



Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO
Centro de Ciências Humanas e Sociais – CCH



Museu de Astronomia e Ciências Afins – MAST/MCTIC

**Programa de Pós Graduação em Museologia e Patrimônio –
PPG-PMUS Mestrado Interinstitucional (MINTER) em
Museologia e Patrimônio UNIRIO/UFPE**

GESTÃO DE RISCOS EM MUSEUS UNIVERSITÁRIOS:

*Diagnóstico dos ‘contextos’ do Centro
Cultural Benfica e do Memorial Denis
Bernardes da UFPE*

Marianna Batista de Azevedo

UNIRIO/MAST– RJ, março de 2022



Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO
Centro de Ciências Humanas e Sociais – CCH



Museu de Astronomia e Ciências Afins – MAST/MCTIC

GESTÃO DE RISCOS EM MUSEUS UNIVERSITÁRIOS:

*Diagnóstico dos ‘contextos’ do Centro Cultural
Benfica e do Memorial Denis Bernardes da
UFPE*

por

Marianna Batista de Azevedo

*Curso de Mestrado em Museologia e Patrimônio
Linha de Pesquisa 2 – Museologia Patrimônio
Integral Desenvolvimento Sustentável*

Dissertação de **Mestrado Interinstitucional MINTER** apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Museologia e Patrimônio – PPG – PMUS (UNIRIO/MAST), como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Museologia e Patrimônio, no âmbito do Acordo de Cooperação firmado entre a Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO e a Universidade Federal de Pernambuco - UFPE.

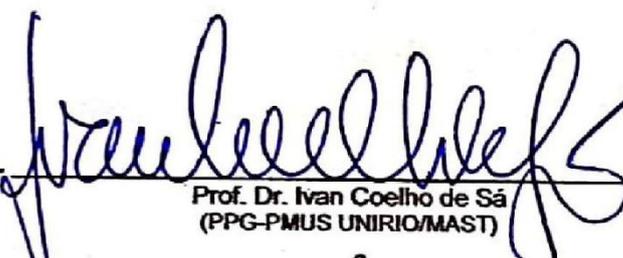
Orientador: Professor Doutor Márcio Rangel

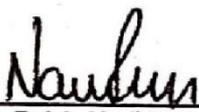
UNIRIO/MAST – RJ, março de 2022

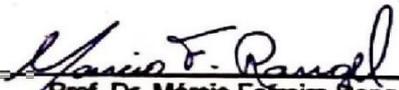
FOLHA DE APROVAÇÃO**GESTÃO DE RISCO EM MUSEUS
UNIVERSITÁRIOS:*****Diagnóstico dos 'contextos' do Centro Cultural
Benfica e o Memorial Denis Bernardes da
UFPE***

Dissertação de Mestrado submetida ao corpo docente do Programa de Pós-graduação em Museologia e Patrimônio, do Centro de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO e Museu de Astronomia e Ciências Afins – MAST/MCT, como requisito final para a obtenção do grau de Mestre em Ciências, em Museologia e Patrimônio.

Aprovada por

Prof. Dr.  _____
Prof. Dr. Ivan Coelho de Sá
(PPG-PMUS UNIRIO/MAST)

Prof(a). Dr(a).  _____
Prof(a). Dr(a). Nadi Helena Presser
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Prof. Dr.  _____
Prof. Dr. Márcio Ferreira Rangel
(PPG-PMUS UNIRIO/MAST)

Rio de Janeiro, 2022

- A993 Azevedo, Marianna Batista de
Gestão de riscos em museus universitários:
diagnóstico dos ?contextos? do Centro Cultural
Benfica e do Memorial Denis Bernardes da UFPE /
Marianna Batista de Azevedo. -- Rio de Janeiro,
2022.
156 f.
- Orientador: Márcio Ferreira Rangel.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do
Estado do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação
em Museologia e Patrimônio, 2022.
1. Gestão de Risco. 2. Museologia. 3. Museus
Universitários. 4. Patrimônio Universitário. I.
Rangel, Márcio Ferreira, orient. II. Título.

AGRADECIMENTOS

A Deus e à espiritualidade amiga por se mostrarem presentes em minha vida todos os dias e por me darem serenidade e confiança para chegar até aqui.

À minha família (Natanael, Adriana, Márcia e Adriano) que aguentou meus estresses no dia a dia, que me deu força nos momentos mais difíceis e que me inspira todos os dias a ser uma pessoa melhor e correr atrás dos meus sonhos.

Ao meu orientador Márcio Rangel, que acreditou nesse trabalho e que me ajudou a desenvolvê-lo, sempre com muita sabedoria e paciência.

A todos os professores do MINTER, que contribuíram para minha formação e consequentemente para a construção deste trabalho. Em especial aos professores Bruno Araújo, Emanuela Ribeiro, Marcus Granato e Teresa Schiner, que de forma sensível e sábia conduziram o MINTER em meio às adversidades que foram surgindo.

Aos professores Ivan Coelho de Sá e Nadi Helena Presser, membros da banca examinadora que enriqueceram o desenvolvimento deste trabalho na qualificação, contribuindo para o resultado final desta dissertação.

À turma do MINTER que, desde a seleção, foi muito unida e colaborativa: Erinaldo Vilaça, Vilckma Oliveira, Wagner Carvalho, Anselmo Mendonça, Rafaela Tenório, Tiago Valle, Charles Martins, Denis Feitosa, Maria Luciana Neves, Diana Souza, Nikolas Nascimento e Kássia Soares.

Aos amigos do Núcleo de Atenção à Saúde do Servidor (NASS) da UFPE, que em mais essa jornada acadêmica, torceram por mim. Em especial à Ana Beatriz Gomes, Bruno Almeida, Flávia Motta e Mayza Gabriela, amigos de trabalho do Serviço de Saúde e Segurança do Trabalho (SESST) da UFPE.

Aos servidores do Centro Cultural Benfica e do Memorial Denis Bernardes que aceitaram participar da pesquisa desenvolvida neste trabalho.

A todos os amigos e parentes que de alguma forma ajudaram e incentivaram, permitindo que eu chegasse até aqui.

À Universidade Federal de Pernambuco, por me conceder o tempo necessário para o desenvolvimento dos estudos.

RESUMO

AZEVEDO, Marianna Batista. **Gestão de Riscos em Museus Universitários: Diagnóstico dos 'contextos' do Centro Cultural Benfica e do Memorial Denis Bernardes da UFPE.** Mestrado (Dissertação) – Programa de Pós Graduação em Museologia e Patrimônio, UNIRIO/MAST, Rio de Janeiro, 2022: 156p. Orientador: Márcio Ferreira Rangel.

A presente dissertação realizou um diagnóstico do 'contexto' do Centro Cultural Benfica (CCB) e do Memorial Denis Bernardes (MDB), instituições museológicas universitárias ligadas à Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), para elaboração de material que permita o desenvolvimento de políticas e ações de gestão de riscos para esses espaços. Como forma de alcançar esse objetivo, buscou-se identificar as normatizações brasileiras referentes à gestão de museus e entender o cenário nacional dos museus universitários sobre o assunto; como também discutir as metodologias preconizadas pelo Guia de Gestão de Risco para o Patrimônio Museológico do Centro Internacional de Estudos para a Conservação e Restauro de Bens Culturais (IBERMUSEUS/ICCROM) e analisar o Manual de Gestão de Risco do Tribunal de Contas da União (TCU), no sentido de produzir elementos que possam contribuir para o Campo da Museologia no que concerne à preservação dos bens culturais presentes em instituições públicas federais de ensino superior. Por fim, buscou-se elaborar um instrumento, baseado no Guia de Gestão de Risco do IBERMUSEUS/ICCROM e na Resolução Normativa nº 2 de 19 de outubro de 2020 do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), que possibilite o desenvolvimento de um estudo relativo ao 'contexto' de qualquer instituição museológica. Esta pesquisa tem caráter exploratório apoiada em um estudo de caso, a partir de uma abordagem qualitativa, com a realização de uma pesquisa-ação. Como método para coleta de dados foram realizadas revisões bibliográficas, para entendimento do cenário nacional quanto aos museus universitários, como também para o estudo das metodologias de gestão de riscos do IBERMUSEUS/ICCROM e TCU. Dentro da museologia, percebe-se uma lacuna acadêmica sobre a gestão de riscos em espaços museológicos de uma forma geral, e quando se direciona o olhar para as instituições museológicas universitárias, o conteúdo é ainda mais escasso, o que prevalece são os relatos e experiências dentro da conservação preventiva. Outra lacuna encontrada é a divergência entre o que é preconizado pela literatura das instâncias de consagração com relação às ações de gestão de riscos e a aplicação no dia a dia dos museus. Com a análise dos dados foi possível perceber que o Guia de Gestão de Risco para o Patrimônio Museológico do IBERMUSEUS/ICCROM segue o modelo de gestão de riscos da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) validando o método para sua aplicação no Brasil, como também que a fase de 'contexto' precisa ser mais bem detalhada para que seja possível sua realização. Constatou-se também a falta de sistematização de dados do IBRAM no que tange a gestão dos museus nacionais e, conseqüentemente, suas ações de gestão de riscos. No estudo de caso do Centro Cultural Benfica e do Memorial Denis Bernardes, percebe-se que faltam museólogos para atuarem nesses espaços, que a estrutura dos prédios que essas instituições ocupam precisam de manutenção preventiva, que o entorno possibilita diversas parcerias interinstitucionais para divulgação do patrimônio universitário da UFPE. Por meio desse estudo foi possível confirmar que os museus universitários necessitam de uma maior atenção de suas instituições mantenedoras, como também de políticas institucionais que atendam suas características e peculiaridades.

Palavras-chave: Gestão de Risco, Museologia, Museus Universitários, Patrimônio Universitário, Centro Cultural Benfica, Memorial Denis Bernardes.

ABSTRACT

AZEVEDO, Marianna Batista. **Gestão de Riscos em Museus Universitários: Diagnóstico dos 'contextos' do Centro Cultural Benfica e do Memorial Denis Bernardes da UFPE.** Mestrado (Dissertação) – Programa de Pós Graduação em Museologia e Patrimônio, UNIRIO/MAST, Rio de Janeiro, 2022: 156p. Orientador: Márcio Ferreira Rangel.

The present dissertation carried out a diagnosis of the 'context' of the Centro Cultural Benfica (CCB) and the Denis Bernardes Memorial (MDB), university museum institutions linked to the Federal University of Pernambuco (UFPE), for the elaboration of material that allows the development of policies and risk management actions for these spaces. As a way of achieving this objective, we sought to identify the Brazilian regulations regarding the management of museums and to understand the national scenario of university museums on the subject; as well as discussing the methodologies recommended by the Risk Management Guide for the Museological Heritage of the International Center for the Conservation and Restoration of Cultural Assets (IBERMUSEUS/ICCROM) and analyzing the Risk Management Manual of the Federal Court of Auditors (TCU).), in the sense of producing elements that can contribute to the Field of Museology regarding the preservation of cultural assets present in federal public institutions of higher education. Finally, we sought to develop an instrument, based on the IBERMUSEUS/ICCROM Risk Management Guide and on Normative Resolution No. relating to the 'context' of any museum institution. This research has an exploratory character supported by a case study, from a qualitative approach, with the accomplishment of an action-research. As a method for data collection, bibliographic reviews were carried out to understand the national scenario regarding university museums, as well as to study the risk management methodologies of IBERMUSEUS/ICCROM and TCU. Within museology, there is an academic gap on risk management in museological spaces in general, and when looking at university museum institutions, the content is even more scarcer, what prevails are reports and experiences within preventive conservation. Another gap found is the divergence between what is advocated by the literature of consecration instances in relation to risk management actions and the application in the daily life of museums. With the analysis of the data, it was possible to perceive that the Risk Management Guide for the Museum Heritage of IBERMUSEUS/ICCROM follows the risk management model of the Brazilian Association of Technical Norms (ABNT) validating the method for its application in Brazil, as well as that the 'context' phase needs to be more detailed so that it can be carried out. There was also a lack of systematization of IBRAM data regarding the management of national museums and, consequently, their risk management actions. In the case study of the Centro Cultural Benfica and the Denis Bernardes Memorial, it is clear that there is a lack of museologists to work in these spaces, that the structure of the buildings that these institutions occupy need preventive maintenance, that the surroundings make possible several inter-institutional partnerships for the dissemination of heritage university at UFPE. Through this study, it was possible to confirm that university museums need greater attention from their sponsoring institutions, as well as institutional policies that meet their characteristics and peculiarities.

Keywords: Risk Management, Museology, University Museums, University Heritage, Benfica Cultural Center, Denis Bernardes Memorial.

SIGLAS E ABREVIATURAS UTILIZADAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ANDIFES – Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior

AS/NZS – Norma Australiana Neozelandesa

AVCB – Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros

CAC – Centro de Artes e Comunicação

CAV – Centro Acadêmico de Vitória

CB – Centro de Biociências

CCB – Centro Cultural Benfica

CGSIM – Coordenação Geral de Sistemas de Informação Museal

CGU – Controladoria-Geral da União

CI – Ciência da Informação

CNM – Cadastro Nacional de Museus

CPAI – Coordenação de Produção e Análise da Informação

CTG – Centro de Tecnologia e Geociências

DAAP – Divisão de Acervos e Atendimento ao Público

DCI – Departamento de Ciência da Informação

DEC – Departamento de Extensão Cultural

EPI – Equipamentos de Proteção Individual

FUNDAJ – Fundação Joaquim Nabuco

FUNDARPE – Fundação do Patrimônio Histórico e Artístico de Pernambuco

GT – Grupo de Trabalho

IAC – Instituto de Arte Contemporânea

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBRAM – Instituto Brasileiro de Museus

ICC – Instituto Canadense de Conversação

ICCROM – International Center for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property – Centro Internacional de Estudos para a Conservação e Restauro de Bens Culturais

ICOM – International Council of Museums – Conselho Internacional de Museus

IEC – Comissão Eletrotécnica Internacional

IFES – Instituição Federal de Ensino Superior

INMET – Instituto Nacional de Meteorologia

IPHAN – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional

ISO – International Organization Standardization – Organização Internacional de Padronização

MAMAM – Museu de Arte Moderna Aloísio Magalhães

MDB – Memorial Denis Bernardes

MEC – Ministério da Educação

MinC – Ministério da Cultura

MR – Magnitude do Risco

NBR – Norma Brasileira

OGG - Oficina Guaianases de Gravuras

ONG – Organização Não Governamental

PIU - Produção Intelectual da Universidade

PROEXC–Pró-Reitoria de Extensão e Cultura

SEC– Serviço de Extensão e Cultura

SESC – Serviço Social do Comércio

TCU – Tribunal de Contas da União

UFBA – Universidade Federal da Bahia

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

UNESCO – Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura.

UR – Universidade do Recife

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Fases do processo de gerenciamento de risco proposto por Oliveira em 1991.....	33
Figura 2 Etapas da gestão de riscos apresentadas na AS/NZS 4360:2004.....	35
Figura 3 Processo de gestão de riscos.....	37
Figura 4 Itens a serem levantados na análise do 'contexto'.....	42
Figura 5 Os 10 agentes de deterioração.....	44
Figura 6 Diagrama ilustrativo sobre acervo exposto ao risco, acervo suscetível ao risco e acervo afetado pelo risco.....	45
Figura 7 Diagrama com as sugestões de camadas que devem ser estudadas.....	46
Figura 8 Matriz probabilidade x consequência para análise de risco de acervos museológicos.....	49
Figura 9 Itens a serem levantados na análise do contexto proposto pelo Guia de Gestão de Riscos para o Patrimônio Museológico do IBERMUSEUS/ICCROM.....	64
Figura 10 Em destaque os itens da análise do contexto proposto pelo Guia de Gestão de Riscos para o Patrimônio Museológico do IBERMUSEUS/ICCROM que não apresentaram compatibilidade com os itens da resolução normativa do IBRAM.....	66
Figura 11 Destaque da fase de Contexto no processo de gestão de riscos.....	77
Figura 12 Fachada do Centro Cultural Benfica voltada para Rua Benfica.....	78
Figura 13 Entrada principal da Biblioteca Central, <i>Campus</i> Recife da UFPE.....	80
Figura 14 Entrada do Memorial Denis Bernardes, no 1º andar da Biblioteca Central da UFPE.....	80
Figura 15 Distância aproximada de 125 m entre o Centro Cultural Benfica e o Rio Capibaribe.....	94
Figura 16 Distância aproximada entre a Biblioteca Central da UFPE e os corpos d'água de seu entorno.....	94

LISTA DE QUADROS

		Pág.
Quadro 1	Incêndios em museus e instituições museológicas no Brasil entre 2010 e 2021.....	15
Quadro 2	Quadro representativo da Escala A.....	50
Quadro 3	Quadro representativo da Escala B.....	51
Quadro 4	Quadro representativo da Escala C.....	51
Quadro 5	Avaliação do nível de prioridade.....	54
Quadro 6	Relação entre as 6 camadas do envoltório e os 5 estágios de controle..	56
Quadro 7	Primeira etapa da elaboração do instrumento de pesquisa – cruzamento das informações da Resolução Normativa do IBRAM com as informações do Guia do IBERMUSEUS/ICCROM.....	65
Quadro 8	Segunda etapa da elaboração do instrumento de pesquisa – parte do cruzamento das informações da Resolução Normativa do IBRAM com as informações do Guia do IBERMUSEUS/ICCROM.....	69
Quadro 9	Espaços museológicos cadastrados na Rede de Museus da UFPE e suas respectivas responsabilidades institucionais.....	75
Quadro 10	Dados sobre os aspectos políticos.....	81
Quadro 11	Dados sobre os atores interessados.....	82
Quadro 12	Dados sobre os aspectos administrativos e operacionais.....	84
Quadro 13	Dados sobre os aspectos econômicos.....	89
Quadro 14	Dados sobre os aspectos legais.....	91
Quadro 15	Dados sobre o ambiente físico - características naturais do entorno.....	92
Quadro 16	Dados sobre o ambiente físico - caracterização da edificação.....	95
Quadro 17	Dados sobre o aspectos sócio culturais.....	98

LISTA DE GRÁFICOS

		Pág.
Gráfico 1	Existência ou não de informações sobre os acervos museológicos do Centro Cultural Benfica.....	88
Gráfico 2	Existência ou não de informações sobre os acervos museológicos do Memorial Denis Bernardes.....	88
Gráfico 3	Condições físicas da edificação no Centro Cultural Benfica.....	97
Gráfico 4	Condições físicas da edificação no Memorial Denis Bernardes.....	97

LISTA DE TABELAS

	Pág.
Tabela 1 Principais ações realizadas pela PROEXC em 2020.....	90

SUMÁRIO

	Pág.
INTRODUÇÃO	1
Cap. 1 GESTÃO DE MUSEUS: NORMAS, ESTUDOS E PERSPECTIVAS.....	12
1.1 – AS NORMAS BRASILEIRAS E A GESTÃO DE RISCO DO PATRIMÔNIO MUSEOLÓGICO.....	13
1.2 – GESTÃO DE MUSEUS: UM RETRATO DA GESTÃO DE RISCOS DOS MUSEUS BRASILEIROS PELA PUBLICAÇÃO MUSEUS EM NÚMEROS.....	19
1.3 – GESTÃO DE ESPAÇOS MUSEOLÓGICOS UNIVERSITÁRIOS: RELATÓRIO DE ANÁLISE DOS DADOS COLETADO PELO MEC/IBRAM JUNTO AOS MUSEUS DAS IFES E DOS INSTITUTOS.....	22
Cap. 2 DO GERENCIAMENTO À GESTÃO DE RISCOS: UMA ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	29
2.1 – PANORAMA HISTÓRICO DAS DIVERSAS METODOLOGIAS EXISTENTES.....	32
2.2 – GUIA DE GESTÃO DE RISCO PARA O PATRIMÔNIO MUSEOLÓGICO DO IBERMUSEUS/ICCRUM.....	41
2.2.1 – Entendendo o ‘contexto’.....	42
2.2.2 – Identificação dos riscos.....	43
2.2.3 – Análise dos riscos.....	48
2.2.4 – Avaliação dos riscos.....	53
2.2.5 – Tratamento dos riscos.....	55
2.2.6 – Monitoramento.....	57
2.3 – MANUAL DE GESTÃO DE RISCO DO TCU.....	58
Cap. 3 A ASPECTOS QUE COMPÕEM O ESTUDO DO ‘CONTEXTO’: UM INSTRUMENTO PARA O DIAGNÓSTICO APLICADO AO CENTRO CULTURAL BENFICA E DO MEMORIAL DENIS BERNARDES DA UFPE...	63
3.1 – A UFPE E SEUS ESPAÇOS MUSEOLÓGICOS.....	73
3.2 – ESTUDOS DE CASO: CENTRO CULTURAL BENFICA E MEMORIAL DENIS BERNARDES.....	77
3.3 – RESULTADOS E DISCUSSÕES A PARTIR DA APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO.....	81
3.3.1 – Aspectos políticos.....	81
3.3.2 – Atores interessados.....	82
3.3.3 – Aspectos administrativos e operacionais.....	84
3.3.4 – Aspectos econômicos.....	89
3.3.5 – Aspectos legais.....	90
3.3.6 – Ambiente físico.....	92
3.3.7 – Aspectos socioculturais.....	98
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	104
REFERÊNCIAS.....	108

APÊNDICES.....	118
ANEXOS.....	130

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

Esta dissertação versa sobre um diagnóstico do 'contexto'¹ do Centro Cultural Benfica e do Memorial Denis Bernardes, instituições museológicas da Universidade Federal de Pernambuco. Mas a gestão de riscos voltada à preservação dos patrimônios e dos museus universitários requer uma série de reflexões, devendo considerar o conceito de patrimônio, como também o entendimento dos processos de musealização, patrimonialização e institucionalização. Não há como pensar o patrimônio e a musealização sem falar de preservação.

Para estudar o patrimônio é fundamental entender as significativas transformações conceituais que esse termo sofreu ao longo dos anos. Em sua origem, a palavra patrimônio era usada para se referir aos conjuntos de bens, particulares, transmitidos após a sua morte dos pais ao filho (LIMA, 2008).

Essa ideia também é compartilhada por Desvallées e Mairesse (2013, p.73)

A noção de patrimônio designava, no direito romano, o conjunto de bens reunidos pela sucessão: bens que descendem, segundo as leis, dos pais e mães aos seus filhos ou bens de família, assim definidos em oposição aos bens adquiridos.

Os autores deixam claro que a ideia de patrimônio estava intimamente ligada aos bens de uma família, à noção de herança. Neste contexto, fica evidente a característica individualizada que o patrimônio possuía naquela época.

Um dos marcos na evolução do conceito de patrimônio se deu após a Revolução Francesa, como afirma Lima (2012, p. 34):

Anteriormente ligado à condição do agente individual romano, o 'senhor do patrimônio', o conceito deflagrado pela Revolução transferiu o entendimento para o âmbito de um 'novo senhor' e sob forma grupal: o agente coletivo emanando da nova figura do Estado francês, representando a nação, 'o povo', determinando caráter de ordem nacional para o Patrimônio.

Dessa maneira, o patrimônio agregou a dimensão coletiva ao seu conceito, passando a representar os bens que foram nacionalizados. Na ocasião, a Constituinte, formada pós Revolução, colocou à 'disposição da nação' os bens do clero, dos emigrados e da Coroa, sendo essa uma das primeiras ações realizadas (CHOAY, 2006), configurando, assim, a nacionalização desses bens.

¹ O termo 'contexto' aqui utilizado se refere à primeira fase do processo de gestão de riscos. Ao longo do trabalho o termo será representado dessa forma para facilitar o entendimento e a identificação do leitor.

Ao processo de nacionalização dos bens estava atrelado também uma preocupação com a conservação desse novo patrimônio. "As medidas imediatas, tomadas desde o começo da Revolução, para a proteção do patrimônio nacionalizado, derivam de uma conservação que chamo preventiva", (CHOAY, 2006, p. 106-107), o que demonstra, desde aquela época, a preocupação com a realização de ações preventivas, se antecipando ao risco, como forma de preservação do patrimônio.

Com o passar dos anos, desde a Revolução Francesa, os itens denominados como patrimônio, móveis ou imóveis, deixaram de ser guardados pela instância privada e passaram a ser tutelados e protegidos por entidades representantes da coletividade, possibilitando o acesso ao público (LIMA, 2012). Esse fato estabeleceu o entrelace entre a Museologia e o Patrimônio, que é apontado por Lima (2012, p. 45):

O ponto de união se construiu conforme vários aspectos históricos amalgamados à imagem da Preservação sustentada, por sua vez, pelo procedimento conceitual e prático instaurador da tutela consolidada nos processos de institucionalização, a salvaguarda, desenvolvidos pelos processos da Patrimonialização e da Musealização como representações do poder simbólico.

Dentro dessa perspectiva e sabendo que a musealização é importante conceito do campo da Museologia, podemos conceituá-la como sendo a retirada, física e conceitual, de uma coisa de seu contexto de origem, seja ele cultural ou natural, para torná-lo 'objeto de museu' (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013). Então, é preciso assumir que essa mudança contextual se constitui como uma importante ferramenta para a preservação do objeto em questão.

É interessante, aliás, frisar que, conforme citado acima, a mudança de contexto sofrida pelo objeto, através de uma seleção consciente, exprime duas ações importantes para a Museologia: a valorização e a preservação. Dessa forma, o autor deixa claro que a musealização é uma ferramenta poderosa para a salvaguarda dos bens culturais.

Todo objeto valorado, entendido como patrimônio, precisa ser preservado, sendo assim:

O atendimento aos princípios formais estabelecidos pelo contexto da organização social que envolve os padrões da institucionalização do Patrimônio e tendo por ambiente o espaço da Museologia é processo cuja natureza imprime ao bem cultural um caráter diverso da sua função original, isto por força da ação técnico-conceitual que cada objeto sofre. Assim, dota-o de teor museológico, colocando-o sob sua tutela especializada para a proteção e a guarda: a salvaguarda para Preservação. (LIMA, 2012, p. 39).

Portanto a musealização se constitui como uma das formas de preservação (RUSSIO apud SANTOS; LOUREIRO, 2012) dos objetos representativos de uma

determinada cultura ou grupo social. Esse processo ganha destaque nessa discussão por possibilitar um caminho para auxiliar na preservação dos bens culturais universitários, como também na institucionalização desse patrimônio.

Pode-se dizer que a musealização é uma forma de institucionalização dos bens culturais, a partir do momento que o objeto passa a ser reconhecido pela instituição, configurando-se assim como um ato de preservação. Como bem afirmaram Desvallées e Mairesse (2013 p. 57-58) "[...] a musealização, como processo científico, compreende necessariamente (...) um trabalho de preservação[...]". O mais preocupante, contudo, é constatar que essa ainda é uma prática pouco utilizada pelos espaços museológicos nas instituições de ensino público federal. Não é exagero afirmar que a musealização representa, por exemplo, um caminho para a preservação e institucionalização do patrimônio universitário. Segundo a União Europeia (2005) apud Ribeiro, Segantini e Granato (2019), o patrimônio cultural universitário pode ser definido como sendo todos os bens de caráter material e imaterial que se relacionam com:

sistema de valores, modos de vida e função social das universidades. Trata-se dos bens culturais que fazem referência às práticas e vivências do ensino, da pesquisa e da extensão, em todas as áreas do conhecimento (UNIÃO EUROPEIA, 2005 apud RIBEIRO; SEGANTINI; GRANATO, 2019, p. 51).

Dentro dessa perspectiva, a musealização está intimamente ligada à preservação, como visto anteriormente, mas também ao processo de institucionalização, conforme expresso por Lima (2015, p. 392):

A musealização, ao se caracterizar como um processo institucional com perfil cultural apropriador, estabelece, em função dessa atitude, um modelo cujo sentido é valorizar as manifestações naturais e culturais.

Complementando essa ideia, Schärer (2009, p. 88) apresenta:

A musealização fornece mais do que apenas segurança física (acumular tesouros) para objetos; também assegura o valor intelectual, o valor emocional (lembrança), o valor religioso (símbolos), bem como o valor estético (coleção "melhor") e valor do conhecimento dos objetos.

Portanto, o processo de musealização possui múltiplos desdobramentos benéficos ao patrimônio, constituindo-se em uma importante ferramenta para a preservação dos bens culturais como um todo e, em particular, dentro do contexto dos espaços museológicos nas universidades federais. Ou seja, musealizar é um ato de

institucionalizar, valorizar e preservar as manifestações e objetos, que dentro do nosso contexto de estudo, representam o fazer acadêmico e produtos dessa experiência.

Outra peculiaridade da musealização é a patrimonialização que “constitui um dos elementos da dimensão do discurso museológico pelo duplo efeito que encerra a ação de musealizar, pois, ao mesmo tempo, executa patrimonializar” (LIMA, 2015).

Entre os teóricos que respaldam esta pesquisa estão tanto os autores da Museologia, campo disciplinar onde se insere o trabalho e como já foram apresentados acima, quanto os estudiosos da gestão de riscos, domínio do conhecimento que estabelece relação com a Museologia, à medida que a interseção entre eles se estabelece pela preservação.

Para preservar o patrimônio, faz-se necessário discutir sobre o conceito de risco e como esse se apresenta no campo da Museologia. Dessa forma, de acordo com a ABNT² NBR³ ISO⁴ 31000 – Gestão de Riscos – Diretrizes, entende-se risco como sendo:

o “efeito da incerteza nos objetivos”. “Nota 1 de entrada: Um efeito é um desvio em relação ao esperado. (...) Nota 3 de entrada: Risco é normalmente expresso em termos de fontes de risco, eventos, potenciais, suas consequências e suas probabilidades (ABNT NBR ISO 31000, 2018, p. 1)

Corroborando com esse conceito e atrelando a ideia de risco à gestão, a ABNT NBR ISO 31000 (2018, p. 01) apresenta gestão de risco como sendo as “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos”. Dessa forma, observa-se que o conceito de gestão de risco está relacionado a práticas do planejamento (desenvolvimento de planos e estratégias) e do fornecimento da estrutura necessária para o eficaz gerenciamento de risco. Já o gerenciamento de risco, de acordo com o Manual de Gestão de Risco do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI, 2018, p. 07), refere-se ao “processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações e fornecer segurança razoável no alcance dos objetivos organizacionais”, tendo esse um caráter mais prático e sistematizado, caracterizando uma metodologia de gestão.

Partindo dos conceitos expostos, o Guia de Gestão de Riscos para o Patrimônio Museológico do IBERMUSEUS/ICCROM (2017) apresenta o gerenciamento de risco como uma importante ferramenta para preservação do patrimônio museológico, que de acordo com Rangel e Nascimento Junior (2015) pode ser definido como o patrimônio

² A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é o grupo que discute sobre as normatizações nacionais desde 1940, ano de sua fundação (ABNT, 2011).

³ As normas brasileiras produzidas pela ABNT possuem como sigla “NBR” (ABNT, 2021).

⁴ As normas técnicas NBR ISO são normas técnicas internacionais produzidas pela Organização Internacional para Padronização - ISO (*International Organization for Standardization*) e que foram adotadas pela ABNT para compor as normas técnicas brasileiras, por isso recebem a sigla NBR e seguem mesma numeração do documento internacional (ABNT, 2021).

específico que se relaciona com os museus ou com a Museologia. Através dele é possível identificar os riscos a que os acervos estão expostos e dessa forma eleger prioridades e facilitar a tomada de decisões quanto à destinação dos recursos que muitas vezes são escassos. Ainda sobre o gerenciamento de risco,

(...) esta metodologia de gestão representa um avanço em relação à abordagem atual da conservação preventiva do patrimônio, permitindo e estimulando o 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 JR, 2009, p.78).

Com isso, percebe-se que tanto internacionalmente quanto nacionalmente, o uso da gestão e gerenciamento de risco, voltados ao patrimônio, apresentam-se como uma alternativa à preservação de bens culturais como um todo, como também do patrimônio universitário da UFPE, demonstrando-se de grande contribuição ao campo da Museologia.

Associando esse debate com a resolução nº 10/2018, na qual o conselho coordenador de ensino, pesquisa e extensão da UFPE estabeleceu em seu Artigo 1º que “os museus, coleções científicas visitáveis e as galerias de arte são ambientes acadêmicos destinados à realização de processos sistemáticos para a construção do conhecimento, a educação e a interação com a sociedade (...)” (UFPE, 2018), torna-se necessário pensar em como manter esse patrimônio cultural universitário preservado, já que esses se caracterizam como espaços de interação social e de guarda de objetos musealizados.

O patrimônio cultural da UFPE é constituído por bens tangíveis e intangíveis, que proporcionam inteirar-se sobre a história da universidade e o conhecimento produzido em estudos científicos. Entre os bens materiais que compõem esse patrimônio estão documentos, livros, mobiliários, maquinários, equipamentos e até mesmo as próprias edificações onde as atividades acadêmicas são realizadas. Com relação aos bens imateriais, destacam-se os costumes, processos e práticas características do cotidiano acadêmico (ARAÚJO, 2015).

Muitos desses bens que já foram reconhecidos como patrimônios, estão em espaços que constituem a Rede de Museus da UFPE, distribuídos entre “Prédios, Centros, Departamentos, Núcleos, Grupos de Pesquisa, Laboratórios, Museus e Memoriais” (ARAÚJO, 2015) que não foram projetados para receberem esse tipo de uso e realizarem esse tipo de atividade, o que pode representar um risco para os acervos guardados nesses locais. Situações como essa levantam a discussão sobre a necessidade de gerir os riscos presentes nesses ambientes. Para tanto, esse trabalho

se propõe a diagnosticar os 'contextos' do Centro Cultural Benfica e do Memorial Denis Bernardes, instituições museológicas da UFPE, para elaboração de material que fundamente o desenvolvimento de políticas e ações de gestão de riscos para essas instituições museológicas universitárias. Para isso, buscou-se identificar os desafios gestão de museus, como também entender o cenário nacional dos museus universitários sobre o assunto, com ênfase na gestão de riscos; como também discutir as metodologias preconizadas pelo Guia de Gestão de Risco para o Patrimônio Museológico do IBERMUSEUS/ICCROM e analisar o Manual de Gestão de Risco do TCU - documento que norteia a gestão de risco nas organizações públicas no Brasil - no sentido de produzir elementos que possam contribuir para o Campo da Museologia no que concerne à preservação dos bens culturais presentes em instituições públicas federais de ensino superior. Por fim, buscou-se elaborar um instrumento, baseado no Guia de Gestão de Risco para o Patrimônio Museológico do IBERMUSEUS/ICCROM e na Resolução Normativa nº 2 de 19 de outubro de 2020 do IBRAM, que possibilite o desenvolvimento de um estudo relativo ao 'contexto' de qualquer instituição museológica.

A importância da gestão de riscos e os procedimentos necessários para sua implantação foram preconizados em documentos internacionais elaborados por comitês do Conselho Internacional de Museus (ICOM), como no Guia de Gestão de Risco para o Patrimônio Museológico do IBERMUSEUS/ICCROM que se pauta na apresentação, de conceitos e ferramentas voltadas à preservação de bens culturais, tentando atender às demandas dos museus, como também pelo Manual de Procedimentos de Emergência do ICMS que visa auxiliar pequenos museus a identificar agentes geradores a ameaças aos acervos, expondo a definição e exemplos relacionados ao risco em discussão e propondo ações preventivas. Os dois documentos apresentam a gestão dos riscos sob a ótica da conservação, já que foram elaborados, majoritariamente, por profissionais dessa área.

Em âmbito nacional, o assunto já foi abordado em publicações do IBRAM, como no Programa para a Gestão de Riscos ao Patrimônio Musealizado Brasileiro e na Cartilha Gestão de Riscos ao Patrimônio Musealizado Brasileiro. Documentos que mesclam, ainda que de forma superficial, os riscos relacionados à conservação dos bens culturais e os riscos ligados a questões administrativas dos espaços museológicos. Do ponto de vista institucional federal, esse assunto vem sendo tratado TCU, dentro de suas estratégias de Planejamento, Governança, através da elaboração de política, manual e da estruturação de um sistema sobre a gestão de risco. Com relação ao manual elaborado por essa organização, esse tem, entre outros objetivos, o de construir

estratégias que possibilitem a realização de ações em momentos de incerteza, dando suporte ao processo de criação, implementação e avaliação da gestão de risco no TCU.

Esses documentos evidenciam algumas abordagens técnicas sobre gestão dos riscos direcionadas para o campo da Museologia, ainda assim com pouca discussão e participação dos museólogos e com presença marcante dos profissionais da conservação-restauração. Percebe-se, ainda, que o tema é pouco discutido academicamente, o que representa uma lacuna para a Museologia.

A pouca aplicabilidade da Gestão de Risco e conseqüentemente a fragilidade na segurança do patrimônio nas instituições museológicas brasileiras, principalmente as que estão sob a responsabilidade federal, se evidencia no acórdão nº 1243/2019 do TCU, que aponta que um pouco mais das metade desses museus não possui Carta de Habite-se, um pouco mais de 80 % não possui brigada de incêndio, ao passo que um pouco mais da metade desses espaço não oferecem sequer treinamento de segurança para seus empregados (BRASIL, 2019a). O relatório revela ainda que menos de 20% dos museus analisados aparecem no organograma de suas mantenedoras e que quase $\frac{3}{4}$ dos museus universitários não possuem ato formal de criação. (BRASIL, 2019a).

Esses dados são alarmantes, chamam atenção e revelam a pouca ou nenhuma aplicação das orientações sobre gestão de riscos preconizadas nacional e internacionalmente e a fragilidade das instituições museológicas brasileiras em âmbito federal, principalmente dos museus universitários.

Contextualizando a discussão na UFPE, percebe-se que a situação nos espaços destinados à preservação da memória da instituição não se difere muito do cenário nacional. Diante da criação da Rede de Museus, Coleções Científicas Visitáveis e Galerias de Arte da UFPE (UFPE, 2018), que visa apoiar no desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão, a instituição demonstra preocupação com seus espaços que preservam a experiência do fazer acadêmico, como também com seu rico patrimônio cultural. Ainda assim, apenas a criação da Rede de Museus não garante que esses espaços e bens sejam preservados. Para tanto, faz-se necessário entender o 'contexto' em que cada espaço está inserido, analisando os fatores que ameaçam ou podem ameaçar o patrimônio cultural guardado ou tutelado por esses locais, para assim se estudar os riscos, tanto na perspectiva institucional, quanto do ponto de vista da conservação, que envolvem os espaços de preservação da UFPE e seus respectivos acervos.

É significativo ressaltar, ainda, que a UFPE criou, em 2017, um Comitê de Governança, Risco e Controles (UFPE, 2017), como forma de atender às exigências do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Controladoria-Geral da União (CGU) em suas demandas pelo estabelecimento de medidas para sistematizar as

práticas de gestão de risco, controle interno e governança. No entanto, até o presente momento, este comitê não previu nenhuma ação voltada à preservação desses espaços de preservação da memória acadêmica da UFPE, sendo preocupante o fato de, em junho de 2020, na Resolução nº 02/2020 do Conselho de Administração e Regimento Interno da Reitoria da Universidade Federal de Pernambuco, ter sido retirado de seu nome o termo 'risco', passando a ser chamado Comitê de Governança e de Gestão. Essa retirada pode enfraquecer o debate sobre os riscos e desviar o foco dos atores envolvidos sobre suas responsabilidades com o patrimônio público, e no caso estudado com o patrimônio universitário. Esses fatores demonstram uma fragilidade na área de gestão de riscos em relação aos espaços museológicos da instituição.

Com isso, o que impulsionou a realização desse trabalho foi a lacuna existente entre o que é preconizado nas orientações nacionais e internacionais sobre gestão de risco e a realidade encontrada nos museus universitários pelo Brasil. Por isso nos propomos a estudar dois desses documentos, o Guia de Gestão de Risco para o Patrimônio Museológico do IBERMUSEUS/ICCROM e o Manual de Gestão de Risco do TCU com o intuito de entender o que esses manuais recomendam e como essas recomendações podem ser aplicadas aos museus universitários, em contribuição com a Rede de Museus da UFPE e com o desenvolvimento das atividades da Universidade.

