

QUALIDADE PARA A CULTURA: GESTÃO DA QUALIDADE PELAS LENTES DA GESTÃO CULTURAL

Beth Ponte¹

RESUMO

Neste artigo, discute-se a importância das normas, creditações setoriais e adoção de sistemas de gestão da qualidade (SGQ) para o desenvolvimento e profissionalização da gestão de organizações culturais. O artigo tem como objetivo mostrar como o setor cultural, sobretudo as áreas de museus e bibliotecas, já é bastante familiarizado com normas e vem demonstrando um crescente interesse por certificações de qualidade, embora esta não seja a única abordagem possível para organizações e gestores/as culturais que desejam melhorar sua atuação e resultados em um mundo cada vez mais complexo, desafiador e diverso. O estudo apresenta organizações culturais certificadas a partir de normas da Organização Internacional de Padronização – ISO (com destaque para a ISO 9001), mas demonstra que a gestão da qualidade não se restringe à obtenção de certificações, sugerindo a adoção de ações práticas baseadas nos princípios universais da qualidade em organizações como um caminho possível.

Palavras-chave: Gestão Cultural. Gestão da Qualidade. Normas. Acreditações. ISO 9001.

ABSTRACT

This article discusses the importance of standards, sector accreditations, and the adoption of quality management systems (QMS) for the development and professionalization of cultural organizations' management. The article aims to show how the cultural sector, especially in the areas of museums and libraries, is already quite familiar with standards and has been showing an increasing interest in quality certifications, although this is not the only possible approach for cultural organizations and managers who wish to improve their work practices and results in an increasingly complex, challenging, and diverse world. The study presents cultural

1 Mestra em Cultura e Sociedade (UFBA). Gestora cultural e consultora pela Ponte Cultura & Desenvolvimento e pesquisadora associada do Observatório da Economia Criativa da Bahia – OBEC-BA. E-mail: pontebeth@gmail.com.

organizations certified for using ISO standards (highlighting ISO 9001) but demonstrates that quality management is not restricted to obtaining certifications, suggesting the adoption of practical actions based on universal principles of quality in organizations as a possible path.

Keywords: Cultural Management. Quality Management. Standards. Accreditations. ISO 9001.

INTRODUÇÃO

O crescimento populacional e econômico dos centros urbanos, a rápida evolução das tecnologias, o florescimento de políticas culturais em âmbito nacional e global e a “descoberta” da criatividade e da cultura como vetores econômicos são fatores que ajudam a explicar o desenvolvimento do setor cultural e de suas organizações em todo o mundo nas últimas décadas.

Um indicador ilustrativo para acompanhar o crescimento do setor cultural globalmente é o Índice de Infraestrutura Cultural. Produzido pela AEA Consulting desde em 2016, o índice anual procura acompanhar globalmente o investimento em projetos de infraestrutura no setor cultural, identificando aqueles com orçamento de US\$ 10 milhões ou mais anunciados ou concluídos no intervalo de um ano. A “infraestrutura cultural” inclui museus/galerias, centros de artes cênicas, espaços de arte multifuncionais e centros ou distritos culturais. De acordo com o mais recente levantamento (AEA Consulting, 2022), 185 grandes projetos de infraestrutura cultural foram concluídos em 2022, em todos os continentes, representando um investimento de US\$ 7,8 bilhões. Este foi o segundo maior número desde que o índice começou a ser acompanhado, em 2016. Olhando para a tendência de longo prazo, apesar da pandemia de Covid-19, o volume de infraestrutura concluída continua aumentando em uma taxa média de 11% ao ano.

Embora este índice enfoque apenas o surgimento de instituições culturais de grande porte, o crescimento da infraestrutura cultural é um dos fatores relacionados ao rápido desenvolvimento da gestão cultural como campo profissional. Este se desenvolve velozmente, mas é marcado por paradoxos e polaridades (Santos; Davel, 2022) que originam diferentes tipos de tensões: entre uma identidade criativa e uma gerencial no setor; entre amadorismo e profissionalismo na gestão de carreiras criativas; entre criação e mercado nas organizações e as tensões ligadas à promoção da diversidade cultural.

A adoção de normas, padronizações e sistemas de gestão de qualidade por organizações culturais é um perfeito exemplo dessas tensões. Ainda que atualmente as normas de qualidade sejam versáteis o suficiente para se adaptarem a entidades de todos os tamanhos e ramos, sua adoção é muitas vezes recebida com certo ceticismo no setor cultural, como algo meramente burocrático e desnecessário frente a outras necessidades das organizações. Muitos também acreditam que normas de qualidade na gestão podem impactar a liberdade artística e a inovação criativa e que são incompatíveis com as características singulares da arte como campo profissional.

