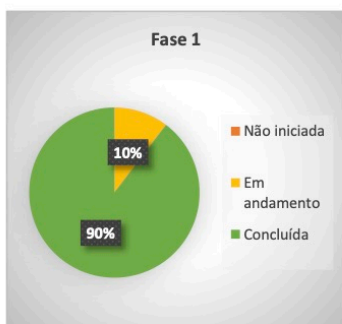


**Gráfico 2. Status de elaboração dos planos de gestão de riscos por fases – 2º semestre de 2020**  
Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (dezembro/2020)

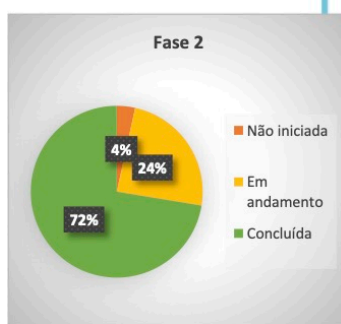


**Gráfico 3. Status de elaboração dos planos de gestão de riscos por fases – 1º semestre de 2021**  
Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (junho/2021)

### Detalhamento da elaboração por Fases – 1º semestre de 2021



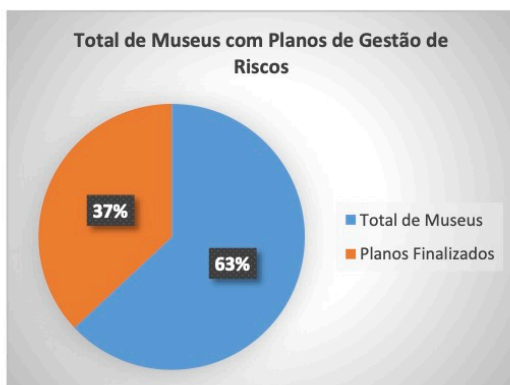
**Gráfico 4. Elaboração da Fase 1 dos planos de gestão de riscos**  
Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (junho/2021)



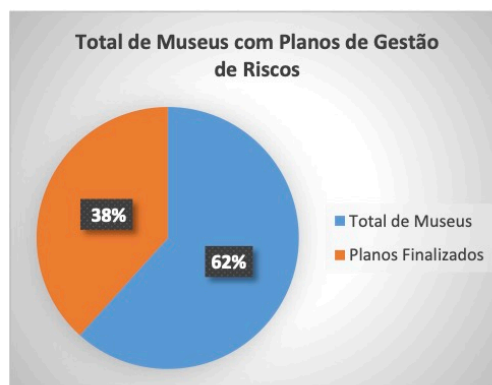
**Gráfico 5. Elaboração da Fase 2 dos planos de gestão de riscos**  
Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (junho/2021)



**Gráfico 6. Elaboração da Fase 3 dos planos de gestão de riscos**  
Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (junho/2021)

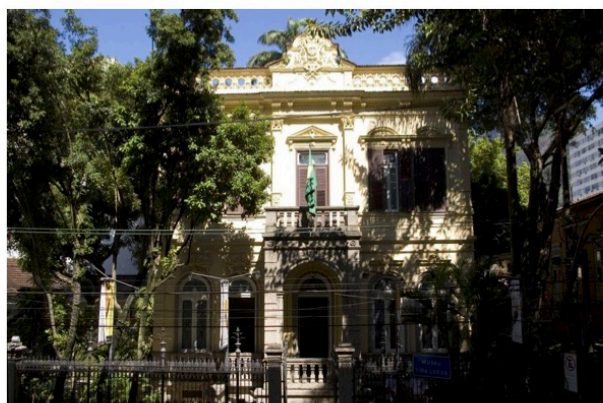


**Gráfico 7. Total de museus com planos de gestão de riscos**  
Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (dezembro/2020)



**Gráfico 8. Total de museus com planos de gestão de riscos**  
Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (junho/2021)

Entrega de relatórios anuais e revisão geral do Plano de Gestão de Riscos são os destaques desse semestre. Ou seja, os museus Ibram que já elaboraram seus planejamentos estão agora consolidando as entregas realizadas, a partir do que foi planejado anteriormente, permitindo o aperfeiçoamento do seu Plano e das medidas de mitigação.



**Imagem 1. Museu Villa-Lobos (RJ) – destaque desse semestre, pela finalização do PGR e obtenção da certificação do Corpo de Bombeiros.**  
Fonte: site do Ibram

## Prevenção e Combate a Incêndios: Implementando o Plano de Gestão de Riscos

O Projeto de Prevenção e Combate a Incêndio e Pânico (PPCIP) constitui-se como uma das principais medidas de mitigação do Plano de Gestão de Riscos. Isso porque, o agente de risco fogo sempre figura no topo das prioridades dos planejamentos, uma vez que seu impacto é alto – perda de valor patrimonial ou perda de itens do acervo - apesar de apresentarmos baixo número de ocorrências nos Museus Ibram.