Acreditamos, ainda, que os resultados desta pesquisa poderão beneficiar os responsáveis pela administração desses espaços museológicos, já que a partir dos resultados e análises deste trabalho poderão ser apontadas diretrizes para os investimentos prioritários de recursos, com finalidade de implementação de um sistema de gestão de riscos nesses locais. Além disso, o material produzido pela pesquisa pode estimular e auxiliar outros museus universitários no Brasil a implementarem seu sistema de Gestão de Risco.

Como forma de alcançar os objetivos aqui propostos realizou-se exaustivas e progressivas revisões bibliográficas sobre patrimônio, musealização, institucionalização e preservação. Essa atividade teve por objetivo discutir a relação existente entre esses conceitos e práticas, de modo a fundamentar o trabalho. Para entender a especificidades destes conceitos estão sendo estudados alguns autores de destaque nas temáticas citadas, como Desvallées, Mairesse, Diana Farjalla Correia Lima, Márcio Rangel, Loureiro, Françoise Choay, Martin Schärer.

Também foi realizado um estudo sobre o conceito de risco, objetivando construir um aporte conceitual para subsidiar a interpretação do Manual de Gestão de Risco do TCU, que contribui com esse trabalho por se destinar a gestão de risco no âmbito das instituições federais; e o Gestão de Risco para o Patrimônio Museológico do IBERMUSEUS/ICCROM, que discute essa prática direcionada ao acervo

patrimonializado. Desta forma, contribuem para esta pesquisa os autores José Luiz Pedersoli Junior e Adriana Cox Hollós, como também os que elaboraram os manuais que serão utilizados como referência neste trabalho.

Como fontes primárias utilizadas nesta pesquisa apresentam-se o Manual de Gestão de Risco do TCU e o Guia de Gestão de Risco para o Patrimônio Museológico do IBERMUSEUS/ICCROM, já que estes se configuram como documentos legais e oficiais que norteiam a gestão de risco e podem ser analisados nos museus universitários quanto à aplicabilidade do que preconizam. Atrelado a isso, destacam-se ainda como documentos primários a Resolução nº 10/2018 da UFPE, que versa sobre a criação e as responsabilidades na Rede de Museus da instituição; a Portaria Normativa nº 02/2017 e a Resolução nº 02/2020 da UFPE, referente a criação e alteração do nome do Comitê de Governança, Risco e Gestão. Esses documentos estão sendo analisados para entender como a UFPE está tratando a gestão de riscos e seus espaços museológicos, objetivando identificar se esses documentos atentam para as orientações técnicas apresentadas nos manuais de gestão de risco; o Relatório do Grupo de Trabalho da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES) com o diagnóstico realizado sobre os museus universitários; o Relatório Interministerial Sobre Museus Federais e a Resolução Normativa nº 2 de 19 de outubro de 2020 do IBRAM.

Mesmo com a elaboração desses documentos oficiais, precisa-se pensar em como garantir que as ideias estabelecidas no 'papel' possam ser colocadas em prática. Esses documentos precisam ser discutidos, quanto à intencionalidades dos indivíduos que os produziram, e pensados de forma a estabelecer as devidas responsabilidades dos agentes envolvidos, destacando a importância do trabalho de todos para uma preservação adequada do patrimônio universitário, em especial dos que estão sob a guarda e tutela dos espaços museológicos da UFPE.

Essa pesquisa tem caráter exploratório apoiada em um estudo de caso, a partir de uma abordagem qualitativa, com a realização de uma pesquisa-ação. Dentro dessa perspectiva, esta pesquisa se constitui como um importante estudo científico racional e instrumentalizado, que visa o aprofundamento sobre o tema e a ampliação desse debate em prol dos patrimônios e instituições museológicas universitárias.

Este trabalho se estrutura em três capítulos. O primeiro versa sobre a gestão de museus, seus desafios e o cenário da gestão de museus universitários, em âmbito nacional. O segundo se debruça especificamente sobre a gestão de riscos e sobre as metodologias existentes e aplicáveis ao patrimônio e museu universitários. E o terceiro é um estudo de caso, no que se analisa o 'contexto' do Centro Cultural Benfica e do Memorial Denis Bernardes, duas instituições museológicas da UFPE.

CAPÍTULO 1

GESTÃO DE MUSEUS: NORMAS, ESTUDOS E PERSPECTIVAS

1. Gestão de Museus: Normas, Estudos e Perspectivas

A gestão de museus é uma complexa atividade que envolve várias áreas de atuação e do conhecimento. Atualmente, ao se falar em gestão de museus e sobre o que compõe essa atividade, é imprescindível destacar, as questões éticas, legais e administrativas, como também "cabe [...] realçar aqui os fundamentos museológicos" (CÂNDIDO, 2014, p. 14).

Para ilustrar essa complexidade citada acima, imagine que um gestor de um museu precisa ter conhecimento, por exemplo, sobre: as leis que regem o museu, questões sobre manutenção da edificação, gestão do acervo e de documentos, relacionamento interpessoal, entre outros. Em resposta a esses desafios contemporâneos, o gestor de museus precisa ter, minimamente, conhecimentos teóricos e práticos de gestão de negócios e serviços públicos, sociologia, informática, comunicação, gestão predial (ICOM/UNESCO, 2015) entre outras.

Segundo Serra (2007) *apud* Cândido (2013), a gestão de museus e do patrimônio musealizado pode ser dividida em dois aspectos: o primeiro deles seria composto pela gestão administrativa e econômico-financeira, juntamente com o marketing; e o segundo aspecto estaria relacionado à gestão das instalações, relacionado diretamente com as questões de segurança. Porém Cândido (2013) acrescenta um terceiro aspecto, que para ela seria de suma importância na gestão de museus, referente ao planejamento institucional, o que abarcaria a implantação, execução e avaliação do plano museológico. Em sustentação a esse argumento, a autora cita a publicação 'Como Gerir um Museu' de 2004, que é um compilado de textos-base do ICOM em parceria com a Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), que aborda questões relativas à gestão de acervo, documentação e inventários, conservação e preservação do acervo, exposições, acolhimento de visitantes, entre outros.

Ainda com relação à publicação citada acima, o autor Geoffrey Lewis, responsável pelo texto O Papel dos Museus e o Código de Ética Profissional, faz a seguinte consideração sobre como gerir um museu:

Um serviço museológico eficaz requer a confiança do público a quem presta serviço. Toda a responsabilidade relacionada com a preservação e interpretação de qualquer aspecto do património cultural tangível e intangível mundial, quer a nível local ou nacional, necessita de promover esta confiança. Para isso é necessário criar uma consciencialização pública sobre o papel e propósito do museu e o modo pelo qual este é gerido (ICOM/UNESCO, 2015, p. 6).

Diante dessa afirmação, conclui-se que gerir um museu passa por manter a confiança de seus visitantes e para isso é necessário o conhecimento e o bom desenvolvimento de práticas museológicas, de modo que o museu cumpra com sua missão, desenvolvendo suas funções de educar/pesquisar, comunicar e preservar, o que vai muito além de uma boa gestão administrativa e financeira. Esses conhecimentos possibilitam a tomada de decisão e uma boa condução do museu.

Essa ideia também é compartilhada por Cândido (2014, p. 14):

Para se gerir um museu não basta apenas se espelhar nos conhecimentos técnicos e científicos do campo da gestão aplicados aos mais diferentes empreendimentos e organizações. Todos os envolvidos na gestão de museus deverão, confrontando-os com os conhecimentos do campo da Museologia, encontrar caminhos singulares para sua condução e suas tomadas de decisão.

Dessa forma, a autora deixa claro que a atividade de gerir um museu requer conhecimentos do campo Museológico e que essa deve ser realizada de forma coletiva e participativa por todos que compõem a gestão museal.

Fica evidente, diante desse cenário, que a gestão de museus é uma tarefa complexa, devido aos diversos aspectos que nessa estão inseridos. "Sem a gestão apropriada, um museu não pode garantir o cuidado e uso apropriados do acervo e nem manter e sustentar uma exposição e um programa educacional eficientes" (ICOM/UNESCO, 2015, p. 111).

É, justamente, acerca do aspecto especificamente museológico e voltado à gestão de risco dos acervos, o interesse deste capítulo. Dessa forma, serão abordados aspectos e legislações que norteiam a gestão de museus com foco naqueles que orientam e auxiliam na gestão de riscos, como também serão abordados alguns desafios desta gestão nos espaços universitários.

1.1 As Normas Brasileiras e a Gestão de Risco do Patrimônio Museológico

Com o passar dos anos, a legislação brasileira tem elaborado leis e resoluções normativas que visam a proteção, preservação e segurança de seu patrimônio museológico. O marco histórico sobre a temática no país aconteceu em 2009, quando instituído o Estatuto dos Museus, por meio da Lei nº 11.904/2009, e com a criação do IBRAM, através da Lei nº 11.906/2009. Porém só em 2013, em decorrência da

publicação do Decreto nº 8.124/2013, foi que os dispositivos das leis publicadas em 2009 foram regulamentados. Mesmo com essas publicações, percebeu-se, ao longo dos anos, que apenas criar e regulamentar leis não era suficiente.

Fatores como roubo e furtos, eventos naturais e eventos relacionados a descuidos, tal como, os incêndios causados devido às instalações elétricas inadequadas, podem causar perda do patrimônio museológico em qualquer lugar do mundo (ONO; MOREIRA, 2011). No Brasil isso não é diferente. Mesmo com a criação das primeiras legislações brasileiras sobre o campo museológico brasileiro em 2009, na década seguinte, observou-se um alto número de incêndios em museus brasileiros. A British Broadcasting Corporation⁵ (BBC) (BBC NEWS BRASIL, 2021) listou, pelos menos, sete museus que abrigavam patrimônios da cultura e ciência brasileiras que foram atingidos pelo fogo, foram eles:

- Instituto Butantan, 2010.
- Memorial da América Latina, 2013.
- Museu de Ciências Naturais da PUC de Minas Gerais, 2013.
- Centro de Cultura Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo, 2014.
- Museu da Língua Portuguesa, 2015.
- Cinemateca Brasileira, 2016.
- Museu Nacional do Rio de Janeiro, 2018.

Destaca-se, ainda, o incêndio ocorrido no Museu de História Natural da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), em 2020, outro espaço administrado por uma instituição federal de ensino. Já em 2021, as chamas atingiram um dos anexos da Cinemateca Brasileira em São Paulo, danificando e acabando com documentos de antigos órgãos do audiovisual nacional.

De forma sucinta, o quadro 1, apresenta um compilado dos incêndios que atingiram museus e instituições culturais no Brasil entre 2010 e 2021, destacando nome da instituição atingida, cidade e estado onde essa se localiza, ano do sinistro, natureza do incêndio e o acervo atingido.

⁵ British Broadcasting Corporation ou BBC como é conhecida popularmente é uma rede britânica de notícias que iniciou suas atividades no Brasil em 1938.

Quadro 1: Incêndios em museus e instituições museológicas no Brasil entre 2010 e 2021.

INCÊNDIOS EM MUSEUS E INSTITUIÇÕES MUSEOLÓGICAS NO BRASIL ENTRE 2010 E 2021				
Instituições	Cidade/Estado	Ano do incêndio	Natureza do incêndio	Acervo atingido
Instituto Butantan	São Paulo-SP	2010	Superaquecimento de um equipamento utilizado para esquentar o terrário ⁶ .	O incêndio destruiu um dos principais acervos de cobras, aranhas e escorpião do mundo. No episódio, foram perdidos 70 mil espécies que estavam conservadas em formol ^{7,8} .
Memorial da América Latina	São Paulo-SP	2013	Elétrica (curto-circuito) ⁹ .	Tapeçaria de 800m ² da artista Tomie Ohtake, a escultura Pomba foi feita pelo escultor mineiro Alfredo Ceschiatti, o painel Agora, do artista matogrossense Víctor Arruda ¹⁰ .
Museu de Ciências Naturais da PUC de Minas Gerais	Belo Horizonte-MG	2013	NÃO ENCONTRADO.	Réplicas de alguns exemplares ¹¹ .
Centro de Cultura Liceu de Artes de Ofícios de São Paulo	São Paulo-SP	2014	NÃO ENCONTRADO.	Quadros, esculturas, móveis antigos e réplicas em gesso ¹² .
Museu da Língua Portuguesa	São Paulo-SP	2015	Defeito em um dos holofotes ¹³ .	Todo o acervo do museu era virtual, por isso pode ser recuperado ¹⁴ .

⁶Disponível em: <http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2011/03/superaquecimento-em-terrario-deu-inicio-fogo-no-butantan-diz-laudo.html>. Acesso em: 05 set. 2021.

⁷ Disponível em: <http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2010/05/incendio-no-instituto-butantan-destroi-maior-acervo-de-cobras-do-pais.html>. Acesso em: 05 set. 2021.

⁸ Disponível em: <http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2011/06/mp-diz-que-incendio-no-butantan-foi-criminoso-e-aponta-responsaveis.html>. Acesso em 05 set. 2021.

⁹ Disponível em: <https://noticias.r7.com/sao-paulo/curto-circuito-causou-incendio-no-memorial-da-america-latina-indica-laudo-24012014>. Acesso em: 05 set. 2021.

¹⁰ Disponível em: <http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2013/11/auditorio-do-memorial-tem-tapeçaria-de-tomie-ohtake.html>. Acesso em: 05 set. 2021.

¹¹ Disponível em: <http://g1.globo.com/minas-gerais/noticia/2013/01/apos-incendio-museu-da-puc-minas-fecha-por-tempo-indeterminado.html>. Acesso em: 05 set. 2021.

¹² Disponível em: <http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2014/02/incendio-destroi-acervo-do-liceu-de-artes-e-oficios-em-sp.html>. Acesso em: 05 set. 2021.

¹³Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2019/07/04/policia-conclui-inquerito-sobre-museu-da-lingua-portuguesa-em-sp-sem-apontar-culpados-por-incendio-e-morte-de-bombeiro.ghtml>. Acesso em: 05 set. 2021.

¹⁴ Disponível em: <http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2015/12/morro-bombeiro-que-trabalhava-no-museu-da-lingua-portuguesa-em-sp.html>. Acesso em: 05 set. 2021.

INCÊNDIOS EM MUSEUS E INSTITUIÇÕES MUSEOLÓGICAS NO BRASIL ENTRE 2010 E 2021 - CONTINUAÇÃO				
Instituições	Cidade/Estado	Ano do incêndio	Natureza do incêndio	Acervo atingido
Cinemateca Brasileira	São Paulo-SP	2016	NÃO ENCONTRADO	Mais de mil rolos de filmes perdidos e 731 títulos ¹⁵ .
Museu Nacional do Rio de Janeiro	Rio de Janeiro-RJ	2018	Aparelho de ar-condicionado ¹⁶ .	Cerca de 90% do acervo foi perdido ¹⁷ , entre eles fósseis, múmias, coleções científicas diversas, registros históricos e obras de arte ¹⁸ .
Museu de História Natural da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	Belo Horizonte-MG	2020	Superaquecimento de um aparelho de ar-condicionado ¹⁹ .	Parte do material fóssil ²⁰ .
Cinemateca Brasileira	São Paulo-SP	2021	Investigação em andamento	Possivelmente acervo documental de órgãos extintos do audiovisual e documentos de arquivo que ainda não tinham sido incorporados ao acervo.

Fonte: A autora (2022).

Situações como essas despertam a preocupação sobre as condições dos espaços que guardam os bens culturais, em especial os universitários, levantando questionamentos sobre como a gestão desses espaços tem lidado com riscos que envolvem a preservação e salvaguarda desses objetos.

Sendo a gestão de museus um universo que envolve aspectos administrativos e econômico-financeiros, questões relativas à gestão das instalações, como também práticas museológicas, questiona-se se os incêndios listados acima poderiam ter sido evitados se houvesse uma efetiva manutenção preventiva nesses espaços. Claro que

¹⁵ Disponível em: <https://istoe.com.br/cinemateca-contabiliza-perdas-e-ve-incendio-como-um-crime-anunciado/>. Acesso em: 05 set. 2021.

¹⁶ Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2019/04/04/policia-federal-divulga-lauda-de-incendio-que-destruiu-o-museu-nacional-no-rio.ghtml>. Acesso em: 05 set. 2021.

¹⁷ Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2018/09/03/museu-nacional-teve-90-de-seu-acervo-perdido-em-seis-horas-de-incendio.ghtml>. Acesso em: 17 mai. 2022.

¹⁸ Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2018/09/02/incendio-atinge-a-quinta-da-boa-vista-rio.ghtml>. Acesso em: 05 set. 2021.

¹⁹ Disponível em: <https://ufmg.br/comunicacao/noticias/um-ano-depois-mhnb-planeja-exposicao-e-reconstrucao-de-espaco-atingido-por-incendio>. Acesso em: 05 set. 2021.

²⁰ Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/noticia/2020/06/15/predio-do-museu-de-historia-natural-da-ufmg-pega-fogo-em-bh.ghtml>. Acesso em: 05 set. 2021.

como citado anteriormente, a gestão de museus envolve vários aspectos, dentre eles a disponibilização de recursos para que as ações sejam realizadas. Aqui não se busca culpados ou apontar fragilidades de gestão, o intuito do questionamento é despertar para a importância das ações preventivas para a segurança e proteção do patrimônio cultural brasileiro. Esta manutenção aqui destacada, entrará no aspecto administrativo e operacional, trabalhado no estudo de 'contexto' do terceiro capítulo deste trabalho. A falta da gestão de risco pode gerar danos inestimáveis ao patrimônio cultural, a exemplo do que foi vivenciado no Museu Nacional, onde diversas coleções foram perdidas 'para o fogo'.

Após o incêndio no Museu Nacional do Rio de Janeiro, em setembro de 2018, o Tribunal de Contas da União (TCU), através da sua Secretaria de Controle Externo da Educação, da Cultura e do Desporto (SecexEducação)²¹ emitiu o Acórdão nº 1243 de 2019, objetivando verificar as condições de segurança nos museus do IBRAM e de órgãos e entidades federais, a exemplo dos museus universitários, de modo a identificar as fragilidades e as oportunidades existentes para melhoria da gestão do patrimônio cultural brasileiro (BRASIL, 2019a).

O Acórdão deixou claro como os museus ainda necessitam de 'um olhar sensível', em seus requisitos de institucionalização e segurança, de seus órgãos mantenedores, IBRAM e Ministério da Educação (MEC). De acordo com esse documento 57,6% dos museus pesquisados possuem Carta de Habite-se e 74,8% deles não portam o Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB); 81% dos museus não possuem brigada de incêndio constituída e

12,2% dos museus pesquisados sofreriam pela grave precariedade na sua situação de segurança, sem a devida garantia sobre a prevenção de sinistros e os agentes de risco, salientando que 45,6% não teriam disponibilidade orçamentária suficiente para garantir a segurança do prédio e do acervo do museu, ao passo que 52,3% sequer oferecem o treinamento de segurança para os seus empregados (BRASIL, 2019a, p. 2-3).

Outra informação importante apresentada é o fato de que 73,3% dos museus universitários não possuem ato formal de criação e que

17,8% deles [dos museus analisados] não estariam sequer inseridos no organograma da instituição mantenedora, salientando que, no caso dos museus universitários, o percentual de museus não inseridos no organograma seria de 28,9%, ao passo que os museus do IBRAM

²¹ No organograma do TCU, a SecexEducação é a secretaria de controle externo responsável pelas atividades de fiscalização e controle dos assuntos relacionados à educação. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/institucional/estrutura-organizacional/>. Acesso em: 7 mar. 2022.

estariam todos inseridos no correspondente organograma (BRASIL, 2019a, p. 2).

Esses dados revelam como os conteúdos técnicos preconizados nacional e internacionalmente por instâncias de consagração, temática discutida e aprofundada no capítulo seguinte, ainda estão distantes da vivência prática, realidade e cotidiano dos museus no Brasil, e demonstram a fragilidade das instituições museológicas brasileiras em âmbito federal, principalmente dos museus universitários.

O Acórdão nº 1243/2019 – Plenário TCU cobrou a adoção de ações por diversos órgãos públicos quanto aos riscos a que o patrimônio musealizado brasileiro está exposto. Como desdobramentos dessa cobrança destacam-se a publicação do Decreto Nº. 10.175/2019 que institui o Grupo de Trabalho (GT) Interministerial sobre Museus Federais, objetivando “elaborar estudos e propor medidas para a gestão dos museus federais” (BRASIL, 2019b, n.p.). Para isso, a proposta foi que o grupo de trabalho contasse com dois grupos técnicos, um para levantamento dos museus universitários e elaboração de “plano de ação para a implementação de mecanismos de supervisão, coordenação e orientação” (BRASIL, 2019b, n.p.) desses espaços; já o outro para identificação dos museus expostos a riscos e avaliação e definição de requisitos de segurança, como também para estímulo à elaboração e atualização do Plano Museológico e da base de dados do Cadastro Nacional de Bens Musealizados Desaparecidos, entre outras providências. O Grupo técnico 1 foi coordenado pelo Ministério da Educação e o Grupo Técnico 2, pelo IBRAM (BRASIL, 2020-2021?). Então as discussões envolveram tanto os ministérios citados no Acórdão do TCU, quanto o IBRAM, conforme suas atribuições.

Como base para a atuação do GT Interministerial sobre Museus Federais foram considerados os dados extraídos da Plataforma Museusbr, produzidos em 9 de junho de 2020. No dia da extração desses dados, “o Brasil possuía um total de 3.862 instituições museológicas, das quais 464 identificadas como museus federais. No universo de museus federais, tem-se 420 do Poder Executivo, dois do Poder Legislativo e 42 do Poder Judiciário” (BRASIL, 2020-2021?, p.9). Foi verificado que a base de dados não possui informações relativas à segurança do patrimônio (laudos do Corpo de Bombeiros, equipamentos de segurança), disponibilidade orçamentária e estruturação administrativa, exigências apresentadas pelo Acórdão. Dessa forma, o MEC e o IBRAM, em parceria, elaboraram questionário na plataforma *on-line LimeSurvey*. O questionário continha 49 questões, distribuídas em 8 blocos temáticos (identificação, caracterização institucional, instrumentos de gestão, condições de funcionamento e segurança dos

museus, avaliação de riscos, acervo, financiamento e fomento e sugestões e comentários).

Os dados coletados permitiram que a base do Cadastro Nacional de Museus fosse atualizada e elaborado um Plano de Ação pelo Grupo de Trabalho Interministerial sobre os museus federais; que fosse publicada a Resolução Normativa IBRAM nº 5, em agosto de 2021, que institui o programa de gestão no âmbito do IBRAM; e, ainda, que fosse gerado um relatório sobre os museus universitários por assessores da ANDIFES. Já que o foco deste trabalho é a gestão de riscos em museus universitários, o relatório produzido pela ANDIFES será melhor detalhado ao longo do capítulo, com o objetivo entender a situação dos museus universitários brasileiros e suas peculiaridades.

Destaca-se aqui o esforço empreendido para esse grande levantamento e para a atualização dos dados, mas salienta-se também a importância de ações como essas serem contínuas de modo que subsidiem a gestão dos museus nos próximos anos, e que gerem políticas públicas de preservação e fomento desses espaços, valorizando o patrimônio museológico brasileiro.

1.2 A Gestão de Museus: Um Retrato da Gestão de Riscos dos Museus Brasileiros Pela Publicação Museus em Números

Para Michalski (ICOM/UNESCO, 2015), existem duas etapas extremamente importantes no processo de gestão de riscos, são elas a coleta dos dados e o prognóstico dos riscos. O autor questiona ainda como se pode tomar decisões se não se tem informações? No exemplo apresentado na publicação citada acima, o autor ilustra a situação de uma luminária síria com decoração colorida e lâmpada interna, e levanta suposições se a lâmpada utilizada na luminária poderia ou não interferir na decoração colorida causando danos à peça. Diante dessa situação de risco, o autor sugere que se busque informações, de modo a nortear a tomada de decisão e evitar a perda de valor do objeto em questão.

O exemplo apresentado acima pode parecer bem simples, mas ele reflete a importância de se ter informações para se decidir o que deve ser feito. Dentro dessa perspectiva, buscou-se apresentar a primeira grande sistematização de dados sobre os museus brasileiros.

A publicação Museus em Números consiste em um importante marco para o diagnóstico da situação dos museus brasileiros. Lançado em 2011, esse trabalho investigou e compilou informações sobre os museus brasileiros registrados no Cadastro Nacional de Museus (CNM) com relação aos mais diversos aspectos ligados à gestão

desses espaços. A primeira edição do *Museus em Números* "foi pensada com o intuito de suprir esta lacuna de informação, colaborando para análise e perspectiva do campo dos museus" (IBRAM, 2011, p. 12).

O livro *Museus em Números* é oriundo de um projeto de publicação entre as equipes do CNM, da Coordenação de Produção e Análise da Informação (CPAI) e da Coordenação Geral de Sistemas de Informação Museal (CGSIM) no ano de 2010. Essa publicação foi resultado da produção e análise de dados do setor museal brasileiro. Para elaborá-la foi necessária a ação de uma equipe multidisciplinar, composta por profissionais das mais diversas áreas, entre elas: "Museologia, Estatística, Geografia, Antropologia, Sociologia, História, Pedagogia e Jornalismo" (IBRAM, 2011, p.16).

Uma importante iniciativa para a publicação *Museus em Números*, foi o convênio, em 2004, entre o extinto Ministério da Cultura (MinC) brasileiro e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com o intuito de gerar uma base informacional relacionada ao setor da cultura. Dessa parceria, "resultaram duas publicações: o Sistema de Informações e Indicadores Culturais 2003 (lançado em 2006) e o Perfil dos Municípios Brasileiros: Cultura 2006 (lançado em 2007)" (IBRAM, 2011, p. 18). Ainda em 2007, a Secretaria de Políticas Culturais, do antigo Ministério da Cultura, iniciou um trabalho de coleta de informações quantitativas sobre os diversos segmentos culturais brasileiros, o que inclui os museus. Os resultados desse estudo compuseram a publicação *Cultura em Números*, com edições em 2009 e 2012 (IBRAM, 2011).

Como comentado anteriormente, a publicação *Museus em Números* é um produto dos dados do CNM. A coleta de informações para esse cadastro começou em 2006 e foi até 2010. A coleta de dados foi feita com o envio de questionário, dividido em oito blocos temáticos: dados institucionais; acervo; acesso ao público; caracterização física do museu; segurança e controle patrimonial; atividades; recursos humanos; orçamento (IBRAM, 2011).

Algumas informações relevantes apresentadas pela publicação *Museus em Números* que possuem relação com a gestão de risco são:

- Apenas 37,4% dos museus cadastrados possuem regimento interno e 27,6% possuem planos museológicos elaborados.
- Apenas 17,1% dos espaços que responderam ao questionário possuem uma edificação projetada e construída, originalmente, para abrir um museu. A grande maioria das instituições museológicas brasileiras está fixada em edificações adaptadas para desempenharem a função de museu.

- 41,2% dos museus cadastrados afirmaram possuir planos de segurança e de emergência.
- Os recursos de segurança mais utilizados são o plano de combate a incêndios (75,7% possuem) e o plano de segurança contra roubo e furto (69,8% possuem), os quais apresentam percentuais mais elevados.
- Mais de 70% das instituições participantes da pesquisa informaram adotar medidas de prevenção contra incêndio.
- A revisão periódica dos extintores de incêndio e da rede elétrica são as práticas mais frequentes entre os museus brasileiros, sendo realizadas por, respectivamente, 66,2% e 56,3% dos museus que participaram da pesquisa. Entre as estratégias menos empregadas, detectou-se que a brigada contra incêndio só é utilizada em todas as regiões do país, sendo presente em apenas 14,8% dos museus.
- O alarme foi o equipamento de segurança mais utilizado em todo o país entre os equipamentos de segurança (alarme, câmera, sensores e outros tipos) analisados pelo Cadastro Nacional de Museus.
- Com relação aos aspectos de conservação preventiva, 35,6% dos museus que participaram da pesquisa afirmaram possuir instrumentos de medição e controle de temperatura, umidade relativa do ar e luminosidade.
- Um pouco mais de um quarto dos museus que responderam ao questionário afirmou que deixam o ar-condicionado ligado 24 horas por dia durante os sete dias da semana (IBRAM, 2011).

Com a exposição de todos esses dados percebe-se que a gestão de risco nos museus brasileiros ainda precisa avançar consideravelmente. Porém esse é o retrato de um estudo publicado há 10 anos, cujos dados, certamente, estão defasados. O processo de gestão, de modo geral, não necessariamente gestão de riscos, só se faz com dados, com estudos e indicadores. Atualmente, a falta de uma produção sistemática de dados sobre os museus brasileiros, dificulta o processo de gestão desses espaços. Dessa forma, outro levantamento como esse é de suma importância para que seja possível compreender os avanços ocorridos na última década e para identificar onde ainda existem falhas a serem corrigidas.

Mesmo com os desdobramentos ocasionados a partir da publicação do Acórdão nº 1243/2019 – Plenário TCU, e com os dados por eles apresentados, ainda

não houve nenhuma grande publicação do IBRAM sobre a atualização e a sistematização de novos dados que cubram a lacuna informacional dos últimos 12 anos.

Após a apresentação do cenário nacional sobre sistematização de dados para a gestão de museus, o próximo item deste capítulo terá um olhar direcionado para os museus universitários por ser esta a temática relacionada ao seu objeto de estudo.

1.3 Gestão de Espaços Museológicos Universitários: Uma Análise a Partir do Relatório De Análise dos Dados Coletado Pelo MEC/IBRAM Junto aos Museus das IFES e dos Institutos

Para além do entendimento de museu e espaço museológico universitário e suas coleções serem definidos como todo aquele “que esteja sob responsabilidade total ou parcial de uma instituição de ensino superior e/ou universidade, incluindo a salvaguarda do acervo, os recursos humanos e espaço físico para mantê-lo” (ALMEIDA, 2002, p.205) o que se destaca aqui são as características e peculiaridades inerentes a esses espaços e acervos. Os “museus universitários apresentam-se, via de regra, em posição peculiar enquanto locais de produção de conhecimento e testemunhos históricos desta produção, em parte pelo próprio sistema no qual se encontram inseridos [as universidades]” (GRANATO; ABALADA, 2019, p. 7).

Tendo as universidades brasileiras função de ensino, pesquisa e extensão, de acordo com o que manda a constituição, essas atividades se refletem na criação e nas relações institucionais dos museus e espaços museológicos universitários com sua mantenedora (RIBEIRO, 2013). Com isso, esses espaços cumprem papel essencial no desenvolvimento das funções basilares da universidade no Brasil, “não apenas pela capacidade única e de inestimável valor que têm na preservação de uma memória do conhecimento científico, mas na ativa contribuição para a construção do mesmo” (GRANATO; ABALADA, 2019, p. 18).

Diante do ocorrido no Museu Nacional, instituição museológica ligada a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), em setembro de 2018 e com o desdobramento do Acórdão nº 1243 de 2019 do TCU, a ANDIFES criou em julho de 2020, através da Resolução da Diretoria Executiva da Andifes nº 04/2020, o GT Museus Universitários. Esse foi criado com a finalidade de propor medidas que ajudem no funcionamento e financiamento público dos museus universitários entre 2020 e 2022.

Na ocasião, a Professora Sandra Goulart, reitora da UFMG, foi escolhida para presidir e foram nomeados 23 reitores para compor o grupo. Para a formação da comissão responsável pela elaboração do relatório foram designadas as professoras

Cláudia Rodrigues Carvalho da UFRJ e Letícia Julião da UFMG e o professor Marcelo Nascimento Bernardo da Cunha da Universidade Federal da Bahia (UFBA). O grupo contou ainda com a colaboração de Patrícia Regina Santos Garcia, Técnica em Assuntos Educacionais da UFRJ, e com o apoio de bolsistas de extensão e iniciação científica (ANDIFES, 2020).

Com base nos dados coletados pelo MEC em parceria com o IBRAM, o GT atuou na interpretação e análise das informações e elaboração de conteúdos gráficos, elaborando um relatório em dezembro de 2020 que demonstra as demandas, a complexidade e diversidade presente entre os espaços museais universitários.

Os museus universitários possuem origens e desenvolvimentos tão diversos quanto suas tipologias e formas de atuação. Essa diversidade é fruto do ambiente universitário onde a multiplicidade de acervos e temáticas favorece o desenvolvimento de propostas museais distintas, muitas delas originárias de iniciativas descentralizadas que gradativamente vão ganhando vulto e representatividade institucional. Essa diversidade permite compreender as distintas esferas de atuação e a complexidade de gestão desses entes museais, bem como as variadas formas de interação e integração com a sociedade (ANDIFES, 2020, p. 6).

Outro fator destacado pelos autores do relatório é que das 166 instituições participantes da pesquisa, apenas 73 se autodeclararam como 'museu tradicional', mas desconsiderar as outras instituições seria diminuir a riqueza dos espaços museais universitários. Devido a essa diversidade, a análise do relatório dividiu as instituições em 3 grupos, sendo eles:

- Grupo 1 – reúne a totalidade (166) das instituições museológicas participantes da pesquisa.
- Grupo 2 – reúne aqueles que responderam direta ou indiretamente que eram museus tradicionais, seja na autodeclaração ou que em algum momento usaram a palavra 'museu' para se descreverem.
- Grupo 3 – reúne apenas os espaços autodeclarados Museu Tradicional.

Mas como essa diferenciação de grupos não é relevante para esta pesquisa, aqui só serão abordados os dados referentes ao Grupo 1, que abrange todas as instituições participantes da pesquisa do MEC e IBRAM.

O relatório da ANDIFES (2020) salienta que entre as 166 instituições respondentes da pesquisa existem diferentes portes e perfis, o que implica em distintos modelos de gestão e funcionamento, o que corrobora o argumento da complexidade

desses espaços e sua diferenciação para os outros museus federais vinculados ao IBRAM. Alerta, ainda, para a importância das

chamadas coleções universitárias, com categorias, tipologias e temáticas diversas, compreendendo-as como evidências do capital material acumulado pela produção acadêmica, frutos do ensino superior federal no Brasil, no passado e em processos contínuos e contemporâneos (ANDIFES, 2020, p. 7).

Como dados importantes para a discussão apresentada neste trabalho, o estudo desenvolvido pelo GT Museus Universitários da ANDIFES revela que “[...] os museus encontram-se mais institucionalizados que demais espaços de memória e salvaguarda do patrimônio cultural e científico das universidades” (ANDIFES, 2020, p. 11) e que “35% [dos museus] estão ligados aos órgãos centrais das universidades” (ANDIFES, 2020, p. 13), o que indica que os outros 65% estão vinculados aos centros acadêmicos, o que “[...] pode significar invisibilidade institucional e dificuldades de encaminhamento de ações, de demandas ou mesmo de observação de deveres institucionais” (ANDIFES, 2020, p. 13). Isso retrata a peculiaridade desses espaços que, em sua maioria, como foi retratado pelos dados acima, surgiram do dia a dia das universidades no desenvolvimento das suas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Ainda em relação às questões documentais “em relação ao alvará, [...], cerca de 1/3 dos respondentes não possuem esta documentação” (ANDIFES, 2020, p. 34), porém os autores do relatório destacam que a exigência desse tipo de documento para edificações federais não é unânime no país e que ações como essa envolve outros atores dentro da universidade, além dos responsáveis pelo espaço museológico (ANDIFES, 2020).

O relatório revela também que “[...] cerca de 87% [das 166 instituições participantes] não dispõem de Programa de Segurança” (ANDIFES, 2020, p. 35), e quando questionados sobre o motivo dessa ausência, as justificativas predominantes, além da resposta ‘outro’, tinha relação com as restrições orçamentárias e a falta de pessoal especializado. Os autores ainda levantaram a hipótese de inexistência do Programa de Segurança ser uma consequência da falta do Plano Museológico (ANDIFES, 2020), já que esse é um dos itens que deve constar nesse documento.

Com relação às características da edificação ocupada pelo espaço museológico, tem-se que 77% estão sediados em imóveis antigos; 15,6% estão localizados em edificações tombadas e 29,4% em edificações que foram adaptadas para abrigarem as atividades museológicas (ANDIFES, 2020). Salienta-se que as porcentagens não somam 100% porque uma instituição museológica pode estar sediada em um imóvel antigo, tombado e adaptado. A utilização de espaços não

projetados como museus ou espaços museológicos é uma característica dos museus universitários. O pouco ou a ausência de recursos investidos nessa área dentro das Universidade e a origem desses espaços, em sua maioria, relacionada às atividades dos departamentos justificam esse cenário.

Quanto ao Plano de Prevenção e Proteção Contra Incêndio (PPCI), 78% das instituições participantes afirmaram não possuir. Sobre o assunto os autores destacam que a falta de protagonismo na gestão de recursos e na tomada de decisão das instituições museológicas nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), deixam a situação ainda mais complexa (ANDIFES, 2020). “É importante incorporar as administrações centrais das IFES na solução do problema, mas também dotá-las de instrumentos e recursos financeiros para que possam dar encaminhamento à questão” (ANDIFES, 2020, p, 39).

Ainda sobre as questões de segurança desses espaços, aproximadamente 95% dos espaços museológicos não possuem Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB) (ANDIFES, 2020), mais uma vez ressalta-se aqui que a necessidade dessa documentação para edifícios públicos não é unânime no país. Destaca-se também que um pouco mais de 85% das instituições não possuem Brigada de Incêndio. O que, para os autores, têm relação direta com o número reduzido de servidores lotados nesses espaços, dificultando a formação de brigadas internas, como também com o fato desses espaços estarem inseridos em edificações geridas por outras entidades institucionais das universidades (ANDIFES, 2020), falta de autonomia de gestão. Outro dado alarmante sobre essa temática é que “[...] a maioria dos funcionários não recebe treinamento na área de segurança em museus, sendo cerca de 86%” (ANDIFES, 2020, p. 52). Entre os espaços que responderam possuir reserva técnica, metade afirmou que possui equipamentos de segurança instalados para a proteção desse espaço, dentre eles extintores, alarmes e câmeras (ANDIFES, 2020).

Quando pedidos para classificarem em uma escala de 1 (risco muito baixo) a 5 (risco muito alto) o agente de risco que afeta cada instituição no momento em que o formulário estava sendo respondido, chegou-se ao seguinte cenário: em ordem decrescente, do risco que mais afeta para o que menos afeta, tem-se: “Pragas, umidade, água, fogo, temperatura, furto/roubo, dissociação, poluente, luz/radiação e por último, força física” (ANDIFES, 2020, p. 46).

Ao serem questionados sobre possuírem ou não itens de segurança, 59% das instituições responderam possuir equipamentos ou instalações de segurança, sendo o extintor o equipamento mais recorrente, presente em 94 das 99 instituições que responderam possuir equipamentos ou instalações de segurança. A câmera de segurança foi o segundo equipamento mais apontado (ANDIFES, 2020). Refletindo

sobre esses dados é fácil compreender porque o extintor foi o equipamento de segurança citado como o mais presente nas instituições. Esse tipo de equipamento é de fácil aquisição e instalação, diferentemente dos outros elementos que compõem o projeto de combate a incêndio, que necessitam de modificações estruturais para serem instalados, a exemplo dos hidrantes, e de mão de obra especializada para instalação, a exemplo dos detectores e das centrais de alarme.

Sobre a manutenção predial nesses espaços, 80% afirmou contar com esse serviço, sendo que desse total, 77% possui equipes que compartilham as atividades com outros locais dentro da universidade (ANDIFES, 2020). Essa situação é recorrente nas universidades brasileiras, como revelam os números apresentados acima, talvez seja consequência da redução nos repasses financeiros do governo federal às universidades.

“Sobre a documentação do acervo verifica-se que a maior parte das instituições possuem documentação do acervo, sendo cerca de 78% das instituições [...]”(ANDIFES, 2020, p. 63). Porém os autores destacam que essa temática precisa ser melhor analisada no futuro de acordo com as especificidades de cada acervo, já que os acervos “que crescem continuamente por meio de atividades correntes de pesquisa, como acervos arqueológicos, biológicos, geológicos etc., possuem uma dinâmica diferenciada dos desafios de catalogação de acervos cujo crescimento pode se dar de forma mais lenta” (ANDIFES, 2020, p. 65).