Como normas, creditações e sistemas de gestão da qualidade foram criados e inicialmente utilizados no setor industrial, ainda é difícil para os setores culturais e criativos utilizá-los — em toda a sua variedade — como uma ferramenta para o seu próprio desenvolvimento. Por esses motivos, embora esse fenômeno não seja recente, ainda é envolto por certa resistência e, sobretudo, por desconhecimento por parte de lideranças culturais.

Essa foi uma das razões que motivaram a pesquisa *Qualidade para a cultura* (Ponte, 2019), que teve como ponto de partida investigar por que algumas organizações culturais adotaram sistemas de gestão da qualidade e buscaram certificações da Norma ISO 9001 e quais os resultados desse processo para as instituições². A pesquisa ampliou sua abordagem para incluir outras formas pelas quais a gestão da qualidade se manifesta no campo cultural, englobando tanto sistemas de gestão da qualidade inspirados na Norma ISO 9001 quanto outras iniciativas originárias do próprio setor cultural, como, por exemplo, a criação de normas de qualidade para museus e bibliotecas; esquemas de acreditação setoriais e a criação de sistemas de gestão da qualidade específicos para a cultura. A pesquisa incluiu visitas a organizações culturais públicas e privadas certificadas pelo ISO 9001 na Alemanha e na Áustria³, entrevistas com líderes culturais, consultores, auditores de gestão da qualidade e órgãos responsáveis pela criação de normas de qualidade e por creditações de museus.

A investigação mostrou que, em seu sentido ampliado, o setor cultural está mais familiarizado com gestão de qualidade do que imaginamos

2 Agradecimentos especiais à Fundação Alexander von Humboldt e ao Instituto de Mídia e Gestão Cultural de Hamburgo (Alemanha) pelo apoio à pesquisa que inspirou este artigo, desenvolvida no âmbito do programa German Chancellor Fellowship (2018/2019).

3 Foram investigadas como estudo de caso as seguintes instituições culturais: Concerto Köln (orquestra de música de câmara na Alemanha), Staatsgalerie Stuttgart (museu público de grande porte na Alemanha), Baden-Baden Festspielhaus (casa de ópera e espetáculos privada na Alemanha) e Wiener Konzerthaus (sala de concertos na Áustria).

(Ponte, 2019) e que ela foi fundamental para o desenvolvimento da cultura como indústria. Complementarmente, a busca por certificações como a ISO 9001 não é um modismo da gestão cultural, e sim um indicativo sobre a necessidade do campo da cultura em conhecer e experimentar métodos de melhoria da gestão de suas organizações e processos, que crescem em tamanho e em complexidade.

O CONCEITO DE QUALIDADE VISTO A PARTIR DA GESTÃO CULTURAL

Os/as agentes, organizações e profissionais responsáveis pela promoção, distribuição e proteção da cultura sempre buscam desempenhar suas tarefas com qualidade. Tanto artistas, quanto gestores sempre querem fazer o seu melhor. É basicamente por este motivo que normas, acreditações e sistemas de gestão da qualidade não são temas tão distantes da gestão cultural como tendemos a imaginar. E, embora não sejam a mesma coisa, todos eles têm a *qualidade* como um objetivo e compartilham o mesmo propósito de melhorar a gestão das organizações.

Em sua definição mais geral, de acordo com o dicionário Oxford, qualidade pode ser entendida como “o grau de excelência de algo”. Esta definição é simples, porém útil pela sua flexibilidade: há muitas maneiras de se entender a excelência, assim como muitos graus em que esta pode ser descrita e medida. É importante esclarecer que neste artigo não pretendemos explorar a avaliação da qualidade artística ou de serviços⁴. Neste artigo, o tema da qualidade é abordado a partir da *perspectiva da gestão de organizações culturais*. Assim, apresentamos a seguir algumas abordagens sobre o conceito de qualidade na produção de conhecimento sobre gestão cultural.

Na publicação *ArtWorks: Quality, Because We All Want to Do Better* (ArtWorks: Qualidade, porque todos queremos fazer melhor, em tradução livre), Schwarz (2014) discute a ideia de qualidade no setor, relacionando o conceito não apenas aos resultados artísticos, mas também aos processos de gestão.