Por isso, é válido ressaltar que elaborar e executar o PPCIP significa dotar os museus de infraestrutura mínima, determinada pelas legislações estaduais dos Corpos de Bombeiros, para a detecção e combate ao fogo, até que as entidades de segurança cheguem até o local, permitindo-se o retardamento das chamas, a evacuação de pessoas (principal objetivo) e a retirada de bens musealizados, quando possível.

Ainda assim, é preciso refletir que o acontecimento de riscos como incêndios de pequenas ou grandes proporções estão intimamente ligados a ausência de manutenção dos sistemas que integram o conjunto edificado, como é o caso do sistema elétrico e do próprio PPCIP. Logo, gerir riscos é uma ação permanente e que deve ter recursos direcionados sempre para essas demandas.

### Elaboração do PPCIP nos Museus Ibram

Antes de observarmos os gráficos a seguir, faz-se necessário ressaltar que apuraremos mais projetos do que unidades museológicas, já que alguns museus possuem mais de uma edificação integrando seu conjunto arquitetônico, e por isso, necessitam realizar os trâmites para cada edifício ou anexo, como é o caso, por exemplo, do Museu da Inconfidência (prédio principal mais 3 anexos).

Comparando os dados do relatório de dezembro com o que apresentamos este semestre, é possível observar que há avanços em relação ao número de projetos que receberam aprovações no Corpo de Bombeiros ou no IPHAN. Entretanto, algumas unidades tiveram que reiniciar todo o processo de contratação de empresa especializada (primeiro passo), previamente ao prosseguimento para execução, a exemplo do Museu das Missões e o Museu da Inconfidência (Prédio principal e Anexo III).

#### Comparação quantidade de museus por elaboração de projeto - semestre anterior e 1º semestre de 2021

Quantidade de museus por elaboração de projeto



Gráfico 9. Situação PPCIP dos museus Ibram por nível de elaboração de projeto

Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (dezembro/2020)

Quantidade de museus por elaboração de projeto



Gráfico 10. Situação PPCIP dos museus Ibram por nível de elaboração de projeto

Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (junho/2021)



**Gráfico 11. Avaliação geral do status dos museus Ibram por nível de elaboração de projeto**

Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS

(junho/2021)

Legenda do status

0: não iniciado

1: contratação em andamento

2: Projeto em elaboração

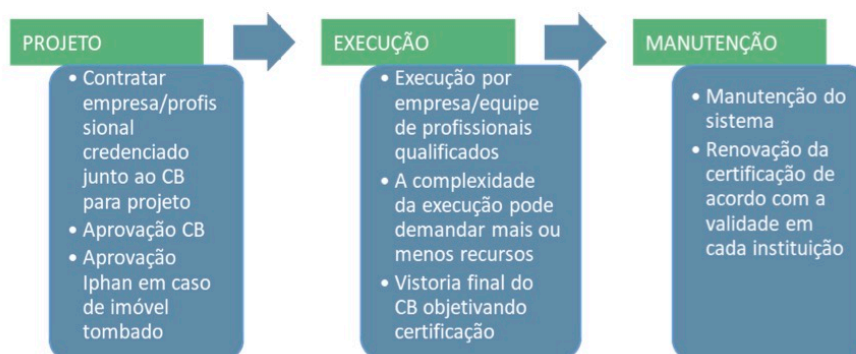
3: Projeto em análise no CB ou IPHAN

4: Projeto aprovado no CB ou IPHAN

5: Projeto aprovado no CB e IPHAN.

Obs: A legislação do ES não exige projeto, por isso o Museu Solar Monjardim aparece com o status "não iniciado". E o Museu Villa-Lobos já possui certificação apesar do PPCIP estar em análise no IPHAN.

É preciso salientar que apesar das mudanças nos gráficos parecerem sutis, o primeiro semestre de 2021 foi de muita negociação, tanto com o IPHAN quanto com o Corpo de Bombeiros. As equipes dos Museus, das Representações e da Sede tem se esforçado para viabilizar o cumprimento dos cronogramas, e também para acelerar as entregas e atendimento às diligências dos órgãos de aprovação dos projetos (CB e IPHAN).



**Figura 3. Fluxo de elaboração, execução e aprovação para prevenção e combate a incêndio**

Fonte: DPMUS (dezembro/2020)

## Execução dos projetos de prevenção e combate a incêndio

O avanço na execução dos projetos está atrelado às adequações internas para as exigências do Corpo de Bombeiros e, no caso dos Museus Ibram significa, muitas vezes, intervenções nos sistemas que integram a edificação, a exemplo da elétrica. E há ainda, uma dependência direta com a disponibilização de recursos financeiros.

Desse modo, sabemos que várias unidades estão em obras de restauração ou em fase de contratação, e a execução do PPCIP compõe esses cronogramas. Por isso, há uma certa estabilidade nos dados dos gráficos.