Esses dados retratam a difícil realidade enfrentada pelos gestores dos museus universitários no Brasil. Parte dessas dificuldades pode ser entendida pelo fato de que “os museus universitários, [...], não costumam gerar capital científico e, por este motivo, não recebem suficiente valorização no ambiente institucional universitário” (RIBEIRO, 2013, p. 96). Além das dificuldades práticas e políticas para gestão desses espaços, é válido ressaltar a lacuna bibliográfica sobre esse assunto. A escassez literária sobre a gestão de museus universitários e conseqüentemente sobre gestão de risco nesses ambientes, dificulta a compreensão da complexidade dos desafios enfrentados por esses espaços no dia a dia do fazer museológico.

O ‘Relatório De Análise dos Dados Coletado Pelo MEC/IBRAM Junto aos Museus das IFES e dos Institutos da ANDIFES’ é um importante instrumento de diagnóstico da situação atual dos museus universitários brasileiros, revelando

que o patrimônio universitário brasileiro, guardião certamente do maior e um dos mais importantes acervos científicos do país, não está adequadamente considerado na agenda das políticas públicas do ensino superior e nem de proteção do patrimônio nacional (ANDIFES, 2020, p. 84).

Demonstra, ainda, que muitos dos problemas e desafios enfrentados por esses espaços têm origem nas esferas de gestão, orçamento, infraestrutura e pessoal (ANDIFES, 2020) e ressalta a importância dessas instituições museológicas para a comunidade acadêmica (docentes e discentes) e para a comunidade externa as universidades

Convém considerar a relevância desses espaços e coleções para a formação universitária, funcionando como museus escola, não apenas para discentes dos cursos de museologia, mas abrangendo todas as áreas de formação universitária, uma vez que existem coleções e experiências museológicas distribuídas nos diversos campos de conhecimento, ou seja, ciências exatas, da terra, humanidades, biológicas, entre outras. Tanto pela exploração do potencial informacional das coleções, quanto pela proposição e pela realização de ações práticas que potencializam os aprendizados, os museus e coleções universitárias proporcionam benefícios à vivência de docente e discente. Somando-se aos inúmeros benefícios acadêmicos, ressalte-se a promoção do espírito público, da consciência cidadã e da valorização da memória e do patrimônio científico cultural (ANDIFES, 2020, p. 83).

Por fim o relatório apresenta uma lista de potencialidades e sugestões para melhoria e visibilidade desses espaços, propondo por exemplo a definição de processos de institucionalização e registro interno e externo das instituições museológicas; criação de políticas que englobam toda a diversidade e as particularidades dos espaços museológicos universitários; contratação de pessoal especializado; verificação da possibilidade de se criar de linha orçamentária que atenda às necessidades desses espaços; e o incentivo a criação de redes que articulem a gestão desses espaços com suas características diversas (ANDIFES, 2020).

Estudos como esse são de importância para que o MEC e o IBRAM se apropriem da diversidade dos museus universitários, para que sejam criadas políticas que subsidiem esses espaços e deem suporte para que eles funcionem de forma adequada e para que as universidades valorizem seus patrimônios. Porém, salienta-se também a importância de se ter um trabalho sistemático de avaliação e pesquisa, de modo que a longo prazo possa-se saber as melhorias alcançadas e o que ainda precisa ser melhorado.

Dentro dessa perspectiva e buscando definir e discutir gestão e gerenciamento de risco e suas aplicações na museologia, o próximo capítulo apresenta metodologias que trabalham essas com esse escopo destacando as duas que poderiam ser aplicadas aos espaços museológicos universitários.

CAPÍTULO 2

DA GESTÃO AO GERENCIAMENTO DE RISCO: UMA ABORDAGEM METODOLÓGICA

2. Da Gestão ao Gerenciamento de Riscos: Uma Abordagem Metodológica

A gestão de risco²² pode ser entendida como sendo um conjunto de ações coordenadas que visam eliminar, mitigar ou controlar os riscos a que uma organização está sujeita. Então, inserindo essa ideia no contexto da Museologia, é preciso assumir que a gestão de riscos contribui com a preservação do acervo, prevenindo a ocorrência de eventos indesejados, e orienta a tomada de decisão (IBERMUSEUS; ICCROM, 2017), assim como já afirmava Michalsk apud Boylan (2004, p. 39) “A preservação do acervo é a redução de toda e qualquer perda futura. É a gestão de risco do acervo”. De modo geral, a temática só entra em pauta quando acontece alguma situação de risco, ou quando a população discute formas de proteção do patrimônio (IBRAM, 2017).

Direcionando o olhar para este cenário, identifica-se que nos últimos 10 anos, pelo menos oito instituições museológicas foram atingidas por incêndios, conforme demonstrado no capítulo anterior. Diante deste cenário de constantes incêndios e perdas irreparáveis do patrimônio nacional, a gestão de risco se mostra importante para a preservação dos bens culturais brasileiros. Neste sentido, considera-se fundamental gerar insumos que possam contribuir para a modificação do pensamento e as ações dos gestores e profissionais dos museus e organizações similares, alertando para a importância que o tema possui e as consequências de sua não aplicação.

Conforme a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) em sua Norma técnica ABNT NBR ISO 31000 (2018), risco é um acontecimento inesperado que gera incerteza quanto ao alcance dos objetivos. Já a gestão de risco foi definida como ações estruturadas que auxiliam uma organização no controle dos riscos. Essa NBR deixa claro que o objetivo dessa ação é a preservação do valor, que no caso dos museus, é o patrimônio que esses custodiam. Desta forma, pode-se dizer que a ideia de gestão de risco disseminada pelo documento do IBERMUSEUS/ICCROM é consonante ao conceito difundido pela Associação Brasileira de Normas Técnicas. O fato se dá pela unificação internacional do conceito através da ISO, o que justifica a definição apresentada pelo IBERMUSEUS/ICCROM e pela norma técnica brasileira, já que essas tomaram como referência as normas internacionais sobre o assunto da Organização Internacional para Padronização. Isso possibilita uma linguagem unificada entre os profissionais envolvidos com a temática e facilita o entendimento sobre o assunto. O mais preocupante, contudo, conforme mencionado anteriormente, é constatar a pouca

²² De acordo com a ABNT NBR ISO 3100 (2018, p. 7) o termo risco pode ser definido como “feito da incerteza nos objetivos. [...] Um efeito é um desvio em relação ao esperado. Pode ser positivo, negativo ou ambos, e pode abordar, criar ou resultar em oportunidades e ameaças”.

aplicabilidade da gestão de risco nas instituições museológicas brasileiras, principalmente nas instituições ligadas ao IBRAM e nos museus universitários.

Esta constatação foi resultado de ampla pesquisa levada a efeito pela Secretaria de Controle Externo da Educação, da Cultura e do Desporto (SecexEducação), que gerou o Acórdão nº 1243 de 2019. Os dados foram levantados após o incêndio no Museu Nacional, ligado à Universidade Federal do Rio de Janeiro, em 2018, com o intuito “de verificar as condições de segurança do patrimônio nos museus sob responsabilidade de órgãos ou entidades federais, bem como identificar os principais riscos e oportunidades de melhoria na gestão patrimonial e orçamentária desses equipamentos culturais” (BRASIL, 2019a).

Antes de voltar às questões conceituais aqui discutidas, faz-se necessário apresentar alguns dados levantados pela pesquisa realizada pela SecexEducação de modo a contextualizar e ilustrar a situação que os espaços museológicos federais e os museus universitários se encontram. O Acórdão 1243 do TCU (2019, p. 2) aponta que "apenas 2,2% dos museus universitários teriam o devido plano de segurança e/ou emergência, ao passo que 37% para os museus vinculados ao IBRAM contariam com esse plano". Destacam ainda a situação dramática dos museus federais brasileiros:

138. Ademais, ressalta-se que, para 12,2% dos museus federais respondentes, a atual situação de segurança do museu é precária e não garante a prevenção de sinistros e de agentes de riscos. Isso pode ser explicado parcialmente pela ótica orçamentária, uma vez que, para 45,6% dos museus, a disponibilidade dos recursos orçamentários não é suficiente para garantir a segurança do prédio e do acervo do museu. Por fim, a maioria dos museus respondentes (52,3%) afirmou que seus funcionários não receberam treinamento na área de segurança.

139. Portanto, apesar de as normas estabelecerem diretrizes a serem seguidas pelos museus, observa-se que, na prática, muitos museus não possuem uma estrutura adequada de segurança, como brigada de incêndio, porta corta-fogo e detectores de incêndio (BRASIL, 2019a, p. 24).

Os conceitos de gestão e gerenciamento de risco às vezes ficam confusos na utilização cotidiana, mas cada um possui sua definição e apresenta uma função diferente dentro de um planejamento. A gestão de risco se refere a princípios e processos para gerenciar o risco com eficácia, conforme explicado acima, já o gerenciamento é a aplicação desses princípios e processos (ABNT NBR ISO 31004, 2015).

O gerenciamento de riscos baseia-se na identificação dos perigos existentes e de suas causas, cálculo dos riscos que estes perigos representam, elaboração e aplicação de medidas de redução destes riscos, quando necessárias, com a posterior verificação da eficiência das medidas adotadas. (BARBOZA, 2011, p. 25).

A autora deixa claro na citação que o gerenciamento de risco tem um caráter prático e de aplicabilidade. Mesmo sendo esse um conceito utilizado em 2011, percebe-se que não sofreu alterações quando comparado com a definição apresentada pelo ABNT NBR ISO 31004:2015, como foi apresentado anteriormente. Isso ajuda na compreensão da função de cada uma das atividades.

É importante ressaltar que na última década, instituições como IBRAM, ICCROM e Comitê Internacional para Segurança de Museus (ICMS) criaram cartilhas, programas e manuais com orientações sobre a temática, para auxiliar as instituições museológicas a implementarem seus sistemas de gestão e gerenciamento de risco. O Programa para a Gestão de Riscos ao Patrimônio Musealizado, por exemplo, destaca que esse "deverá impedir que as ações dos agentes de riscos presentes nos museus deflagrem ações emergenciais" (IBRAM, 2017, p. 20). Dessa forma, percebe-se a existência de material teórico que orienta a elaboração e implantação da gestão de risco. Apesar disso, essa não se trata de uma tarefa fácil e de rápida execução, como, lamentavelmente, pode ser observado nos dados apresentados acima pelo Acórdão 1243 de 2019 do Tribunal de Contas da União.

Mesmo diante desse cenário, é preciso ressaltar que a gestão e o gerenciamento de risco podem ser úteis na resolução dessas questões. Já que esses orientam sobre identificação, análise, avaliação, tratamento dos riscos a que os acervos estão expostos, direcionando a tomada de decisão dos gestores desses espaços e possibilitando uma maior segurança ao patrimônio sobre custódia das instituições federais.

Dentro dessa perspectiva e como forma de expandir as discussões sobre o assunto, este capítulo se divide em três partes. A primeira delas se destina a contextualizar historicamente a sistematização da gestão e do gerenciamento de riscos como também apresentar as primeiras publicações técnicas a respeito do tema, discutindo alguns manuais atuais criados para serem utilizados em instituições museológicas. A segunda parte apresenta uma explanação sobre o Guia de Gestão de Risco para o Patrimônio Museológico do IBERMUSEUS/ICCROM que possui como foco ações que auxiliem na preservação e conservação do acervo com medidas voltadas, majoritariamente, para o objeto. Na terceira e última parte, a análise realizada é referente ao Manual de Gestão de Riscos do TCU que aborda a gestão dos riscos sob a perspectiva administrativa.

2.1 Panorama histórico sobre o assunto e as diversas metodologias existentes

Desde os primórdios da humanidade, o ser humano convive com o risco, pensando e executando ações que possam mitigá-lo, ou até eliminá-lo. Porém o marco histórico que será utilizado neste estudo data do período após a segunda guerra mundial, quando, os Estados Unidos da América (EUA) e alguns países europeus começaram a realizar estudos sobre a gerência de risco (ALBERTON, 1996; BARBOZA, 2011). Naquele período, o foco das pesquisas eram os riscos empresariais (especulativos e puros), demanda oriunda dos administradores de empresas que perceberam a necessidade de diminuição nos preços das apólices de seguros e, conseqüentemente, dos riscos que as empresas apresentavam (ALBERTON, 1996).

O trabalho realizado pelos estadunidenses e europeus foi o de concentrar os estudos em um grupo de teorias, denominado de *Risk Management* (Gerenciamento de Risco). Dessa forma e nesse contexto a gerência de risco passou a ser definida como a ciência, a arte ou a função que tem por objetivo prezar pela integridade do capital material e financeiro, como também pelos recursos humanos das empresas (ALBERTON, 1996).

Com a expansão do setor industrial no segundo pós-guerra, o risco de acidente nas indústrias também cresceu. Visando a proteção de seus recursos, as empresas passaram a avaliar as probabilidades de perda, a determinar os riscos existentes e identificar como mitigá-los. Com isso, foi possível estabelecer os pontos positivos e negativos de cada medida de proteção. Mas para a identificação desses pontos seria necessária uma análise detalhada dos riscos em cada empresa (RUPPENTHAL, 2013). Nos Estados Unidos da América, por exemplo, as ações de conscientização e valorização sobre a prevenção de riscos surgem nos anos 50 do século passado, estimulada pelo surgimento da 'terceira onda industrial', iniciada por W. Eduard Deming²³ no Japão em 1950 com sua teoria de excelência na qualidade (BARBOZA, 2011).

Diante dessa necessidade, foram surgindo, ao longo da história, várias técnicas para o processo de avaliação de risco, conforme destaca Valentim (2014, p. 64) "Para a avaliação do risco de incêndio em edifícios [por exemplo] foram desenvolvidos vários métodos, [...]" entre eles o Gretener²⁴, na década de 1960. Nesse contexto, fica evidente

²³ W. Eduard Deming era um norte americano especialista em controle da qualidade, criador do ciclo *Plan, Do, Check, Act* (PDCA) (ANTÔNIO; TEIXEIRA; ROSA. 2007)

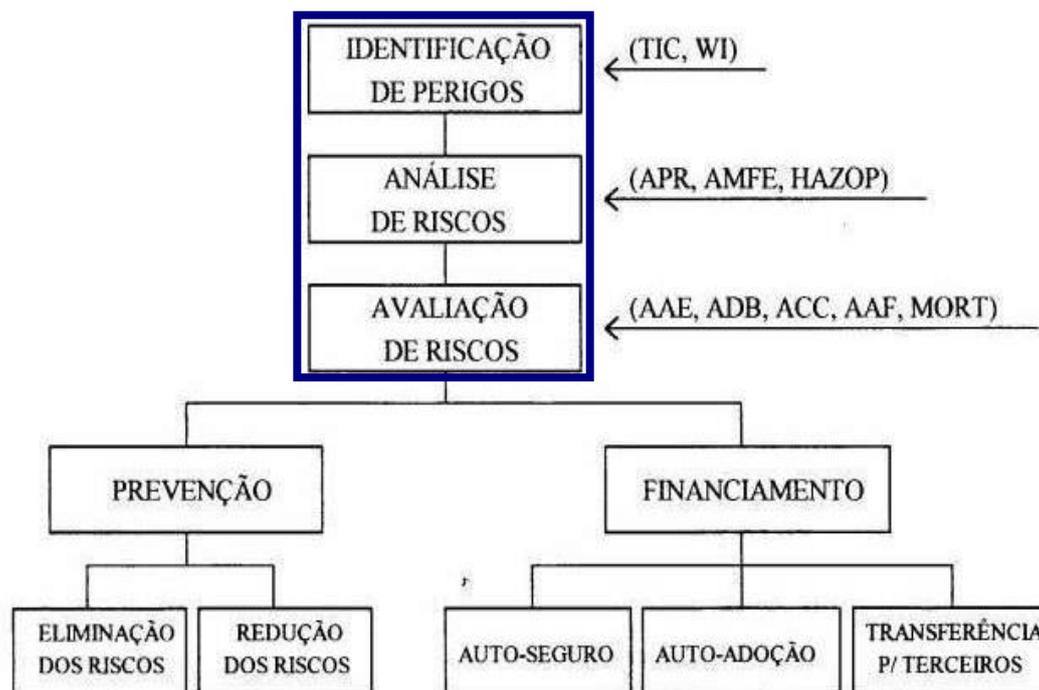
²⁴ O método desenvolvido pelo engenheiro suíço Max Gretener, em 1965, possuía como principal objetivo "atender às necessidades das empresas seguradoras contra incêndio" (VALENTIM,

que os estudos sobre o gerenciamento de risco ainda se destinavam à diminuição dos riscos empresariais. No caso do método citado acima, para avaliação do risco de incêndio e estabelecimento do valor da apólice de seguro das organizações.

Durante as décadas de 70 e 80 ocorreram diversos acidentes de grandes repercussões, tanto nacionalmente, a exemplo dos incêndios nos edifícios Joelma e Andraus, quanto internacionalmente como o acidente nuclear de Chernobyl, Ucrânia. Essas situações fizeram com que as seguradoras se aprimorassem em suas tarifações e possibilitaram o aperfeiçoamento de regras voltadas à segurança contra incêndio.

Alberton (1996) aponta que, nos estudos realizados na década de 1990, autores como Sell (1995), De Cicco e Fantazzini (1994) e Oliveira (1991) não possuíam etapas/fases definidas no processo de gerenciamento de risco. Mas todas elas se baseavam nos princípios da identificação, análise e avaliação dos riscos, mesmo propondo caminhos diferentes para a realização dessas etapas, conforme figura 1 abaixo proposta por Oliveira (1991).

Figura 1: Fases do processo de gerenciamento de risco proposto por Oliveira em 1991.



Fonte: OLIVEIRA (1991)

Fonte: Adaptado de Alberton (1996, p. 56).

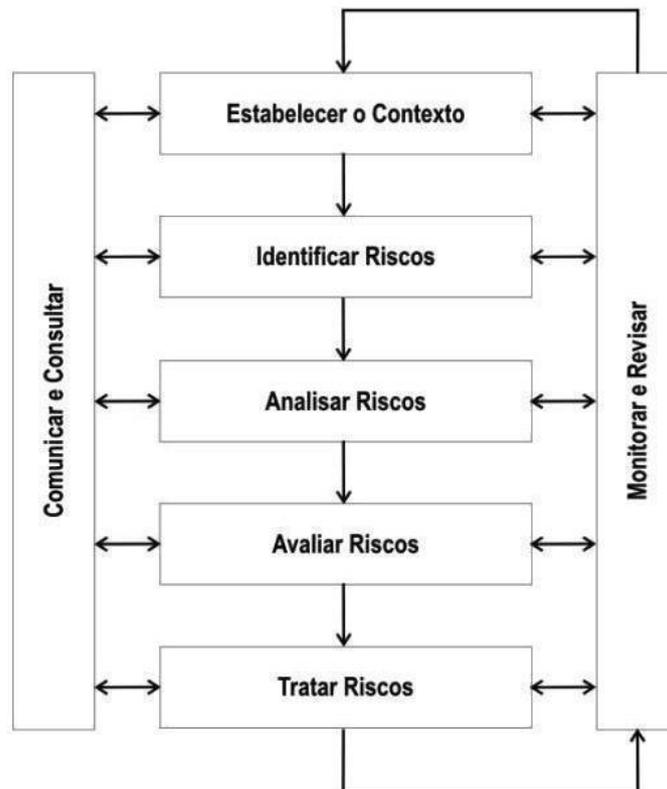
2014, p. 65) e se destinava, inicialmente, a edificações de grandes dimensões. Anos mais tarde, mas ainda na mesma década, o corpo de bombeiros suíço orientou que o método fosse utilizado para avaliar a proteção contra incêndio de edificações de qualquer tipo. O método Gretener de avaliação de risco serviu de base para elaboração de várias normas internacionais sobre o assunto (VALENTIM, 2014). Até que em 1996, após algumas atualizações do método, a Comissão de Estudos da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) tomou como base esse método para elaboração de suas normativas técnicas (CUNHA, 2010).

A figura 1 demonstra que, para Oliveira (1991), o gerenciamento de risco era composto pelos processos de identificação, análise e avaliação (básicos nesse tipo de atividade) e que eles levam a dois caminhos para tomada de decisão: o primeiro relacionado à prevenção dos riscos, que visa eliminação e redução dos riscos; e o segundo ligado aos aspectos financeiros.

De acordo com Alberton (1996) o gerenciamento de risco eficaz é um processo que envolve o engajamento de todos, como também a inserção do gerenciamento de risco como parte de cultura interna da organização, buscando sempre relacioná-lo com as noções de qualidade e de segurança. Talvez com a inter-relação do gerenciamento de risco com outras áreas da administração, os estudos sobre o assunto tenham saído da prática, para reflexões no âmbito do planejamento estratégico. Essa suposição se sustenta a partir da reflexão sobre a inserção do gerenciamento de riscos na cultura interna da empresa e da necessidade do engajamento de todos os funcionários, para a sua eficácia. Diante dessa ideia, o processo de gerenciamento de risco pode ter se tornado alvo de estudo dos gestores das empresas, iniciando assim as ações de gestão de riscos.

De acordo com Ruppenthal (2013), só no ano de 2004, a Austrália e a Nova Zelândia, em parceria, criam uma norma referente à gestão de riscos empresariais (AS/NZS 4360:2004). “Ela apresenta um glossário com os principais termos empregados, uma visão geral do processo de gerenciamento de riscos, um detalhamento do objetivo de cada etapa do processo e indicações de como estabelecer um gerenciamento de riscos efetivo” (ALDENUCCI; SPINOSA; FAVARETTO, 2009, p. 06). A figura 2 a seguir, mostra a relação entre as etapas do gerenciamento de riscos, segundo a Norma Australiana Neozelandesa (AS/NZS) nº 4360 de 2004 (ALDENUCCI; SPINOSA; FAVARETTO, 2009).

Figura 2: Etapas da gestão de riscos apresentadas na AS/NZS 4360:2004.



Fonte: Aldenucci, Spinosa e Favaretto (2009, p. 6).

Mesmo voltada para as empresas, a AS/NZS 4360:2004 possui um caráter generalista e se destina a diversas atividades e a qualquer organização. Outra característica interessante desse documento é que mesmo não se tratando de uma norma internacional, ela serviu de referência para vários países e possibilitou uma padronização das etapas para a gestão de riscos, diminuindo as discussões existentes nos anos de 1990 (RUPPENTHAL, 2013).

Ao nos debruçarmos sobre esta trajetória histórica no contexto brasileiro percebe-se que o gerenciamento de risco chegou ao país com empresas multinacionais que aqui se instalaram, mas que a prática só se popularizou entre as organizações entre as décadas de 1980 e 1990 (BARBOZA, 2011). Já no século XXI, com o lançamento da ISO 31000:2009 é que o Brasil, através da Associação Brasileira de Normas Técnicas – entidade privada responsável pela normatização sobre ensaios, métodos, qualidade e padrão de produção no Brasil desde a década de 1940, como também com reconhecimento internacional de suas normas publicadas e com participação em comitês internacionais sobre o assunto (ABNT, 2011) – normatiza o assunto com a série das normas ABNT ISO 31000:

- ABNT NBR ISO 31000:2009 – Gestão de riscos – Princípios e diretrizes.
- ABNT ISO Guia 73:2009 – Gestão de riscos – Vocabulário.

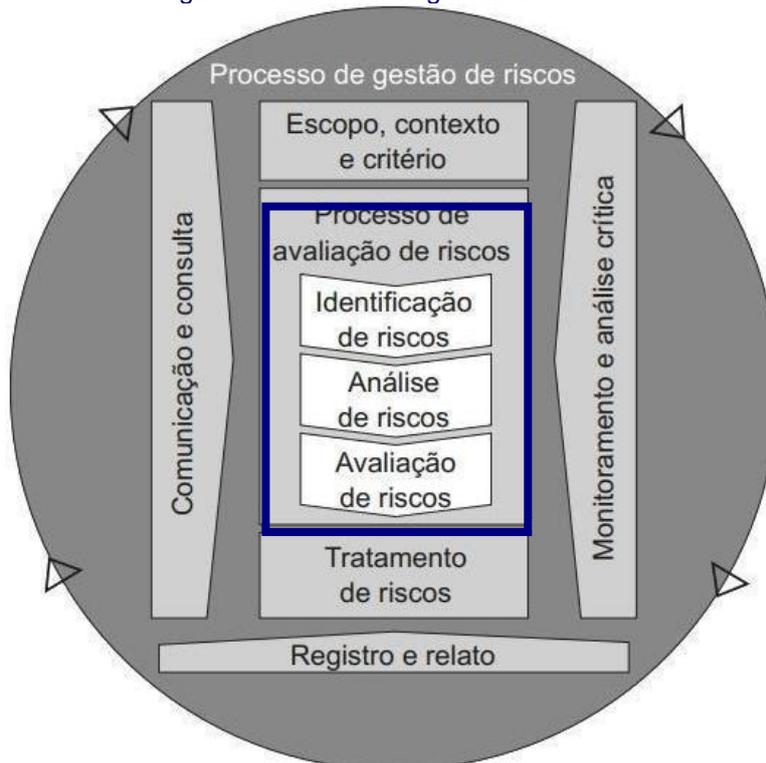
- ABNT NBR ISO/IEC²⁵ 31010:2012 - Gestão de riscos - Técnicas de avaliação de risco.
- ABNT ISO/TR²⁶ 31004:2015 - Gestão de Risco para implementação da ABNT NBR ISO 31000.

Com essa série de normas, a temática ganhou padronização de conceitos e etapas, o que representou um grande avanço para os estudos do assunto e para a aplicação do gerenciamento de risco no Brasil. A primeira das normas, a ABNT NBR ISO 31000:2009, é uma norma técnica brasileira (NBR) baseada nas orientações internacionais da Organização Internacional para Padronização (ISO) que trata dos princípios e diretrizes para a gestão de riscos. As diretrizes por ela apresentadas podem ser a qualquer organização (seja ela pública ou privada) e possibilitam a gerência de qualquer tipo de risco. Essa norma não possui fim de certificação (RUPPENTHAL, 2013). A atualização mais recente dessa norma aconteceu em 2018 e segue vigente até a presente data. Ela destaca que o processo de gestão de risco pode ser caracterizado pelas seguintes etapas: estabelecimento do contexto; processo de avaliação de risco, composto pela identificação, análise e pela avaliação dos riscos; e pelo tratamento desses riscos, conforme demonstrado na figura 3.

²⁵ A sigla IEC refere-se a *International Electrotechnical Commission*, o que é português significa Comissão Eletrotécnica Internacional.

²⁶ A sigla TR representa *Technical Report*, traduzindo para o português tem-se Relatório Técnico.

Figura 3: Processo de gestão de riscos.



Fonte: Adaptado de ABNT NRB ISO 31000/2018, p. 15.

Como pode ser percebido no esquema acima, o processo de avaliação de riscos é composto pelas etapas de identificação, análise e avaliação dos riscos. Comparando esse esquema adotado atualmente com as discussões do final do século XX, verifica-se que as etapas para o processo de avaliação de risco são as mesmas já sugeridas pelos estudiosos da década de 1990. A grande diferença está no estudo do 'contexto' de inserção do objeto em análise, e no monitoramento e análise crítica das fases do processo de gerenciamento de riscos, o que caracteriza esse tipo de atividade como sendo de forma contínua.

A uniformização e padronização dos termos utilizados na gestão de riscos ocorreu com a publicação do segundo documento da série, a ABNT ISO Guia 73, também de 2009. Esse guia proporcionou entendimento mútuo e consistente sobre o assunto ao apresentar definições de termos como: risco; análise de risco; probabilidade; exposição; consequência; evento; perigo; política de gestão de riscos e plano de gestão de riscos, entre outros. Mesmo com publicação em 2009, o guia segue em vigor, sem atualizações até o momento.

Já a ABNT NBR ISO/IEC 31010, foi publicada em 2009 pela Organização Internacional para Padronização (ISO) em parceria com a Comissão Eletrotécnica

Internacional (IEC)²⁷ e adotada pela ABNT como referência para a normalização técnica brasileira apenas em 2012. A norma foi criada para auxiliar a ABNT NBR ISO 31000, fornecendo orientações referentes à escolha e aplicação de técnicas para o processo de avaliação de riscos. Essa norma não foi criada para certificação, não oferece critérios específicos para identificação da necessidade de análise de riscos e não abarca todas as técnicas existentes, logo a não identificação de alguma técnica na norma não a invalida.

A última norma da série é a ABNT ISO/TR 31004, que foi publicada pela ISO em 2013 e incorporada pela ABNT às normas técnicas brasileiras em 2015. Essa norma constitui-se como um Relatório Técnico que fornece orientação para uma gestão de riscos eficaz por meio da implementação da ABNT NBR ISO 31000 para qualquer tipo de empresa, envolvendo qualquer tipo de risco.

Vê-se, com tudo isso, que desde o final do segundo pós-guerra até os dias de hoje, ocorreu um grande avanço nos estudos sobre o gerenciamento de riscos, tanto com relação ao desenvolvimento de técnicas para a avaliação dos riscos, quanto com relação às normatizações, que ajudam a padronizar as práticas sobre o assunto. Outro avanço observado se refere à aplicabilidade da temática, que no início se destinava apenas às empresas e atualmente pode ser aplicada a diversas áreas dos conhecimentos, a exemplo do que se propõe neste estudo.

O gerenciamento de risco foi introduzido no campo do patrimônio cultural ainda na década de 90 do século XX (BROKERHOF et al, 2007 *apud* HOLLÓS; PEDERSOLI JR, 2009), e até hoje desperta o interesse dos conservadores-restauradores. Na Museologia o interesse pela temática não foi diferente. Atualmente identificam-se alguns documentos, nacionais e internacionais, que relacionam a gestão e o gerenciamento de risco às instituições e acervos museológicos.

Na instância internacional, destaca-se o Guia de Gestão de Risco para o Patrimônio Museológico, elaborado em 2016 pelo ICCROM em parceria com o Instituto Canadense de Conversação (ICC) e traduzido para o português em 2017 com a participação do IBERMUSEUS. Sobre essas instituições pode-se ressaltar que o

²⁷ “A primeira experiência de normalização internacional foi, assim, conduzida como um esforço de cooperação voluntária, construído a partir de uma fronteira tecnológica em plena expansão: o uso da eletricidade, uma indústria nova e de alto conteúdo científico. Suas exigências específicas de coordenação estão na raiz da criação da International Electrotechnical Commission (IEC). [...] Ao fim do Congresso Internacional de Eletricidade, realizado em 1904, em St. Louis, nos Estados Unidos, delegados de vários países aprovaram a proposta de cooperação técnica entre todas as organizações de engenheiros e cientistas com vistas à uniformização dos termos técnicos e das características de equipamentos e instrumentos elétricos. Este relatório é considerado o ponto de partida para a constituição da IEC, cuja sede foi estabelecida em 1906, em Londres.” (ABNT, 2011, p.31).

ICCROM foi criado diante da necessidade de reconstrução e recuperação do patrimônio que havia sido destruído durante a segunda guerra mundial, em sessão da Conferência Geral da UNESCO em Nova Delhi, em 1956, como um centro intergovernamental que tinha como objetivo realizar estudos para a melhoria dos métodos de restauro. Em 1978, o centro intergovernamental adotou a sigla ICCROM e passou a ser chamado de Centro Internacional para o Estudo da Preservação e Restauração de Bens Culturais. Atualmente, possui mais de sessenta anos de atividades voltadas à preservação e conservação dos bens culturais e com o desenvolvimento de cursos, treinamento, pesquisas (ICCROM, 2021). Já o ICC é uma importante e renomada instituição canadense que atua na área da conservação de modo científico e prático, auxiliando as instituições canadenses e mundiais do patrimônio. Entre suas atividades está o compartilhamento de informações e técnicas que assessoram nos cuidados com as coleções (ICC, 2018). Com relação ao IBERMUSEUS, tem-se que esse é o principal programa de cooperação em prol dos museus da Ibero-América, que desde 2007 vem atuando para o fortalecimento desses museus, com a valorização do patrimônio museológico, com a qualificação dos profissionais que atuam nesses espaços, com o incentivo à produção e o compartilhamento dos conhecimentos e com a promoção de políticas públicas para o setor. O IBERMUSEUS possui como objetivos a proteção do patrimônio museológico Ibero-americano, o reforço quanto à função social dos museus e a melhoria da gestão desses espaços na região (IBERMUSEUS, 2018).

Outro documento relevante no âmbito internacional é o Manual de Procedimentos de Emergência do Comitê Internacional para Segurança de Museus (ICMS) com última atualização em 2019. O ICMS foi fundado em 1974 e é um dos comitês temáticos do *International Council of Museums* (ICOM). Suas atividades são voltadas para orientações de segurança para os acervos museológicos (ICMS, 2021).

O primeiro documento, do IBERMUSEUS/ICCROM, tem um caráter mais prático e operacional, voltado ao gerenciamento de riscos sob o viés da conservação. Já o segundo, por se tratar de um documento do Comitê Internacional para Segurança de Museus, tem uma abordagem mais ampla, que dentro da nossa análise é mais voltado para a parte administrativa dos museus, mesmo que itens de gestão de riscos sejam apresentados como aspectos de relevância.

Já em âmbito nacional, podem ser destacados o Programa para Gestão de Riscos ao Patrimônio Musealizado Brasileiro e a Cartilha sobre Gestão de Riscos ao Patrimônio Musealizado Brasileiro lançados pelo Instituto Brasileiro de Museus em 2013 e atualizados em 2017. O IBRAM foi criado em 2009, pelo governo federal, e possui entre suas finalidades:

[...] III – incentivar programas e ações que viabilizem a preservação, a promoção e a sustentabilidade do patrimônio museológico brasileiro;
IV – estimular e apoiar a criação e o fortalecimento de instituições museológicas;
V – promover o estudo, a preservação, a valorização e a divulgação do patrimônio cultural sob a guarda das instituições museológicas, como fundamento de memória e identidade social, fonte de investigação científica e de fruição estética e simbólica;
VI – contribuir para a divulgação e difusão, em âmbito nacional e internacional, dos acervos museológicos brasileiros; [...] (BRASIL, 2009, p. 1-2).

Diante das finalidades do IBRAM, segundo apresentado acima, os documentos criados pela instituição visam instruir os gestores dos museus e espaços museológicos sobre a criação e implantação do plano de gestão de riscos, de modo a evitar/mitigar a ocorrência de situações e emergência (IBRAM, 2013). Tanto o Programa quanto a Cartilha sobre Gestão de Riscos ao Patrimônio Musealizado Brasileiro são ações do Instituto Brasileiro de Museus voltadas à preservação do patrimônio museológico.

Saindo um pouco do contexto museológico, destaca-se ainda, como um importante documento sobre a temática aqui discutida, o Manual de Gestão de Risco do TCU. Já que os museus universitários estão inseridos em instituições federais de ensino público é pertinente abordar documento, tendo em vista que ele se torna uma referência para essas instituições atenderem o estabelecido na Instrução Normativa Conjunta Nº 1, de 10 de maio de 2016, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão com a Controladoria-geral da União. Essa normativa prevê a adoção de medidas relacionadas à gestão de risco, controle interno e governança nos órgãos e entidades ligados ao poder executivo federal (BRASIL, 2016). Dessa forma, o estabelecido na instrução normativa acaba atingindo e até influenciando na gestão de risco dos espaços museológicos inseridos nas universidades federais de todo o Brasil.

O Tribunal de Contas da União é um órgão de controle externo da esfera federal que acompanha a execução orçamentária e os gastos públicos, de modo a contribuir com a administração pública. O manual elaborado pelo Tribunal tem por objetivo “auxiliar a tomada de decisão, com vistas a prover razoável segurança no cumprimento da missão e no alcance dos objetivos institucionais” (TCU, 2018, p. 14).

Diante dos dados apresentados, o tópico seguinte deste trabalho apresenta e discute de forma mais detalhada o Guia de Gestão de Risco para o Patrimônio Museológico do IBERMUSEUS/ICCROM, como também o Manual de Gestão de Riscos do TCU, tendo em vista a importância e o prestígio dos órgãos elaboradores dos documentos em suas instâncias de atuação e que os dois documentos seguem os padrões internacionais quanto ao processo de gerenciamento de riscos.

2.2 Guia de Gestão de Risco para o Patrimônio Museológico do IBERMUSEUS/ICCROM

O estudo realizado pelo ICCROM-UNESCO (2011) envolvendo 1500 museus em 136 países aponta que os acervos armazenados em todo o mundo estão em risco. A pesquisa aponta que 1 em cada 4 museus não possui a documentação completa de seus objetos em seus sistemas de dados e que 1 em cada 3, não possui responsabilidades claramente definidas com relação ao armazenamento de seus acervos. Esses dados demonstram as fragilidades no armazenamento dos bens culturais em todo o mundo. Dentro dessa perspectiva e com o intuito de auxiliar na preservação dos bens culturais, o ICCROM, em parceria com o ICC, lançou o Guia de Gestão de Risco para o Patrimônio Museológico, primeira versão em inglês e árabe e traduzidas para o português e espanhol numa parceria entre o IBERMUSEUS e o ICCROM.

O documento possui uma parte introdutória que apresenta ao leitor os conceitos de risco e gestão de risco, e como esses se relacionam ao patrimônio e instituições museológicas. A estrutura do documento se baseia na metodologia de gestão de risco apresentada na ABNT NBR ISO 31000, que divide essa atividade em 6 etapas: estabelecimento do 'contexto'; a identificação dos riscos; a análise desses riscos; a avaliação; o tratamento; e o monitoramento. Com a realização das etapas os gestores e responsáveis pelas instituições museológicas terão maior respaldo para a tomada de decisão, por exemplo, e para a destinação dos recursos, que na maioria das vezes são escassos. Com isso, o Guia auxilia, através de uma linguagem simples e do uso de exemplos, quadros e ilustrações, profissionais e gestores a implementarem a gestão de risco em seus locais de trabalho.

A seguir será apresentado um resumo das 6 etapas da metodologia apresentada no Guia de Gestão de Risco para o Patrimônio Museológico, visando discuti-la e produzir elementos que possam contribuir para a preservação dos bens culturais presentes nas instituições públicas federais de ensino superior. Antes de iniciar a apresentação de cada uma das etapas é preciso levar em consideração que a gestão de risco de um acervo deve ser realizada pensando-se nos riscos que podem cometer o acervo estudo no período de 100 anos (MICHALSKI apud BOYLAN, 2004, p. 40), logo essa não é uma tarefa simples e trivial.

2.2.1 – Entendendo o ‘contexto’

Nesta primeira etapa do gerenciamento de risco, o manual deixa claro que o objetivo é conhecer e entender o ‘contexto’ no qual o acervo museológico está inserido. “Tal contexto inclui seu ambiente físico, administrativo, legal, político, sociocultural e econômico” (IBERMUSEUS; ICCROM, 2017, p. 22). Para ilustrar os itens que precisam ser pensados, os autores apresentam a figura 4.

Figura 4: Itens a serem levantados na análise do ‘contexto’.



Fonte: IBERMUSEUS; ICCROM (2017, p. 22).

Como apresentado na figura 4, o gestor de risco, ou a comissão de gestão de risco deve levantar os agentes e partes envolvidas, como por exemplo, gestor do acervo, profissionais que trabalham no local analisado, comunidade associada ao acervo, corpo de bombeiros. É necessário verificar as documentações que formalizam a criação do espaço em questão, ou da aquisição de determinado objeto, se apropriando das questões legais ligadas ao que está sendo estudado. Outro ponto importante é a dotação orçamentária para gestão do acervo ou instituição museológica. Dentro dessa perspectiva é relevante saber quem destina a verba para manutenção; qual o valor recebido por ano; se é possível ter um patrocínio privado, etc (IBERMUSEUS; ICCROM, 2017). Lembrando que o documento se refere majoritariamente ao acervo, mas este pode ser substituído por uma instituição, ou por um ambiente da instituição, sem prejuízos metodológicos.