4 Para quem se interessa por outras abordagens de avaliação da qualidade no setor cultural, existem também métodos de avaliação da qualidade de serviços em museus, como, por exemplo, o Histoqual (Frochot; Hughes, 2000) além de iniciativas do Arts Council England e Culture Counts (2015; 2016) de desenvolvimento de métricas de qualidade para apresentações artísticas e para atividades culturais participativas.

Quando usado no setor artístico, o termo “qualidade” é geralmente percebido como significando algo adequado ao objetivo, atendendo às especificações e expectativas das partes interessadas, alcançando os melhores resultados. A qualidade também é aplicada à maneira como uma organização é gerenciada, como os serviços ou projetos são executados, e àqueles que desempenham o trabalho (Schwarz, 2014, p. 8).

A complexidade do conceito de qualidade requer uma abordagem multifacetada, conforme sugerido por Blanche (2014) e Seidel *et al.* (2010). Estes autores afirmam que é necessário pensar em “qualidades”, no plural, porque cada agente envolvido em um projeto cultural tem um ponto de vista específico e, portanto, tem diferentes expectativas sobre o que significa sucesso ou qualidade. Por exemplo: para os participantes e públicos, qualidade significa satisfação com a experiência cultural. Para os patrocinadores dos projetos, significa o grau de visibilidade alcançado pelo projeto, e assim por diante. Portanto, as organizações culturais deveriam, durante o planejamento de seus projetos, usar diferentes “lentes” para examinar a qualidade, a fim de refletir a variedade de perspectivas e expectativas presentes entre públicos, colegas, comunidades e parceiros.

As ideias sobre o que constitui qualidade podem e devem variar de acordo com as configurações, dependendo dos propósitos e valores do programa e de sua comunidade. A tarefa, então, é produzir uma estrutura comum para avaliar a qualidade que esteja de acordo com a diversidade de necessidades e propósitos entre gêneros e cenários. A abordagem deve ser holística, que permita reconhecer diferentes “qualidades” de cada parte do trabalho, além de reconhecer que as experiências e expectativas de qualidade irão variar de acordo com as diferentes partes interessadas no projeto (Blanche, 2014, p. 10).

Um paralelo interessante pode ser traçado com o conceito de “qualidades públicas e privadas” de Hudson (2009), aplicado a museus. As qualidades públicas dizem respeito à percepção e experiência do público, enquanto as qualidades privadas se relacionam com as operações internas do museu, como aquisição de acervos e pesquisas. Apesar da conexão entre essas duas dimensões, um museu pode ter alta qualidade privada, sem que esta necessariamente se reflita na qualidade pública.

Outra abordagem é oferecida por Carnwath e Brown (2014), que identificam quatro tipos de qualidade em organizações culturais: 1) qualidade

do produto ou trabalho artístico; 2) qualidade do serviço; 3) qualidade da experiência e 4) qualidade da capacidade criativa. Esta última, vista como a habilidade de uma organização para conceber e apresentar programas excelentes, é dividida em elementos centrais, que são consistentes entre organizações, e elementos condicionais, que dependem da missão e do foco de cada organização.

GESTÃO DE QUALIDADE DENTRO DO SETOR CULTURAL: NORMAS E ACREDITAÇÕES

O que acontece com todos os setores da economia também acontece com a cultura. À medida que a quantidade de organizações culturais cresce e a complexidade da gestão aumenta, é necessário criar normas ou padrões para uniformizar processos compartilhados por diferentes organizações. O desenvolvimento e internacionalização de setores da cultura e da indústria criativa foram e ainda são profundamente impactados pela criação de normas, padrões de funcionamento e esquemas de acreditação. Foi exatamente o que aconteceu com setores como museus e bibliotecas.

Museus e bibliotecas foram precursores na formulação de padrões de qualidade específicos para o setor cultural. A natureza das suas atividades, a necessidade de segurança e conservação das suas coleções, juntamente com a sua longevidade e ampla presença internacional, podem explicar a importância das normas e dos esquemas de acreditação nessas instituições. A adoção de normas proporcionou segurança, padronização e uma base comum internacional, respondendo às demandas internas do setor e às suas especificidades.