No entanto, destacamos a obtenção parcial da certificação do Museu da Inconfidência, com os Anexos I e II (não contabilizados nos relatórios anteriores) e o Museu Villa-Lobos, com documento já expedido pelo Corpo de Bombeiros do RJ.

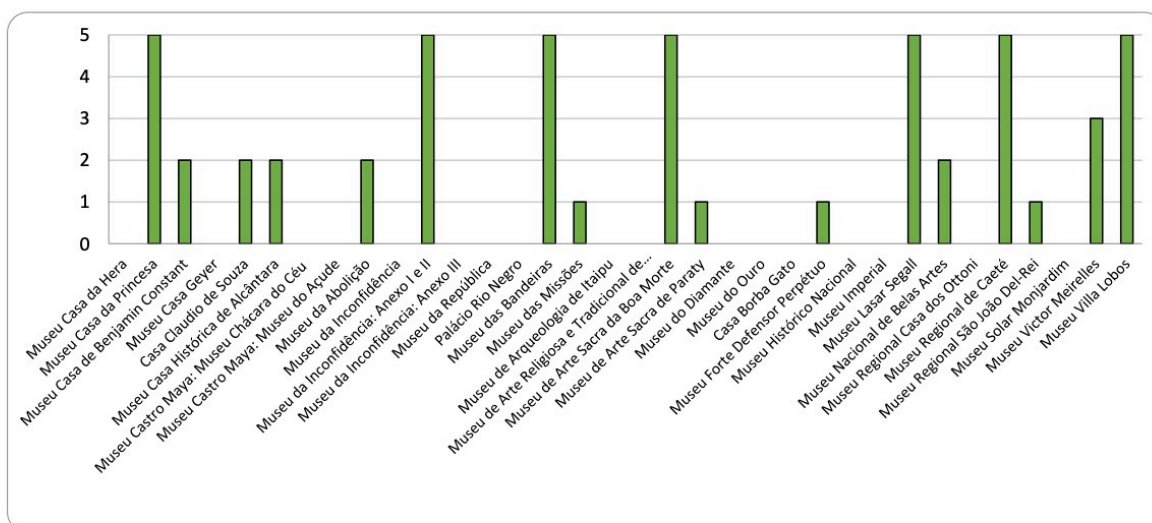
### Comparação quantidade de museus por nível de execução - semestre anterior e 1º semestre de 2021



**Gráfico 12. Situação do PPCI dos museus Ibram por nível de execução**  
Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (dezembro/2020)



**Gráfico 13. Situação do PPCI dos museus Ibram por nível de execução**  
Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (junho/2021)



**Gráfico 14. Situação PPCI dos museus Ibram por nível de execução por museu**  
Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (junho/2021)

## Manutenção dos sistemas e renovação da certificação junto ao Corpo de Bombeiros

Como todos os sistemas que integram o conjunto edificado dos Museus, os dispositivos que compõem os projetos de prevenção e combate a incêndio executados nas unidades devem passar por manutenções periódicas, desde recargas de extintores aos detectores, sinalizações ou quaisquer outros elementos.

É importante lembrar também, que a Certificação emitida pelo Corpo de Bombeiros possui prazo de vigência, e os Museus precisam iniciar seus processos de renovação em tempo hábil, de modo que não deixemos para solicitar tal renovação, após o término do prazo.

**Sobre a renovação, alertamos a proximidade do final da vigência da Certificação do Museu de Arte Sacra da Morte, em Cidade de Goiás, que vencerá no mês de agosto deste ano.**



## Considerações

O trabalho de monitoramento é contínuo. É uma ação imprescindível para aferir se os planejamentos elaborados estão sendo executados ou quais os motivos que levaram as unidades museológicas a não implementar os projetos ou medidas indicadas. E, a cada edição deste Relatório é reiterada a sua importância e colaboração dos museus para que ele seja consolidado.

Nesse sentido, a equipe do DPMUS, dos Museus e das Representações estão em diálogo permanente, seja por e-mail, telefone, reuniões virtuais, para que as orientações estejam alinhadas e as soluções possíveis sejam rapidamente encaminhadas.

Reconhecemos que as dificuldades impostas pela pandemia ainda são impactantes para todos. Somado a isso, estamos enfrentando sucessivos cortes orçamentários que impossibilitam cada vez mais os gestores a seguirem com seu planejamento da forma como foi elaborado. No entanto, é preciso e importante destacar, que conforme observamos nos dados apurados, há avanços em relação ao plano museológico, plano de gestão de riscos e na elaboração e implementação dos projetos de prevenção e combate a incêndio e pânico.

Desde as unidades em fases de aprovação nos órgãos até àquelas estão em fase de execução do PPCIP por meio de intervenções, é notório o crescimento interno em relação ao entendimento sobre as medidas que estão sendo implementadas a nível de gestão de riscos, em cada museu. As equipes estão cada vez mais apropriadas da metodologia e mostrando a diversidade de soluções para mitigar riscos em um cenário de escassez de recursos financeiros, mas sobretudo humanos.