Como será observado no decorrer da explicação, esse manual do ICCROM foi elaborado com foco no diagnóstico para a preservação e conservação dos acervos,

apresentando até ferramentas que auxiliam esse diagnóstico, o que é justificável já que o documento foi produzido majoritariamente por conservadores. Em contrapartida, os aspectos de gestão (avaliação dos riscos político, administrativo e organizacional que envolvem o objeto de estudo) ficam um pouco esquecidos, apenas sendo mencionados nesta primeira parte do processo de gestão de riscos. O foco nos riscos relacionados à gestão será tratado no próximo item deste capítulo, quando será feita a análise do Manual de Gestão de Riscos do TCU.

Depois de uma pequena explicação sobre os itens a serem analisados, o manual apresenta uma espécie de formulário (anexo 1) para que o gestor de risco ou a comissão de gestão de riscos possa apontar pelo menos um fator importante a se saber a respeito dos itens demonstrados na figura 4. Esse é um aspecto muito interessante que o documento possui, ele possibilita que à medida que o leitor for avançando no estudo ele também já pode ir desenvolvendo um estudo de gestão de risco. Isso torna o manual muito didático e de fácil compreensão e aplicabilidade.

Conforme o Acórdão nº 1243/2019 do TCU, 73,3% dos museus universitários não possuem ato formal de criação, o que representa um dado significativo quando se analisa o 'contexto' em que a instituição museológica está inserida. Esse dado revela as fragilidades desses espaços com relação aos aspectos administrativos, políticos e legais. Ampliando a discussão, o Acórdão nº 1243/2019 do TCU ainda traz que 28,9% dos museus universitários não estão inseridos no organograma das instituições federais de ensino ao qual eles pertencem. Esses dados são interessantes porque explicam a dificuldade, por exemplo, na aquisição de recursos para esses locais. Uma vez que eles não existem oficialmente, não é possível a solicitação de recursos à administração, o que implica no aspecto financeiro. Essa rápida análise já demonstra algumas fragilidades apresentadas pelos museus federais brasileiros, especificamente pelos museus universitários em relação aos contextos em que estão inseridos. Fica difícil pensar em aspectos relacionados à conservação dos bens culturais quando fatores externos, como, por exemplo, mudanças políticas ou de gestão podem fazer com que os espaços museológicos deixem de existir, visto que esses não possuem ato formal de criação.

2.2.2 – Identificação dos riscos

Nesta etapa do processo, o objetivo é identificar todos os riscos que podem afetar o objeto de estudo. Lembrando que a análise deve ser holística e deve ser realizada em diversos níveis, para que o resultado seja mais eficaz. Dessa forma, o guia sugere algumas ferramentas que podem auxiliar nessa identificação.

A primeira ferramenta apresentada é a identificação dos ‘10 agentes de deterioração’. Para citar e ilustrar esses agentes, o guia apresenta a figura 5 e exemplifica as fontes comuns e os efeitos típicos que cada agente pode causar nos objetos museológicos. Essas informações estão contidas em um quadro juntamente com imagens que demonstram os efeitos dos agentes nos bens culturais.

Figura 5: Os 10 agentes de deterioração.



Fonte: IBERMUSEUS; ICCROM (2017, p. 29).

O guia sugere que a pessoa ou o grupo que está realizando o estudo pense em acontecimentos que podem gerar dano e perda de valor para o acervo museológico, tomando como base o local em que este se encontra. De forma didática, ainda é sugerido que a análise seja iniciada pelo agente força física (ação mecânica) e siga a ordem dos itens apresentados na imagem acima, da esquerda para a direita, sendo as ações criminosas o segundo agente a ser estudado e assim por diante, até que a dissociação (último agente de deterioração) seja analisada. Esse estudo sistematizado permite que nenhum risco seja esquecido, tornando a identificação mais completa.

Os autores do documento alertam que para o objeto ser afetado pelo risco, ele precisa estar, ao mesmo tempo, suscetível e exposto ao agente de deterioração. Como forma de ilustrar a situação para o leitor, o guia apresenta o esquema representado pela figura 6.

Figura 6: Diagrama ilustrativo sobre acervo exposto ao risco, acervo suscetível ao risco e acervo afetado pelo risco.



Fonte: Adaptado de IBERMUSEUS; ICCROM (2017, p. 50).

A figura 6 acima demonstra que entre os objetos que compõem o acervo museológico estudado ou da instituição estudada (representado pelo quadrado cinza), existem aqueles que são suscetíveis ao risco (quadrado azul) e os que estão expostos ao risco (quadrado vermelho). Os objetos do acervo que serão afetados pelos agentes de deterioração estão representados pela intercessão entre o quadrado vermelho, acervo exposto ao risco; e o quadrado azul, acervo suscetível ao risco. Com isso, consegue-se identificar os objetos que estão em situação de risco.

A segunda ferramenta apresentada é denominada 'as 6 camadas do envoltório'. Esta propõe que a identificação dos riscos ocorra de acordo com as diversas camadas que envolvem o acervo ou local estudado, conforme demonstrado na figura 7.

Figura 7: Diagrama com as sugestões de camadas que devem ser estudadas.



Fonte: Adaptado de IBERMUSEUS; ICCROM (2017, p. 51).

A proposta dessa ferramenta é identificar a fonte e as formas de propagação dos agentes de deterioração em cada um desses níveis de envoltório. Os autores destacam que nesse momento:

É também importante considerar os distintos procedimentos e rotinas normalmente realizados em cada uma das camadas, por exemplo, a limpeza do mobiliário e dos espaços de guarda e exposição do acervo, rondas de segurança, manutenção predial, documentação do acervo e armazenamento de dados referentes ao mesmo, etc (ICCROM, 2016, p. 54).

Lembrando que se o estudo estiver sendo realizado para uma sala ou uma edificação como um todo, a quantidade de camadas para identificação dos riscos poderá ser alterada.

A terceira ferramenta sugerida chama-se 'os 3 tipos de ocorrência de risco'. O propósito é "ponderar os diferentes tipos de ocorrência possíveis" (IBERMUSEUS; ICCROM, 2017, p. 55). Desse modo é proposta uma identificação dos eventos com ocorrência rara, comum e processos cumulativos. Nessa parte, o guia apresenta uma tabela que pode ser utilizada como referência para a execução dessa identificação. Após explicar as ferramentas, o guia apresenta um material (anexo 2) para que o leitor possa fazer a identificação em seu local de estudo.

Em nenhum momento, os autores afirmam que as ferramentas devem ser utilizadas juntas para uma identificação completa, ou se a aplicação de apenas uma delas, já faria um pleno levantamento. No entanto, no material que é disponibilizado

para auxiliar o leitor, os autores deixam subentendido que as 3 ferramentas devem ser utilizadas juntas ao sugerirem que o gestor do risco ou a comissão de gestão de risco deve pensar nos agentes de deterioração que ameaçam o objeto de estudo; que deve-se levar em consideração as camadas que envolvem o objeto estudado e também se a ocorrência dos eventos é rara, comum ou processo cumulativo, de forma que a identificação dos riscos seja a mais completa possível (IBERMUSEUS; ICCROM, 2017).

Para finalizar o tópico de identificação dos riscos, os autores apontam para a importância de uma comunicação clara e eficaz entre todos os envolvidos, principalmente com os responsáveis pelas decisões. Para isso e de forma a comunicar os riscos identificados e suas consequências para o acervo, sugerem utilizar a frase-resumo, que deve ser construída da seguinte forma: “**identifica o perigo ou agente de deterioração**²⁸, **descreve o efeito adverso esperado**²⁹ e **especifica a parte do acervo que (mais provavelmente) será afetada**³⁰” (IBERMUSEUS; ICCROM, 2017, p. 58). Exemplificando algumas frases-resumo, o guia apresenta:

- **A luz do dia que entra pelas janelas da nova sala de exposição do museu causará o esmaecimento das cores fotossensíveis nas indumentárias ali exibidas.**
- **Visitantes tocarão o papel de parede original da casa-museu nas áreas acessíveis do circuito expositivo causando seu desgaste e a deposição de sujidades que implicarão alterações estéticas perceptíveis.**
- **O rompimento de tubulações do sistema hidráulico do edifício que atravessam o teto da reserva técnica afetará objetos do acervo susceptíveis à ação da água ali armazenados, causando danos tais como manchas, deformação, fragilização e crescimento de mofo** (IBERMUSEUS; ICCROM, 2017, p. 58).

Esse recurso de colorir nos exemplos cada parte formadora da frase-resumo, conforme apresentado acima, facilita o entendimento por parte do leitor sobre como o texto deve ser construído. Mais um recurso didático apresentado pelo guia para tornar a gestão de riscos mais acessível a quem não tem familiaridade com o assunto.

²⁸ Nos exemplos, a identificação do perigo ou dos agentes de deterioração também aparecerá em laranja para facilitar o entendimento do leitor na composição da frase-resumo. Recurso utilizado no Guia de Gestão de Risco para o Patrimônio Museológico do IBERMUSEUS/ICCROM.

²⁹ Nos exemplos, o efeito adverso esperado também aparecerá em verde para facilitar o entendimento do leitor na composição da frase-resumo. Recurso utilizado no Guia de Gestão de Risco para o Patrimônio Museológico do IBERMUSEUS/ICCROM.

³⁰ Nos exemplos, a parte do acervo que pode ser afetada também aparecerá em azul para facilitar o entendimento do leitor na composição da frase-resumo. Recurso utilizado no Guia de Gestão de Risco para o Patrimônio Museológico do IBERMUSEUS/ICCROM.

Outra sugestão que os autores apresentam para auxiliar na comunicação é a utilização de mapas e plantas para localizar a fonte dos riscos, o posicionamento das peças do acervo, áreas de maior exposição aos agentes de deterioração, entre outros.

2.2.3 – Análise dos riscos

Para uma gestão de riscos eficaz se faz necessário uma compreensão minuciosa dos riscos identificados, a fim de entender a ‘chance de ocorrência’, no caso a probabilidade³¹ da situação de risco ocorrer, e o ‘impacto esperado’, que se refere à consequência³² da ocorrência de determinada situação de risco. Os autores do documento alertam os leitores para o fato de que o ‘impacto’ (consequência) do risco para o acervo museológico é calculado com base na perda de valor esperada (IBERMUSEUS; ICCROM, 2017).

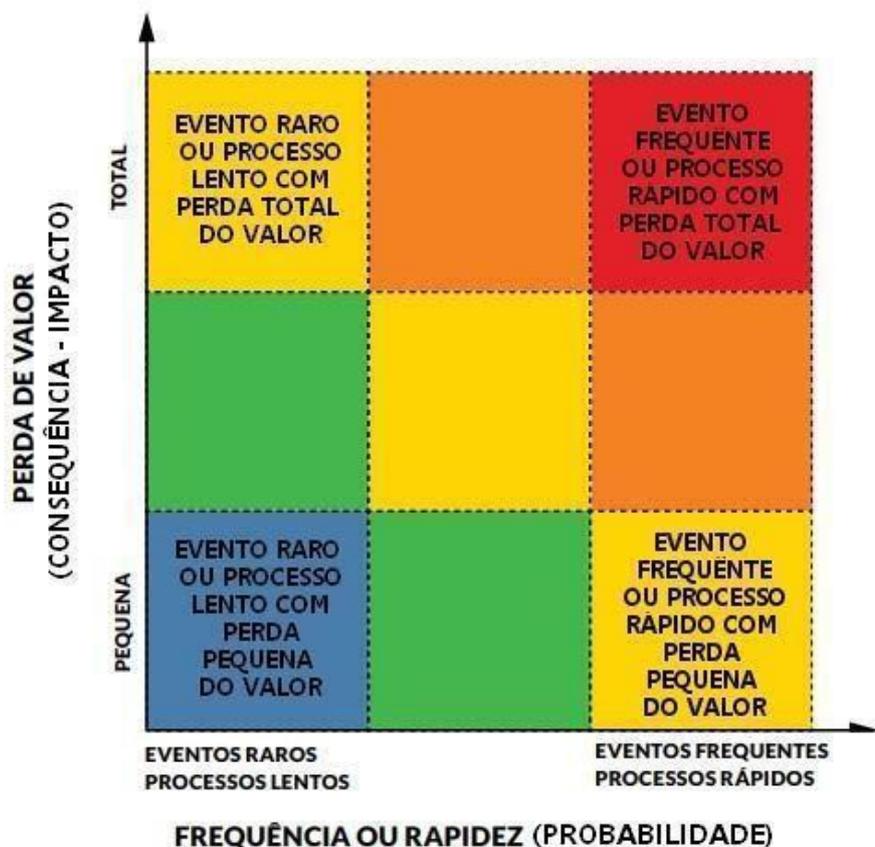
Para facilitar a análise e tornar o processo mais didático, eles separam o estudo da seguinte forma: “Para os riscos de “*eventos*”, estimamos a frequência com que ocorrem. [...] Para os riscos de “*processos cumulativos*”, estimamos o grau de dano acumulado num determinado período de tempo, ou seja, a velocidade com que o dano se acumula” (IBERMUSEUS; ICCROM, 2017, p. 64). Por exemplo, nesta etapa, o gestor de risco deve pensar com que frequência ‘eventos’ como terremotos, infiltrações e furtos acontecem no local estudado, como também com relação aos ‘processos cumulativos’ analisar e estimar o tempo que leva para que fitas magnéticas sejam danificadas ou analisar e estimar o tempo máximo que uma indumentária pode ficar em exposição para que suas cores não sejam esmaecidas.

O estudo da relação entre a probabilidade de um evento acontecer e desse evento gerar perda de valor ao acervo museológico pode ser observado através da matriz abaixo.

³¹ A ABNT NBR ISO 31000 (2018, p. 2) define probabilidade como “chance de algo acontecer”, sendo esse o termo comumente usado na análise de riscos.

³² A ABNT NBR ISO 31000 (2018, p. 2) define consequência como “resultado de um *evento* (3.5) que afeta os objetivos”, podendo ser certa ou incerta, causando efeitos positivos ou negativos, que afetem direta ou indiretamente o objeto. “As consequências podem [ainda] ser expressas qualitativa ou quantitativamente” (ANBT, 2018, p. 2). O termo gravidade também pode ser utilizado como sinônimo de consequência. Mas neste trabalho será usado o termo sugerido pela ABNT NBR ISO 31000 de 2018.

Figura 8: Matriz probabilidade x consequência para análise de risco de acervos museológicos.



Fonte: Adaptado de ICCROM (2016, p. 65).

Como pode se ver na figura 8 representada por uma matriz 3x3 apresenta os possíveis cruzamentos entre as chances de ocorrer um evento (probabilidade) e o impacto que esse evento pode ocasionar. Dessa forma, se o evento for raro de acontecer ou for caracterizado por um processo cumulativo lento e gerar pequena perda de valor para o acervo, essa situação deverá ser alocada no quadrado azul no canto inferior esquerdo da matriz. Se o evento ocorrer com grande frequência ou for resultado de um processo cumulativo rápido e a sua ocorrência gerar grande perda de valor ao acervo, esse deve ser colocado no canto superior direito da matriz, e assim sucessivamente para todos os riscos identificados.

De modo a ajudar na análise da frequência e do impacto de cada situação de risco (evento e processo cumulativo), o guia apresenta algumas ferramentas que foram desenvolvidas para esse tipo de estudo com acervos museológicos.

A primeira delas é denominada escalas ABC que ajuda “a calcular, comparar e comunicar a magnitude de riscos para os bens culturais. Trata-se de escalas numéricas [...] utilizadas para quantificar a frequência ou rapidez de ocorrência e a perda de valor esperada para cada um dos riscos identificados” (IBERMUSEUS; ICCROM, 2017, p.

66). Como o próprio nome sugere, essa ferramenta é formada por três diferentes escalas.

Escala “A” que auxilia a quantificar com que frequência o evento adverso pode ocorrer, levando em consideração o tempo médio entre a ocorrência de dois eventos consecutivos. Para analisar os processos cumulativos, leva-se em conta o tempo para ocasionar determinado grau de dano ao acervo.

Quadro 2: Quadro representativo da Escala A.

Pontuação do componente A	Com que frequência ou a cada quantos anos ocorre o evento? Quantos anos para que determinado grau de dano se acumule?
5	~ 1 ano
4 1/2	~ 3 anos
4	~ 10 anos
3 1/2	~ 30 anos
3	~ 100 anos
2 1/2	~ 300 anos
2	~ 1.000 anos
1 1/2	~ 3.000 anos
1	~ 10.000 anos
1/2	~ 30.000 anos

Fonte: IBERMUSEUS; ICCROM (2017, p. 67).

Escala “B” que ajuda a calcular o tamanho da perda de valor esperada para cada objeto que compõe o acervo exposto e suscetível ao risco. Para utilização dessa escala deve-se “visualizar o tipo e a extensão do dano esperado nos itens afetados. [...] [Depois julga-se] quanto este dano representa em termos de perda de valor em cada item” (IBERMUSEUS; ICCROM, 2017, p. 68). Para ajudar na estimativa da perda de valor esperada nos objetos que compõem o acervo, os autores sugerem que sejam consultados os diversos agentes envolvidos (especialistas, público, gestão do museu, etc) a fim de agregar o maior número de opiniões possíveis e chegar a um consenso. Outro ponto importante destacado, é que a quantificação da perda de valor deve ser realizada levando em consideração o “atual estado de conservação dos objetos do acervo” (IBERMUSEUS; ICCROM, 2017, p. 69).

Quadro 3: Quadro representativo da Escala B.

Pontuação do componente B	Perda de valor esperada em cada item afetado	Escala verbal
5	100 %	Perda de valor total ou quase total em cada item afetado
4 1/2	30 %	
4	10 %	Perda de valor grande em cada item afetado
3 1/2	3 %	
3	1 %	Perda de valor pequena em cada item afetado
2 1/2	0,3 %	
2	0,1 %	Perda de valor muito pequena em cada item afetado
1 1/2	0,03 %	
1	0,01%	Perda de valor minúscula em cada item afetado
1/2	0,003 %	

Fonte: IBERMUSEUS; ICCROM (2017, p. 68).

A Escala “C” auxilia na análise de quanto do valor do acervo pode ser afetado pelo risco. O valor de C é dado pela estimativa do “percentual ou [...] fração do valor do acervo que será afetada pelo risco” (IBERMUSEUS; ICCROM, 2017, p. 73).

Quadro 4: Quadro representativo da Escala C.

Pontuação do componente C	Porcentagem ou fração do valor do acervo afetada	Escala verbal
5	100 %	Todo ou quase todo o valor do acervo afetado
4 1/2	30 %	
4	10 %	Uma fração grande do valor do acervo afetada
3 1/2	3 %	
3	1 %	Uma fração pequena do valor do acervo afetada
2 1/2	0,3 %	
2	0,1 %	Uma fração muito pequena do valor do acervo afetada
1 1/2	0,03 %	
1	0,01%	Uma fração mínima do valor do acervo afetada
1/2	0,003 %	

Fonte: IBERMUSEUS; ICCROM (2017, p. 73).

Para exemplificar a aplicação da Escala C, os autores explicam que se o risco analisado afeta todo o acervo, fazendo com que ele perca todo ou quase todo o seu valor, C será igual a 5, como por exemplo no caso de um incêndio de grandes proporções. Quando o risco afeta apenas parte do acervo, o que acontece mais comumente com a maioria dos riscos, essa análise deve ser feita levando em consideração a distribuição do valor total do acervo entre os objetos que o compõem.

Como forma de praticar o julgamento sobre a perda de valor, após explicar as escalas A e B, o guia propõe que o leitor realize essa quantificação em relação a um caso hipotético de um vaso cerâmico. Para compreensão da escala C, é proposto a construção de um diagrama de valor, de modo a identificar os objetos de maior e menor valores, como também o percentual de valor do acervo, de cada um dos objetos ou grupo de objetos representados. Mais uma proposta didática para ajudar o entendimento e a fixação do assunto. Esses formulários podem ser consultados no anexo 3 e 4 deste trabalho.

Após estabelecer os valores de A, B e C, pode-se “calcular a magnitude do risco (MR), ou seja, seu potencial para causar perda de valor ao acervo” (IBERMUSEUS; ICCROM, 2017, p. 79). Sendo esse o resultado da soma entre os valores obtidos nas três escalas.

Para a coleta de dados confiáveis que ajudem na análise das escalas, principalmente das escalas A e B, o guia apresenta uma tabela que explica, dependendo da natureza do dado, onde procurar a informação com exemplos de sistemas, tabelas, documentos que podem auxiliar a encontrar o dado desejado.

Em seguida, o guia apresenta exemplos de análise de risco utilizando as escalas ABC e mais uma vez propõe que o leitor pratique o que foi explicado. Desta vez, a sugestão é que o leitor calcule a magnitude do risco utilizando o conhecimento adquirido sobre as escalas ABC (anexo 5).

Trabalhando com estimativas, neste caso estima-se a perda de valor de um acervo afetado por um determinado risco, envolvendo sempre um nível de incerteza. Não tem como garantir que o que foi estimado corresponde a uma análise 100% segura e que o resultado será precisamente o obtido na análise. Por isso, os autores afirmam que a gestão de risco deve reconhecer a existência da incerteza e apresentá-la de maneira explícita. Para isso, eles propõem que

Uma maneira de expressar a incerteza ao usar as escalas ABC para quantificar a magnitude do risco consiste em realizar a pontuação não apenas do cenário mais provável (como fizemos anteriormente), mas também do *pior cenário* e do *melhor cenário* plausíveis para cada componente do risco. Isto significa que, em vez de 1 pontuação, teremos 3 pontuações para cada componente: o cenário mais provável,

o pior cenário plausível (denominado “*limite superior*” da pontuação do risco) e o melhor cenário plausível (denominado “*limite inferior*” da pontuação). Dependendo do risco específico em questão, é possível que a pontuação do cenário mais provável coincida com aquela do pior cenário e/ou do melhor cenário plausíveis (IBERMUSEUS; ICCROM, 2017, p. 90).

Dessa forma, o gestor de riscos ou a comissão de gestão de risco consegue ter uma noção do melhor e do pior cenário para cada risco analisado, gerando, ao final, três indicadores de magnitude diferentes e representando o “nível de incerteza existente na análise do risco” (IBERMUSEUS; ICCROM, 2017, p. 91). Para quantificar a incerteza, o guia sugere uma atividade para colocar em prática o que foi explicado (anexo 6).

2.2.4 – Avaliação dos riscos

Após a identificação e análise de cada risco, chega-se à etapa de avaliação desses riscos. Com a magnitude do risco (MR) estabelecida na etapa anterior, os autores orientam que esse valor seja utilizado para aperfeiçoar as tomadas de decisões para uso e salvaguarda do acervo. Complementam afirmando que neste momento os riscos devem ser comparados entre eles e deve-se avaliar para cada risco, seu nível de prioridade e quais são considerados aceitáveis e quais demandam tratamento para sua mitigação ou eliminação. Para essa avaliação, utiliza-se como critério principal a magnitude do risco (MR) de cada risco.

O guia apresenta o quadro 5, a seguir, que relaciona cinco graus de prioridade do risco que variam de prioridade catastrófica (representada pela cor vermelha na escala) até prioridade baixa (cor azul). Cada grau de prioridade é composto por um grupo de valores para a MR que varia do valor 15 (prioridade catastrófica) até o 5 (prioridade baixa). Já na terceira coluna do quadro tem-se a perda de valor esperada no acervo de acordo com os valores para a magnitude do risco. Os autores lembram que o gestor de risco ou a comissão de gestão de risco deve avaliar qual seria a perda de valor aceitável para um acervo em determinado tempo, e assim estabelecer os valores aceitáveis para a MR e aqueles que requerem tratamento.

Quadro 5: Avaliação do nível de prioridade.

Grau de prioridade do risco	MR	Perda de valor esperada no acervo
13½ - 15 Prioridade catastrófica 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
11½ - 13 Prioridade extrema 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% em 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
9½ - 11 Prioridade alta 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
7½ - 9 Prioridade média 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	
7 e inferior Prioridade baixa 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: IBERMUSEUS; ICCROM (2017, p. 97).

Os autores lembram que a variação de 1 unidade no MR, por exemplo para um risco com MR = 13, quando comparado com outro de MR = 14, representa que o risco com MR = 14 é 10 vezes maior do que o risco que possui o MR = 13. Com isso consegue-se comparar a magnitude dos riscos identificados estabelecendo relação de prioridade entre eles. Para facilitar a compreensão e leitura das informações, o guia apresenta um gráfico em barras com todos os riscos identificados em um museu-casa e ordena-os de forma decrescente em relação aos valores encontrados para a MR, que é o resultado da soma das escalas ABC (valores representados no gráfico de modo a comporem o valor da magnitude do risco). Dessa forma consegue-se ter uma visão

holística sobre a análise realizada para cada risco e consegue-se avaliá-los individualmente ou em comparação a outros.

2.2.5 – Tratamento dos riscos

Com os riscos identificados, analisados e avaliados, chega-se à última etapa do ciclo da gestão de riscos. Neste momento já se sabe os riscos que são considerados inaceitáveis e que precisam de ações para mitigá-los ou até eliminá-los se for possível. Essas são denominadas de ações para tratamento dos riscos. Como o guia estudado é direcionado para a gestão de risco em acervos museológicos, esse apresenta algumas ferramentas que podem auxiliar nesta etapa de modo a torná-la mais eficaz.

A primeira ferramenta apresentada é a das seis camadas, já explicada anteriormente neste capítulo. Os autores destacam que ao pensar no tratamento para os riscos é importante pensar em como evitá-los ou reduzi-los em cada uma das camadas.

A próxima ferramenta é a dos 5 estágios de controle, que objetiva que se pense, sistematicamente, no que pode ser feito para tratamento dos riscos a partir de cinco ações, são elas:

EVITAR a causa do risco ou qualquer coisa que o exacerbe. Esta é a ação mais lógica e mais eficaz (quando possível).

BLOQUEAR os agentes de deterioração. Caso não seja possível evitar a ameaça, a próxima ação mais lógica é interpor uma barreira protetora eficaz em algum lugar entre o acervo e a fonte do agente.

DETECTAR os agentes de deterioração e seus efeitos no acervo. É importante monitorar os diferentes agentes para podermos reagir rapidamente caso eles ameacem de forma iminente ou comecem a danificar o acervo. Apenas a detecção, contudo, não é suficiente. Temos que estar preparados para responder de maneira eficaz sempre que algum problema for detectado.

RESPONDER à presença e à ação danosa dos agentes de deterioração. Este estágio inclui todo o planejamento e preparação para permitir uma resposta rápida e eficiente por parte do museu sempre que for necessário. As ações de DETECTAR e RESPONDER sempre devem ser contempladas conjuntamente ao desenvolver opções de tratamento dos riscos.

RECUPERAR os danos e perdas sofridos pelo acervo. Se todas as outras ações falharem, a única opção que nos resta é tentar recuperar os itens do acervo afetados pelos agentes de deterioração. Diferentes tipos de ações podem ser adotados neste sentido, incluindo, por exemplo, a documentação completa e atualizada do acervo, contratação de seguro ou alocação prévia de recursos para uso na recuperação de itens afetados por sinistros distintos, etc. (IBERMUSEUS; ICCROM, 2017, p. 105).

Essa ferramenta sugere ações preventivas (evitar, bloquear, detectar) e reativas (responder e recuperar), mesmo aquelas sendo mais importantes que estas. No entanto, os autores afirmam que “uma gestão de riscos responsável e bem feita deve

integrar estas duas esferas de ação para que os resultados almejados sejam efetivamente alcançados” (IBERMUSEUS; ICCROM, 2017, p. 106).

Após apresentar essas duas ferramentas, o Guia sugere que o gestor de risco ou que a comissão de gestão de risco combine as duas ferramentas. Para isso, é apresentado o quadro 6 que reúne as seis camadas do envoltório com os cinco estágios de controle.

Quadro 6: Relação entre as 6 camadas do envoltório e os 5 estágios de controle.

	Região	Sítio	Edifício	Sala	Mobiliário	Embalagem, suporte
Evitar						
Bloquear						
Detectar						
Responder						
Recuperar						

Fonte: IBERMUSEUS; ICCROM (2017, p. 108).

Os autores lembram que o quadro acima deve ser utilizado para cada um dos riscos identificados e que não existe a obrigatoriedade no preenchimento de todos os campos de combinação entre as camadas e os estágios de controle, sendo essa uma ferramenta auxiliar para ajudar a pensar as opções de tratamento dos riscos.

Após a explanação sobre as ferramentas, o guia apresenta um ‘faça você mesmo’ (anexo 7) que sugere ao leitor utilizar o quadro 6 para pensar nas mais variadas formas de tratamento para os riscos. Como também mostra de forma ilustrada algumas ações que podem ser adotadas associando os estágios de controle com as camadas de envoltório.

Com as diversas possibilidades de ação para tratamento dos riscos, o objetivo agora é selecionar a melhor opção. Para isso os autores afirmam que é necessária uma avaliação crítica e bem orientada para a escolha das melhores ações de tratamento de acordo com as condições específicas do local estudado. Dessa forma, são sugeridas algumas perguntas e reflexões que podem nortear a avaliação, são elas:

Em que extensão a opção reduz o risco? Ela elimina completamente, reduz expressivamente, ou proporciona apenas uma redução “moderada” ou “pequena” do risco? Nosso objetivo principal é

desenvolver e selecionar opções factíveis que eliminem ou reduzam em grande extensão cada um dos riscos prioritários ao acervo.

Quanto custa implementar a opção? Lembre-se que algumas opções podem ter custos iniciais (implantação) e, subsequentemente, custos periódicos de manutenção.

A opção reduz mais de um risco? Por exemplo, exibir objetos do acervo em vitrines reduz os riscos de danos por toque intencional ou contato acidental de visitantes, acúmulo de poeira e furto oportunista. A opção é factível para o museu? Ela conflita com outras opções?

A opção introduz novos riscos para o acervo? (IBERMUSEUS; ICCROM, 2017, p. 1115).

Esses questionamentos, como dito anteriormente, ajudam a nortear a tomada de decisões, mas outras perguntas podem ser feitas de acordo com a realidade e com as necessidades de cada espaço museológico. Para colocar essas reflexões em prática e finalizando essa etapa, o guia apresenta mais uma atividade em que é sugerida ao leitor uma análise de opções para escolha da melhor forma de tratamento de risco em uma situação hipotética (anexo 8).

Após a escolha das opções mais viáveis de tratamento para os riscos inaceitáveis, os autores alertam para a necessidade de se elaborar um plano de ação com cronograma para acompanhamento das etapas de implementação das medidas de controle estabelecidas, com identificação das mudanças e melhorias alcançadas de forma que possam ser mensuradas e auditadas, com a definição das responsabilidades entre os agentes envolvidos e com o estabelecimento dos recursos (materiais, humanos, financeiros, etc) necessários para o cumprimento do plano de ação. Lembrando que o 'plano de tratamento de riscos' deve ser integrado ao sistema de gestão da instituição museológica e que para o sucesso dessa ação é de suma importância uma comunicação eficaz entre todos os envolvidos (IBERMUSEUS; ICCROM, 2017).

2.2.6 – Monitoramento

Com a realização de todas as etapas e com a implementação das medidas de controle, deve ser realizado um monitoramento contínuo com o intuito de averiguar se as medidas adotadas estão sendo eficazes e se houve alguma mudança de cenário significativa que altere o resultado obtido nas etapas anteriores. Outra atividade importante de monitoramento, segundo destacam os autores, é a documentação meticulosa de todo o trabalho realizado. Isso ajuda a economizar tempo na realização dos ciclos seguintes e evita que as informações sejam perdidas ao longo dos ciclos de monitoramento (IBERMUSEUS; ICCROM, 2017).

Após analisar todos os pontos abordados pelo Guia de Gestão de Risco para o Patrimônio Museológico do IBERMUSEUS/ICCROM pode-se perceber que ele percorre todas as etapas propostas internacionalmente para a gestão de riscos; apresenta ferramentas que auxiliam os gestores de riscos a executarem as etapas, como também ilustra e exemplifica cada atividade. Outro ponto positivo é ser um documento já voltado para gestão de riscos do patrimônio museológico, o que facilita o entendimento do processo pelos profissionais da área. Dentro da nossa avaliação, o manual deixa um pouco a desejar quanto ao detalhamento da realização do estudo de contexto, e na parte de atribuição de responsabilidades e divisão de tarefas, fator importantíssimo para que a gestão de risco seja eficiente.

2.3 Manual de Gestão de Risco do TCU

Com a Instrução Normativa Conjunta nº 1 de 2016 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) com a Controladoria-geral da União (CGU), os órgãos e entidades que compõem o Poder Executivo federal foram obrigados a adotar medidas relacionadas à gestão de riscos, controle interno³³ e governança³⁴.

Dessa forma, o Tribunal de Contas da União publicou em 2018 o seu Manual de Gestão de Risco, seguindo a estrutura e política estabelecidas na instrução normativa para gestão de risco. Com isso, o documento se divide em 7 partes: introdução; objetivo da gestão de riscos no TCU; princípios da gestão de riscos no TCU; objetos da gestão de riscos; processo de gestão de riscos; Sistema de Gestão de Riscos do TCU e as referências utilizadas para elaboração do documento.

Na parte introdutória do documento, explica-se que a implantação da gestão de risco no serviço público brasileiro ainda é bem recente e apresenta, rapidamente, algumas legislações que ajudaram o desenvolvimento do tema no Brasil. Informa que ainda em 2012, foi iniciado mapeamento da situação “da gestão de riscos de entidades da administração indireta³⁵” (TCU, 2018, p. 12) e que em 2017 foi lançado o ‘Roteiro de

³³ “Controles internos da gestão: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, [...] [os] objetivos gerais serão alcançados” (BRASIL, 2016).

³⁴ “Governança: combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração, para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organização, com o intuito de alcançar os seus objetivos” (BRASIL, 2016).

³⁵ Entende-se por administração indireta toda entidade dotada de personalidade jurídica própria e que se vincula ao ministério em que sua atividade principal esteja enquadrada (BRASIL, 1967). A exemplo das universidades públicas federais que são autarquias ligadas ao Ministério da Educação.

Auditoria de Gestão de Risco' "com o objetivo de apoiar os auditores do setor público [...] a avaliar a maturidade da gestão de riscos das organizações públicas e a identificar os aspectos que necessitam ser aperfeiçoados" (TCU, 2018, p. 12). Destaca a aprovação da política interna da Casa sobre o assunto em 2017, e a importância do manual para implantação dessa política.

Na segunda parte, o manual apresenta que o objetivo da gestão de riscos no TCU é dar subsídio aos gestores para tomar decisões, de modo a cumprir a missão e alcançar os objetivos da instituição (TCU, 2018). Os autores do manual alertam que não levar os riscos em consideração no momento da tomada de decisões pode fazer com que a organização não alcance seus objetivos ou que os resultados obtidos sejam inferiores ao que poderia ser atingido (TCU, 2018). Ainda nessa parte são apresentados os conceitos de riscos e oportunidades, o que na nossa análise é uma ótima estratégia para que, já no início, o leitor entenda o significado de cada um dos termos.

Com relação aos princípios da gestão de riscos no TCU, na terceira parte, é explicado que esses seguem a Política de Gestão de Riscos do TCU (TCU, 2018), que foi aprovada no ano de 2017, como já foi citado. Nesta parte, o manual apresenta e explica cada um dos princípios, são eles: fomentar a inovação e a ação empreendedora responsáveis; considerar riscos e, também, oportunidades; aplicar-se a qualquer tipo de atividade ou projeto; aplicar-se de forma contínua e integrada aos processos de trabalho; ser implantada por meio de ciclos de revisão e melhoria contínua; considerar a importância dos fatores humanos e culturais; e ser dirigida, apoiada e monitorada pela alta administração.

Lembra-se que tanto a segunda como a terceira partes são itens que devem constar na política de gestão de risco de qualquer órgão ou entidade da administração pública federal, conforme a instrução normativa nº 1 de 2016 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão com a Controladoria-geral da União.

A quarta parte apresenta como objeto da gestão de riscos do TCU "qualquer processo de trabalho, atividade, projeto, iniciativa ou ação de plano institucional, assim como os recursos que dão suporte à realização dos objetivos" (TCU, 2018, p. 17) da instituição.

O processo de gestão de riscos é abordado na quinta parte do manual e será detalhado mais na frente, mas inicialmente pode-se afirmar que o manual estabelece como etapas do processo: o estabelecimento do contexto; a identificação dos riscos; a análise dos riscos; a avaliação dos riscos; o tratamento dos riscos; a comunicação e consulta com partes interessadas; o monitoramento; e a melhoria contínua. Essas etapas estão em concordância com o processo orientado pela ABNT NBR ISO 31010

de 2012, como apresentado no item 2.1 deste capítulo e se coadunam com o Guia analisado no subitem anterior.

O sexto item do manual trata do Sistema de Gestão de Riscos do TCU que “consiste no conjunto de instrumentos de governança e de gestão que suportam a concepção, implementação, monitoramento e melhoria contínua da gestão de riscos” (TCU, 2018, p. 32). Nesta parte do manual são listadas as responsabilidades e as atribuições para cada agente ou setor envolvido, é apresentado o funcionamento do sistema e o processo para a montagem dos grupos que irão identificar os riscos e propor medidas mitigadoras, são definidas as frentes de atuação do sistema de gestão de riscos, busca-se fazer a integração da gestão de riscos com o planejamento estratégico através do alinhamento entre as estratégias da instituição com a sua missão, visão e competências constitucionais. Esse item apresenta-se como de grande contribuição para a realidade dos museus universitários, visto que esses espaços estão sob a responsabilidade das universidades, instituições que não possuem como atividade fim, a guarda e preservação de bens culturais. Outra contribuição interessante que esse item pode proporcionar é a atribuição de responsabilidades dentro do plano de gestão de riscos dos espaços museológicos, a criação ou alinhamento do plano museológico no que se refere à missão, visão e competências desses espaços com a cultura de gestão de riscos. Essas ações podem ajudar no processo de formalização da criação desses espaços e em suas inclusões nos organogramas institucionais.

Na parte seguinte, encontram-se as referências utilizadas para a elaboração do documento e fechando o manual, apresenta-se o glossário e uma tabela anexa para ajudar a análise e avaliação dos riscos nos processos de trabalho.

Após essa rápida explanação sobre o Manual de Gestão de Riscos do TCU, percebe-se que este tem total relação com o Guia de Gestão de Riscos para o Patrimônio Museológico do IBERMUSEUS/ICCROM, e que a grande contribuição, de acordo com a nossa análise, seria realmente a metodologia para a atribuição de responsabilidade para os envolvidos no processo de gestão de riscos.

Com a instrução Normativa Conjunta Nº 1, de 10 de maio de 2016, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão com a Controladoria-geral da União, que prevê a realização medidas no que tange a gestão de riscos, controle interno e governança por parte dos órgãos e entidades ligadas ao poder executivo federal (BRASIL, 2016), se os museus universitários seguirem o que preconiza o Guia do IBERMUSEUS/ICCROM estarão atendendo um dos aspectos instituídos pela normativa conjunta. Então dentro dessa perspectiva, tendo em vista a necessidade de se manter uma base de dados atualizada sobre os espaços museológicos, em consonância com as orientações do IBRAM, através da Resolução Normativa nº 2 de 19 de outubro de 2020 que não se

aplica aos museus universitários, mas que é uma orientação norteadora; e seguindo o que é preconizado pelo Guia de Gestão de Riscos para o Patrimônio Museológico do IBERMUSEUS/ICCROM, o próximo capítulo apresentará um instrumento elaborado para auxiliar o diagnóstico do contexto de inserção que uma instituição museológica está inserida, com também apresentará a aplicação desse instrumento no estudo de caso realizado no Centro Cultural Benfica e no Memorial Denis Bernardes, duas instituições museológicas ligadas a UFPE.

CAPÍTULO 3

ASPECTOS QUE COMPÕEM O ESTUDO DO CONTEXTO: UM INSTRUMENTO PARA O DIAGNÓSTICO APLICADO AO CENTRO CULTURAL BENFICA E DO MEMORIAL DENIS BERNARDES DA UFPE

Aspectos que compõem o estudo do contexto: um instrumento para o diagnóstico aplicado ao Centro Cultural Benfica e do Memorial Denis Bernardes da UFPE

Neste subitem é apresentado o processo para elaboração de um instrumento que possibilite a coleta de dados, viabilizando conhecer o contexto em que instituições estudadas estão inseridas.