Em ambos os setores, as principais normas são criadas e editadas por órgãos supranacionais, formados por membros de diferentes países. A Federação Internacional de Associações e Instituições de Bibliotecas (IFLA), fundada em 1927, é o principal órgão internacional que representa os interesses das bibliotecas, arquivos e seus usuários. A IFLA hoje tem mais de 1.500 membros em 170 países e desenvolve uma ampla gama de normas de qualidade, desde as primeiras diretrizes para bibliotecas públicas em 1948. Os padrões para bibliotecas cobrem uma variedade de áreas, incluindo catalogação, classificação, referência, recursos humanos, gestão financeira e desenvolvimento de coleções. Esses padrões são usados por bibliotecas em todo o mundo para garantir a qualidade dos serviços e a interoperabilidade entre as instituições.

No campo museal, o Conselho Internacional de Museus (ICOM), criado em 1947, é uma organização não governamental que estabelece padrões profissionais e éticos para as atividades de museus. Através de suas normas e diretrizes, desenvolvidas por comitês internos e aprovadas pela sua Diretoria Executiva, o ICOM compartilha melhores práticas museológicas em termos de aquisição de objetos, documentação de coleções, descrições, terminologia, segurança, conservação, gestão de pessoal, ações educativas, entre outros. Desde 1974, quando estabeleceu as diretrizes para empréstimos, a ICOM desenvolveu uma série de normas em áreas como documentação e segurança, ética, educação e ação cultural.

As normas também podem ser utilizadas para criar um quadro comum em outras áreas, como acontece na educação artística nos Estados Unidos. Em 1994, o National Core Arts Standards publicou as primeiras normas nacionais para planejamento, execução e avaliação da educação artística nas escolas. As normas foram atualizadas em 2014 por uma ampla coalizão de associações de educação artística em parceria com lideranças. Atualmente essas normas são adotadas por 27 estados no país.

RECONHECENDO A GESTÃO DA QUALIDADE: ESQUEMAS DE ACREDITAÇÃO E CERTIFICAÇÃO ESPECÍFICOS NO SETOR CULTURAL

Como um passo além da criação e a adoção de normas, vários *esquemas de acreditação* foram criados, principalmente para museus, a fim de promover o desenvolvimento organizacional e proporcionar reconhecimento dentro do setor. Um esquema de acreditação é uma ferramenta que avalia os padrões mínimos de como uma organização profissional deve funcionar. Idealmente, o processo permite que as organizações culturais avaliem seu desempenho atual, funcionando como um processo educacional para lideranças, pessoal e órgãos de governança. A conquista da acreditação, normalmente seguida por um certificado, confere mais confiança aos pares, públicos, patrocinadores e órgãos governamentais.

O campo museológico tem um papel de destaque no desenvolvimento e adoção de esquemas de acreditação setoriais na cultura. A acreditação da American Alliance of Museums (AAM) foi criada em 1971, com base nas já existentes normas fundamentais da organização. Atualmente, a AAM oferece aos museus a possibilidade de participar do Continuum of Excellence, uma série de programas de certificação que apoiam os museus na melhoria de suas práticas. Essa abordagem enxerga a gestão da qualidade como um processo contínuo e que pode ser adotado por etapas. O Continuum inclui uma variedade de programas, como o Compromisso com a

excelência, o Programa de Avaliação de Museus (MAP), a Avaliação de Coleções para Preservação (CAP), os Padrões de Excelência para Organizações Históricas (STEPS), a Verificação de Documentos Centrais e, por fim, a Acreditação. Os programas podem ser adotados pelos museus de acordo com a capacidade institucional e a prioridade de cada um.

Outra importante referência, pelo seu alcance e relação com as políticas públicas, é o esquema de acreditação de museus do Reino Unido. Criado em 1988 para responder às demandas do próprio setor, é hoje gerido como uma parceria entre Arts Council Inglaterra⁵, os governos do País de Gales e da Escócia, e pelo Conselho de Museus da Irlanda do Norte. A acreditação abrange museus e galerias de todos os tipos e tamanhos, e atualmente mais de 1.700 museus são acreditados em todo o Reino Unido (ACE, 2018). O regime de acreditação do Reino Unido tem sido utilizado como modelo e fonte de inspiração em outros países europeus, como Holanda, França, Áustria, Alemanha e outros.

É importante destacar que um programa de acreditação não é apenas um cadastro ou um registro dos museus existentes em um país ou território, embora também cumpra esta função⁶. Nos programas citados, os processos de acreditação são semelhantes a processos de auditoria, averiguando aspectos qualitativos e quantitativos nos museus. As acreditações incluem uma análise da instituição, sua missão, metas e políticas institucionais, qualificação e atuação da equipe envolvida na preservação do acervo, bem como as questões de infraestrutura e segurança relacionadas ao prolongamento da sobrevivência material das coleções, que está no cerne das ações de Conservação Preventiva. E em muitos países, como é o caso do Reino Unido, a acreditação é um pré-requisito para recebimento de financiamento público.