## Referências

Processos administrativos instruídos no Sistema Eletrônico de Informações;  
Banco de Dados DPMUS – planilhas de acompanhamentos dos PM, PGR, PPCI's

Monitoramento nos Museus IBRAM: Plano Museológico, Plano de Gestão de Riscos e Projeto de Preservação e Combate a Incêndio. Dezembro de 2021. Edição 4. Volume 1.



# MONITORAMENTO NOS MUSEUS IBRAM:

PLANO MUSEOLÓGICO,  
PLANO DE GESTÃO DE RISCOS E  
PROJETO DE PREVENÇÃO E COMBATE A INCÊNDIO

Dezembro/2021

Edição 4. Volume 1

As etapas de monitoramento e avaliação dos planejamentos e das ações propostas foram foco do segundo semestre de 2021. Por isso, o presente relatório demonstrará por meio da consolidação dos dados enviados pelos Museus Ibram, como as equipes tem não só se desdobrado para cumprir as iniciativas apontadas nos Planos, como também internalizado em suas rotinas a necessidade de registrar as informações, aperfeiçoando cada vez mais suas práticas.

Nesse sentido, este relatório trará não só os dados sobre o Plano Museológico (PM), Projetos de Prevenção e Combate a Incêndios (PPCIP), como também apontará como está à implementação dos Planos de Gestão de Riscos (PGR), nas unidades museológicas que já possuem o instrumento há mais de um ano.

Vale lembrar que esse prazo de avaliação e outros aspectos importantes em relação ao PGR está normatizado pela Resolução Normativa nº 02, de 19 de outubro de 2020, que trata do tema.

Desse modo, essa edição do relatório inaugura mais uma ação importante junto aos museus Ibram, que é a apuração da execução das ações de mitigação planejadas pelas equipes, assim como já estão fazendo com o Plano Museológico, ferramenta obrigatória, como informamos no semestre passado.

Outra importante iniciativa e que merece destaque foi o lançamento da revisão do Programa de Gestão de Riscos ao Patrimônio Musealizado, em setembro de 2021, fruto de uma intensa discussão de técnicos que representaram todas as áreas do Ibram (Sede, Museus e Escritórios de Representação).

Essa é a primeira revisão do Programa, desde o seu lançamento em 2013, que apesar de não ter sofrido alterações metodológicas, a qual se mostra eficaz, trouxe novidades para os eixos temáticos, de modo a dar mais abrangência e ênfase à importância do planejamento.

## PLANEJAMENTO

### Plano Museológico: ferramenta de planejamento estratégico dos museus

#### Monitoramento dos Planos Museológicos

O constante empenho das equipes está registrado e demonstrado, por meio desse monitoramento. Os gráficos que consolidam os dados gerados representam a evolução no atendimento aos aspectos mínimos da legislação museológica vigente, não só em relação ao planejamento interno, como também em ações de mitigação, a exemplo dos projetos de prevenção e combate a incêndios.

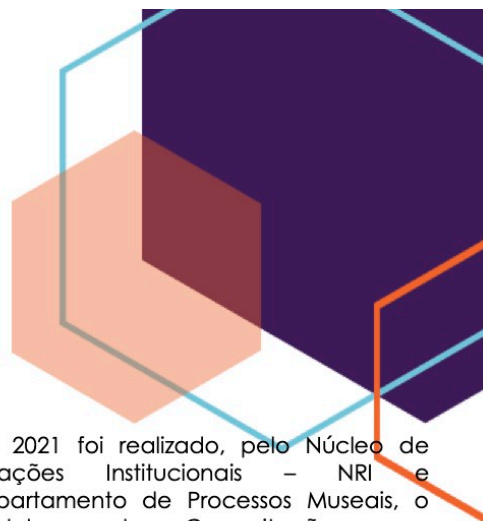
Nesse sentido, e enquanto ferramenta obrigatória de gestão, o Plano Museológico é ponto de partida para as demais iniciativas dos museus.

Entre os 30 (trinta) Museus Ibram, 3 (três) unidades estão com os Planos Museológicos em fase de revisão/atualização pois os documentos de gestão e planejamento expiraram a sua vigência em dezembro de 2021 – Museu da Abolição, Museu do Ouro e Museu Villa-Lobos.