O Guia de Gestão de Riscos para o Patrimônio Museológico do IBERMUSEUS/ICCROM, oferece instrumentos para identificação, análise e avaliação dos riscos de forma muito didática, mas não detalha como deve ser realizado o estudo do contexto, citando apenas os itens que devem ser estudados (ambiente político, atores interessados, aspectos administrativos e operacionais, contexto econômico, aspectos legais, ambiente físico e ambiente sociocultural). O estudo do contexto é a primeira etapa do processo de gestão de risco e não se tem como avançar para as etapas subsequentes sem que se tenha dados sobre o contexto da instituição estudada.

Destacando também as peculiaridades dos museus universitários com relação às características de formação das instituições museológicas, a destinação de recursos, as relações institucionais com sua instituição mantenedora, conforme destaca Ribeiro (2013, p. 96) sobre a origem das coleções universitárias, que têm sido criadas “a serviço da pesquisa [...] ou, o que é mais comum, são fruto de ações individuais de pesquisadores, ou grupos de pesquisadores, que têm particular sensibilidade para a preservação de algum acervo”. Ainda sobre as características dos museus universitários a autora ressalta que

[...] nos dias atuais, [os museus universitários] não costumam gerar capital científico e, por este motivo não recebem suficiente valorização no ambiente institucional universitário, estando sempre em situação de inferioridade na disputa por recursos humanos e materiais. Esta situação se reflete até mesmo na disputa por condições mínimas de infraestrutura material, tal como a alocação de espaço físico, a distribuição de verbas de manutenção, a reposição de funcionários, os recursos para publicação etc (RIBEIRO, 2013, p. 96-97).

Com a finalidade de caracterizar cada um dos aspectos que compõe o estudo do contexto, utilizou-se como referência o exemplo apresentado pelo próprio Guia de Gestão de Riscos para o Patrimônio Museológico do IBERMUSEUS/ICCROM, mas de forma complementar, também foi consultada a Resolução Normativa nº 2 de 19 de outubro de 2020 do IBRAM, referente aos procedimentos para elaboração,

implementação e avaliação do plano de gestão de risco ao patrimônio musealizado nas unidades museológicas sob a responsabilidade do IBRAM.

Como o Guia do IBERMUSEUS/ICCROM orienta a realização dessa etapa para a implantação da gestão de riscos, mas não aprofunda a explanação sobre como deve ser realizado este estudo do contexto, a Resolução Normativa nº 2 de 2020 do IBRAM, foi escolhida para auxiliar na estruturação do estudo, de modo a facilitar a identificação dos itens que devem ser verificados em cada um dos sete aspectos (figura 9) apontados pelo Guia, como componentes do estudo para entendimento do contexto que uma instituição museológica está inserida.

Figura 9: Itens a serem levantados na análise do contexto proposto pelo Guia de Gestão de Riscos para o Patrimônio Museológico do IBERMUSEUS/ICCROM.



Fonte: Adaptado de IBERMUSEUS; ICCROM (2017, p. 22).

O ponto de partida para a criação desse instrumento e para entender o que deveria ser analisado em cada um dos aspectos demonstrados na figura 9, foi listar esses aspectos, confrontá-los com o que a Resolução Normativa nº 2 de 2020 do IBRAM apresentava sobre o estudo do contexto, e extrair do exemplo de contexto dado no Guia do IBERMUSEUS/ICCROM o que se encaixaria em cada um dos aspectos. Como forma de viabilizar essa análise, montou-se uma planilha com três colunas, quadro 7, sendo na primeira coluna listados os sete aspectos que compõem o estudo do contexto; na segunda, foram colocados trechos dos exemplos do Guia do IBERMUSEUS/ICCROM, relacionando com cada um dos aspectos; a terceira, foi preenchida com as informações retiradas da resolução normativa do IBRAM, sempre relacionando os dados a serem analisados com os aspectos que compõem o estudo de contexto.

Quadro 7: Primeira etapa da elaboração do instrumento de pesquisa – cruzamento das informações da Resolução Normativa do IBRAM com as informações do Guia do IBERMUSEUS/ICCROM

Elaboração do instrumento – 1ª etapa		
Aspectos a serem analisados no estudo de contexto de acordo com o manual IBERMUSEUS/ICCROM 2018	Orientações de acordo com a Resolução Normativa nº 2 de 19 de Outubro de 2020 do IBRAM	Guia de Gestão de Risco para Acervos Museológicos - IBERMUSEUS/ICCROM
Ambiente político	-----	Cenários político/institucional do país com relação aos investimentos e recursos destinados para a área do patrimônio cultura
Atores interessados	Instituições, grupos, indivíduos	Equipe de limpeza até a direção do museu e as autoridades patrimoniais, o corpo de bombeiros, a polícia, a defesa civil, a comunidade local, universidades, potenciais patrocinadores, etc.
Aspectos administrativos e operacionais	Políticas e procedimentos existentes, missão institucional, vínculo administrativo, organograma e equipe, informações sobre os acervos musealizados.	Missão do museu, nº de funcionários e voluntários, se houver, de quem é a administração ou de que forma é a administração.
Contexto econômico	Planejamento orçamentário - resumo dos valores anuais solicitados, executados e áreas de aplicação, destacando os valores para as ações de preservação e segurança,	Existem patrocinadores privados interessados na preservação dos museus?
Aspectos legais	-----	Plano de gestão ou leis no país que regulamentem a proteção, exploração, exposição desse patrimônio
Ambiente físico - características naturais do entorno	Relevo, clima, vegetação, índices pluviométricos, presença de rios, mares e lençóis freáticos, dentre outros.	-----
Ambiente físico - caracterização da edificação	Histórico e proteção legal (tombamento), arquitetura, dimensão espacial, etc;	Componentes ambientais (existência de rios, matas, etc).
Ambiente sociocultural	Principais atividades econômicas, fluxo de pessoas e veículos, índices de violência urbana, atividades culturais.	População do entorno que utiliza o espaço analisado.

Fonte: A autora (2022).

Com isso, percebeu-se que o aspecto físico poderia ser subdividido em aspectos físicos - características naturais do entorno, e aspectos físicos - caracterização da edificação, de modo a facilitar na sistematização dos dados e a sua análise. Também foi identificado que cinco, dos sete itens estudados, possuíam compatibilidade mesmo em alguns casos, com nomenclaturas diferentes, sendo eles: atores interessados, contexto econômico, aspectos administrativos e operacionais, ambiente físico e ambiente sociocultural. Apenas os aspectos políticos e legais, conforme ilustrado na figura 10, presentes no Guia do IBERMUSEUS/ICCROM, não possuíam nenhuma variável para compatibilização com o que a resolução normativa do IBRAM orienta.

Figura 10: Em destaque os itens da análise do contexto proposto pelo Guia de Gestão de Riscos para o Patrimônio Museológico do IBERMUSEUS/ICCROM que não apresentaram compatibilidade com os itens da resolução normativa do IBRAM.



Fonte: Adaptado de IBERMUSEUS; ICCROM (2017, p. 22).

Dessa forma, o critério utilizado para criar elementos que possibilitaram a análise desses dois aspectos foi a interpretação do exemplo dado no Guia, no qual os aspectos não são apresentados de forma tão clara.

Nesse momento surgiram várias dúvidas de como coletar e definir quais informações seriam coletadas para alguns dos aspectos em estudo. A percepção inicial foi de que os aspectos políticos e os aspectos legais eram muito próximos e até se confundiam. Na exemplificação do Guia do IBERMUSEUS/ICCROM, de acordo com a nossa interpretação, apenas o trecho “Não há um plano de gestão e nem leis específicas que regulamentem a proteção e a exploração econômica deste tipo de patrimônio no país” (IBERMUSEUS; ICCROM, 2017, p. 23) se refere aos dois aspectos. Então, para

definir cada um deles, considerou-se que o retrato do cenário político do país ou estado (fator externo) e cenário institucional (fator interno) com relação ações, planos, programas e projetos de preservação, valorização e salvaguarda do patrimônio cultural seriam inseridos nos aspectos políticos (ações de gestão), já no que concerne aos aspectos legais, considerou-se legislações, resoluções e normativas (âmbito legal) nas instâncias nacional, estadual e local que incidem sobre o patrimônio cultural de uma forma geral, mas também sobre o patrimônio universitário.

Com relação aos autores interessados o Guia do IBERMUSEUS/ICCROM, em seu exemplo, apresenta o seguinte trecho referente a esse aspecto “patrocinadores estrangeiros da iniciativa privada demonstraram interesse em contribuir financeiramente para a manutenção do sítio arqueológico e, em particular, de seu museu” (IBERMUSEUS; ICCROM, 2017, p. 23). O Guia cita, ainda, no momento de explicação do que seria o estudo de contexto alguns atores importantes para o processo de gestão de riscos, como: equipe de limpeza, corpo de bombeiros, polícia, defesa civil e comunidade local. Então a grande contribuição para estruturação e coleta de dados referente a este aspecto foi proporcionada pela resolução normativa do IBRAM, que sugere que essa análise dos atores interessados seja feita em três níveis: instituições, grupos e pessoas interessadas. A sistematização desse aspecto dessa forma possibilitou que uma coleta de dados mais aprofundada e direcionada.

Outro ponto de destaque nesse momento do estudo foi o aspecto econômico. No Guia do IBERMUSEUS/ICCROM o trecho do exemplo que faz menção a esse aspecto é “O país passa por um período de dificuldade econômica, o que implica uma diminuição expressiva dos recursos públicos alocados ao setor do patrimônio cultural” (IBERMUSEUS; ICCROM, 2017, p. 23). Porém no caso dos museus universitários, o ter ou não ter recursos financeiros não passa apenas pelo contexto econômico do país, já que muitos desses museus estão ligados institucionalmente a departamentos. Em contrapartida, a resolução normativa do IBRAM orienta que seja analisado o “resumo dos valores anuais solicitados, executados e áreas de aplicação, destacando os valores para as ações de preservação e segurança, contemplando os dados dos últimos 5 anos”. O que mais uma vez não contempla a realidade dos museus universitários. Dessa forma, para coletar essas informações seria necessário um questionamento mais aprofundado para entender se há ou não destinação de recursos para as instituições museológicas; se há, quem disponibiliza o recurso e qual a prioridade de aplicação.

A segunda fase constituiu-se de uma complementação da planilha iniciada na etapa anterior, aqui foram adicionadas mais três colunas, uma com o que deveria ser analisado em cada aspecto a partir da análise realizada na etapa anterior, a outra discriminando as fontes para a coleta dos dados listados na coluna anterior e a última

com onde e/ou quem poderia fornecer as informações, conforme demonstrado no quadro 8.

Quadro 8: Segunda etapa da elaboração do instrumento de pesquisa – parte do cruzamento das informações da Resolução Normativa do IBRAM com as informações do Guia do IBERMUSEUS/ICCROM

Elaboração do instrumento – 2ª etapa (quadro parcial)					
Aspectos a serem analisados no estudo de contexto de acordo com o manual IBERMUSEUS/ ICCROM 2018	Orientações de acordo com a Resolução Normativa nº 2 de 19 de Outubro de 2020	Guia de Gestão de Risco para Acervos Museológicos - IBERMUSEUS/ICCROM	O que analisar	Fontes de consulta	Onde/com quem conseguir as informações para consulta
Ambiente político	-----	Cenários político/institucional do país com relação aos investimentos e recursos destinados para a área do patrimônio cultural.	Ações e planos de gestão que afetam, positiva ou negativamente, a segurança e a preservação do patrimônio universitário	Sites da internet. Vivência diária no espaço estudado	Conhecimento dos servidores que trabalham na instituição museológica estudada.
Atores interessados	Instituições, grupos, indivíduos	Equipe de limpeza até a direção do museu e as autoridades patrimoniais, o corpo de bombeiros, a polícia, a defesa civil, a comunidade local, universidades, potenciais patrocinadores, etc.	Instituições, grupos e pessoas envolvidas e interessadas no local estudado. Levar em consideração os profissionais que estão envolvidos no dia a dia com o patrimônio universitários	Vivência diária no espaço estudado. Documentos de institucionalização do museu.	Conhecimento dos servidores que trabalham na instituição museológica estudada.
Aspectos administrativos e operacionais	Políticas e procedimentos existentes, missão institucional, vínculo administrativo, organograma e equipe, informações sobre os acervos musealizados.	Missão do museu, nº de funcionários e voluntários, se houver, de quem é a administração ou de que forma é a administração.	Ações, procedimentos, documentos, ligação da do local estudado com a instituição mantenedora, trabalhadores do local, informações sobre o acervo, etc. (aspectos do dia a dia)	Plano museológico ou procedimentos de registro. Documentos de institucionalização do museu. Relatórios do museu. Vivência diária no espaço estudado.	Chefia ou servidor da instituição.

NOTA: O quadro com as informações completas está presente no apêndice 1 deste trabalho.

Fonte: A autora (2022).

Na terceira e última etapa, para a elaboração do instrumento (questionário - vide apêndice 2) de coleta de dados, os aspectos foram divididos entre aqueles que seria possível conseguir as informações pesquisando na internet, usando software, no site da instituição mantenedora dos espaços museológicos, entre outros; e entre aqueles que são específicos e referentes ao dia a dia das atividades dos locais estudados. Essa estratégia foi utilizada para deixar no questionário apenas as informações que realmente precisavam ser fornecidas pelas pessoas que trabalham no local estudado. Essa diminuição da quantidade de perguntas diretas teve por objetivo dar menos trabalho para os respondentes, como também diminuir a subjetividade para a coleta de dados. Dessa forma, os aspectos que entraram no questionário foram: aspectos políticos, atores interessados, aspectos administrativos e operacionais, contexto econômico, aspectos legais, ambiente físico (características da edificação) e o ambiente sociocultural. O único aspecto que não está presente no questionário foi o ambiente físico (caracterização naturais do entorno). Identificado ainda que, assim como a NBR 31000 de 2018, a resolução normativa do IBRAM também orienta que o estudo do contexto deve levar em consideração o levantamento de informações internas e externas às instituições estudadas, dessa forma mais esse critério foi inserido nas perguntas do questionário.

Após todo esse trabalho de estudo, análise e reflexões chegou-se às seguintes características para cada um dos aspectos que compõem o estudo do contexto.

Entende-se por Aspectos Políticos todos aqueles relacionados a programas, políticas, planos, relatórios de gestão que regulamentam e estruturam no âmbito da gestão pública as questões relativas aos museus, principalmente universitários, que são o foco deste trabalho, como também aquelas que se referem a proteção e preservação do patrimônio cultural. Dentro dessa perspectiva, podem ser contemplados nos aspectos políticos programas e ações do IBRAM, por exemplo.

Quanto aos Atores Interessados, para este estudo, serão todos os envolvidos direta ou indiretamente com a instituição analisada ou que possuam algum tipo de interesse relativo à segurança e preservação do patrimônio ao qual a instituição possui a guarda ou a tutela. Para facilitar a análise, os atores interessados foram divididos em três categorias. A primeira delas são as instituições de interesse. Podem pertencer a esta categoria, a depender do tipo de instituição estudada, os órgãos de proteção e preservação do patrimônio, a exemplo do IBRAM, já que os espaços estudados não museus, mesmo sendo museus universitários, da Fundação do Patrimônio Histórico e Artístico de Pernambuco (FUNDARPE), devido a importância do acervo que os espaços museológicos estudados possuem para o estado de Pernambuco; o Corpo de

Bombeiros, já que em caso de incêndio eles teriam que atuar no local, então essa instituição poderia se interessar pelo plano de gestão de riscos dos espaços estudados; Polícia Civil; Polícia Federal. De forma interna a UPFE, pensou-se na Pró-reitoria de Extensão e Cultura (PROEXC), responsável pela Rede de Museus, logo teria interesse pelos dois espaços estudados; a Biblioteca Central, já que o Memorial Denis Bernardes faz uso de suas instalações; e a Pró-reitoria de Gestão Administrativa (PROGEST), já que possui uma Divisão de Bens Móveis; e o próprio MEC, já que os espaços estudados são museus universitários. A segunda categoria é composta pelos grupos que possuem interesse no espaço analisado, que podem ser coletivos, Organizações Não Governamentais (ONGs) e setores de uma instituição. Já a terceira categoria é formada pelos indivíduos que possuem interesse no local. Desse modo, nessa categoria podem ser listados todos os profissionais que trabalham no espaço estudado, como por exemplo: museólogos, bibliotecários, as pessoas do administrativo, os gestores, terceirizados da limpeza e da segurança patrimonial, chefias de departamento e centros acadêmicos, docentes, entre outros.

Com relação aos aspectos administrativos e operacionais, devem ser listados procedimentos e rotinas, oficializadas ou não, que visam principalmente à segurança prédio, acervos e públicos; identificar a missão da instituição museológica e os vínculos administrativos, destacando número de funcionários e voluntários, se houver, de quem é a administração ou de que forma é a administração, relações relevantes do espaço museológico estudado com outros setores da instituição mantenedora (analisar o organograma); com relação ao acervo museológico é importante levantar: histórico da formação e proteção legal do acervo, quantitativo de itens, divisão das coleções (se for assim organizada), estado de conservação dos objetos, situação da documentação museológica do acervo (existência ou inexistência de inventário, catalogação, sistema informatizado).

Dentro do contexto econômico, deve-se verificar os valores anuais solicitados e recebidos pelo espaço analisado; as áreas de aplicação desses recursos, com destaque para as ações de preservação e segurança. Levando em consideração que as universidades nem sempre repassam recursos para esses espaços museológicos, já que esses espaços estão ligados a centros acadêmicos ou a departamentos, é importante nesse ponto do estudo, que seja levantado as ações de manutenção preventiva e corretiva sem contratação de prestação de serviço e gastos de recursos. Com isso consegue-se identificar o que tem sido feito de manutenção na edificação analisada mesmo sem o recebimento de recursos pela instituição museológica. Para finalizar a análise do contexto econômico, destaca-se ainda, a identificação de possíveis patrocinadores privados com interesse na realização de parceria, caso seja possível.

Para análise dos aspectos legais deve-se identificar leis, resoluções, decretos, entre outras normativas, que legislam sobre o objeto de estudo, que neste caso são museus, museus universitários, preservação e segurança do patrimônio nos diversos âmbitos de abrangência da instituição estudada.

Já para o estudo dos ambientes físicos, sugere-se que a análise seja realizada sob duas categorias: características naturais do entorno e caracterização da edificação. Dentro das características naturais do entorno deve-se levantar o relevo, o clima, a vegetação, índices pluviométricos, análise de solo, presença de rios, mares e lençóis freáticos, dentre outros. Já na caracterização da edificação, os itens a serem levantados serão aspectos históricos e proteção legal (tombamento) da edificação ocupada pelos espaços museológicos; aspectos arquitetônicos; dimensão espacial; condições físicas de parede, teto, piso, rede elétrica e hidráulica, etc.

Por fim, o último aspecto que o Guia de Gestão de Riscos para o Patrimônio Museológico sugere é o levantamento do ambiente sociocultural. Para isso deve-se levantar as características antrópicas que envolvem o contexto de inserção do espaço museológico analisado. Desse modo deve-se identificar as seguintes informações sobre o entorno do local de estudo: índice populacional, índices de violência urbana, fluxo de pessoas e veículos, atividades econômicas predominantes, atividades culturais, etc.

Para facilitar a identificação de cada um dos itens que integram cada aspecto, seguiu-se a orientação da NBR 31000/2018, dessa forma os aspectos estudados foram levantados e analisados de acordo com os contextos interno e externo à UFPE.

A pesquisa foi realizada por meio de um questionário virtual, vide apêndice 2, (formulário *web* elaborado a partir do Google *Forms*, aplicativo do Google que permite criar e compartilhar formulários na *web*) e disponibilizado por meio de link para os servidores do Centro Cultural Benfica e do Memorial Denis Bernardes. O universo da pesquisa compreendeu apenas 4 servidores, sendo 2 de cada instituição em estudo e foi respondido entre dezembro de 2021 e janeiro de 2022. Destaca-se aqui que o número de servidores lotados nos nesses espaços é bem limitado, principalmente quando se seleciona aqueles que trabalham diariamente com os acervos. O formulário foi elaborado e desenvolvido, como explicado anteriormente, com base no Guia de Gestão de Riscos para o Patrimônio Museológico do IBERMUSEUS/ICCROM e na Resolução Normativa nº 2 de 19 de outubro de 2020 do IBRAM e foi a principal ferramenta metodológica que norteou essa pesquisa, que visou realizar um diagnóstico dos contextos de inserção do Centro Cultural Benfica e do Memorial Denis Bernardes, de modo a contribuir com ações futuras de gestão de risco para patrimônio museológicos desses espaços.

De modo a evitar um questionário muito longo e com perguntas de respostas facilmente encontradas na internet ou que não fazem parte da rotina dos entrevistados, não foram contempladas no formulário, no que tange o estudo do Ambiente Físico, perguntas sobre as características naturais do entorno e da edificação estudadas. Essas informações foram coletadas pela própria pesquisadora através do ESIG Informações Geográficas do Recife³⁶, para análise do entorno através do mapa; do Instituto Nacional de Meteorologia (INMET)³⁷, para coleta de informações relativas a pluviosidade e umidade relativa do ar; do software Sol-AR³⁸ para a geração da carta solar e da rosa dos ventos da cidade do Recife. Esses sites e softwares foram escolhidos baseados no conhecimento adquirido pela autora ao longo do seu curso de arquitetura, no qual se realizou diversos trabalhos em que era necessário estudar as condições climáticas e de entorno do terreno para o qual se desenvolvia o projeto.

A forma de abordagem utilizada foi a qualitativa, na qual os dados são interpretados pelo autor da pesquisa, não possui característica probabilística por se tratar de um estudo exploratório, mas que permite um diagnóstico quanto ao contexto de inserção das instituições estudadas.

Tanto o Centro Cultural Benfica, como o Memorial Denis Bernardes, possuem cinco servidores lotados que exercem atividades diárias nesses espaços. O número reduzido de servidores é típico dos museus universitários, como já apontado anteriormente, e foram escolhidos para responder o questionário apenas aqueles que trabalham diretamente com a gestão cotidiana das instituições pesquisadas. De modo que foram selecionados dois servidores de cada espaço para participarem da pesquisa.

3.1 A UFPE e seus espaços museológicos

A ideia de se ‘conhecer para preservar’ é muito utilizada quando se aborda assuntos sobre meio ambiente, ecologia, aspectos da natureza de modo geral, mas esse conceito também se aplica facilmente à Museologia e ao Patrimônio. Dentro dessa ideia será apresentada uma breve contextualização sobre a formação histórica da UFPE e sobre seu rico patrimônio que ainda está em fase de identificação e reconhecimento.

³⁶ Porta de informações geográficas da prefeitura do Recife. Link de acesso no quadro 15.

³⁷ O INMET é um órgão do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento que presta informações meteorológicas à sociedade brasileira. Disponível em: <https://portal.inmet.gov.br/sobre>. Acesso em: 05 mar. 2022.

³⁸ O Sol-AR é um programa gráfico, desenvolvido pelo Laboratório de Eficiência Energética em Edificações, que produz carta solar e rosa dos ventos a partir de uma base de dados pré cadastrada no software. Disponível em: <https://labeee.ufsc.br/downloads/software/analysis-sol-ar>. Acesso em: 05 mar. 2022.

Com isso pretende-se chamar atenção para a riqueza patrimonial que a universidade possui e para a necessidade de preservá-los.

A Universidade Federal de Pernambuco foi criada através do Decreto-Lei da Presidência da República nº 9.388, de 20 de julho de 1946, com o nome de Universidade do Recife (UR), iniciando suas atividades em 11 de agosto do mesmo ano. Contudo seus documentos, acervos e coleções são bem mais antigos que sua data de fundação, já que a UR se originou da união de cinco escolas pernambucanas de nível superior: Faculdade de Direito do Recife (1827); Escola de Engenharia de Pernambuco (1896); Faculdade de Medicina do Recife (1914), como também as escolas anexas de Odontologia e Farmácia; Escola de Belas Artes de Pernambuco (1932) e Faculdade de Filosofia do Recife (1939) (BRASIL, 1946).

Parte dos objetos, acervos e coleções provenientes dessas instituições de ensino encontra-se dispersa por departamentos, laboratórios, sala de professores e mesmo por corredores das edificações do atual *Campus* da Recife da UFPE. Outra parte, já reconhecida pela instituição como sendo um rico patrimônio cultural, ocupa espaços destinados à preservação desse patrimônio, dos quais fazem parte museus, coleções científicas e galerias de arte. Esses locais ainda necessitam de uma regulamentação que possibilite a otimização de suas atividades e a divulgação de acervos que fazem parte de diversas áreas de ensino, pesquisa e extensão (UFPE, RESOLUÇÃO nº10, 2018). Araújo (2015) destaca que em contatos iniciais e em visitas aos centros acadêmicos foi possível identificar 19 espaços que mantêm acervos que preservam o fazer acadêmico da UFPE, ainda que cada um realize essa preservação do seu modo. Entre esses locais de preservação de bens institucionais já cadastrados na Rede de Museus da UFPE, encontram-se 14 espaços: Museu de Minerais Rochas; o Museu da História da Topografia e Cartografia; o Museu das Ciências Nucleares; a Coleção Científica de Paleontologia e Exposição de Fósseis; e a Coleção Geológica Estrutural, todos estes pertencentes ao Centro de Tecnologia e Geociências (CTG). Já a Galeria Capibaribe está ligada ao Centro de Artes e Comunicação (CAC), enquanto o Herbário URM, o Herbário UFP, a Coleção de Ossos Humanos Contemporâneos e a Coleção de Zoologia encontram-se sob a responsabilidade do Centro de Biociências (CB). O Memorial Denis Bernardes encontra-se subordinado à Biblioteca Central. O Museu de Anatomia e Evolução Animal que está localizado no Centro Acadêmico de Vitória (CAV), fora do *Campus* Recife da UFPE, e pertencente ao Departamento de Anatomia. Na parte central da capital pernambucana, também fora do *Campus* Recife, ainda podem ser encontrados o Acervo da Faculdade de Direito do Recife e o Museu do Centro Cultural Benfica, este pertencente à PROEXC. Esses 14 espaços preservam as experiências do fazer científico na instituição, através da guarda e conservação de

documentos, livros, mobiliários, maquinários e equipamentos que ajudam a explicar hábitos e costumes, processos e práticas características do cotidiano acadêmico e que permitem conhecer a história da UFPE e de parte do conhecimento produzido pela instituição.

Entre os espaços cadastrados citados acima, pode-se identificar aqueles que estão ligados aos departamentos e aqueles que estão sobre a responsabilidade e administração de órgãos suplementares e pró-reitorias, conforme apresentado no quadro 9 abaixo:

Quadro 9: Espaços museológicos cadastrados na Rede de Museus da UFPE e suas respectivas responsabilidades institucionais.

RESPONSABILIDADE DOS DEPARTAMENTOS	RESPONSABILIDADE DOS ÓRGÃOS SUPLEMENTARES E PRÓ-REITORIAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Museu de Minerais Rochas - CTG; 2. Museu da História da Topografia e Cartografia – CTG; 3. Museu das Ciências Nucleares – CTG; 4. Coleção Científica de Paleontologia e Exposição de Fósseis – CTG; 5. Coleção Geológica Estrutural – CTG; 6. Galeria Capibaribe – CAC; 7. Herbário URM – CB; 8. Herbário UFP – CB; 9. Coleção de Zoologia – CB; 10. Coleção de Ossos Humanos Contemporâneos – CB; 11. Museu de Anatomia e Evolução Animal – Depto. Anatomia do CAV; 12. Acervo da Faculdade de Direito do Recife – FDR. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memorial Denis Bernardes – Biblioteca Central; 2. Museu do Centro Cultural Benfica – PROEXC.

Fonte: A autora (2022).

O que se percebe no dia a dia da UFPE é que os espaços museológicos menores são muito dependentes das dinâmicas dos departamentos a que estão submetidos e que o interesse pelas ações realizadas por esses espaços varia de acordo com a chefia dos departamentos. Em muitas situações, esses espaços e coleções foram montados por professores, que trabalham sozinhos na manutenção dos espaços, como também na conservação e guarda desses objetos. As coleções científicas visitáveis são um ótimo exemplo do processo de patrimonialização realizado por professores, de modo individualizado e de acordo com o que ele julga importante ou não se preservar. As

chefias, nem sempre, dão a devida atenção aos objetos depois que os professores responsáveis se aposentam (MENDONÇA JR, 2020). Outro fator interessante a ser destacado é que existe pouca interferência da gestão central da UFPE nesses espaços e que existem muitos atores envolvidos até que alguma solicitação chegue até o reitor, como também não existem servidores lotados e designados para atuarem especificamente nesses espaços (MENDONÇA JR, 2020).

Corroborando com o exposto por Mendonça Jr sobre as peculiaridades dos museus universitários ligados aos departamentos dos cursos, o relatório da ANDIFES (2020) destaca que

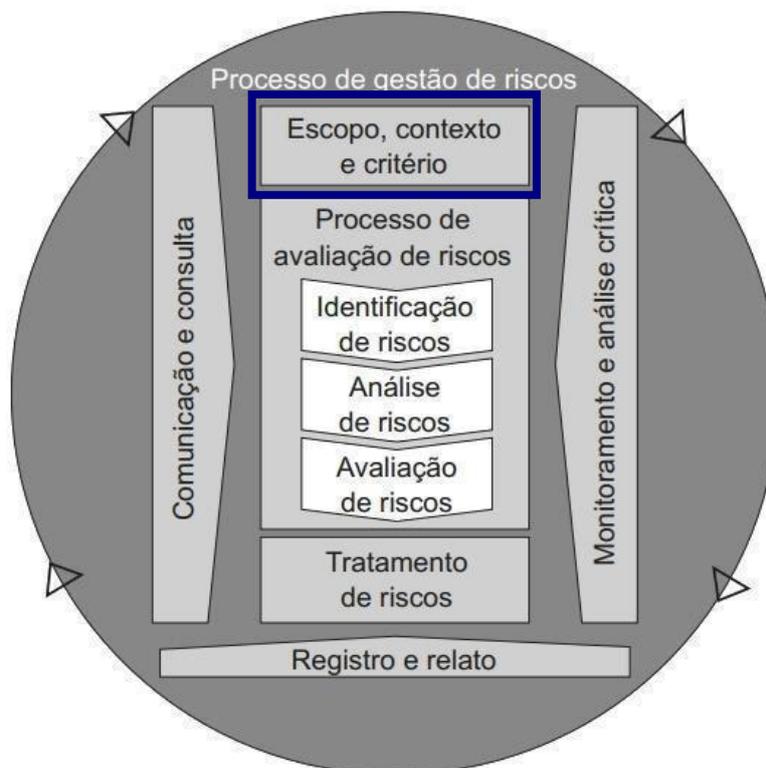
Em sua maioria, estes museus são criados nas extremidades da cadeia universitária, a partir da consolidação de iniciativas de preservação de acervos, proteção à memória, difusão científica e artística, entre outras, frequentemente realizadas no âmbito de departamentos ou em setores/segmentos destes. São museus que trilham um caminho diferente de museus planejados pela estrutura administrativa central. Começam como projetos de pesquisa e/ou extensão, sem pretensões museais, e gradativamente vão consolidando suas ações, acervos e corpo técnico até receberem reconhecimento institucional, em um percurso que passa por colegiados de cursos, departamentos, congregações, até, eventualmente a colegiados superiores (ANDIFES, 2020, p. 12).

No âmbito da UFPE, percebe-se que os espaços que estão sob a responsabilidade de uma Pró-Reitoria ou de um órgão suplementar são maiores, possuem acesso à gestão superior da UFPE de forma mais direta, são instituições mais longevas, já que não estão tão dependentes do interesse de alguns docentes. Por serem espaços maiores e de maior visibilidade institucional, possuem servidores lotados trabalhando em prol da preservação de seus objetos e coleções.

Os contextos dos espaços museológicos da UFPE são os mais diversos possíveis e esse estudo não abarca todos eles. Diante das características apresentadas, o presente trabalho escolheu como objetos de estudo o Centro Cultural Benfica e o Memorial Denis Bernardes, sob a responsabilidade da Pró-reitoria de Extensão e Cultura e da Biblioteca Central, respectivamente. Os espaços escolhidos não representam a maioria dos espaços museológicos dessa instituição de ensino superior, mas a escolha se baseou na possibilidade do aproveitamento e desdobramentos futuros deste trabalho para esses espaços diante da vinculação institucional que eles possuem. Dessa forma, os próximos itens deste capítulo apresentam as instituições estudadas, explica o caminho metodológico adotado para o desenvolvimento de um instrumento que possibilitasse a coleta de dados para a realização do estudo do contexto no Centro Cultural Benfica e no Memorial Denis Bernardes, e os resultados obtidos após o levantamento dos dados.

Lembra-se aqui que o processo de gestão de risco é composto pelas seguintes etapas: entendimento do contexto, identificação dos riscos, análise dos riscos, avaliação dos riscos, tratamento dos riscos e monitoramento, conforme demonstrado na figura 11 a seguir.

Figura 11: Destaque da fase de Contexto no processo de gestão de riscos.



Fonte: Adaptado da ABNT NRB ISO 31000 (2018, p. 15).

Destaca-se ainda que atendendo ao escopo deste trabalho, o desenvolvimento desse capítulo se limita a elaboração de material, ao levantamento de dados e a produção e um diagnósticos referentes a primeira etapa do processo de gestão de riscos, limitando-se assim ao estudo do contexto de inserção do Centro Cultural Benfica e o Memorial Denis Bernardes como forma de contribuir para a gestão de risco desses espaços museológicos.

3.2 Estudos de Caso: Centro Cultural Benfica e Memorial Denis Bernardes

Conforme explicado no item anterior deste capítulo, o estudo de caso deste trabalho se propõe a realizar um diagnóstico sobre o contexto de inserção do Centro Cultural Benfica e do Memorial Denis Bernardes. Dessa forma, faz-se necessário

apresentá-las, do ponto de vista administrativo e museal, destacando a importância desses espaços museológicos para a UFPE e para a sociedade.

O Centro Cultural Benfica atualmente é “um espaço extensionista da UFPE, utilizado para o lançamento de livros, projeção de filmes, apresentação de peças teatrais, concertos musicais e exposições artísticas e a realização de cursos, seminários e palestras” (UFPE; PROEXC, 2022). Sua estrutura é composta pelo Teatro Joaquim Cardozo, pelo Instituto de Arte Contemporânea (IAC), pela Livraria Benfica e pela reserva técnica do Acervo Museológico Universitário da UFPE.

O CCB está situado no bairro da Madalena, no Recife, na Rua Benfica, nº 157. Essa rua é conhecida por abrigar palacetes remanescentes do século XIX, no estilo neoclássico, conforme pode ser observado na figura 12 a seguir, que na época eram usados como casas de veraneio pela população mais abastada recifense (DA SILVA SOUZA; RIBEIRO, 2020).

Figura 12: Fachada do Centro Cultural Benfica voltada para a Rua Benfica.



Fonte: A autora (2022).

De acordo com Guerra (2011) *apud* Oliveira (2015), o casarão, que hoje abriga o CCB, foi, durante anos, sede da Escola de Música da Universidade Federal de Pernambuco, passando, anos depois, a sediar o Departamento de Extensão Cultural (DEC), atual Diretoria de Cultura da UFPE. Seu acervo museológico está guardado no 1º andar do casarão, local onde está instalada a reserva técnica do espaço. Esse começou a ser constituído em 1962, com a criação do Serviço de Extensão e Cultura (SEC), atual Diretoria de Cultura da UFPE, por Paulo Freire e ao longo dos anos foi

crescendo através de compras e doações (CUNHA, 2017). Sobre esse acervo, Oliveira (2015) destaca que o mesmo é composto por

[...] conjunto patrimonial coleções compostas por obras e mobiliários da Antiga Escola de Belas Artes. Essa coleção conta com trabalhos de Balthazar da Câmara, Murillo La Greca, Vicente do Rego Monteiro, Telles Júnior, Francisco Brennand, Reynaldo Fonseca. A coleção de folhetos de cordel, em maior número no acervo, se aproxima, hoje, de quatro mil impressos. A coleção de cerâmica de arte popular possui obras de Mestre Vitalino, Zé Caboclo, Lídia de Tracunhaém, CiçaLoiceira, Porfírio Faustino entre outros. O acervo possui ainda a Coleção Armorial, criada durante o Movimento Armorial liderado por Ariano Suassuna, que adquiriu para o acervo obras de artistas participantes desse movimento, como Gilvan Samico, quando fora gestor do Departamento de Extensão Cultural, na década de 1970. O acervo conta hoje com cerca de quatro mil e quinhentas obras, em sua maioria folhetos de cordel (OLIVEIRA, 2015, p. 50).

Com isso percebe-se que o Centro Cultural Benfica é detentor de um importante patrimônio que remete a história da UFPE, como também a movimentos artísticos e de cultura popular de Pernambuco. Além de estar inserido em um remanescente exemplar arquitetônico do século XIX. Dessa forma, esse espaço museológico universitário tem abrangência não só no âmbito da Universidade Federal de Pernambuco, mas em todo o estado pernambucano.

Já o Memorial Denis Bernardes foi criado em 2013, quando da reabertura da Biblioteca Central da UFPE, com a finalidade de possibilitar que documentos importantes referentes à memória institucional desta universidade pudessem ser preservados, restaurados e conservados para que fossem disponibilizados ao público interno e externo (LIMA, M.G. et al, 2014).

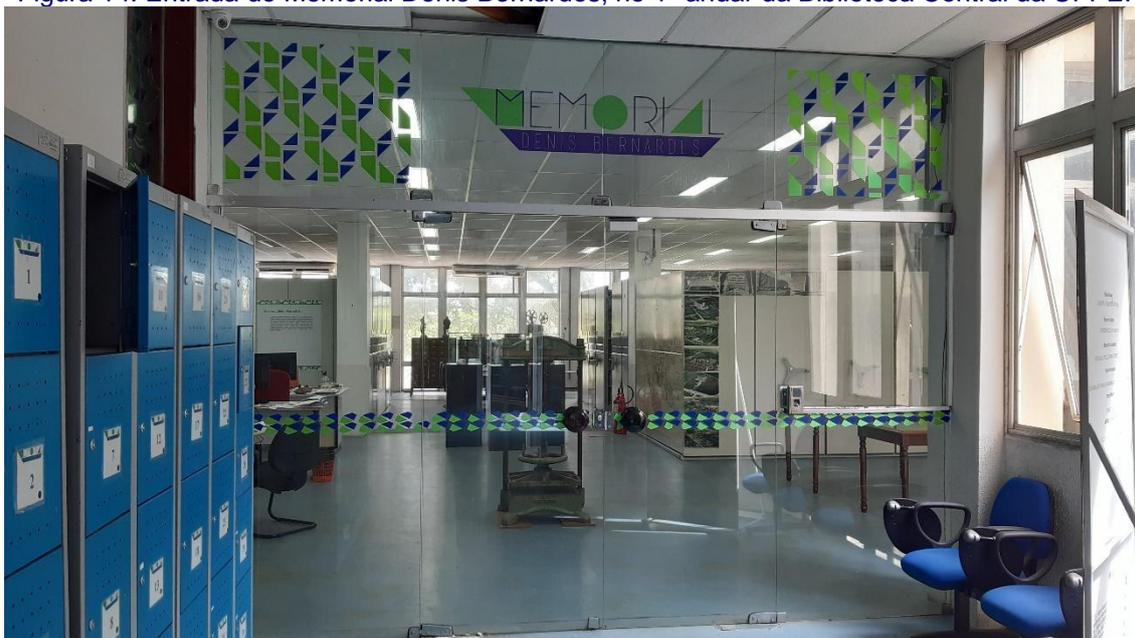
Diferente do Centro Cultural Benfica, o Memorial Denis Bernardes não possui uma edificação exclusiva para acomodação dos seus usos e acervo. Este está sediado no 1º andar da Biblioteca Central, *Campus Recife* da UFPE, bairro da Várzea, na Av. Reitor Joaquim Amazonas, e ocupa uma área de 550 m² aproximadamente. As imagens da entrada da Biblioteca Central da UFPE e do Memorial Denis Bernardes estão demonstradas nas figuras 13 e 14 a seguir.