Em todos os casos citados, os padrões foram desenvolvidos como uma resposta às demandas e necessidades dos próprios setores, e não impostos por agentes externos, governos ou outros órgãos públicos. As normas são dinâmicas e passam por constante revisão do próprio setor, refletindo inclusive o desenvolvimento do campo da cultura ao longo das décadas. Como exemplo, podemos destacar que inicialmente a maioria das normas

5 A Gestão do Esquema de Acreditação para museus e galerias no Reino Unido foi administrada pelo Museums Libraries and Archives Council até outubro de 2011 e então transferida para o Arts Council England, em parceria com Museums Galleries Scotland, Welsh Government e Northern Ireland Museums Council.

6 O Brasil possui um Registro de Museus previsto como instrumento da Política Nacional de Museus e no Estatuto de Museus (Lei no 11.904/2009 e regulamentado pelo Decreto no 8.124/2013 e Resolução normativa no 1/2016). O Registro não tem uma função de acreditação e visa criar mecanismos de coleta, análise e compartilhamento de informações sobre os museus brasileiros.

do setor de museus se concentrava em procedimentos de catalogação ou preservação, que também eram o foco principal dos primeiros esquemas de acreditação. Hoje em dia, as normas e acreditações também enfocam aspectos relacionadas à ética, impacto na comunidade, atividades educativas, sustentabilidade ambiental e governança nos museus.

A busca por certificações e processos de acreditação pode fornecer incentivos internos e externos para o desenvolvimento organizacional de instituições culturais. Em 2009, foi realizada uma pesquisa (MLA, 2009) com museus britânicos com a finalidade de melhorar e desenvolver o Esquema de Acreditação. Através de um questionário online, os participantes foram convidados a indicar os motivos pelos quais a acreditação era relevante para seus museus. Os principais benefícios identificados foram a “rota para financiamento” (85%) e o “reconhecimento público” (81%), seguidos de “check-up de saúde da organização” (75%). As respostas ilustram alguns dos principais benefícios percebidos pelas organizações culturais que passam por processos de acreditação setorial ou de outros tipos de certificação de gestão da qualidade.

Não são apenas museus e bibliotecas que criam programas de certificação. Um exemplo interessante de acreditação em outros setores culturais e criado pela sociedade civil é a certificação W.A.G.E. Criada pela Working Artists and the Greater Economy, uma organização ativista baseada em Nova York, essa certificação reconhece organizações culturais norte-americanas empenhadas voluntariamente em remunerar artistas de forma justa, cumprindo padrões mínimos de pagamento e contratação para projetos. Desde sua criação, em 2008, 120 organizações culturais foram certificadas.

NORMAS ISO NO SETOR CULTURAL

Existem várias organizações em todo o mundo responsáveis pelo desenvolvimento de normas técnicas para os diversos setores produtivos. As normas técnicas são basicamente documentos que estabelecem especificações e procedimentos para garantir a qualidade e confiabilidade de materiais, produtos, métodos e/ou serviços. A adoção de normas de qualidade é voluntária, mas muitas empresas e organizações optam por ela para se diferenciarem da concorrência, atenderem às demandas de clientes e governos e melhorar sua gestão de riscos.

Embora originalmente orientadas para o setor industrial, a forma e o uso de normas técnicas avançaram ao longo das últimas cinco décadas. Se antes as normas focavam exclusivamente produtos, hoje elas se tornaram uma ferramenta para avaliação e melhoria de processos de gestão e ampliaram seu alcance, do setor industrial para o setor de serviços. É nesse contexto que emerge o conceito de “gestão da qualidade”.

Originada no setor industrial do Japão nos anos 1950, a Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management) é descrita como uma metodologia de gestão para o sucesso a longo prazo visando a satisfação do cliente. A Qualidade Total ultrapassou a abordagem clássica focada apenas na qualidade do produto, reconhecendo todos os setores da organização como responsáveis pela satisfação do cliente: administração, comunicação, distribuição, produção, comercialização, planejamento etc. Após o sucesso da Qualidade Total, várias abordagens de gestão de qualidade foram criadas, como o modelo de excelência EFQM, Six-Sigma, Lean e outros. Não demorou muito para o conceito e a prática da gestão da qualidade influenciarem outros setores e indústrias.