**Gráfico 1. Contagem de museus por vigência dos planos museológicos (dezembro/2021)**

Fonte: Monitoramento DPMUS (dezembro/2021)

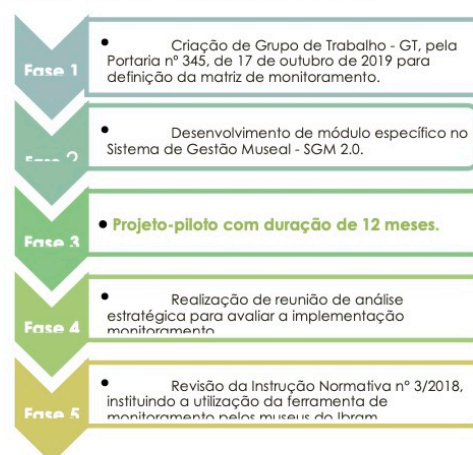


Em 2021 foi realizado, pelo Núcleo de Relações Institucionais – NRI e Departamento de Processos Museais, o Workshop de Capacitação para apresentação da nova versão do Sistema de Gestão Museal - SGM 2.0, incluindo o Módulo Plano Museológico, voltado para os Museus, Representações, Departamentos e Coordenação-Geral do Ibram.

Como resultado, Museus Ibram preencheram a ferramenta com as ações e projetos estratégicos dos seus Planos Museológicos vigentes para realização do monitoramento.

Todavia, não foi possível dar continuidade ao preenchimento dos dados e, também, à realização do seu monitoramento em razão da desatualização do sistema informatizado que demanda suporte técnico para o seu funcionamento.

Os setores responsáveis do Ibram estão buscando solução tecnológica para a questão reestabelecendo o fluxo proposto, conforme figura abaixo:



**Figura 1. Fluxo da ferramenta de monitoramento das ações e projetos dos planos museológicos**

Fonte: DPMUS (dezembro/2021)

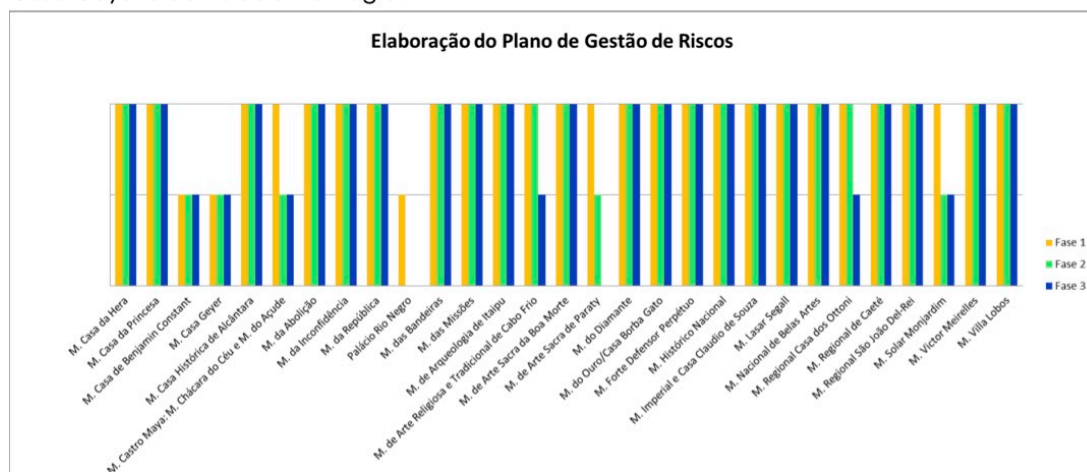


## Planos de Gestão de Riscos ao Patrimônio Musealizado

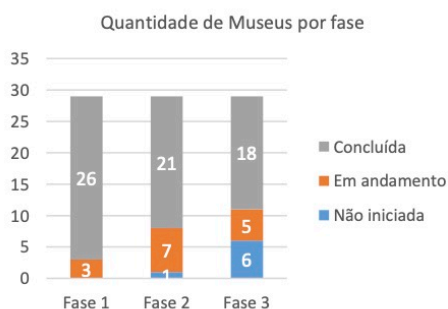
Os esforços para finalizar a etapa de elaboração e de executar as ações planejadas estão se desenvolvendo de forma positiva. Cada vez mais, percebe-se o quanto os museus Ibram estão qualificando seus instrumentos de gestão, fato que não é diferente com o PGR.

Nesse segundo semestre de 2021, vários museus avançaram na entrega dos seus documentos, outros estão em processo de contratação (ou já contrataram) de consultorias externas para revisar e finalizar seus instrumentos.

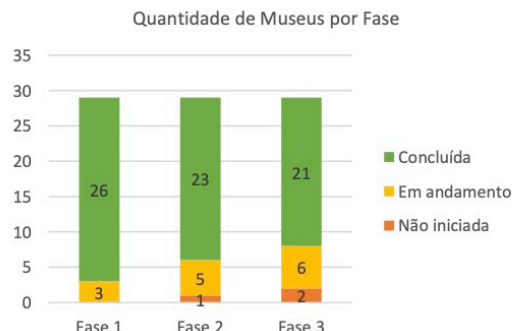
Nesse sentido, como poderemos observar no gráfico geral a seguir, são poucas as unidades que ainda estão iniciando alguma fase de elaboração, e ainda assim, esse fato não significa que não há gestão de riscos. Pelo contrário, há unidades com muitas demandas de reestruturação arquitetônica ou de projeto museológico que estão aproveitando para amadurecer seus diagnósticos e entregar seus PGRs com informações mais atualizadas e detalhadas, como é o caso da Casa Geyer e do Palácio Rio Negro.