Figura 13: Entrada principal da Biblioteca Central, *Campus Recife da UFPE*.



Fonte: A autora (2022).

Figura 14: Entrada do Memorial Denis Bernardes, no 1º andar da Biblioteca Central da UFPE.



Fonte: A autora (2022).

No MDB estão armazenados diversos fundos documentais, como a coleção de Produção Intelectual da Universidade (PIU), formada pela produção acadêmica de servidores e ex-servidores da UFPE, como também por teses e dissertações editadas pela Editora Universitária; documentos referentes à Faculdade de Medicina do Recife e a Escola de Belas Artes de Pernambuco. Há ainda manuscritos do Conselheiro João Alfredo Correia de Oliveira, senador do Império; recortes de jornal; fotografias datadas entre os anos de 1946 e 2009 – que estavam sob a responsabilidade da Assessoria de

Comunicação da UFPE; discos em vinil e fitas oriundas do Núcleo de Rádio e TV Universitários (LIMA, M.G. et al, 2014); litogravuras produzidas pela Oficina Guaianases de Gravuras (OGG) – casa-editora que se dedicou à produção de gravuras artísticas, mobiliário antigo da UFPE, e peças de arte popular pernambucana.

No local são desenvolvidas atividades de documentação das coleções existentes, digitalização de documentos, são realizados projetos de pesquisa e extensão e cursos de capacitação, além do auxílio aos pesquisadores.

Após a apresentação dos espaços estudados neste trabalho, o próximo item apresenta uma explicação sobre a metodologia elaborada para a coleta de dados do estudo do contexto, de modo a viabilizar a realização dessa fase do processo de gestão de riscos.

3.3 Resultados e Discussões a partir da Aplicação do Instrumento

3.3.1 Aspecto Político

As primeiras questões são referentes ao Aspecto Político, que correspondem a ações e planos de gestão que interferem, positiva ou negativamente, na segurança e na preservação do patrimônio universitário.

Quadro 10: Dados sobre os aspectos políticos.

ASPECTOS POLÍTICOS		
PERGUNTAS	CENTRO CULTURAL BENFICA	MEMORIAL DENIS BERNARDES
Você conhece ou se lembra de alguma iniciativa INTERNA à UFPE que se encaixe no contexto do ambiente político? Se sim, você poderia citar alguma(s)? (Ex: planos de gestão e políticas institucionais destinados à segurança e preservação do patrimônio universitário).	Rede de museus da UFPE.	Não.
Você conhece ou se lembra de alguma iniciativa EXTERNA à UFPE que se encaixe no contexto do ambiente político? Se sim, você poderia citar alguma(s)? (Ex: planos de gestão e políticas institucionais destinados à segurança e preservação do patrimônio universitário).	Não.	Não.

Fonte: A autora (2022).

Entre as respostas obtidas, as duas pessoas do Centro Cultural Benfica citaram a Rede de Museus como iniciativa interna da UFPE, mas não identificaram nenhuma iniciativa externa à instituição. Já os participantes do Memorial Denis Bernardes

afirmaram não conhecer nenhuma ação ou plano de gestão que interferisse na segurança e na preservação do patrimônio universitário nem interna e nem externamente a UFPE.

Com base nesses dados infere-se que os servidores do Memorial Denis Bernardes não lembraram da Rede de Museus da UFPE, em decorrência, talvez, da falta de regulamentação (regimento interno) da Rede.

Nesse item do estudo de contexto destaca-se ainda que não foram citados pelos participantes da pesquisa: o Plano Nacional de Cultura (vencido em 2020); Plano Nacional Setorial de Museus (vencido em 2020); Acórdão TCU nº 1243/2019; Grupo de Trabalho Museus Universitários (ANDIFES); Programa de Gestão de Risco ao Patrimônio Musealizado Brasileiro do IBRAM. Instrumentos que possivelmente seriam lembrados se as instituições estudadas possuíssem museólogos em seus quadros de servidores. Esses planos e programas norteiam as ações nos museus brasileiros.

3.3.2 Atores Interessados

No que se refere aos Atores Interessados, foi solicitado que fossem listados instituições, grupos ou indivíduos que possuem interesse ou algum tipo de relação com as instituições de estudo.

Quadro 11: Dados sobre os atores interessados

ATORES INTERESSADOS		
PERGUNTAS	CENTRO CULTURAL BENFICA	MEMORIAL DENIS BERNARDES
Você poderia listar INSTITUIÇÕES que, na sua opinião, se caracterizam como atores de interesse para a instituição museológica que você trabalha? (Ex: instituições que trabalham para proteção e conservação do patrimônio em âmbito nacional, estadual e/ou municipal).	O Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), Fundação Joaquim Nabuco (FUNDAJ), FUNDARPE, Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), Museu do Estado de PE, Museu de Arte Moderna Aloísio Magalhães (MAMAM), Serviço Social do Comércio (SESC).	FUNDAJ, FUNDARPE, Instituto Ricardo Brennand, Biblioteca Nacional.
Você poderia listar GRUPOS que, na sua opinião, se caracterizam como atores de interesse para a instituição museológica que você trabalha? (Ex: ONGs, coletivos, grupo de pesquisa, etc)	Pesquisadores das áreas de museologia, artes visuais, artes cênicas, patrimônio; alunos de escolas públicas e particulares, como também da própria UFPE; artistas, produtores e	Rede memorial de Pernambuco ³⁹ , Rede de museus da UFPE, Núcleo de Curadoria Digital do Departamento de Ciência da Informação (DCI) da UFPE e Estudos

³⁹ Rede de articulação e cooperação entre os espaços que possuem missão memorial no estado de Pernambuco. Disponível em: <http://redememorialpernambuco.blogspot.com/>. Acesso em: 10 mar. 2022.

	mediadores culturais e apreciadores de artes.	Epistemológicos da Informação (DCI/UFPE)
Você poderia listar INDIVÍDUOS que na sua opinião se caracterizam como atores de interesse para a instituição museológica que você trabalha? (Identificar, se possível, cargo ou função da pessoa na UFPE)	Professores e alunos da UFPE dos cursos de Artes Visuais, Artes Cênicas, Museologia, Música, Letras, Antropologia, Sociologia, História, Filosofia e Letras.	Profº Marcos Galindo (Departamento de Ciência da Informação - DCI, e coordenador do Laboratório Liber), Profª Emanuela Sousa Ribeiro (Curso de Museologia - UFPE), Profª Sandra Siebra (DCI/UFPE), Profª Majory Karoline (DCI/UFPE), Profª Danielle Oliveira (DCI/UFPE).

Fonte: A autora (2022).

Com relação aos atores interessados, foram destacados diversos órgãos de proteção e fomento ao patrimônio cultural, nos âmbitos federal (IPHAN, IBRAM, FUNDAJ) e estadual (FUNDARPE), o que demonstra a importância dos espaços estudados e, conseqüentemente, de seus acervos para o Brasil e para Pernambuco. Ainda sobre os atores interessados, foram destacados grupos de pesquisa e servidores da UFPE que atuam nesses ambientes nas áreas de Museologia e Ciência da Informação (CI) no Memorial Denis Bernardes, já que a maioria do seu acervo é constituído de fundos documentais e devido ao fato do espaço ter em sua gênese a presença de professores da CI. Já no Centro Cultural Benfica não foram citados grupos ou pessoas específicas que se interessem pelo espaço e conseqüentemente por seu patrimônio cultural. Essas respostas mais genéricas podem representar a falta de conhecimento de atores interessados específicos ou pode ter relação, mais uma vez, com a criação e com as atividades que são desenvolvidas no espaço. Como dito anteriormente, o CCB é formado pelo Teatro Joaquim Cardozo, o que justificaria o interesse de alunos e docentes do curso de artes cênicas; pelo Instituto de Arte Contemporânea, que desperta o interesse dos envolvidos com as artes visuais; e pelo Acervo Museológico Universitário, que tem total relação com o curso de museologia. Mesmo com respostas evasivas, considera-se que foi dado um indicativo de possíveis grupos que podem contribuir futuramente com o desenvolvimento das próximas etapas do processo de gestão de riscos do Centro Cultural Benfica.

Curiosamente, nenhum dos participantes citou a Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEXC) e nem a Diretoria de Cultura da UFPE, o que pode indicar um distanciamento institucional entre os espaços estudados e os grupos de promoção à cultura da Universidade Federal de Pernambuco. Outras instituições que também podem ser destacadas são o Corpo de Bombeiros do estado de Pernambuco, já que em caso de incêndio eles que serão acionados para extinção das chamas, então para

eles deve ser importante conhecer a edificação (entradas e saídas, aberturas, acessos, disponibilidade de água, entre outros) de modo facilitar uma possível ação, caso seja necessário. Salienta-se ainda a importância do MEC como outro ator interessado, de modo que o Ministério conheça os espaços museológicos que a UFPE possui, já que esta é uma autarquia ligada ao governo federal e responde diretamente àquele ministério. O conhecimento e reconhecimento desses espaços por parte do MEC, poderia proporcionar a criação de políticas e instrumentos que atendam às necessidades desses espaços.

3.3.3 Aspectos Administrativos e Operacionais

Os Aspectos Administrativos e Operacionais, apresentados no quadro 12, são aqueles relacionados ao cotidiano, às atividades e ao funcionamento das instituições museológicas estudadas. Devido a essa característica, não foram identificados fatores externos à UFPE para compor a análise desse aspecto.

Quadro 12: Dados sobre os aspectos administrativos e operacionais.

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS E OPERACIONAIS		
PERGUNTAS	CENTRO CULTURAL BENFICA	MEMORIAL DENIS BERNARDES
Na instituição museológica em que você trabalha existem procedimentos e rotinas, oficializadas ou não, que visam principalmente à segurança do prédio, do acervo e do público?	Sim.	Sim
Se SIM na resposta anterior, quais são esses procedimentos e rotinas?	Segurança patrimonial 24h, fiscalização dos extintores de incêndio, vistoria periódica a reserva técnica.	Não é permitida a entrada de visitantes com bolsas e mochilas. Controle biométrico de acesso pela entrada principal. É proibido o consumo de comida dentro do espaço. Controle de temperatura do ambiente. Manuseio das peças, documentos e objetos apenas com o uso de equipamentos de proteção individual (EPI).
Os procedimentos existentes são suficientes para um bom funcionamento da instituição museológica que você trabalha?	Não.	Não.

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS E OPERACIONAIS - Continuação		
PERGUNTAS	CENTRO CULTURAL BENFICA	MEMORIAL DENIS BERNARDES
Se NÃO na resposta anterior, por favor justificar e/ou explicar o que pode ser melhorado.	Falta de profissional na área de museologia para auxiliar nas ações de conservação do acervo existente no Centro Cultural Benfica.	Criar uma Política de Preservação do Acervo e ter um espaço individual para o Memorial Denis Bernardes, de modo a facilitar o controle de temperatura do local e o acesso de pessoas, já que atualmente o espaço é compartilhado com outro setor e a porta que dar acesso a este setor encontra-se danificada e constantemente aberta.
A missão da instituição museológica que você trabalha está bem definida?	Uma resposta "Sim" e outra resposta "Não".	Uma resposta "Sim" e outra resposta "Não".
Se sim na resposta anterior, qual é a missão da instituição museológica que você trabalha?	"Promover a cultura e a memória através de ações formativas e de fruição através das artes promovidas pelos três equipamentos que o compõem: Acervo Museológico Universitário, Teatro Joaquim Cardozo e Instituto de Arte Contemporânea".	"Promover a conservação, preservação e disseminação da informação científica, cultural e administrativa de caráter histórico produzida na Universidade, bem como acervos que venham a ser salvaguardados no MDB"
Qual é o vínculo administrativo que a instituição museológica que você trabalha possui com a UFPE? (Relações no organograma)	Diretoria de Cultura da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura.	"Oficialmente o Memorial é um setor que não existe no organograma da universidade". Administrativamente o fluxo é o seguinte: MDB -> Divisão de Acervos e Atendimento ao Público (DAAP) -> Diretoria do Sistema Integrado de Bibliotecas -> Reitoria UFPE
Quantos servidores lotados existem na instituição museológica que você trabalha?	5	5
Quais cargos esses servidores ocupam?	2 Técnicos em Assuntos Educacionais, 2 Assistentes Administrativos e 1 Produtor Cultural	4 Bibliotecários e 1 Assistente em Administração.
Existem voluntários que realizam atividades na instituição museológica que você trabalha?	Não.	Não.
Se SIM na resposta anterior, por favor, informar o quantitativo e as áreas de atuação.	-	-
Existem estagiários/bolsistas que realizam atividades na instituição museológica que você trabalha?	Sim.	Sim.

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS E OPERACIONAIS - Continuação		
PERGUNTAS	CENTRO CULTURAL BENFICA	MEMORIAL DENIS BERNARDES
Se SIM na resposta anterior, por favor, informar os quantitativos e as áreas de atuação.	Total de 10, sendo 4 de Teatro, 2 de Artes Visuais, 2 de Museologia, 1 de Secretariado e 1 de Informática	7 bolsistas
Existem terceirizados que realizam atividades na instituição museológica que você trabalha?	Sim.	Sim.
Se SIM na resposta anterior, por favor, informar os quantitativos e as áreas de atuação.	2 Porteiros, 2 Seguranças e 2 de serviços gerais.	1 terceirizado de serviços gerais que atua em toda Biblioteca Central.
Qual a situação da documentação museológica (inventário, catalogação, ficha técnica de cada peça) do seu acervo?	Existente e está atualizada.	Existente, mas desatualizada.

Fonte: A autora (2022).

De acordo com o levantamento realizado, nota-se que tanto no Centro Cultural Benfica, quanto no Memorial Denis Bernardes existem rotas e procedimentos que visam a segurança do prédio, acervo e público. Porém essas medidas ainda são muito escassas para a preservação do patrimônio museológico, quando se pensa nos 10 agentes de deterioração, conforme explicado no segundo capítulo desta dissertação.

No Centro Cultura Benfica a vigilância 24h auxilia na diminuição de roubos e furtos; a inspeção nos extintores permite identificar a necessidade de manutenções, de modo a deixá-los prontos para utilização em caso de incêndio; e as visitas a reserva técnica possibilitam a identificação de infiltrações, mofos, presença de insetos ou roedores. Seria de grande importância que existisse na reserva técnica um procedimento de monitoramento da umidade relativa do ar e da temperatura. Além de ações mais efetivas e periódicas para o controle de pragas.

Já no Memorial Denis Bernardes o acesso biométrico na entrada principal e o local para guarda de bolsas e mochilas, são medidas para evitar o roubo e furto de objetos do acervo. Ressalta-se que o procedimento de controle de acesso é uma das práticas sugeridas pelo Manual de Procedimentos de Emergência do ICMS/ICOM DE 2019. Para evitar o aparecimento de insetos e roedores, é proibido comer no interior do Memorial e a última rotina destacada foi a utilização de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) para manuseio do acervo, o que diminui o risco de dissociação das peças. Para este local, destaca-se a importância do desenvolvimento de rotinas ou

procedimentos de trabalho para monitoramento da umidade relativa do ar e da temperatura do ambiente, assim como do CCB.

Salienta-se aqui a identificação dos riscos existentes nos locais estudados não fazem parte deste trabalho, já que este se limita ao diagnóstico do contexto de inserção desses espaços. Dentro do processo de gestão e gerenciamento de riscos, a identificação dos riscos constitui-se como etapa posterior à etapa desenvolvida neste trabalho. Mas acredita-se que ressalvas podem ser realizadas neste nível de estudo, de modo a alertar sobre a importância de se criar novos protocolos e rotinas de segurança, visto que de forma unânime, todos os participantes da pesquisa afirmaram que os procedimentos existentes não são suficientes para o bom funcionamento de seus espaços de trabalho e para guarda do patrimônio universitário.

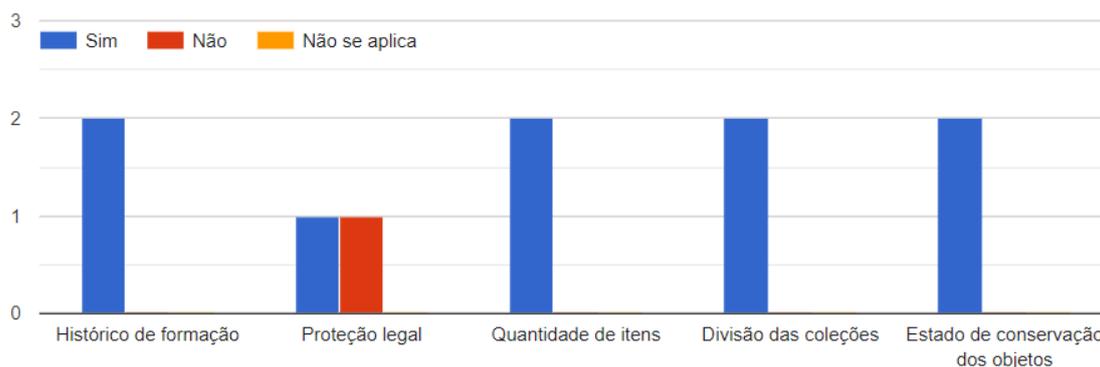
Diante desse cenário, para os servidores do Centro Cultural Benfica para a criação de procedimentos que possam auxiliar no bom funcionamento do centro seria necessária a contratação de novos servidores, sobretudo, especialistas em Museologia e Conservação. Já para os participantes do MDB, seria necessária a construção de uma política de preservação de acervo por parte da UFPE, como também um espaço único para o Memorial, que não fosse compartilhado com outro setor da Universidade.

Curiosamente, quando questionados sobre a missão dos espaços em que trabalham, apenas 1 servidor de cada um dos espaços estudados disse ser bem definida. Isso revela que talvez os servidores não conheçam ou não entendam a missão dos espaços museológicos em que desenvolvem suas atividades, o que representa um risco para essas instituições, já que essas informações podem se perder ao longo do tempo, ou as atividades desenvolvidas podem estar destoando do que verdadeiramente foi pensado para esses espaços, entre outros riscos. Talvez isso aconteça pela inexistência de museólogos no quadro de servidores da UFPE, e conseqüentemente, da existência do Plano Museológico desses espaços, ou mesmo, que o servidor que afirma conhecer bem a missão da instituição tenha sido justamente aquele que ajudou a construí-la e por isso a conhece.

Com relação aos quantitativos de servidores, estagiários, terceirizados e bolsistas, esses dados auxiliam a identificar quem são as pessoas que possuem vínculo e acesso diário os espaços estudados, de modo que essas pessoas se tornam potenciais candidatos a participarem da futura comissão para gestão de risco desses locais estudados.

Ainda dentro dos Aspectos Administrativos e Operacionais, os participantes foram questionados sobre as informações museológicas que possuíam sobre seus acervos. O CCB apresentou as seguintes respostas:

Gráfico 1: Existência ou não de informações sobre os acervos museológicos do Centro Cultural Benfica.

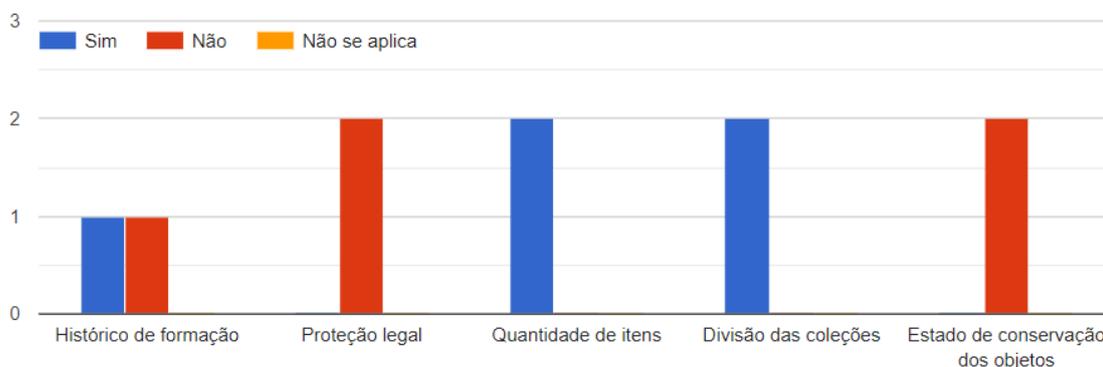


Fonte: A autora (2022).

Como pode ser observado no gráfico 1, o Centro Cultural Benfica possui as informações importantes sobre seus acervos, porém houve uma divergência no entendimento quanto às informações de proteção legal. Mas informações sobre história dos acervos, quantidade de itens, divisão por coleção e estado de conservação existem e estão atualizadas.

Já no Memorial Denis Bernardes, a situação das informações museológicas é outra, como pode ser verificado no gráfico 2 abaixo:

Gráfico 2: Existência ou não de informações sobre os acervos museológicos do Memorial Denis Bernardes.



Fonte: A autora (2022).

No MBD houve uma divergência de entendimento quanto às informações sobre o histórico de formação dos acervos e não existem informações sobre proteção legal que os objetos possam ter e nem sobre o estado de conservação deles. Com isso, eles afirmaram que a documentação museológica do acervo existia, mas estava desatualizada.

3.3.4 Contexto Econômico

Sobre o Contexto Econômico, que se destina a identificar as relações financeiras existentes entre os locais estudados e a UFPE, tem-se:

Quadro 13: Dados sobre os aspectos econômicos.

ASPECTOS ECONÔMICOS		
PERGUNTAS	CENTRO CULTURAL BENFICA	MEMORIAL DENIS BERNARDES
Que setor, dentro do organograma da UFPE, repassa os recursos para a instituição museológica que você trabalha?	Não há destinação de recursos.	Biblioteca Central que é responsável pelo sistema de bibliotecas.
Os valores anuais solicitados foram recebidos?	Não.	Não.
Quais as áreas de maior destinação de recursos dentro da instituição museológica que você trabalha?	Não há destinação de recursos.	Compras de material de consumo como luvas e máscaras descartáveis.
Com relação às manutenções preventivas e corretivas...	São realizadas pela própria equipe de manutenção predial da universidade.	São realizadas pela própria equipe de manutenção predial da universidade.
Nos últimos anos, a instituição museológica que você trabalha passou por alguma manutenção preventiva ou corretiva que você ache importante destacar? Se sim, qual?	Manutenção na cobertura e seu sistema de escoamento de água.	Manutenção dos condicionadores de ar.
Existe o interesse de patrocinadores privados na formação de parcerias com a instituição museológica que você trabalha?	Uma resposta "Sim" e outra resposta "Não".	Uma resposta "Desconheço" e a outra "Pensamos na possibilidade mas ainda não levamos adiante".

Fonte: A autora (2022).

De acordo com o Relatório de Gestão UFPE 2020, divulgado em meados de 2021, a PROEXC – responsável pelo Centro Cultural Benfica - desenvolveu várias ações voltadas à disponibilização de bolsas para iniciação científica, para programas de extensão, para ações de combate a Covid-19, mas não se tem relatos de destinação de recursos para espaços museológicos que estão sobre sua gestão, conforme pode ser observado na tabela 1:

Tabela 1: Principais ações realizadas pela PROEXC em 2020

Ações realizadas	Nº da diretriz estratégica	Recursos utilizados
Edital PIBEXC	4	R\$ 485.027,50
Programa de Bolsas de Iniciação e de Apoio à Extensão	4	R\$ 501.188,00
Bolsas de Incentivo à Criação Cultural (BICC)	9	R\$ 74.400,00
Ações de enfrentamento ao Covid-19	4	R\$ 1.347.889,19
Edital de Apoio à Pesquisa e Ações Artístico-Culturais	9	R\$ 150.000,00
Chamada Pública para Empresas Juniores(Sistema de incubação e formação de startups e polo tecnológico da UFPE)	4	R\$ 43.200,00
Programa PIPEX	4	R\$ 74.490,00
PROIDOSO (NAI/UNATI)	4	R\$ 46.394,00
CECINE	4	R\$ 34.953,00
III SEPEC / V ENEXC	4	R\$ 3.482,00
TOTAL		R\$ 2.761.023,69

Fonte: Relatório de Gestão UFPE (2020).

Dessa forma, as manutenções realizadas no Centro Cultural Benfica são todas realizadas pela equipe de manutenção da UFPE. Já no Memorial Denis Bernardes, os recursos são repassados pela Biblioteca Central, local que abriga o Memorial. As verbas recebidas foram utilizadas para aquisição de material de consumo, de modo a auxiliar nas atividades do dia a dia.

Com relação às manutenções relatadas nos dois locais de estudo (CCB – manutenção da cobertura se seu sistema de drenagem; MDB – manutenção nos condicionadores de ar), destaca-se que essas ações diminuem a probabilidade de infiltrações e incêndios.

3.3.5. Aspectos Legais

Quando questionados sobre leis e normativas que se aplicam aos museus e se destinam a preservação do patrimônio universitário, dentro do levantamento de dados que compõe os Aspecto Legal desta análise do contexto, as respostas obtidas foram registradas no quadro 14:

Quadro 14: Dados sobre os aspectos legais.

ASPECTOS LEGAIS		
PERGUNTAS	CENTRO CULTURAL BENFICA	MEMORIAL DENIS BERNARDES
Dentro do seu conhecimento, existem normas, leis ou resoluções, específicas ou não para museu e patrimônio universitários, que ajudem na gestão e, conseqüentemente, na preservação do acervo existente na instituição museológica que você trabalha?	Uma resposta “Sim” e outra resposta “Não”.	Uma resposta “Sim” e outra resposta “Não”.
Se sim na resposta anterior, por favor, listá-las abaixo:	Coordenação de Bens Móveis da UFPE.	Resoluções de instituições que desenvolvem atividades similares.

Fonte: A autora (2022).

Quanto aos aspectos legais, houve uma divergência de conhecimento de norma, leis ou resoluções que versam sobre museus e patrimônio universitário, entre os participantes. Aquele que respondeu conhecer algum instrumento regulatório que ajuda na gestão do Centro Cultural Benfica, citou os documentos e normas da Coordenação de Bens Móveis da UFPE. Já o representante do Denis Bernardes, não citou nenhum documento ou entidade responsável pela legislação, mas explicou que eles já utilizaram resoluções de instituições que desenvolvem atividades similares para nortear as tomadas de algumas decisões e a elaboração do regimento (ainda em construção) do MDB. Essas respostas demonstram desconhecimento dos participantes quanto às legislações relacionadas ao patrimônio e ao campo museológico. Talvez essa falta de conhecimento seja reflexo de suas formações acadêmicas, que não são na área de museologia, e da ausência de museólogos nesses espaços. Percebe-se que essa ausência e/ou a falta de conhecimento fez com que nenhum dos participantes citasse leis importantíssimas que norteiam e regulamentam as atividades nos museus e versão sobre gestão de risco como a Lei nº 11.904 de 14 de janeiro de 2009, da Presidência da República, que institui o Estatuto dos Museus; a Resolução Normativa Nº 3, de 28 de julho de 2021, do IBRAM, que formaliza o Programa de Gestão de Riscos ao Patrimônio Musealizado Brasileiro; Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Controladoria-Geral da União, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal; Resolução nº 10/2018 da UFPE que cria a Rede de Museus da UFPE; Portaria Normativa nº 02, de 21 de fevereiro de 2017, que constitui o antigo Comitê de Governança, Risco e Controles da UFPE, atualmente denominado de Comitê de Governança e de Gestão da UFPE. Esses instrumentos, internos e externos à UFPE,

podem servir de norteadores para as tomadas de decisão e para cobranças junto ao órgão mantenedor e órgãos de controle.

3.3.6. Ambiente Físico

O estudo do Ambiente Físico foi dividido em dois grandes grupos, um relativo às características naturais do entorno a edificação estudada, no qual a coleta de dados foi realizada através dos sites da Prefeitura do Recife e do INMET, do software Sol-AR; e o segundo diz respeito à caracterização da edificação, este contemplado no formulário.

Quadro 15: Dados sobre o ambiente físico - características naturais do entorno.

AMBIENTE FÍSICO - CARACTERÍSTICAS NATURAIS DO ENTORNO		
ITENS LEVANTADOS	CENTRO CULTURAL BENFICA	MEMORIAL DENIS BERNARDES
Relevo	Planície	Planície
Clima	Quente e úmido ⁴⁰	Quente e úmido ⁴¹
Vegetação	Vegetação de grande porte	Eucaliptos
Índices pluviométricos (média mensal)	172 mm ⁴²	172 mm ⁴³
Análise de solo	Informação não encontrada.	Informação não encontrada.
Presença de rio, mares e lençóis freáticos	Próximo ao Rio Capibaribe.	Próximo ao Riacho do Cavouco ⁴⁴ .
Direção dos ventos	Predominantes de leste, sudeste e sul ⁴⁵ .	Predominantes de leste, sudeste e sul ⁴⁶ .
Percurso aparente do sol	Leste-Oeste ⁴⁷	Leste-Oeste ⁴⁸

⁴⁰ Caracterização do Território. Disponível em: <http://www2.recife.pe.gov.br/pagina/caracterizacao-do-territorio>. Acesso em: 07 fev. 2022.

⁴¹ Caracterização do Território. Disponível em: <http://www2.recife.pe.gov.br/pagina/caracterizacao-do-territorio>. Acesso em: 07 fev. 2022.

⁴² Medida aproximada na estação do Curado, de acordo com a média do INMET de 1981 a 2010. Disponível em: <https://clima.inmet.gov.br/GraficosClimatologicos/DF/83377>. Acesso em: 09 set. 2021.

⁴³ Medida aproximada na estação do Curado, de acordo com a média do INMET de 1981 a 2010. Disponível em: <https://clima.inmet.gov.br/GraficosClimatologicos/DF/83377>. Acesso em: 09 set. 2021.

⁴⁴ Através do ESIG Informações Geográficas do Recife, é possível fazer uma rápida medição em linha reta e perceber que o Rio Capibaribe está a, aproximadamente, 1,35 km do da Biblioteca Central da UFPE, local que abriga o Memorial Denis Bernardes. Disponível em: <https://esigportal2.recife.pe.gov.br/portal/apps/webappviewer/index.html?id=7f6ee791d4d94be4bcf1d0bb93a162a9>. Acesso em: 08 fev. 2022.

⁴⁵ Vide apêndice 3 deste trabalho.

⁴⁶ Vide apêndice 3 deste trabalho.

⁴⁷ Vide apêndice 4 deste trabalho.

⁴⁸ Vide apêndice 4 deste trabalho.

Umidade relativa do ar	78,3% ⁴⁹	78,3% ⁵⁰
Nota: Nos campos em que não existe uma indicada expressamente a fonte da informação, ela foi construída pela autora do trabalho através da observação do espaço.		

Fonte: A autora (2022).

Quando se analisa os dados relativos ao entorno das edificações ocupadas pelas instituições estudadas, observa-se que as respostas praticamente se repetem, mesmo com uma distância física entre elas. Isso ocorre devido ao fato das edificações localizarem-se na cidade do Recife, de modo que o clima, a pluviosidade, a direção dos ventos e o percurso aparente do sol são característicos da própria Cidade.

A informação de maior destaque quanto às características naturais do entorno, é que o Centro Cultural Benfica está a aproximadamente 125 metros do Rio Capibaribe (figura 15), que mesmo o Memorial Denis Bernardes não esteja tão próximo do mesmo rio, está a aproximadamente 155 metros do Riacho do Cavouco (figura 16), o que pode representar um risco, principalmente diante do histórico de enchentes e alagamentos na Região Metropolitana do Recife e do alto índice pluviométrico na capital pernambucana. Destaca-se aqui que a avaliação do grau de risco que o Rio Capibaribe representa para o Centro Cultural Benfica só será realizada com o desenvolvimento de todo o processo de gestão de riscos, principalmente no momento de Identificação do Riscos através da ferramenta das 6 camadas do envoltório (suporte, mobiliário, sala, edifício, sítio e região - vide figura 7, capítulo 2), e na fase de análise desse risco, que não fazem parte do escopo deste trabalho.

⁴⁹ Medida aproximada na estação do Curado, de acordo com a média do INMET de 1981 a 2010. Disponível em: <https://clima.inmet.gov.br/GraficosClimatologicos/DF/83377>. Acesso em: 08 fev. 2022.

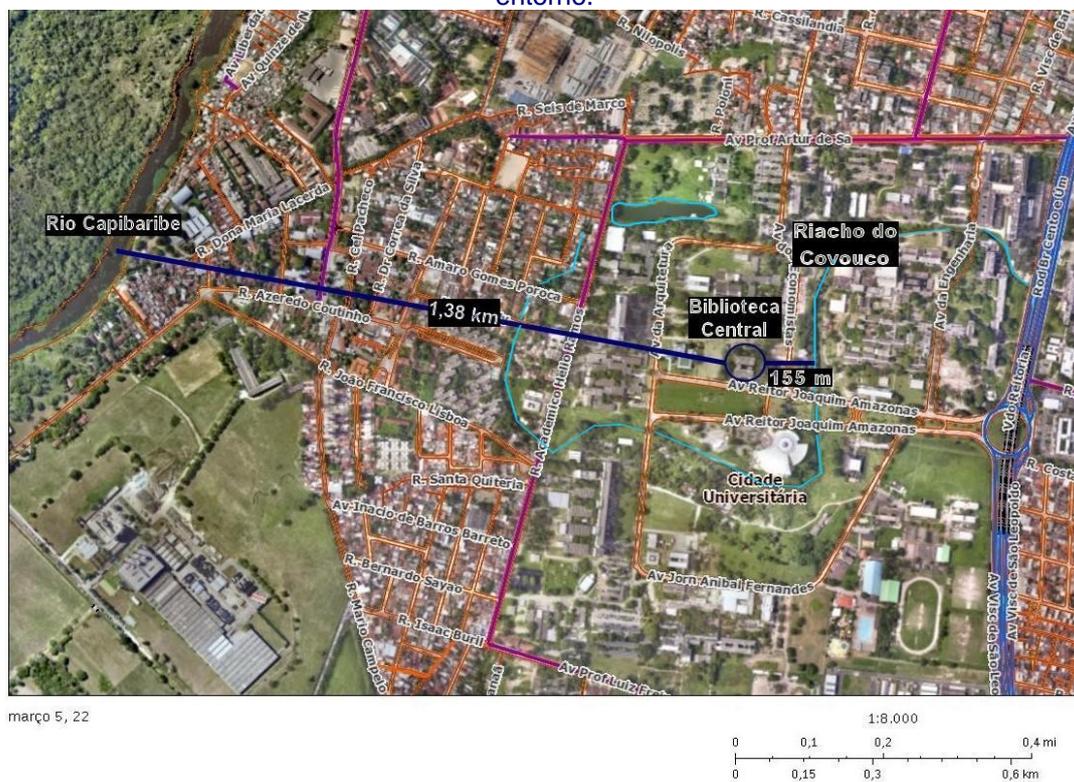
⁵⁰ Medida aproximada na estação do Curado, de acordo com a média do INMET de 1981 a 2010. Disponível em: <https://clima.inmet.gov.br/GraficosClimatologicos/DF/83377>. Acesso em: 08 fev. 2022.

Figura 15: Distância aproximada de 125 m entre o Centro Cultural Benfica e o Rio Capibaribe.



Fonte: Adaptado do ESIG (2022).

Figura 16: Distância aproximada entre a Biblioteca Central da UFPE e os corpos d'água de seu entorno.



Fonte: Adaptado do ESIG (2022).

Com relação ao percurso aparente do sol, a análise desse fator permite verificar se os objetos estão expostos à luminosidade natural, o que pode, dependendo da materialidade dos acervos, representar risco para os objetos. No que concerne à vegetação, essa pode ajudar a diminuir os níveis de poluição do ar na localidade onde está instalada a instituição estudada. Em se tratando do clima, as características quente e úmida favorecem o aparecimento de mofo e outras colônias de micro-organismos, o que também serve de alerta para a gestão de risco dos acervos do Centro Cultural Benfica e do Memorial Denis Bernardes.

No que diz respeito às características das edificações, aspectos histórico-construtivos e condições de uso foram coletadas as seguintes informações:

Quadro 16: Dados sobre o ambiente físico - caracterização da edificação

AMBIENTE FÍSICO – CARACTERIZAÇÃO DA EDIFICAÇÃO		
PERGUNTAS	CENTRO CULTURAL BENFICA	MEMORIAL DENIS BERNARDES
Quais aspectos históricos relevantes podem ser destacados sobre a edificação que abriga a instituição museológica que você trabalha (ano de construção, ocupações/ usos anteriores de relevância)?	O prédio do Centro Cultural Benfica é um casarão do século XIX e representa um importante exemplar das antigas chácaras implantadas às margens do Rio Capibaribe. A edificação também abriga um anexo da Escola de Belas Artes de Pernambuco e a Escola de Música da EBA.	O memorial ocupa parte do primeiro andar da biblioteca central, cujo prédio foi construído especialmente para este fim.
A edificação que abriga a instituição museológica que você trabalha possui algum tipo de proteção legal (tombamento)?	Sim	Não
Se sim na pergunta anterior, qual o nível do tombamento?	Estadual.	-

Fonte: A autora (2022).

Como citado pelos participantes, a edificação que atualmente abriga o Centro Cultural Benfica se constitui como um exemplar arquitetônico das antigas chácaras (arrabaldes) do século XIX que margeavam o Rio Capibaribe. Por se tratar de uma edificação construída como casa de veraneio há dois séculos atrás, não foi possível identificar a autoria do projeto arquitetônico. Devido a essa importância histórica, essa edificação possui tombamento estadual⁵¹, constituindo-se também como patrimônio que deve ser cuidado e preservado por sua instituição mantenedora.

⁵¹ Processo de Tombamento: Nº 1.025/80; Decreto de Homologação: Nº 8.544, de 13 de abril de 1983; Inscrição do Tombamento no Conselho Estadual de Cultura: Nº 71 Livro de Tombo II, Fl.

Quanto ao projeto arquitetônico da Biblioteca Central, local que abriga o Memorial Denis Bernardes, data do período entre os anos 1960-1970? e não se tem uma unanimidade quanto a autoria do projeto, mas sabe-se que o arquiteto Maurício Castro⁵² fez parte. De acordo com Oliveira (2008):

“Na Biblioteca Central da UFPE, identifica-se a atenção dedicada ao aproveitamento da luz e ventilação naturais. São os fechamentos que se destacam nessa obra: paredes em tijolos aparentes, evidenciando sua função de simples vedação, e janelas basculantes, de piso à teto, devidamente protegidas por brises horizontais e verticais. Esse sistema de aberturas permite a constante ventilação dos espaços internos. O vitral, localizado na fachada leste, ilumina a caixa de escada principal, determinada entre duas paredes cegas e uma translúcida, mesma solução utilizada por Russo na Faculdade de Medicina e no Instituto de Antibióticos” (FREIRE, 2008, p. 03).

A Biblioteca Central da UFPE é um exemplar da arquitetura moderna praticada em Pernambuco entre as décadas de 1940 e 1970. Mesmo possuindo essa característica, a edificação não possui nenhum tombamento. Outro fator importante a ser destacado é que a arquitetura pernambucana praticada nesse período tinha como um dos princípios adaptar a arquitetura às características climáticas locais (ventilação cruzada, aproveitamento da luz natural), voltada para o conforto térmico das edificações, o que dificulta as ações de conservação e preservação.