A mais famosa norma de Gestão da Qualidade é a ISO 9001, criada em 1987 pela ISO (Organização Internacional de Normalização). A ISO foi fundada em 1946 em Londres por delegados de 25 países para facilitar a unificação dos padrões industriais em nível internacional. Atualmente, 165 países fazem parte da ISO, e o Brasil, um dos membros fundadores, é representado pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

A ISO 9001 é uma norma internacional que especifica os requisitos para um sistema de gestão da qualidade (SGQ), ou seja, um conjunto de processos que uma organização adota para garantir que seus produtos ou serviços atendam aos requisitos dos clientes e aos requisitos legais e regulamentares. A versão atual da Norma ISO 9001 foi lançada em setembro de 2015.

Uma organização que adota práticas de qualidade sugeridas nas normas ISO pode buscar o reconhecimento externo através de um processo de certificação, ou seja, uma verificação formal de que a instituição cumpre as normas estabelecidas. Uma auditoria de gestão da qualidade é feita por organismos independentes de certificação, que fornecem a confirmação dos requisitos de gestão da qualidade e podem então certificar a organização. Atualmente, de acordo com a ISO, existem mais de 1 milhão de empresas e organizações certificadas pela Norma ISO 9001, em mais de 170 países. Além da ISO 9001, outras normas de gestão da qualidade têm se popularizado entre empresas de diferentes segmentos, como, por exemplo,

as normas ISO 45001 (gestão em segurança e saúde ocupacional), ISO/IEC 20000-1 (gestão de serviços de tecnologia da informação), ISO 14001 (gestão ambiental) e ISO 50001 (gestão energética).

A Norma ISO 9001 pode ser adotada por qualquer tipo de organização, incluindo instituições culturais, independentemente do tamanho ou da área de atuação. Como explicam Negri Niccolucci e Sani (2009), ao abordar a adoção de sistemas de gestão da qualidade em museus, as normas não têm o propósito de aumentar a burocracia nas organizações.

Os sistemas de Gestão da Qualidade constituem referências não prescritivas (ou seja, não definem regras para implementação), que reconhecem as várias maneiras de alcançar a excelência. Eles são válidos para qualquer tipo de organização, pois fornecem um conjunto de critérios gerais que podem ser aplicados a grandes e pequenas empresas privadas, estruturas de administração pública, organizações sem fins lucrativos etc. [...]. Como esses modelos podem ser aplicados a tantas estruturas, eles precisam ser personalizados. Portanto, cada organização deve adaptar o conteúdo do sistema à sua própria cultura, natureza, tipo de produto / serviço, mercado, necessidades dos usuários. A organização deve analisar os vários elementos do sistema para ver se eles podem ser aplicados, ou seja, se são capazes de agregar valor ao seu desempenho, mas acima de tudo, como aplicá-los sem adicionar mais burocracia à organização (Negri; Niccolucci; Sani, 2009, p. 63).

Além de normas gerais para todos os setores, como a ISO 9001, a ISO também desenvolve normas específicas para alguns setores produtivos e na última década tem se aproximado do setor cultural. No que diz respeito aos museus, existem duas normas principais, ambas desenvolvidas em cooperação com o ICOM: a ISO 18461:2016, intitulada “Estatísticas Internacionais para Museus” (ISO, 2016) e a ISO 21246:2019 “Informação e documentação – Indicadores-chave para museus” (ISO, 2019b), que tem o objetivo de fornecer uma seleção de indicadores-chave aplicáveis a uma ampla gama de museus.

No contexto das bibliotecas, existem três normas de destaque. A ISO 15511:2019 “Informação e documentação – Identificador padrão internacional para bibliotecas e organizações relacionadas (ISIL)” (ISO, 2019a) estabelece um conjunto de identificadores padrão usados para a identificação única de bibliotecas. A ISO 2789:2022 “Informação e documentação – Estatísticas Internacionais de Bibliotecas” (ISO, 2022) define regras para a coleta e relatório de estatísticas, visando garantir a conformidade

entre os países e incentivar boas práticas no uso de estatísticas. Já a ISO 11620:2023 “Informação e documentação – Indicadores de desempenho de bibliotecas” (ISO, 2023) estabelece os requisitos de um indicador de desempenho e fornece um conjunto de indicadores para todas as bibliotecas, além de orientações para sua implementação onde ainda não estão em uso.

Por fim, a ISO 21127:2014 “Informação e documentação – Uma ontologia de referência para o intercâmbio de informações sobre o patrimônio cultural” (ISO, 2014) estabelece diretrizes para o intercâmbio de informações gerenciadas por museus, bibliotecas e arquivos.