**Gráfico 2. Status geral de elaboração dos planos de gestão de riscos - 2º semestre de 2021**  
Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (dezembro/2021)



**Gráfico 3. Status de elaboração dos planos de gestão de riscos por fases - 1º semestre de 2021**  
Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (junho/2021)



**Gráfico 4. Status de elaboração dos planos de gestão de riscos por fases - 2º semestre de 2021**  
Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (dezembro/2021)



**Gráfico 5. Total de museus com planos de gestão de riscos**  
 Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (dezembro/2021)



## Monitoramento dos Planos de Gestão de Riscos ao Patrimônio Musealizado

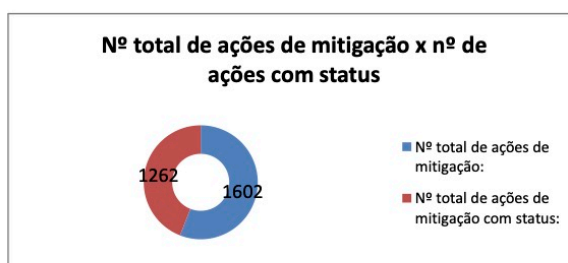
Com 17 planos em fase de implementação há mais de um ano, a Coordenação de Preservação e Segurança – COPRES realizou uma consolidação dos relatórios anuais de execução das ações de mitigação indicadas pelos Planos de Gestão de Riscos, em observância a Resolução Normativa nº 02, de 19 de outubro de 2020.

Para chegar à consolidação, a COPRES enviou aos Pontos Focais o modelo de relatório, onde era necessário preencher as informações sobre as ações de mitigação indicadas nos Planos, os seus agentes de riscos correspondentes, bem como o status de cada uma delas: não iniciada, em andamento, alterada, adiada ou finalizada.

Pela consolidação, é possível perceber a necessidade de aperfeiçoamento do instrumento de coleta dos dados – o modelo do relatório – e ainda a importância dos museus indicarem todas as ações de mitigação com seus respectivos agentes e status de implementação.

Nesse sentido, os gráficos a seguir devem ser considerados como um recorte situacional dos Planos, sem que se faça a leitura quantitativa exata das ações e sua distribuição, uma vez que em alguns casos, os relatórios não traziam todas as informações para que pudéssemos fazer as consolidações corretamente, ou ainda, várias ações de mitigação estão atreladas a vários riscos.

Vale ressaltar também, que um dos principais desafios desse trabalho está na inexistência de um banco de dados estruturado e informatizado que nos auxilie (Museus e COPRES) nesta sistematização. Por isso, os dados a seguir representam o esforço das equipes, que manualmente conseguiram fazer as indicações, para que pudéssemos chegar à consolidação que veremos abaixo. Os dados gerais de cada unidade estão armazenados na nuvem e poderão ser disponibilizados aos museus, para acompanhamento interno.



**Gráfico 6 . Nº de ações de mitigação x nº de ações com status**  
 Fonte: Relatório de monitoramento dos museus Ibram (dezembro/2021)

### Principais observações:

- Todos os museus que estão em fase de implementação dos Planos enviaram os relatórios;
- Há uma concentração de riscos e de ações de mitigação no Agente - Forças Físicas, apesar das maiores Magnitudes de Riscos (MR) estarem vinculadas ao Agente - Fogo;
- Algumas unidades não fizeram a previsão de ação de mitigação para todos os riscos identificados;
- A maioria das ações de mitigação está em andamento, demonstrando que os planos estão em execução;
- Boa parte das ações que foram alteradas ou adiadas foi justificada pelas equipas. No geral, a pandemia, a redução dos recursos orçamentários e humanos foram as principais motivações.
- Nota-se a necessidade de revisão de vários Planos, de modo a adequá-los à normativa vigente, sobretudo em relação à indicação de prazo, orçamento (ainda que estimado) e área responsável pela ação de mitigação;

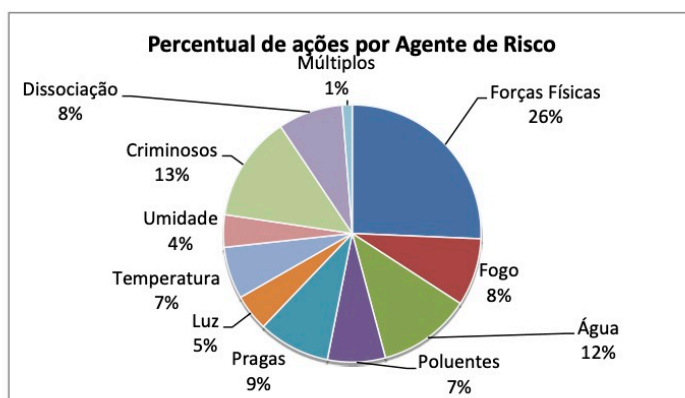


Gráfico 7 . Percentual de ações por agente de riscos  
Fonte: Relatório de monitoramento dos museus Ibram (dezembro/2021)