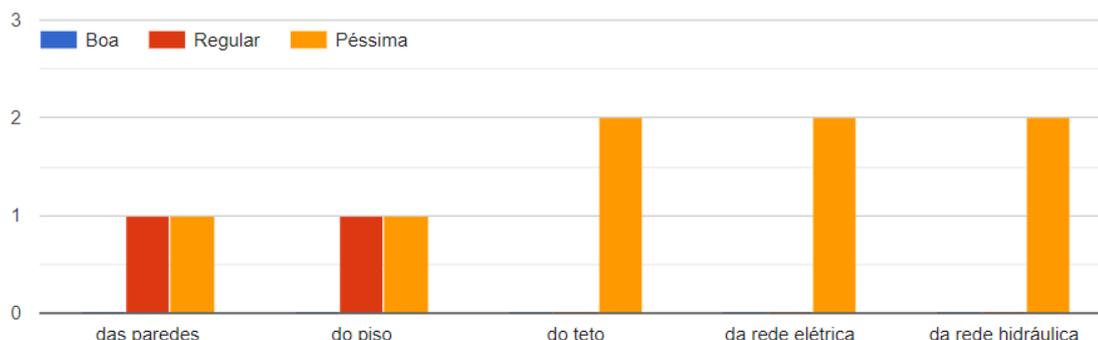
Essas informações refletem no processo a ser percorrido para a realização de manutenções e adequações estruturais nas edificações, no tipo de projeto que precisa ser realizado e nas autorizações necessárias para qualquer intervenção. Já que, por exemplo, o edifício ocupado pelo Centro Cultural Benfica tem tombamento a nível estadual, isso significa que essa edificação não é importante apenas para a UFPE, mas para todo o estado de Pernambuco, envolvendo outras instâncias de interesse. Diferentemente do que acontece com a Biblioteca Central, que mesmo possuindo características importantes da arquitetura pernambucana das décadas de 60 e 70 do século XX, não possui tombamento e conseqüentemente, qualquer manutenção ou adequação necessária, fica sob a responsabilidade unicamente da UFPE.

07. Disponível em: http://www.cultura.pe.gov.br/wp-content/uploads/2013/11/BENS-TOMBADOS-PELO-ESTADO_Mar2021.pdf. Acesso em: 07 mar. 2022.

⁵² Arquiteto recifense formado pela Escola de Belas Artes do Recife. Sob a supervisão de Mário Russo, atuou no Escritório Técnico da Cidade Universitária, participando da elaboração de projetos como o da Faculdade de Medicina (1949), do Hospital das Clínicas (1950/1951) e do Instituto de Antibióticos (1953). A arquitetura praticada nesse período visava adaptar o ambiente construído às condições climáticas locais. Característica marcante nos projetos de Maurício Castro (FREIRE, 2008).

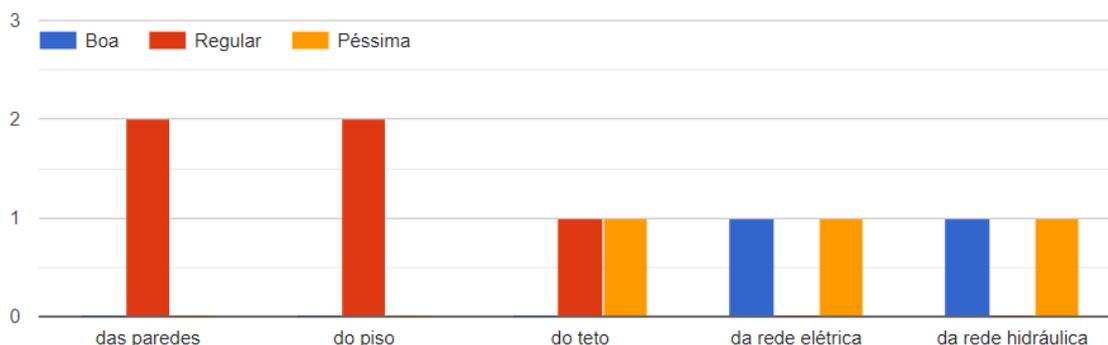
Encerrando a coleta de dados que compõem o estudo dos Aspectos Físicos, os participantes responderam sobre como eles classificavam as condições físicas do piso, parede, teto, rede hidráulica e elétrica da edificação em que trabalham. Dessa forma, os relatos estão representados nos gráficos 3 e 4:

Gráfico 3: Condições físicas da edificação no Centro Cultural Benfica.



Fonte: A autora (2022).

Gráfico 4: Condições físicas da edificação no Memorial Denis Bernardes.



Fonte: A autora (2022).

Com a análise dos gráficos, percebe-se que de acordo com a avaliação feita pelos participantes deste estudo, a edificação que abriga o Memorial Denis Bernardes possui condições físicas um pouco melhores que a edificação do Centro Cultural Benfica, pelo menos no que se relaciona às redes elétrica e hidráulica. Mas de modo geral, pode-se concluir que as duas edificações estão precisando de investimento em manutenções periódicas. Possivelmente, qualquer modificação no CCB seja mais difícil devido ao tombamento estadual, mas nesse caso seria interessante procurar equipes especializadas para realização dessas manutenções, de modo a evitar problemas futuros como incêndios, infiltrações ou até mesmo problemas estruturais, salvaguardando assim a integridade física de servidores, alunos e comunidade usuária do espaço, como também do patrimônio universitário.

A manutenção desses espaços é um dos desafios enfrentados cotidianamente pelos museus universitários que, em muitos casos, ocupam edificações não projetadas para esse uso, sobretudo em edifícios tombados como é o caso do Centro Cultural Benfica.

3.3.7. Aspecto Sociocultural

O último aspecto estudado foi o Aspecto Sociocultural, no qual predominam as informações sócio geográficas da região de entorno dos espaços estudados. Dessa forma, as respostas obtidas estão apresentadas no quadro 17 a seguir:

Quadro 17: Dados sobre os aspectos sócio culturais

ASPECTOS SOCIOCULTURAIS		
PERGUNTAS	CENTRO CULTURAL BENFICA	MEMORIAL DENIS BERNARDES
De acordo com a sua percepção, o entorno da instituição museológica que você trabalha é muito violento?	Sim.	Não.
De acordo com a sua percepção, no entorno da instituição museológica em que você trabalha existe uma grande circulação de veículos?	Sim.	Sim.
De acordo com a sua percepção, quais são as atividades econômicas predominantes no entorno da instituição museológica que você trabalha?	Comercial, Educacional.	Comercial, Educacional, Atendimentos de saúde.
De acordo com a sua percepção, no entorno da instituição museológica que você trabalha existem instituições que promovem atividades culturais?	Sim.	Sim.
Se sim na resposta anterior, por favor, listar o nome das instituições.	Memorial da Medicina, FUNDAJ, Clube Internacional.	Instituto Ricardo Brennand, Centro Cultural São Salomão, Escola Municipal João Pernambuco, Igreja Nossa Senhora do Rosário.

Fonte: A autora (2022).

Com relação ao fluxo de veículos e pessoas no entorno dos locais estudados, pode-se afirmar que existe um grande movimento tanto nas imediações do Centro Cultural Benfica, quanto da Biblioteca Central, mas a grande diferença é que como esta está dentro do *Campus* Recife, existe uma maior circulação da comunidade acadêmica e de ônibus que possuem itinerário pelo *Campus*. Diferentemente daquele que se encontra situado em uma importante via de circulação, de pessoas e veículos, do Recife.

No que tange à segurança, de forma unânime, o entorno do Centro Cultural Benfica foi considerado violento, sensação não compartilhada pelos participantes que trabalham no Memorial Denis Bernardes, já que este está localizado dentro do *Campus Recife*. O levantamento desses dados (circulação de pessoas e veículos e violência) ajudaram no desenvolvimento das outras etapas do processo de gestão de riscos, quando será analisado o risco de roubo e furto. Outro ponto importante a se destacar com relação à circulação de veículos, é a poluição do ar, que também pode representar risco aos acervos dos locais estudados. Mais uma vez, destaca-se aqui, que a constatação de riscos ou não, só será realizada com a realização das próximas etapas do processo de gestão de riscos.

Outra informação apresentada pelos participantes foi com relação às instituições culturais existentes no entorno do CCB e do MDB. Foram citados museus, escolas de arte e até instituições religiosas. Dentro dessa perspectiva, surge a possibilidade de realizar parcerias interinstitucionais, como por exemplo UFPE e FUNDAJ para promoção de eventos culturais, como também visando discutir a importância da preservação do patrimônio, em especial o universitário. Também podem ser realizadas parcerias entre setores da própria universidade, como por exemplo o MDB fica próximo ao Centro de Convenções da UFPE, que mesmo não tendo sido citado pelos entrevistados, caracteriza-se como um potencial parceiro para o desenvolvimento de atividades culturais, buscando a integração dessas instituições com a comunidade.

Esses dados indicam como ainda é precária a gestão e principalmente a gestão de riscos nos museus universitários, em especial no Memorial Denis Bernardes e no Centro Cultural Benfica, registrado também no capítulo 1 deste trabalho. Isso acontece não por despreparo dos gestores, mas por falta de pessoal especializado; por falta de um diagnóstico que auxilie na tomada de decisões e priorização dos recursos; por falta de instrumentos que orientem o passo a passo para uma adequada gestão de riscos.

Após a apresentação e análise de todas essas informações, tem-se como resumo sobre o 'Contexto' do Centro Cultural Benfica:

O Centro Cultural Benfica está localizado em uma região de clima quente e úmido, com relevo de planície e com uma média mensal de chuvas significativa, já que está situado na região litorânea do estado de Pernambuco, o que indica também uma alta umidade. A direção predominante dos ventos nessa região é de leste, sudeste e sul, já o percurso aparente do sol acontece na orientação Leste-Oeste. O corpo d'água mais próximo é o Rio Capibaribe a 125 m de distância aproximadamente. Como a cidade do Recife tem histórico de enchentes, essa proximidade do CCB com o rio representa um risco para o local. O edifício ocupado pelo Centro Cultural Benfica é um antigo

casarão do século XIX, e representa um importante exemplar da arquitetura neoclássica recifense. Por essas e outras características, a edificação é tombada a nível estadual, pela FUNDARPE (Processo de Tombamento: Nº 1.025/80; Decreto de Homologação: Nº 8.544, de 13 de abril de 1983; Inscrição do Tombamento no Conselho Estadual de Cultura: Nº 71 Livro de Tombo II, Fl. 07). Em relação a condição estrutural, o prédio necessita de manutenções no piso, paredes e teto, como também de revisão nas redes hidráulica e elétrica. O entorno da edificação possui um grande movimento de veículos e pessoas, e talvez por estar fora do *Campus* Recife da UFPE, onde não se tem um controle de acesso, e por estar localizada em uma importante via para a cidade, seu entorno se mostra um pouco violento. Entre as principais atividades econômicas do entorno, destacam-se o comércio e a educação, e entre as instituições culturais existentes tem-se o Memorial da Medicina, a FUNDAJ e o Clube Internacional. Mesmo com o cenário político desfavorável para as áreas de patrimônio e cultura, devido a desativação do Plano Nacional de Cultura e do Plano Nacional Setorial de Museus, ambos, vencido em 2020; a Rede de Museus da UFPE se constitui como uma importante ação institucional para fortalecimento e reconhecimento desse espaço. O Centro Cultural Benfica é um espaço para diversos departamentos da UFPE, como por exemplo Artes Visuais, Artes Cênicas, Museologia, Música, Letras, Antropologia, Sociologia, História, Filosofia e Letras. Ressalta-se ainda a PROEXC, enquanto responsável pela Rede de Museus. Entre as instituições interessadas- têm-se o Instituto IPHAN, a FUNDAJ, a FUNDARPE, o IBRAM, o Museu do Estado de PE, o MAMAM, o SESC, além do Corpo de Bombeiros. A realização das atividades no espaço conta com a participação de 21 pessoas, sendo 5 servidores, 10 bolsistas/estagiários e 6 terceirizados. Não havendo voluntários no local. Sua vinculação institucional com a UFPE ocorre por meio da Diretoria de Cultura da Pró-reitora de Extensão e Cultura. Os procedimentos e rotinas existentes de segurança ao prédio, ao público e ao acervo não são suficientes para um bom funcionamento da instituição. A missão do espaço não está bem definida para pessoas que trabalham no CCB e com relação a documentação do acervo, ela existe e está atualizada. O Centro Cultural Benfica não tem recebido os recursos solicitados e as manutenções prediais são realizadas pela própria equipe de manutenção predial da UFPE, sendo o serviço de destaque dos últimos anos a manutenção da coberta (cobertura) e de seu sistema de escoamento de água. Da perspectiva legal existem diversas resoluções, instruções e normativas que podem auxiliar o desenrolamento de um plano de gestão de riscos para o espaço, como também podem fundamentar o desenvolvimento de determinadas atividades, são eles: Lei nº 11.904 de 14 de janeiro de 2009, da Presidência da República, que institui o Estatuto dos Museus; a Resolução Normativa Nº 3, de 28 de julho de 2021, do IBRAM,

que formaliza o Programa de Gestão de Riscos ao Patrimônio Musealizado Brasileiro; Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Controladoria-Geral da União, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal; Resolução nº 10/2018 da UFPE que cria a Rede de Museus da UFPE; Portaria Normativa nº 02, de 21 de fevereiro de 2017, que constitui o antigo Comitê de Governança, Risco e Controles da UFPE, atualmente denominado de Comitê de Governança e de Gestão da UFPE.

Após a apresentação e análise de todas essas informações, tem-se como resumo sobre o 'Contexto' do Memorial Denis Bernardes:

O Memorial Denis Bernardes está localizado em uma região de clima quente e úmido, com relevo de planície e com uma média mensal de chuvas significativa, já que está situado na região litorânea do estado de Pernambuco, o que indica também uma alta umidade. A direção predominante dos ventos nessa região é de leste, sudeste e sul, já o percurso aparente do sol acontece na orientação Leste-Oeste. O corpo d'água mais próximo é o Riacho do Cavouco, que está a aproximadamente 155 m de distância. Mas destaca-se aqui a presença do Rio Capibaribe que mesmo a uma distância aproximada de 1,38 km, pode representar um risco para o MDB, já que Recife é uma cidade com históricos de enchentes. O edifício ocupado pelo Memorial Denis Bernardes foi projetado entre as décadas de 1960 e 1970, é um exemplar da arquitetura pernambucana da época e não possui nenhum tipo de tombamento. Em relação à condição estrutural do MDB, ressalta-se a necessidade de investimentos principalmente nas paredes e piso. O entorno da edificação possui um grande movimento de veículos e pessoas, mas não se mostra violento, tendo como principais atividades econômicas o comércio, a educação e estabelecimentos de saúde. Entre as instituições culturais existentes em seu entorno destacam-se o Instituto Ricardo Brennand, Centro Cultural São Salomão, Escola Municipal João Pernambuco, Igreja Nossa Senhora do Rosário. Mesmo com o cenário político desfavorável para as áreas de patrimônio e cultura, devido a desativação do Plano Nacional de Cultura e do Plano Nacional Setorial de Museus, ambos, vencido em 2020; a Rede de Museus da UFPE se constitui como uma importante ação institucional para fortalecimento e reconhecimento desse espaço. O Memorial Denis Bernardes é um espaço de interesse para alguns professores da UFPE dos departamentos de Ciência da Informação e Museologia, como também para grupos de pesquisa desses departamentos e para a Rede Memorial de Pernambuco. Ressalta-se ainda a PROEXC, enquanto responsável pela Rede de Museus. Entre as instituições interessadas- têm-se a FUNDAJ, a FUNDARPE, Instituto Ricardo Brennand, Biblioteca Nacional e o Corpo de Bombeiros de Pernambuco. A realização das atividades no espaço conta com a participação de 13 pessoas, sendo 5 servidores, 7

bolsistas/estagiários e 1 pessoa de serviços gerais. Não havendo voluntários no local. Sua vinculação administrativa com a UFPE ocorre por meio da Divisão de Acervos e Atendimento ao Público, passando pela Diretoria do Sistema Integrado de Bibliotecas e chegando à Reitoria. Os procedimentos e rotinas existentes de segurança ao prédio, ao público e ao acervo não são suficientes para um bom funcionamento da instituição. A missão do espaço não está bem definida para pessoas que trabalham no MDB e com relação a documentação do acervo, necessita-se de uma atualização. O Memorial Denis Bernardes não tem recebido os recursos solicitados, mas o recurso que chega tem sido destinado para compra de matérias de consumo diário das equipes como luvas e máscaras descartáveis. As manutenções prediais são realizadas pela própria equipe de manutenção predial da UFPE, sendo o serviço de destaque dos últimos anos a manutenção dos condicionadores de ar. Da perspectiva legal existem diversas resoluções, instruções e normativas que podem auxiliar o desenrolamento de um plano de gestão de riscos para o espaço, como também podem fundamentar o desenvolvimento de determinadas atividades, são eles: Lei nº 11.904 de 14 de janeiro de 2009, da Presidência da República, que institui o Estatuto dos Museus; a Resolução Normativa Nº 3, de 28 de julho de 2021, do IBRAM, que formaliza o Programa de Gestão de Riscos ao Patrimônio Musealizado Brasileiro; Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Controladoria-Geral da União, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal; Resolução nº 10/2018 da UFPE que cria a Rede de Museus da UFPE; Portaria Normativa nº 02, de 21 de fevereiro de 2017, que constitui o antigo Comitê de Governança, Risco e Controles da UFPE, atualmente denominado de Comitê de Governança e de Gestão da UFPE.

Lembra-se aqui que os resultados apresentados fazem parte, apenas, da primeira fase do processo de gestão de risco, e configuram-se como um diagnóstico para o entendimento do contexto das edificações estudadas. Como fases posteriores a esta, tem-se a identificação, a análise e a avaliação dos riscos, o tratamento e as atividades de monitoramento, só com a conclusão de todas as etapas é que se pode dizer que se tem um plano de gestão de riscos. Todos os dados aqui apresentados demonstram as dificuldades enfrentadas pelos museus universitários na perspectiva da gestão, principalmente da gestão de riscos, e o longo caminho que ainda precisa-se percorrer para um diagnóstico satisfatório desses espaços diante dessa temática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação trabalhou inicialmente com a evolução do conceito de patrimônio desde a Roma antiga, passando pela revolução francesa, momento significativo nessa evolução conceitual, até a compreensão que se tem nos dias atuais. Foi abordado também as relações entre musealização, institucionalização e patrimonialização, e ainda a ideia de preservação do patrimônio como sendo a interseção entre a museologia e a gestão de riscos. No desenvolvimento desse estudo trabalhou-se com Françoise Choay, Diana Lima, André Desvallées, François Mairesse e Martin Schärer, autores das áreas de museologia e patrimônio. Quanto ao estudo da gestão de riscos, utilizou-se do aporte teórico de Stefan Michalski, Luiz Pedersoli Jr, normas técnicas brasileiras e manuais, nacionais e internacionais que abordam a temática relacionando-a com instituições museológicas. Como autores de referência dentro do âmbito de museus, patrimônios e instituições museológicas universitárias, como forma de entender esses conceitos, identificar suas características e apontar a situação desses espaços em cenário nacional foram utilizados Marcus Granato, Márcio Rangel, Emanuela Ribeiro, Anselmo Mendonça Junior e Bruno Araújo, além de relatórios técnicos da ANDIFES e do TCU.

Como forma de interligar logicamente os assuntos e estruturar o trabalho de forma fluida e coerente, este foi dividido em três capítulos. O primeiro deles discute a gestão de museus, seus desafios e o cenário nacional dos museus do IBRAM, como também dos museus universitários, utilizando como aporte produções do IBRAM, do TCU, da ANDIFES, ICOM e autores como Manuelina Cândido. Com esse capítulo foi possível atender ao primeiro objetivo específico que se tratava de identificar os desafios da gestão de museus e entender o cenário nacional dos museus universitários sobre o assunto, com ênfase na gestão de riscos. Diante disso observou-se que ainda existe uma grande lacuna na literatura sobre gestão de museus e a diversidade de assuntos que estão inseridos dentro dessa atividade. Constatou-se também que não existe uma produção sistemática de dados por parte do IBRAM que auxilie na gestão dos museus, o que deixa a tarefa ainda mais difícil, visto que não se consegue fazer gestão sem dados, e muito menos gestão de riscos. Entendendo que a gestão de riscos é parte integrante da gestão de museus, chega-se ao segundo capítulo que realiza um apanhado histórico de como se constituiu o gerenciamento e a gestão de riscos, e discute ainda as metodologias abordadas pelo Guia de Gestão de Risco para o Patrimônio Museológico do IBERMUSEUS/ICCROM e pelo Manual de Gestão de

Riscos do TCU, de modo a entender como elas funcionam e se poderiam ser aplicadas para a gestão de riscos de espaços museológicos universitários, uma vez que as duas metodologias se estruturam conforme determinação técnica brasileira para o desenvolvimento desse tipo de processo. Desse modo foi possível alcançar o segundo objetivo específico e identificar que há uma pequena lacuna metodológica no Guia de Gestão de Risco para o Patrimônio Museológico do IBERMUSEUS/ICCROM, que não detalha como deve ser feito o estudo do 'contexto', como detalha o desenvolvimento das outras etapas do processo de gestão de riscos. Constatou-se ainda que o Manual de Gestão de Riscos do TCU pode contribuir com o Guia do IBERMUSEUS/ICCROM na parte de atribuição de responsabilidades de delegação de tarefas. Por fim, no terceiro e último capítulo, dedicado às instituições museológicas universitárias da UFPE, em especial ao Centro Cultural Benfica e ao Memorial Denis Bernardes, e à elaboração de um instrumento que viabilizasse o estudo de caso. Todo esse caminho foi percorrido para possibilitar o diagnóstico do 'contexto' dos Centro Cultural Benfica e do Memorial Denis Bernardes, produzindo dados e gerando aporte para a elaboração de políticas de gestão de riscos para esses espaços.

Dessa forma, o desenvolvimento deste trabalho possibilitou a criação de um instrumento prático para a realização do estudo do 'contexto', parte inicial do processo de gestão de riscos, como também possibilitou um diagnóstico inicial sobre o Centro Cultural Benfica e o Memorial Denis Bernardes. Permitiu ainda uma análise sobre a metodologia proposta pelo Guia de Gestão de Risco para o Patrimônio Museológico do IBERMUSEUS/ICCROM com a seguinte conclusão: o que é proposto neste guia está de acordo com as normas técnicas brasileiras.

De modo geral, a partir desse diagnóstico do 'contexto' foi possível perceber potenciais situações de risco para o Centro Cultural Benfica como a proximidade com o Rio Capibaribe e o estado de conservação da estrutura da edificação; e para o Memorial Denis Bernardes, a presença do Riacho do Cavouco e a desatualização da documentação museológica. Constata-se também que a ausência de servidores museólogos nesses espaços dificulta o desenvolvimento de atividades características da área, como a atualização da documentação museológica e a realização de ações de preservação e conservação, caracterizando-se assim como um fator de risco para esses espaços. Mesmo sendo um estudo inicial, a partir dos dados apresentados, os gestores dos espaços estudados podem elaborar relatório para solicitação de melhorias junto a UFPE, com também podem dar continuidade ao plano de gestão de riscos do Centro Cultural Benfica e do Memorial Denis Bernardes. É válido destacar ainda, que a UFPE, enquanto instituição mantenedora dos espaços estudados, precisa fortalecer as ações desenvolvidas nesses locais, com a contratação de profissionais museólogos, com a

adoção de políticas institucionais de promoção e valorização do patrimônio universitário e de incentivo para suas instituições museológicas. Não se tem como fazer gestão de riscos sem recursos, políticas públicas e profissionais para isso. Propõe-se também que a Rede de Museus juntamente com os gestores da UFPE e dos espaços museológicos realizem ações que fortaleçam a promoção desses espaços, destacando a importância desses locais para a produção acadêmica, para a ampliação da produção do conhecimento e para a comunidade.

A aplicação do questionário com os servidores, que desenvolvem suas atividades nos espaços estudados, possibilitou verificar a funcionalidade do instrumento e sua adequação aos espaços museológicos universitários. As respostas vagas podem ser reflexo da necessidade de melhorias pontuais no formulário, ou que os servidores não quiseram se expor em suas colocações. A confirmação para essas duas hipóteses só acontecerá com uma maior utilização do instrumento.

O fato de desenvolver uma pesquisa durante a pandemia foi um limitador, e quando se pensa em um trabalho que envolve atividade de campo, as possibilidades se tornam ainda mais restritas ou inviáveis. Esse cenário impossibilitou a observação participante, foco metodológico inicial, e limitou a coleta de dados *in loco*, contudo o fato de ser servidora da UFPE viabilizou o contato com os servidores dos espaços museológicos estudados e possibilitou a conclusão do trabalho com resultados satisfatórios e com o alcance dos objetivos, como mencionado anteriormente.

Sabe-se que em toda pesquisa existem lacunas e que a mesma não se encerra com a entrega de um trabalho e nunca esgota todas as possibilidades, dessa forma como possíveis pesquisas futuras têm-se o desenvolvimento das outras etapas do processo de gestão de riscos para o Centro Cultural Benfica e para o Memorial Denis Bernardes, como também o aprofundamento em estudo sobre gestão de museus e gestão de riscos nesses espaços, pode-se ainda realizar atualizações dos dados obtidos pela publicação *Museus em Números*. Esta dissertação aproxima os estudos da museologia do dia a dia dos museus, principalmente dos museus universitários que ainda são tão relegados por suas instituições mantenedoras.

REFERÊNCIAS

ABNT. ABNT ISO/TR 31004: Gestão de Risco para implementação da ABNT NBR ISO 31000. Rio de Janeiro, 2015.

ABNT. ABNT NBR ISO 31000: Gestão de Riscos - Diretrizes. Rio de Janeiro, 2018.

ABNT. ABNT NRB ISO/EIC 31010: Gestão de riscos – Técnicas de avaliação de risco. Rio de Janeiro, 2012.

ABNT. Centro de Informação Tecnológica e para negócios. Perguntas frequentes. Recife, 2021. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/informacao/duvidas-frequentes>. Acesso em: 03 mar. 2021.

ABNT. História da normalização brasileira / Associação Brasileira de Normas Técnicas. – Rio de Janeiro: ABNT, 2011. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/images/pdf/historia-abnt.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2021.

ALBERTON, Anete. **Uma metodologia para auxiliar no gerenciamento de riscos e na seleção de alternativas de investimentos em segurança**. 1996. 196 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 1996. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/30357615.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2020.

ALDENUCCI, Marcelo; SPINOSA, Luiz; FAVARETTO, Fábio. Mapeando a norma de gerenciamento de riscos AS/NZS 4360 no PMBOK. XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador, Bahia. 2009. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STP_098_663_13545.pdf. Acesso em: 20 dez. 2020

ALMEIDA, Adriana Mortara. Os públicos de museu universitário. **Revista do Museu de Arqueologia e Etnologia**. São Paulo, v. 12, 2002, p. 205-217. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/revmae/article/view/109446/107923>. Acesso em: 09 mar. 2022.

ANDIFES. **Relatório de Análise dos Dados Coletados Pelo MEC/IBRAM Junto aos Museus das IFES e dos Institutos**. 2020.

ANTÓNIO, Nelson; TEIXEIRA, António; ROSA, Álvaro. **Gestão da qualidade: de Deming ao modelo de excelência da EFQM**. Lisboa: Edições Sílabo, 2007. p. 69 - 73. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/415692030/Gestao-da-Qualidade-De-Deming-ao-modelo-de-excelencia-da-EFQM-pdf>. Acesso em: 10 mar. 2021

ARAÚJO, Bruno. Notas de pesquisa: a UFPE e os acervos do Patrimônio de Ciência e Tecnologia. Cadernos do Patrimônio Cultural de C&T: pesquisa, acervos e instituições / [organizadores] Bruno Melo de Araújo e Emanuela Sousa Ribeiro. – Recife : Editora UFPE, 2015.

BARBOZA, Kleumanery. **Gestão de riscos para acervos museológicos** / Kleumanery de Melo Barboza. – 2011. 159 f.: il. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/JSSS-8H8NC9/1/dissertacao_kleumanery.pdf. Acesso em: 23 SET. 2020.

CÂNDIDO, Manuelina. **Gestão de Museus, diagnóstico museológico e planejamento.**/ Manuelina Maria Duarte Cândido. – Porto Alegre : Medianiz, 2013. 240 p.

CÂNDIDO, Manuelina. **Orientações para Gestão e Planejamento de Museus** – Florianópolis: FCC, 2014. 94 p.; il. 19 cm (Coleção Estudos Museológicos, v.3). 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/351617823_ORIENTACOES_PARA_GESTAO_E_PLANEJAMENTO_DE_MUSEUS_COLECAO_ESTUDOS_MUSEOLOGICOS. Acesso em: 27 ago. 2021.

CHOAY, Françoise. A alegoria do patrimônio / Françoise Choay ; tradução de Luciano Vieira Machado. 3.ed. – São Paulo : Estação Liberdade : UNESP, 2006. 288p.

CUNHA, Diogo. **Análise do Risco de Incêndio de um Quarteirão do Centro Histórico da Cidade do Porto: Quarteirão 14052 - Aldas, Sé do Porto.** 2010. 177f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Universidade do Porto, Porto, 2010. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/58081/1/000141481.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2021

CUNHA, Sofia. A Formação do Acervo Museológico do Centro Cultural Benfica - DEC-UFPE. Trabalho de Conclusão de Curso – Graduação e Museologia, UFPE, Recife, 2019. Orientador: Emanuela Sousa Ribeiro.

DA SILVA SOUZA, Claudia; RIBEIRO, Emanuela. CENTRO CULTURAL BENFICA: ESPAÇO CULTURAL DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO. **Anais da 3ª SEPEC (Vol. 2): Universidade Pública: ideias em formação**, v. 2, p. 42, 2020

DESVALLÉES, André; MAIRESSE, François. **Conceitos-chave de Museologia.** São Paulo: Comitê Brasileiro do ICOM, Pinacoteca do Estado, Secretaria de Estado da Cultura, 2013. Disponível em: http://www.icom.org.br/wp-content/uploads/2014/03/PDF_Conceitos-Chave-de-Museologia.pdf. Acesso em: 14 mar. 2022.

ESIG. Prefeitura do Recife. Informação Geográfica do Recife. Disponível em: <https://esigportal2.recife.pe.gov.br/portal/apps/webappviewer/index.html?id=7f6ee791d4d94be4bcf1d0bb93a162a9>. Acesso em: 08 fev. 2022.

FREIRE, Adriana. **A Consolidação do Moderno: análise da obra do arquiteto Maurício Castro.** In: 2º Seminário Docomomo Norte-Nordeste: DESAFIOS DA PRESERVAÇÃO: referências da arquitetura e do urbanismo modernos no Norte e no Nordeste, 2008, Salvador. 2º Seminário Docomomo Norte-Nordeste: DESAFIOS DA PRESERVAÇÃO: referências da arquitetura e do urbanismo modernos no Norte e no Nordeste. Salvador: Faculdade de Arquitetura, Universidade Federal da Bahia, 2008. v. CD-ROM. p. 1-17. Disponível em: https://silo.tips/queue/a-consolidacao-do-moderno-analise-da-obra-do-arquiteto-mauricio-castro-adriana-fr?&queue_id=-1&v=1646588327&u=MTcwLjl0NC43Ny4yMDY=. Acesso em: 06 mar. 2022.

FUNDARPE. Gerência Geral de Preservação do Patrimônio Cultural. Unidade de preservação. 2021. Disponível em: http://www.cultura.pe.gov.br/wp-content/uploads/2013/11/BENS-TOMBADOS-PELO-ESTADO_Mar2021.pdf. Acesso em: 07 mar. 2022.

G1. Após incêndio, museu da PUC Minas fecha por tempo indeterminado. Disponível em: <http://g1.globo.com/minas-gerais/noticia/2013/01/apos-incendio-museu-da-puc-minas-fecha-por-tempo-indeterminado.html>. Acesso em: 05 set. 2021.

G1. Auditório do Memorial tem tapeçaria de Tomie Ohtake. Disponível em: <http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2013/11/auditorio-do-memorial-tem-tapeçaria-de-tomie-ohtake.html>. Acesso em: 05 set. 2021.

G1. Incêndio de grandes proporções destrói o Museu Nacional, na Quinta da Boa Vista. Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2018/09/02/incendio-atinge-a-quinta-da-boa-vista-rio.ghtml>. Acesso em: 05 set. 2021.

G1. Incêndio destrói acervo do Liceu de Artes e Ofícios em São Paulo. Disponível em: <http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2014/02/incendio-destroi-acervo-do-liceu-de-artes-e-oficios-em-sp.html>. Acesso em: 05 set. 2021.

G1. Incêndio destrói Museu da Língua Portuguesa e deixa um morto, em SP. Disponível em: <http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2015/12/morro-bombeiro-que-trabalhava-no-museu-da-lingua-portuguesa-em-sp.html>. Acesso em: 05 set. 2021.

G1. Incêndio no Instituto Butantan destrói maior acervo de cobras do país. Disponível em: <http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2010/05/incendio-no-instituto-butantan-destroi-maior-acervo-de-cobras-do-pais.html>. Acesso em: 05 set. 2021.

G1. Incêndio que destruiu o Museu Nacional começou no ar-condicionado do auditório, diz laudo da PF. Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2019/04/04/policia-federal-divulga-laudo-de-incendio-que-destruiu-o-museu-nacional-no-rio.ghtml>. Acesso em: 05 set. 2021.

G1. MP diz que incêndio no Butantan foi criminoso e aponta responsáveis. Disponível em: <http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2011/06/mp-diz-que-incendio-no-butantan-foi-criminoso-e-aponta-responsaveis.html>. Acesso em 05 set. 2021.

G1. Museu Nacional teve 90% do seu acervo perdido em seis horas de incêndio. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2018/09/03/museu-nacional-teve-90-de-seu-acervo-perdido-em-seis-horas-de-incendio.ghtml>. Acesso em: 17 mai. 2022.

G1. Polícia conclui inquérito sobre Museu da Língua Portuguesa em SP sem apontar culpados por incêndio e morte de bombeiro. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2019/07/04/policia-conclui-inquerito-sobre-museu-da-lingua-portuguesa-em-sp-sem-apontar-culpados-por-incendio-e-morte-de-bombeiro.ghtml>. Acesso em: 05 set. 2021.

G1. Prédio do Museu de História Natural da UFMG pega fogo em BH. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/noticia/2020/06/15/predio-do-museu-de-historia-natural-da-ufmg-pega-fogo-em-bh.ghtml>. Acesso em: 05 set. 2021

G1. Superaquecimento em terrário deu início a fogo no Butantan, diz laudo. Disponível em: <http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2011/03/superaquecimento-em-terrario-deu-inicio-fogo-no-butantan-diz-laudo.html>. Acesso em: 05 set. 2021

GRANATO, Marcus; ABALADA, Victor. **Museus Universitários Brasileiros e Patrimônio Cultural De Ciência E Tecnologia: Resultados Iniciais De Seu**

Mapeamento e Relações. ENANCIB. 2019. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/151292>. Acesso em: 30 ago. 2021

HOLLÓS, Adriana Cox; PEDERSOLI JR, José Luiz. **Gerenciamento de riscos: uma abordagem interdisciplinar.** Ponto de Acesso, v. 3, n. 1, p. 72-81, 2009. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaici/article/view/3314/2424>. Acesso em: 01 jun. 2020.

IBERMUSEUS. **Nosso papel no setor.** 2018. Disponível em: <http://www.iber museos.org/pt/sobre/nosso-papel-no-setor/>. Acesso em: 09 mar. 2021.

IBERMUSEUS; ICCROM. **Guia de Gestão de Risco para o Patrimônio Museológico.** 2017. Disponível em: <http://www.iber museos.org/pt/recursos/publicacoes/guia-de-gestao-de-riscos-para-o-patrimonio-museologico/>. Acesso em: 09 mar. 2021.

IBRAM. **Cartilha Gestão de Riscos ao Patrimônio Musealizado Brasileiro.** 2017. Disponível em: <https://www.museus.gov.br/cartilha-programa-de-gestao-de-riscos-ao-patrimonio-musealizado-brasileiro/> Acesso em: 23 set. 2020.

IBRAM. **Museus em Números/Instituto Brasileiro de Museus.** Brasília: Instituto Brasileiro de Museus, 2011. 240 p.; 29,7 cm; vol. 1. Disponível em: <https://www.sisemsp.org.br/wp-content/uploads/2013/12/Como%20Gerir%20um%20Museu.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2022.

ICC. Instituto Canadense de Conservação. Vídeo – AbouttheCanadianConservationInstitute. Vídeo criado pelo ICC para explicar sua missão e seus objetivos. 2018. Disponível em: <https://www.canada.ca/en/conservation-institute/services/videos/video-about-canadian-conservation-institute.html>. Acesso em: 04 mar. 2021.

ICCROM - Centro Internacional para o Estudo da Preservação e Restauração de Bens Culturais. **História.** Recife, 2021. Disponível em: <https://www.iccrom.org/about/overview/history>. Acesso em: 02 fev. 2021.

ICCROM - Centro Internacional para o Estudo da Preservação e Restauração de Bens Culturais. RE-ORG. Dados. Disponível em: <https://www.iccrom.org/section/preventive-conservation/data>. Acesso em: 18 jan. 2021.

ICMS. **Welcometothe ICMS website.** Recife, 2021. Disponível em: <http://icms.mini.icom.museum/welcome-to-the-icms-website/>. Acesso em: 09 mar. 2021.

ICOM/UNESCO. **Como gerir um museu : manual prático** / [edição e coordenação. Patrick J. Boylan]. -- Brodowski, SP : Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari ; São Paulo : Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, 2015. Disponível em: <https://www.sisemsp.org.br/blog/wp-content/uploads/2012/09/Manual-Como-gerir-um-museu-ICOM-Unesco.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2022

INMET. Instituto Nacional de Meteorologia. Clima. Disponível em: <https://clima.inmet.gov.br/GraficosClimatologicos/DF/83377>. Acesso em: 09 set. 2021.

INMET Instituto Nacional de Meteorologia. Sobre o INMET. Disponível em: <https://portal.inmet.gov.br/sobre>. Acesso em: 05 mar. 2022.

INPI. Instituto Nacional da Propriedade Industrial. **Manual de gestão de riscos do INPI.** / Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Presidência. Coordenação-Geral de Qualidade – CQUAL, Di- visão de Gestão de Riscos – DIGER. Rio de Janeiro: INPI, 2018. Disponível em: <https://www.bibliotecadeseguranca.com.br/wp-content/uploads/2020/01/manual-de-gestao-de-riscos-do-inpi.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2020.

ISTOÉ. Cinemateca contabiliza perdas e vê incêndio como um 'crime anunciado'. Disponível em: <https://istoe.com.br/cinemateca-contabiliza-perdas-e-ve-incendio-como-um-crime-anunciado/>. Acesso em: 05 set. 2021

LABEEE. Analysis SOL-AR. Disponível em: <https://labeee.ufsc.br/downloads/softwares/analysis-sol-ar>. Acesso em: 05 mar. 2022

LIMA, Diana. Museologia-Museu e Patrimônio, Patrimonialização e Musealização: ambiência de comunhão. **Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi. Ciências Humanas – Museologia e Patrimônio**, Belém, MPEG. v. 7, n. 1, p. 31-50, jan/abr, 2012. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1981-81222012000100004&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 08 out. 2020.

LIMA, Diana. Museologia, Informação, Comunicação e Terminologia: pesquisa termos e conceitos da museologia (UNIRIO). In: GRANATO, M., SANTOS, C. P., LOUREIRO, M. L. N. M. (Org). Documentação em Museus. Rio de Janeiro: MAST, 2008, p. 181-200. (MAST COLLOQUIA, 10). Disponível em: http://site.mast.br/hotsite_mast_colloquia/pdf/mast_colloquia_10.pdf. Acesso em: 08 out. 2020.

LIMA, Diana. Musealização: um juízo/uma atitude do campo da museologia integrando musealidade e museália. **Revista Ciência da Informação**. Brasília, v. 42, n. 3, p. 379-398, set./dez., 2013. Artigo enviado em 2014, publicado em 2015, em edição datada 2013. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1369/1548>. Acesso em: 08 out 2020.

MENDONÇA JR, Anselmo. **A UNIVERSIDADE E SEUS BENS CULTURAIS**: a política de valorização do patrimônio cultural da Universidade Federal de Pernambuco. Doutorado (Tese) –PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, UFMA, São Luiz, 2020: 179p. Orientador: Maria do Socorro Sousa de Araújo.

MINISTÉRIO DO TURISMO. Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM. **Nota sobre o incêndio no Museu de História Natural da UFMG**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.museus.gov.br/nota-sobre-o-incendio-no-museu-de-historia-natural-da-ufmg/>. Acesso em: 22 fev. 2021

OLIVEIRA, Maria. **Panorama da Gestão de Museus da Universidade Federal de Pernambuco no Período de 2004 a 2014**. Mestrado (Dissertação) – Programa de Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, UFPE, Recife, 2015: 179p. Orientador: Emanuela Sousa Ribeiro. Disponível em: <https://attena.ufpe.br/handle/123456789/16156>. Acesso em: 30 ago. 2021.