Um indicativo sobre o interesse crescente do setor cultural pelo tema da Gestão da Qualidade é também a existência de organizações culturais que buscaram certificações pela Norma ISO 9001. A partir de uma pesquisa exploratória, atualizando dados anteriormente levantados (Ponte, 2019), foram identificadas 28 organizações culturais de 18 países que já foram ou estão certificadas pela norma ISO 9001 e por outras normas ISO relacionadas à gestão ambiental, energética, dentre outras. As organizações qualificadas são de diferentes tipos: espaços culturais (teatros, museus e centros culturais); grupos artísticos; empresas prestadoras de serviços culturais especializados e agências e órgãos públicos. Não foram identificadas certificações referentes às normas ISO específicas para museus e bibliotecas.

TABELA 1: EXEMPLOS DE ENTES CULTURAIS CERTIFICADOS POR NORMAS ISO

País	Organização	Categoria	Setor	Norma ISO	Ano
Alemanha	Staatsgalerie Stuttgart	Espaço cultural	Museus	ISO 9001:2015/ ISO 14.001	2014
	Deutsches Bergbaumuseum Bochum	Espaço cultural	Museus	ISO 9001:2015	1998
	Festspielhaus Baden-Baden	Espaço cultural	Artes cênicas	ISO 9001:2015	2011
	Concerto Köln	Grupo artístico	Música	ISSO 9001: 2008	2012
Austrália	Australian Cultural Heritage Management (ACHM)	Empresas prestadoras de serviços culturais especializados	Patrimônio Cultural	ISO 9001/ ISO14001/ ISO 45001 (ano não especificado)	Não informado
	Extent Heritage	Empresas prestadoras de serviços culturais especializados	Patrimônio Cultural	ISO 9001/ ISO14001/ ISO 45001 (ano não especificado)	Não informado

Áustria	Wiener Konzerthaus	Espaço cultural	Artes cênicas	ISO 9001:2015	2016
Cingapura	Orquestra Chinesa de Singapura	Grupo artístico	Música	ISO 9001: 2000	2005
Emirados Árabes Unidos	Dubai Culture and Arts Authority (Dubai Culture)	Agência/ setor público	Gestão pública	ISO 20000-1: 2018	2019
Egito	Grand Egyptian Museum (GEM)	Espaço cultural	Museus	ISO 9001:2015/ ISO 14.001:2015	2020
Espanha	Guggenheim Museum Bilbao	Espaço cultural	Museus	EFQM/ISO 14.001	2004
	MARQ Museo Arqueológico de Alicante	Espaço cultural	Museus e patrimônio	ISO 9001:2008	2006
Filipinas	Centro Cultural das Filipinas	Espaço cultural	Centro cultural	ISO 9001:2015	2020
	National Commission for Culture and the Arts (NCCA)	Agência/ órgão público	Gestão pública	ISO 9001: 2015	2019
França	Museu do Louvre	Espaço cultural	Museu	ISO 50001	2020
	Culturespaces	Empresas prestadoras de serviços culturais especializados	Centros culturais e digitais	ISO 9001: (ano não especificado)	Não informado
Grécia	Museu de História Natural de Goulandris	Espaço cultural	Museus	ISO 9001:2015	2017
Inglaterra	Waterman Arts Centre	Espaço cultural	Centro cultural	ISO 9001: (ano não especificado)	Não informado
Itália	Fundação Pergolesi Spontini	Espaço cultural	Artes cênicas	ISO 9001:2008	2009
Malta	Heritage Malta's Digitisation Unit	Agência/ setor público	Patrimônio Cultural	ISO 9001:2015	Não informado
Mônaco	Department of Cultural Affairs	Agência/ setor público	Gestão pública	ISO 9001:2015/ ISO 14.001:2015	2019
Quênia	Museus Nacionais do Quênia (NMK)	Espaço cultural	Museus	ISO 9001:2008	2009
Romênia	ION Dacian National Operetta Theatre	Grupo artístico	Artes cênicas	ISO 9001: 2008	2010
Suécia	Museus marítimos nacionais da Suécia	Agência/ órgão público	Museus	ISO 14.001: 2004	2016
Suíça	Teatro Winterthur	Espaço cultural	Artes cênicas	ISO 9001:2008	2013
	Verkehrshaus der Schweiz	Espaço cultural	Museus	ISO 9001:2015	2006
	Augusta Raurica	Espaço cultural	Museus e patrimônio	ISO 9001:2008	2009

Fonte: elaboração da autora.