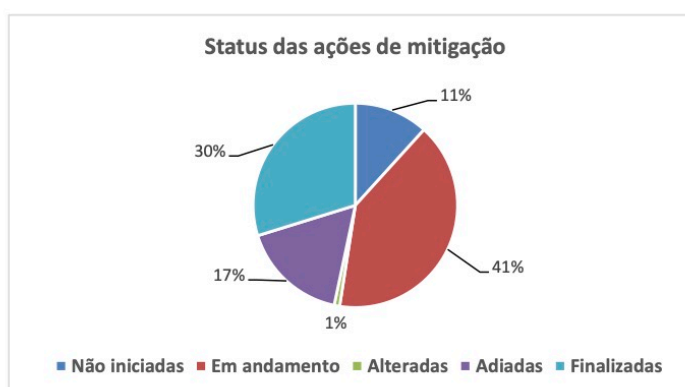


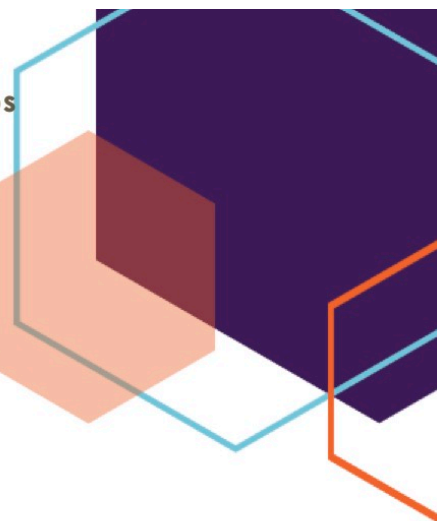
Gráfico 8. Status das ações de mitigação  
Fonte: Relatório de monitoramento dos museus Ibram (dezembro/2021)

## Prevenção e Combate a Incêndios: Implementando o Plano de Gestão de Riscos

As atualizações sobre o grau de implementação dos Projetos de Prevenção e Combate a Incêndio nos museus Ibram, seja na etapa de elaboração ou de execução, sofreram mudanças entre os semestres, apesar da complexidade que a medida exige e os tempos necessários.

As avaliações nos órgãos responsáveis (Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN e Corpo de Bombeiros – CB), o atendimento às diligências e a emissão de novos pareceres são alguns aspectos que impactam esse processo, quando se trata da etapa de elaboração.

Já para etapa de execução, é necessário lembrar que as adaptações aos parâmetros mínimos de segurança, que são determinados pelas legislações estaduais do CB, em muitos casos, só se concluem após intervenções arquitetônicas robustas.



## Elaboração do PPCIP nos Museus Ibram

No semestre anterior, esclarecemos que os gráficos a seguir sempre mostrarão mais museus do que as que consideramos normalmente, total de 30, pois o PPCIP é implementado por edificação e não por unidade museológica.



**Gráfico 9. Situação PPCIP dos museus Ibram por nível de elaboração de projeto**  
Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (junho/2021)



**Gráfico 10. Situação PPCIP dos museus Ibram por nível de elaboração de projeto**  
Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (dezembro/2021)



**Gráfico 11. Avaliação geral do status dos museus Ibram por nível de elaboração de projeto**

Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS

(dezembro/2021)

Legenda do status

0: não iniciado

1: contratação em andamento

2: Projeto em elaboração

3: Projeto em análise no CB ou IPHAN

4: Projeto aprovado no CB ou IPHAN

5: Projeto aprovado no CB e IPHAN.

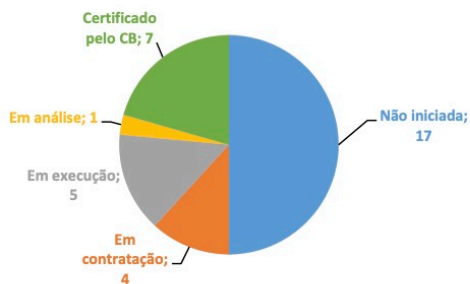
Obs: A legislação do ES não exige projeto, por isso o Museu Solar Monjardim aparece com o status "não iniciado".

### Execução dos projetos de prevenção e combate a incêndio

Também houve alteração no nível de execução e até na obtenção de mais certificações junto ao Corpo de Bombeiros. Esse semestre o Museu de Arqueologia de Itaipu e a Casa Cláudio de Souza – unidade do Museu Imperial concluíram seus processos de aprovações junto aos órgãos e execução das exigências apontadas no PPCIP.

No geral, as obras de requalificação de vários museus seguem em andamento, para que ao final, possamos usufruir de instituições restauradas e com mais estratégias de segurança implementadas. Vejamos os gráficos a seguir.