ONO, Rosaria; MOREIRA, Kátia. **Segurança em Museus**. Ministério da Cultura. Instituto Brasileiro de Museus. – Brasília, DF: MinC/Ibram, 2011. 166 P. ; 18x24 cm (Cadernos Museológicos Vol.1). Disponível em: <https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2012/08/Seguranca-em-Museus.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2022.

Prefeitura do Recife. Caracterização do Território. Disponível em: <http://www2.recife.pe.gov.br/pagina/caracterizacao-do-territorio>. Acesso em: 07 fev. 2022.

R7. Curto-circuito causou incêndio no Memorial da América Latina, indica laudo. Disponível em: <https://noticias.r7.com/sao-paulo/curto-circuito-causou-incendio-no-memorial-da-america-latina-indica-laudo-24012014>. Acesso em: 05 set. 2021.

RANGEL, Márcio; NASCIMENTO JUNIOR, José do. **A trajetória da política nacional de museus**: impactos sobre o campo museológico brasileiro. *Museologia e Patrimônio: Coleção MAST: 30 anos de pesquisa*. Rio de Janeiro, v.1, p. 298–315. 2015. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/301297800_Museologia_e_Patrimonio_Colecao_MAST_30_Anos_de_Pesquisa. Acesso em: 03 mar. 2021.

Rede Memorial de Pernambuco. Disponível em: <http://redememorialpernambuco.blogspot.com/>. Acesso em: 10 mar. 2022.

RIBEIRO, Emanuela. Museus em universidades públicas: entre o campo científico, o ensino, a pesquisa e a extensão. **Museologia & Interdisciplinaridade**. Vol.II, nº4, mai/jun 2013, pp. 88 – 102. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/museologia/article/view/16366>. Acesso em: 14 mar. 2022.

RIBEIRO, Emanuela; SEGANTINI, Verona; GRANATO, Marcus. **Museus e patrimônio cultural universitário**: discutindo conceitos e promovendo parcerias e articulações. *Museologia e suas interfaces críticas [recurso eletrônico]: museu, sociedade e os patrimônios / [organizadores] Bruno Melo de Araújo... [et al]. – Recife : Ed. UFPE, 2019. p. 51-65.* Disponível em:

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63039476/publicado_recorte20200421-108558-18hpw85.pdf?1587483409=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMUSEUS_E_PATRIMONIO_CULTURAL_UNIVERSITAR.pdf&Expires=1615234481&Signature=b-O~WJJz~kiBydoLTxynUfvIxBgPklbAqDCJmz~uaVsu5aO0ICDp1ei5qFTU0QfT~6s~gnXJ1gNDJJ2n~UT~XueCXnT8VA9mVBVq-f2pR91ismjWRzlu7kTG3u9~tyTzpcgAjZtax866Imcw4kaxXk7GEeSd-9NQXhgwdVEwzru4psfpDy7V~3jd11zqCUxVB6uoXyDYjnk~Ao6ZY01bIWO~bGbc6KL0uj4BzFrRdGNM2UiXP1nkey0GQeooyWTgTfaRieAMiAxXjMGTwCxfLaafhuseFCdmEuW6eE5tlhb4opN3aXn6-uoEZhdl4Re~ychrT3UnFOguX7ba3z-Vw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 08 mar. 2021

RUPPENTHAL, Janis Elisa. **Gerenciamento de Risco**. Santa Maria : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria ; Rede e-Tec Brasil, 2013. Disponível em:

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/44960581/gerenciamento_riscos.pdf?1461258733=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGerenciamento_de_Riscos_2013_Santa_Maria.pdf&Expires=1608041951&Signature=HsaXCga9kKWVB0DvARCKgpAHT4vTXQkw6PT5~tNyb2tkyLYqmXoHipC0Zok1HYZdfn~UD81BLhRMH-f6xe-Y3I40vNpk8slQyxcLvEOYwvBYMWFpPPrin0EDnZXHfgY0YLeJHgfDeYnp-V9T2FXZj~jmW8Ya8THZmWitANKqgfg-ZHuPc5Fj89xiiUIFfL9XXmZZwh8xQ2hQ-m6owCf5D0-IETbslwT~lhl4bkaz9~0l4Bal5b4lCfBHaffv3bBmHfRJRymfBe~5tdsJvO0iE-IB7O9r816bPk8m9GUsostxipxL0dfXpGOCQNwQAP8VNyAZ0jiuVDgLnJ8UBy2sXg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 15 dez. 2020.

SANT'ANNA, Márcia. **Preservação como prática: sujeitos, objetos, concepções e instrumentos**. Dicionário IPHAN de Patrimônio Cultural, v. 1, p. 245-279, 2015. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/Preserva%C3%A7%C3%A3o%20pdf.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2021

SANTOS, Liliane; LOUREIRO, Maria Lúcia. Musealização como estratégia de preservação: Estudo de Caso sobre um previsor de marés. **Revista Eletrônica do Programa de Pós-Graduação em Museologia e Patrimônio–PPG-PMUS UNIRIO|MAST-vol**, v. 5, n. 1-2012, p. 49, 2012. Disponível em: <http://revistamuseologiaepatrimonio.mast.br/index.php/ppgpmus/article/viewArticle/211>. Acesso em: 09 OUT. 2020

SCHÄRER, M. Tings + ideas + musealization = heritage a museological approach. **Revista Museologia e Patrimônio**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 85-89, jan./jun., 2009. Disponível em: <http://revistamuseologiaepatrimonio.mast.br/index.php/ppgpmus/article/view/50/39>. Acesso em: 09 out. 2020.

TCU. Institucional. Estrutura Organizacional. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/institucional/estrutura-organizacional/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UFMG. Um ano depois, Museu planeja exposição e reconstrução de espaço atingido por incêndio. Disponível em: <https://ufmg.br/comunicacao/noticias/um-ano-depois-mhnb-planeja-exposicao-e-reconstrucao-de-espaco-atingido-por-incendio>. Acesso em: 05 set. 2021.

UFPE. Centro Cultural Benfica. Disponível em: <https://www.ufpe.br/proexc/centro-cultural-benfica>. Acesso em: 08 fev. 2022.

UFPE. Plano de Gestão UFPE 2020. Disponível em: https://www.ufpe.br/agencia/noticias/-/asset_publisher/dlhi8nsrz4hK/content/ufpe-disponibiliza-relatorio-de-gestao-2020/40615. Acesso em: 07 mar. 2022.

UFPE. Portaria Normativa nº 2, de 21 de fevereiro de 2017. **Constitui o Comitê de Governança, Riscos e Controle da Universidade Federal de Pernambuco**. Disponível em: https://www.ufpe.br/documents/2224778/2232821/Portaria+Normativa+02-2017_Comit%C3%AA+de+Governan%C3%A7a%2C+Riscos+e+Controles.pdf/bda74c32-836b-40d6-8ba0-c8264c5289d7. Acesso em: 16 mar. 2021.

UFPE. Resolução nº 10 de 2018. **Disciplina o funcionamento dos museus, coleções científicas visitáveis e galerias de arte vinculados às atividades de ensino, pesquisa e extensão da UFPE**. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/38978/2050074/Res+2018+10+CCEPE+%28museus%2C+cole%C3%A7%C3%B5es+cient%C3%ADficas+visit%C3%A1veis+e+galeiras+de+arte.pdf/46b68083-49d2-4229-bc32-69634ef48c83>. Acesso em: 14 out. 2020.

VALENTIM, Tânia Marisa Andrez. **Avaliação do risco de incêndio no núcleo urbano de Aljustrel**. 2014. 178 f. Dissertação (Mestrado em Reabilitação Urbana) – Escola Superior de Tecnologia de Tomar, Tomar, 2014. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/8247/2/av_risco_incendio_aljustrel.pdf. Acesso em: 02 fev. 2021.

WENDHAUSEN, Mercedes. **Planejamento em conservação preventiva de acervos: roteiro básico para arquivos, bibliotecas, centros de documentos e museus brasileiros.** Trabalho de Conclusão de Curso na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). 2004. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/67818/000466971.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 14 out. 2020.

APÊNDICES

Apêndice 1

Quadro completo da segunda etapa da elaboração do instrumento de pesquisa – parte do cruzamento das informações da Resolução Normativa do IBRAM com as informações do Guia do IBERMUSEUS/ICCROM

Elaboração do instrumento – 2ª etapa					
Aspectos a serem analisados no estudo de contexto de acordo com o manual IBERMUSEUS/ICCROM 2018	Orientações de acordo com a Resolução Normativa nº 2 de 19 de Outubro de 2020	Guia de Gestão de Risco para Acervos Museológicos - IBERMUSEUS/ICCROM	O que analisar?	Fontes de consulta	Onde/com quem conseguir as informações para consulta
Ambiente político	-----	Cenários político/institucional do país com relação aos investimentos e recursos destinados para a área do patrimônio cultura	Ações e planos de gestão que afetam, positiva ou negativamente, a segurança e a preservação do patrimônio universitário	Sites da internet. Vivência diária no espaço estudado	Conhecimento dos servidores que trabalham instituição museológica estudada.
Atores interessados	Instituições, grupos, indivíduos	Equipe de limpeza até a direção do museu e as autoridades patrimoniais, o corpo de bombeiros, a polícia, a defesa civil, a comunidade local, universidades, potenciais patrocinadores, etc.	Instituições, grupos e pessoas envolvidas e interessadas no local estudado. Levar em consideração os profissionais que estão envolvidos no dia a dia com o patrimônio universitários	Vivência diária no espaço estudado.	Conhecimento dos servidores que trabalham instituição museológica estudada.
Aspectos administrativos e operacionais	Políticas e procedimentos existentes, missão institucional, vínculo administrativo, organograma e equipe, informações sobre o acervos musealizados.	Missão do museu, nº de funcionários e voluntários, se houver, de quem é a administração ou de que forma é a administração,	Ações, procedimentos, documentos, ligação da do local estudado com a instituição mantenedora, trabalhadores do local, informações sobre o acervo, etc. (aspectos do dia a dia)	Plano museológico ou procedimentos de registro. Vivência diária no espaço estudado.	Chefia ou servidor da instituição.

Contexto econômico	Planejamento orçamentário - resumo dos valores anuais solicitados, executados e áreas de aplicação, destacando os valores para as ações de preservação e segurança,	Existem patrocinadores privados interessados na preservação do museus?	Destinação de recursos e relações financeiras	Sites da internet. Vivência diária no espaço estudado.	Plano de gestão da universidade. Chefia ou servidor da instituição.
Aspectos legais	-----	Plano de gestão ou leis no país que regulamentem a proteção, exploração, exposição desse patrimônio	Leis e normativas que se destinam a preservação do patrimônio universitário	Sites da internet.	Publicação em diário oficial. Conhecimento dos servidores que trabalham instituição museológica estudada.
Ambiente físico - características naturais do entorno	Relevo, clima, vegetação, índices pluviométricos, presença de rio, mares e lençóis freáticos, dentre outros;	-----	A presença de corpos d'água, direção dos ventos, pluviosidade,	Sites da internet.	INMET, ESIG
Ambiente físico - características da edificação	Histórico e proteção legal (tombamento), arquitetura, dimensão espacial, etc;	Componentes ambientais (existência de rios, matas, etc).	Histórico, tombamento e condições físicas do imóvel	Publicações acadêmicas. Percepção dos servidores	Chefia ou servidor da instituição museológica estudada. Setor de manutenção da universidade
Ambiente sociocultural	Principais atividades econômicas, fluxo de pessoas e veículos, índices de violência urbana, atividades culturais.	População do entorno que utiliza o espaço analisado.	Atividades econômicas do entorno, níveis de violência, fluxo de pessoas e veículos.	Sites da internet. Percepção dos servidores	Chefia ou servidor da instituição museológica estudada.

Apêndice 2

Instrumento para diagnóstico do 'contexto' de instituições museológicas universitárias.

Diagnóstico do 'contexto' para instituições museológicas universitárias

*Obrigatório

Estudo do ambiente político

Entendendo o ambiente político como ações e planos de gestão que afetam, positiva ou negativamente, a segurança e a preservação do patrimônio universitário

1. Você conhece ou se lembra de alguma iniciativa INTERNA à UFPE que se encaixe no contexto do ambiente político? Se sim, você poderia citar alguma(s)? (Ex: planos de gestão e políticas institucionais destinados a segurança e preservação do patrimônio universitário). *

2. Você conhece ou se lembra de alguma iniciativa EXTERNA à UFPE que se encaixe no contexto do ambiente político? Se sim, você poderia citar alguma(s)? ((Ex: planos de gestão e políticas institucionais destinados a segurança e preservação do patrimônio universitário). *

Atores de interesse

Levantamento de instituições, grupos e pessoas envolvidas e interessadas na instituição museológica que você trabalha - levar em consideração os profissionais que estão envolvidos no dia a dia com o patrimônio universitários (museólogos, bibliotecários, pessoas do administrativo, gestores, terceirizados da limpeza e da segurança patrimonial, chefias de departamento e centros acadêmicos, docentes, entre outros), até instituições externas a universidade que se interessam e trabalham para a proteção e preservação do patrimônio.

3. Você poderia listar INSTITUIÇÕES que, na sua opinião, se caracterizam como atores de interesse para a instituição museológica que você trabalha? (Ex: instituições que trabalham para proteção e conservação do patrimônio em âmbito nacional, estadual e/ou municipal). *

4. Você poderia listar GRUPOS que, na sua opinião, se caracterizam como atores de interesse para a instituição museológica que você trabalha? (Ex: ONGs, coletivos, grupo de pesquisa, etc) *

5. Você poderia listar INDIVÍDUOS que na sua opinião se caracterizam como atores de interesse para a instituição museológica que você trabalha? (Identificar, se possível, cargo ou função da pessoa na UFPE) *

Aspectos
administrativos
e operacionais

Este aspecto do contexto tem relação com o cotidiano do local estudado, com as atividades e com o funcionamento da instituição museológica que você trabalha.

6. Na instituição museológica que você trabalha existem procedimentos e rotinas, oficializadas ou não, que visam principalmente à segurança do prédio, do acervo e do público? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

7. Se SIM na resposta anterior, quais são esse procedimentos e rotinas?

-
8. Os procedimentos existentes são suficientes para um bom funcionamento da instituição museológica que você trabalha?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

9. Se NÃO na resposta anterior, por favor justificar e/ou explicar o que pode ser melhorado.

-
10. A missão na instituição museológica que você trabalha está bem definida? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

11. Se sim na resposta anterior, qual é a missão da instituição museológica que você trabalha?

12. Qual é o vínculo administrativo que a instituição museológica que você trabalha possui com a UFPE? (Relações no organograma) *

13. Quantos servidores lotados existem na instituição museológica que você trabalha? *

14. Quais cargos esses servidores ocupam? *

15. Existem voluntários que realizam atividades na instituição museológica que você trabalha? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

16. Se SIM na resposta anterior, por favor, informar o quantitativo e as áreas de atuação.

17. Existem estagiários/bolsistas que realizam atividades na instituição museológica que você trabalha? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

18. Se SIM na resposta anterior, por favor, informar os quantitativos e as áreas de atuação.

19. Existem terceirizados que realizam atividades na instituição museológica que você trabalha? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

20. Se SIM na resposta anterior, por favor, informar os quantitativos e as áreas de atuação.

21. A instituição museológica que você trabalha possui as seguintes informações sobre o seu acervo museológico? *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sim	Não	Não se aplica
Histórico de formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proteção legal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantidade de itens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Divisão das coleções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estado de conservação dos objetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Qual a situação da documentação museológica (inventário, catalogação, ficha técnica de cada peça) do acervo da instituição museológica que você trabalha? *

Marcar apenas uma oval.

- Existente e está atualizada.
- Existente, mas desatualizada.
- Inexistente.
- Outro: _____

Aspectos econômicos

23. Que setor, dentro do organograma da UFPE, repassa os recursos para a instituição museológica que você trabalha? *

24. Os valores anuais solicitados foram recebidos? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Em parte

25. Quais as áreas de maior destinação de recursos dentro da instituição museológica que você trabalha? *

26. Com relação as manutenções preventivas e corretivas... *

Marcar apenas uma oval.

- são realizadas com os recursos que são repassados pela UFPE.
- são realizadas pela própria equipe de manutenção predial da universidade.
- não são realizadas.
- Outro: _____

27. Nos últimos anos, a instituição museológica que você trabalha passou por alguma manutenção preventiva ou corretiva que você ache importante destacar? Se sim, qual? *

28. Existe o interesse de patrocinadores privados na formação de parcerias com a instituição museológica que você trabalha? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Outro: _____

Aspectos legais

Levantamento de leis e normativas que se aplicam à instituição museológica que você trabalha e se destinam a preservação do patrimônio universitário

29. Dentro do seu conhecimento, existem normas, leis ou resoluções, específicas ou não para museu e patrimônio universitários, que ajudem na gestão e, conseqüentemente, na preservação do acervo existente na instituição museológica que você trabalha? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

30. Se sim na resposta anterior, por favor, listá-las abaixo:

Ambiente físico

Neste tópico serão abordadas questões relativas as características da edificação que a instituição museológica que você trabalha ocupa.

31. Quais aspectos históricos relevantes podem ser destacados sobre a edificação que abriga a instituição museológica que você trabalha (ano de construção, ocupações/usos anteriores de relevância)? *

32. A edificação que abriga a instituição museológica que você trabalha possui algum tipo de proteção legal (tombamento)? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

33. Se sim na pergunta anterior, qual o nível do tombamento?

Marcar apenas uma oval.

Federal

Estadual

Municipal

34. Como você classificaria as condições físicas dos itens abaixo na instituição museológica que você trabalha? *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Boa	Regular	Péssima
das paredes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
do piso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
do teto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
da rede elétrica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
da rede hidráulica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aspecto
Sociocultural

Levantamento das características antrópicas que envolvem o 'contexto' a instituição museológica que você trabalha

35. De acordo com a sua percepção, o entorno da instituição museológica que você trabalha é muito violento? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

36. De acordo com a sua percepção, no entorno da instituição museológica que você trabalha existe uma grande circulação de veículos? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

37. De acordo com a sua percepção, quais são as atividades econômicas predominantes no entorno da instituição museológica que você trabalha? *

Marque todas que se aplicam.

Comercial

Industrial

Educacional

Atendimentos de saúde

Outro: _____

38. De acordo com a sua percepção, no entorno da instituição museológica que você trabalha existem instituições que promovem atividades culturais? *

Marcar apenas uma oval.

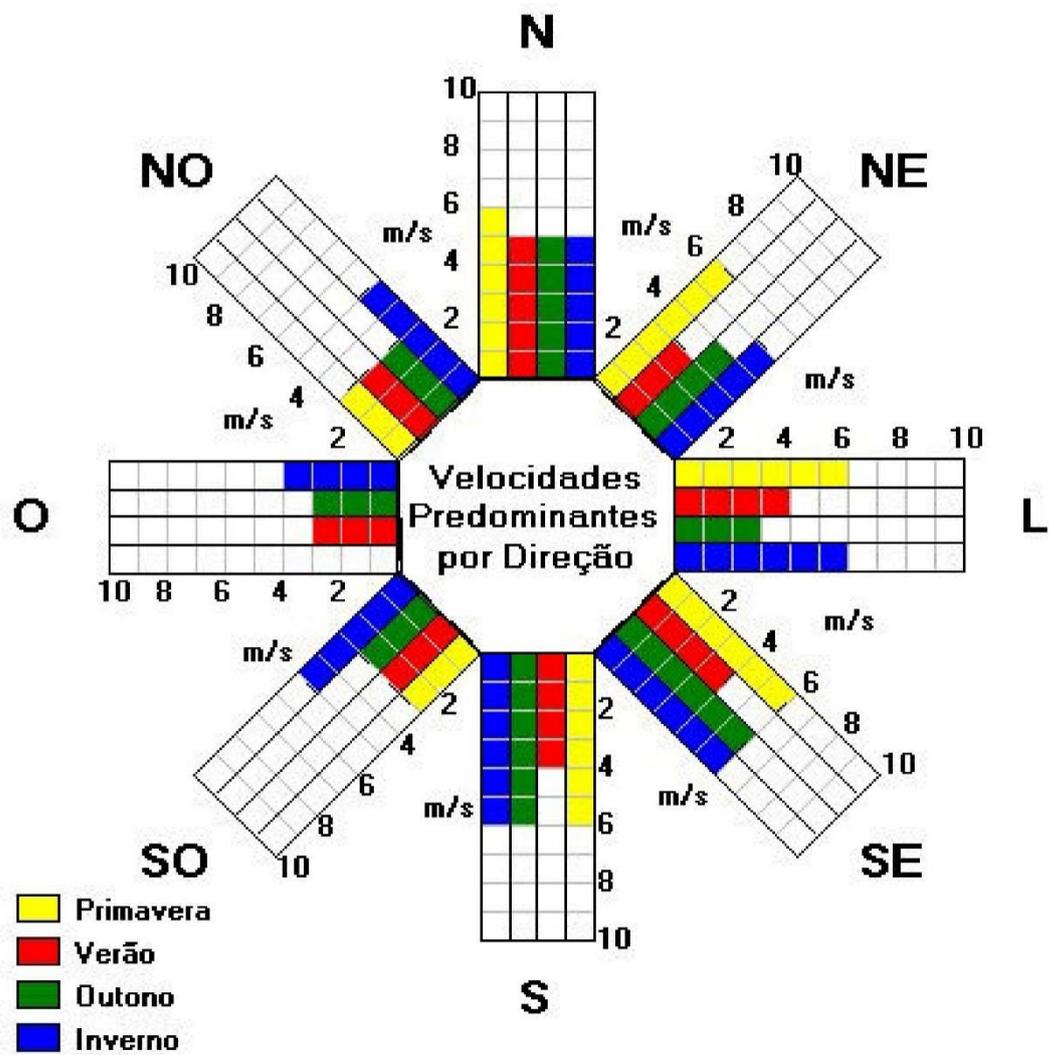
Sim

Não

39. Se sim na resposta anterior, por favor, lista o nome das instituições.

Apêndice 3

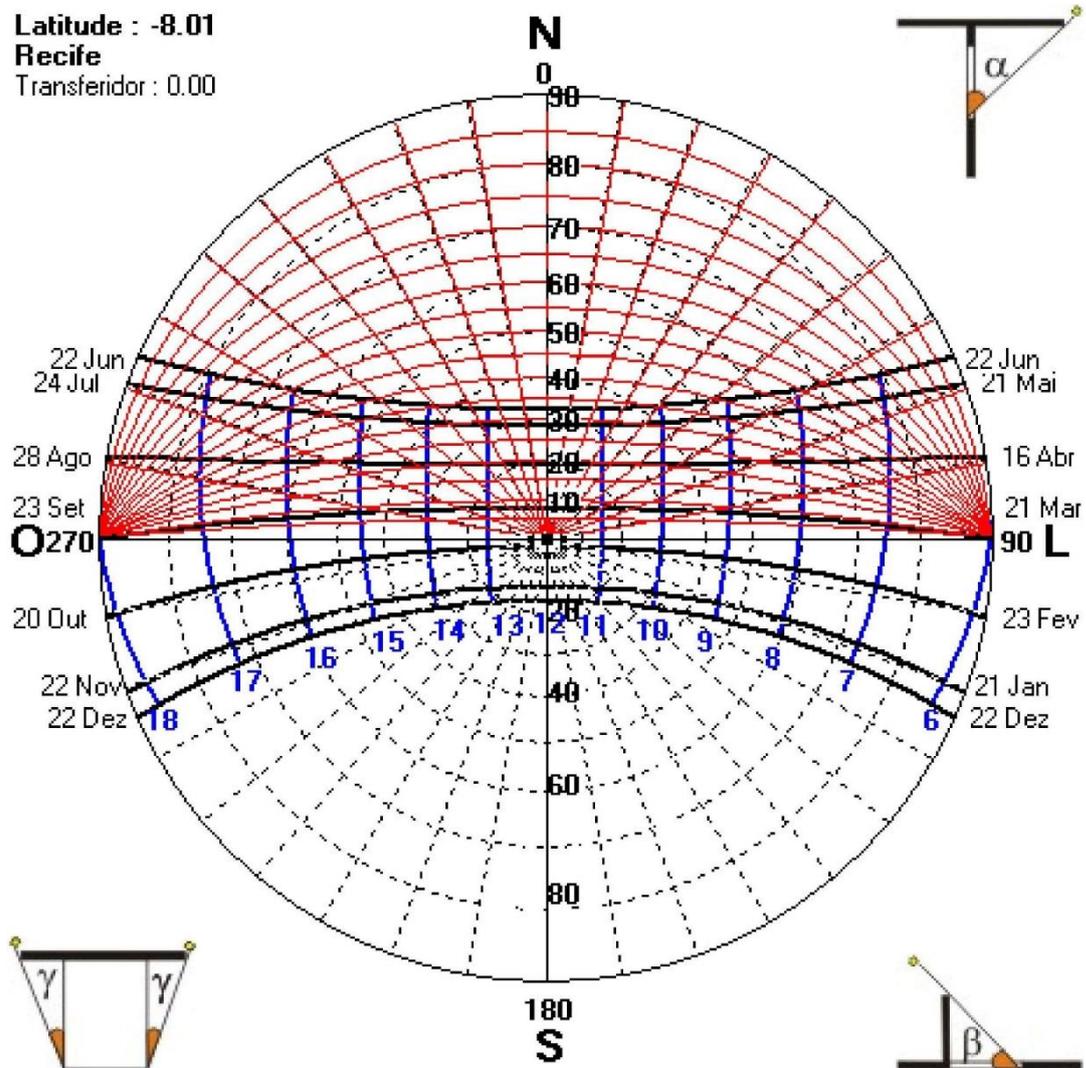
Rosa dos ventos da cidade do Recife.



Apêndice 4

Carta solar da cidade do Recife.

Latitude : -8.01
 Recife
 Transferidor : 0.00



ANEXOS

Anexo 1

Formulário Para Entendimento do 'Contexto'

Faça você mesmo:

ENTENDENDO O CONTEXTO

Considere agora a sua situação específica, o alcance em que seria aplicada a gestão de riscos no seu caso e o acervo ou acervos museológicos envolvidos. Para cada um dos diferentes aspectos do contexto identificados no diagrama da página 22, liste pelo menos um elemento específico cuja compreensão seja essencial para a implantação bem sucedida da gestão de riscos no seu caso. Você pode utilizar esta página para documentar suas respostas. Compartilhe e discuta os resultados com seus colegas.



ACERVO



AMBIENTE
POLÍTICO



AMBIENTE
FÍSICO

EXPERIMENTE!





ASPECTOS LEGAIS



ASPECTOS ADMINISTRATIVOS E OPERACIONAIS



AMBIENTE SOCIOCULTURAL



CONTEXTO ECONÔMICO



ATORES E PARTES INTERESSADAS

Anexo 2

Formulário Para Identificação dos Riscos

Faça você mesmo:

IDENTIFIQUE OS RISCOS

Identifique, da forma mais completa possível, os riscos que ameaçam o acervo museológico no seu caso específico. Pense nos “agentes”, nas “camadas” e nos “tipos”, conforme discutido anteriormente. Você pode utilizar a tabela a seguir como referência para orientá-lo(a) no processo. Compartilhe e discuta os resultados com seus colegas.



	Eventos raros	Eventos comuns	Processos cumulativos
 FORÇAS FÍSICAS			
 CRIMINOSOS			
 FOGO			Normalmente não se aplica
 ÁGUA			
 PRAGAS			
 POLUENTES			
 LUZ e UV	Normalmente não se aplica		
 T INADEQUADA			
 UR INADEQUADA			
 DISSOCIAÇÃO			

Anexo 3

Formulário Para Análise de Risco Utilizando as Escalas A e B

Faça você mesmo:

PRATIQUE SEU JULGAMENTO DE PERDA DE VALOR

A comparação de imagens de um mesmo objeto mostrando diferentes tipos e graus de dano é extremamente útil para praticar e aprimorar nossa capacidade de julgar e quantificar perdas de valor. No exemplo hipotético abaixo, o objeto é um vaso cerâmico decorado de elevado valor histórico e artístico.



Discuta com seus colegas e utilize a tabela de pontuação do componente B para quantificar a perda de valor correspondente a cada imagem. Lembre-se que a perda total (B=5) significa a completa destruição, supressão ou impossibilidade permanente de se acessar ou utilizar o objeto para os fins desejados. Os diferentes graus de perda parcial de valor devem ser pontuados de forma consistente e sempre considerando como cada um deles se compara aos demais e à perda total. É também importante ter sempre uma explicação ou justificativa coerente para cada pontuação.

EXPERIMENTE!



Olhemos novamente para algumas imagens mostrando diferentes tipos e graus de danos causados por distintos agentes de deterioração em itens variados de acervos museológicos. Na sua opinião, qual é o tamanho da perda de valor em cada caso ilustrado abaixo? Use a tabela de pontuação do componente B para expressar seu julgamento.



Exemplos de diferentes tipos e graus de danos a objetos de acervos museológicos. Iniciando no canto superior esquerdo e movendo em sentido horário: imagem de madeira policromada danificada pelo fogo (Foto: Viviana Rivas, Centro Nacional de Conservación y Restauración - CNCR, Chile). Obra de arte sobre papel contaminada com resíduo de fita adesiva (Foto: Arquivo do ICCROM). Negativo de nitrato de celulose em avançado estado de degradação química (Foto: Funarte - Brasil). Fragilização, perfurações e perdas numa escultura de madeira infestada por insetos xilófagos (caruncho) (Foto: Centro Nacional de Conservação e Registro do Patrimônio Artístico Móvel (CENCROPAM), Instituto Nacional de Belas Artes (INBA), Secretaría de Cultura Federal dos Estados Unidos Mexicanos).

N.B.: Nem sempre a perda de valor decorre de danos materiais aos objetos do acervo. Ao analisar riscos de dissociação devido ao extravio de itens ou à perda de dados e informações sobre os mesmos, por exemplo, é a perda de acesso físico ou intelectual a esses itens que ocasiona perda de valor ao acervo.



Você consegue identificar outros exemplos ou situações em que a perda de valor sofrida pelos itens afetados não resulta de danos materiais aos mesmos?

Anexo 4

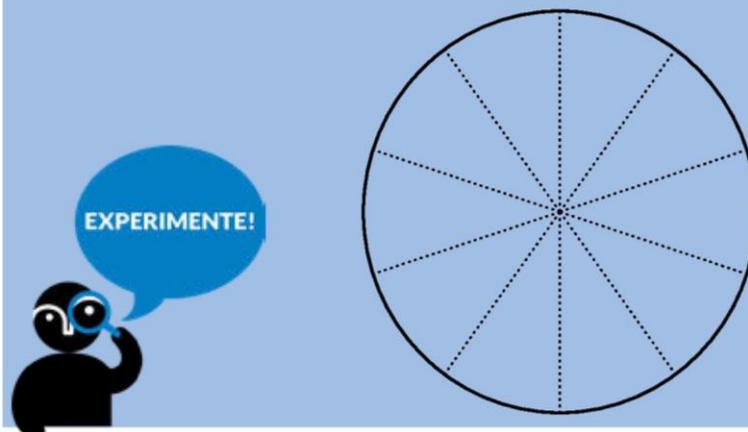
Formulário Para Análise de Risco Utilizando a Escala C

Faça você mesmo:

CONSTRUA SEU PRÓPRIO DIAGRAMA DE VALOR

Considere seu “acervo pessoal” e divida-o em 3, 4 ou 5 grupos. Por exemplo: Grupo 1: sua casa (apenas a edificação, sem o conteúdo); Grupo 2: seu automóvel; Grupo 3: toda a mobília da sua casa; Grupo 4: seu telefone celular e seu computador ou tablet; Grupo 5: seus “tesouros de família” (fotos, documentos e/ou objetos de especial significado para você e sua família). Estime de que forma o valor total deste “acervo pessoal”, ou seja, a importância dele na sua vida, está distribuído entre os diferentes grupos e atribua as porcentagens correspondentes a cada um deles (lembre-se que a soma dessas porcentagens deve ser igual a 100%). Desenhe um diagrama de valor para mostrar seus resultados. Se possível, discuta a importância relativa atribuída a cada um dos grupos com sua família ou colegas de trabalho. Lembre-se de dar explicações claras e coerentes para justificar os percentuais atribuídos a cada grupo. Você pode usar a tabela e o diagrama abaixo para documentar seus resultados.

Grupos que compõem meu “acervo pessoal”	Porcentagem ou fração do valor do meu “acervo pessoal” representada por cada grupo
TOTAL	100%



Anexo 5

Formulário Para Análise de Risco - Magnitude do Risco

Faça você mesmo:

CALCULE A MAGNITUDE DE UM RISCO

Calcule a magnitude do risco descrito abaixo utilizando as escalas ABC.

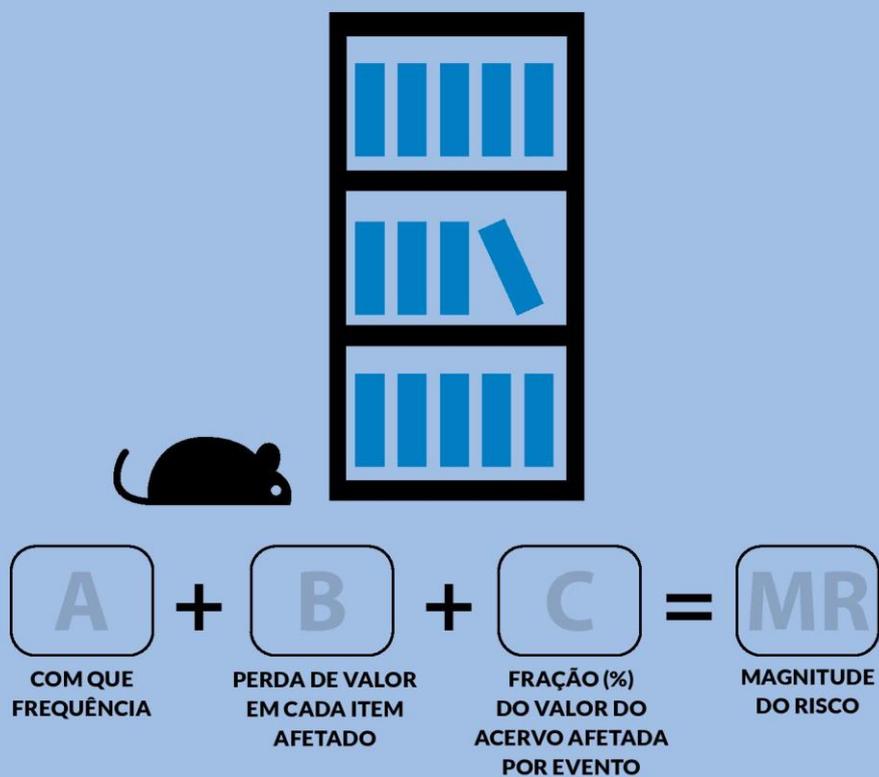
Frase-resumo do risco: ratos entrarão no edifício da biblioteca e roerão livros do acervo localizados nas prateleiras mais acessíveis.

Análise do risco: o acervo bibliográfico possui 10.000 livros, todos eles armazenados em estantes abertas. Aqueles localizados nas prateleiras mais baixas encontram-se próximo ao piso e podem ser facilmente alcançados por ratos. Existe uma grande população destes roedores na área em que se situa a biblioteca. Eles podem adentrar o edifício e os espaços de guarda dos livros através de aberturas e interstícios existentes em portas, janelas, drenos, respiradouros, fendas, etc. O acervo já foi danificado por ratos no passado. Os funcionários da biblioteca se lembram de 3 ocasiões em que livros foram parcialmente roídos nos últimos 30 anos. Desta forma, pode-se estimar a frequência média deste tipo de ocorrência em 1 evento a cada 10 anos. Já que a equipe da biblioteca está ciente do problema, o acervo é monitorado regularmente. Este monitoramento permite à equipe detectar e responder rapidamente à eventual presença de ratos danificando livros da coleção. O tipo de efeito mais provável esperado neste contexto específico é a destruição parcial de capas, contracapas e possivelmente bordas de algumas páginas (sem perda significativa de conteúdo) de uns poucos livros a cada ocorrência. Na opinião da equipe da biblioteca e de usuários consultados pela mesma, tal tipo e grau de danificação corresponderia a uma perda de valor entre muito pequena e pequena em cada livro afetado. Nenhuma perda de informação significativa é esperada nesses livros, os quais não possuem nenhum valor especial a não ser pelo seu conteúdo textual e informativo. Com base nas ocorrências passadas e considerando as atuais medidas de monitora-

EXPERIMENTE!



mento, a equipe da biblioteca estima que, em média, 3 livros serão afetados a cada nova ocorrência no futuro. Todos os 10.000 livros do acervo são igualmente importantes para o funcionamento da biblioteca e o cumprimento de sua missão institucional.



Anexo 6

Formulário Para Análise De Risco – Quantificando as Incertezas

Faça você mesmo:

QUANTIFIQUE A INCERTEZA

Considere o risco de danos por ratos aos livros do acervo bibliográfico que você analisou anteriormente. Há alguma incerteza na análise deste risco? Você consegue identificar as causas desta incerteza? Indique quais seriam os limites inferior e superior plausíveis para a pontuação de cada um dos 3 componentes do risco (A, B, C). Some, respectivamente, os limites inferiores e os limites superiores dos 3 componentes para mostrar como varia o valor de MR em função da incerteza presente na análise do risco. (Lembre-se que, caso não haja incerteza, os limites inferior e/ou superior coincidem com a pontuação mais provável).

	LIMITE INFERIOR	VALOR MAIS PROVÁVEL	LIMITE SUPERIOR
A			
B			
C			
MR			



EXPERIMENTE!



Anexo 7

Formulário Para Tratamento dos Riscos

Faça você mesmo:

DESENVOLVA OPÇÕES

Utilize a tabela na página anterior e desenvolva o maior número possível de opções para o tratamento do risco de danos por ratos aos livros do acervo bibliográfico que você analisou anteriormente.



Anexo 8

Formulário Para Escolho da Melhor Forma de Tratamento dos Riscos

Faça você mesmo:

SELECIONE OPÇÕES

Considere novamente o exemplo do risco de danos aos livros do acervo bibliográfico pela ação de roedores. Após mitigar devidamente todos os outros riscos de maior magnitude, a instituição decidiu tratar este risco. Foram consideradas diferentes opções para reduzi-lo. Infelizmente, no momento, não há recursos suficientes para implementar todas elas. Sua tarefa é selecionar a melhor opção para o acervo, levando em consideração o grau de redução do risco proporcionado por cada uma delas e seus respectivos custos de implementação. Estas informações encontram-se resumidas na tabela abaixo para as 4 opções contempladas. *Qual delas seria sua primeira escolha? Por que você escolheria esta opção? Você seria capaz de propor alguma outra opção que seja ainda melhor para o tratamento deste risco?*

OPÇÃO	REDUÇÃO DO RISCO	CUSTO DE IMPLEMENTAÇÃO
Contratar uma empresa especializada no manejo de pragas para exterminar os ratos presentes no entorno e no interior da edificação, utilizando iscas e armadilhas de última geração.	90%	\$ 500,00 custo anual dos serviços
Substituir as estantes abertas em que se encontram armazenados os livros por armários com portas, cujas frestas sejam todas bem vedadas para bloquear a entrada de ratos.	90%	\$ 500,00 pagos anualmente durante 30 anos (pagamento do empréstimo de \$ 15.000,00 contraído para a compra dos novos armários)
Vedar todas as aberturas existentes no edifício através das quais ratos possam entrar e acessar as áreas de acervo.	50%	\$ 1.000,00 pagos anualmente durante 30 anos (pagamento do empréstimo de \$ 30.000,00 contraído para a realização das obras de vedação)
Restaurar os livros a cada vez que forem danificados por ratos.	10%	\$ 100,00 custo anual médio dos serviços

EXPERIMENTE!



Para todas as opções, o custo de implementação mostrado na tabela é anual, planejado para um período de 30 anos.