**Quantidade de museus por nível de execução**



**Gráfico 12. Situação do PPCI dos museus Ibram por nível de execução**

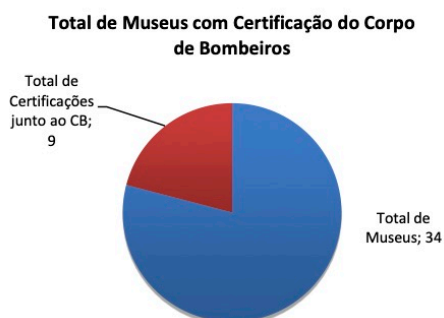
Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (junho/2021)

**Quantidade de museus por nível de execução**

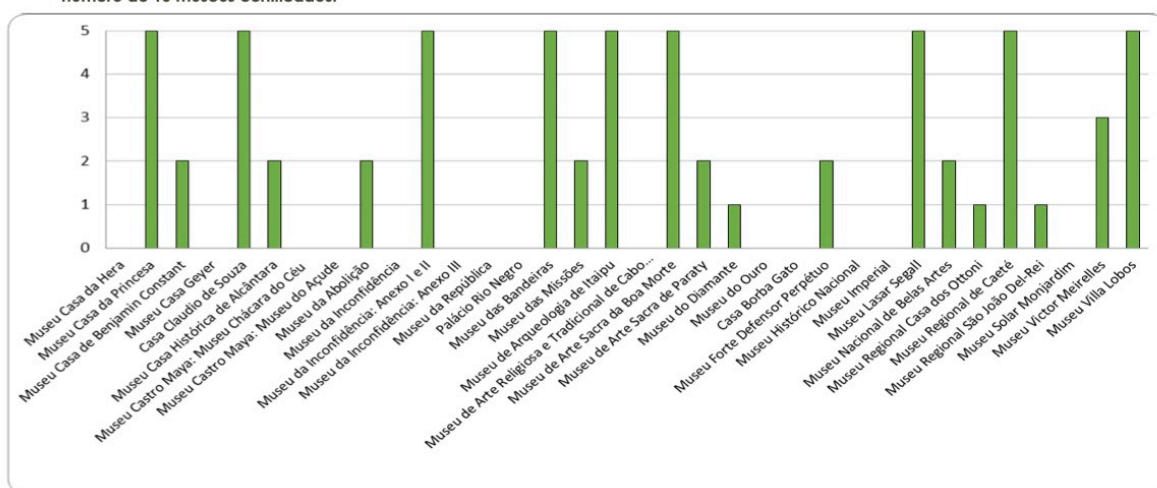


**Gráfico 13. Situação do PPCI dos museus Ibram por nível de execução**

Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (dezembro/2021)



**Gráfico 14. Total de Museus certificados pelo Corpo de Bombeiros**  
 Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS (dezembro/2021)  
**Observação: no mês de janeiro de 2022, o Museu Victor Meirelles obteve sua certificação junto ao CB/SC. Dessa forma chegamos ao número de 10 museus certificados.**



**Gráfico 15. Situação PPCI dos museus Ibram por nível execução por museu**

Fonte: Formulários de monitoramento DPMUS

(junho/2021)

Legenda do status

0: não iniciado

1: contratação em andamento

2: Projeto em elaboração

3: Projeto em análise no CB ou IPHAN

4: Projeto aprovado no CB ou IPHAN

5: Projeto aprovado no CB e IPHAN.

Obs: A legislação do ES não exige projeto, por isso o Museu Solar Monjaráim aparece com o status "não iniciado", mas possui certificação.



**Imagem 1. Museu de Arqueologia de Itaipu**

Fonte: Site do Museu

Destaque do semestre, a unidade conseguiu a certificação do Corpo de Bombeiros, além de estar com seus planejamentos atualizados e sendo monitorados.

## Considerações

O constante diálogo com as equipes dos museus tem favorecido o aperfeiçoamento do método de elaboração e monitoramento dos instrumentos de planejamento. Sem dúvidas, a potencialidade dos museus do Ibram está na equipe que faz todas as ações acontecerem.

Apesar do reduzido número de servidores e tantos desafios a serem superados, os recursos humanos desse Instituto tem identificado e tratado os riscos a cada dia de forma mais consolidada.

Diante do contexto presente, o nosso agradecimento a todas e todos que contribuem para a implementação das ações e o compartilhamento das experiências para que possamos continuar melhorando nossas estratégias e metodologias de trabalho. Que 2022 seja repleto de saúde e esperança para todas e todos!

Equipe DPMUS!

## Referências

Processos administrativos instruídos no Sistema Eletrônico de Informações;  
Banco de Dados DPMUS – planilhas de acompanhamentos dos PM, PGR, PPCI's  
Relatórios de monitoramento da implementação das ações de mitigação nos museus Ibram.

Material elaborado pela equipe do Departamento de Processos Museais/Ibram, Julho de 2021 a janeiro de 2022.