GESTÃO DA QUALIDADE PARA ALÉM DAS CERTIFICAÇÕES

A busca de certificações ISO por organizações culturais diversas e em diferentes países mostra o interesse contínuo do setor cultural por práticas de gestão que conduzam à qualidade. A certificação traz resultados positivos para organizações culturais: as instituições certificadas e entrevistadas na Alemanha e na Áustria relataram que o processo de certificação foi benéfico e especialmente importante em momentos de mudança organizacional, ocasionada seja por fatores positivos (oportunidades de expansão) quanto negativos (crise financeira ou institucional) (Ponte, 2019).

Além disso, as organizações informaram que o processo de preparação para obtenção da certificação trouxe novos conhecimentos para as equipes e resultou em melhorias para a comunicação interna e para a gestão dos projetos da organização. Processos mais padronizados reduziram erros técnicos e fizeram com que as organizações evitassem perda de recursos e de tempo. E o mais importante: muito mais do que a obtenção de um certificado — um reconhecimento público da qualidade de sua gestão —, todas as organizações compreenderam a busca pela gestão da qualidade como um processo de aprendizado organizacional.

No entanto, as organizações apontaram que o processo de certificação pode ser muito oneroso e complexo para organizações pouco estruturadas ou que não tenham possibilidade de contar com consultorias de apoio. Mas uma organização não precisa necessariamente seguir normas e submeter-se a um processo de certificação para adotar uma abordagem orientada à qualidade. Há exemplos interessantes de organizações culturais que adotam práticas de gestão da qualidade, apesar de não terem buscado certificação externa. A Galeria Estatal de Stuttgart (Staatstheater Stuttgart) e a Ópera Estatal da Bavária (Bayerische Staatsoper), ambas na Alemanha, têm em suas equipes uma pessoa responsável pela gestão da qualidade, atuando na manutenção e atualização de processos e soluções organizacionais.

Para além disso, a Gestão da Qualidade pode ser algo mais simples do que pensamos. Em 2015, a ISO, além de atualizar a Norma ISO 9001, introduziu os *princípios da gestão da qualidade*, definidos como “um conjunto de crenças, normas e valores fundamentais que podem ser usados como base para a gestão da qualidade” (ISO, 2015, p.1). Ou seja, são apenas sete princípios que servem como base para todas as normas relacionadas à gestão da qualidade. Juntamente com os princípios, é listado um conjunto de ações recomendadas a qualquer organização — mesmo as que não se interessam em buscar uma certificação de gestão da qualidade.

Embora não seja equivalente ou substitua um processo de certificação em qualquer norma ISO, *o conhecimento deste conjunto de princípios pode*

ser um ponto de partida organizações culturais e gestores/as interessados/as em se aproximar da gestão da qualidade. Essa abordagem, além de ser mais simples que uma certificação, também pode ajudar a combater a impressão de que a gestão da qualidade não é compatível com organizações culturais e que só pode ser alcançada através de uma longa e complicada lista de normas.

Na tabela 2, apresentamos os sete princípios universais da ISO, com suas respectivas definições, e uma lista — ilustrativa e não exaustiva — de ações práticas que são recomendadas para qualquer organização cultural que queira começar a criar práticas de trabalho voltadas à gestão de qualidade. Importante notar que os princípios não estão listados por ordem de prioridade.

TABELA 2: PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE ISO E AÇÕES RECOMENDADAS

PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE ISO	EXEMPLOS DE AÇÕES RECOMENDADAS
<p>Foco no cliente O foco principal da gestão da qualidade é atender às necessidades dos clientes e se esforçar para superar suas expectativas.</p>	<p>Realizar pesquisas de perfil e satisfação de públicos; Instalar uma ouvidoria; Promover programações que contemplem diversos públicos e comunidades; Ter atenção às diferentes necessidades dos beneficiários com deficiências e eliminar e reduzir as barreiras à sua presença e participação em suas atividades e eventos.</p>
<p>Liderança Líderes em todos os níveis estabelecem a unidade de propósito e direção e criam condições para o envolvimento das pessoas na consecução dos objetivos de qualidade da organização.</p>	<p>Comunicar a missão, visão e estratégia em toda organização; Abrir espaço para a diversidade nos conselhos e espaços de tomada de decisão na organização; Distribuir a liderança entre as equipes e incentivar o exercício da liderança em diferentes funções organizacionais; Inspirar, incentivar e reconhecer a contribuição das pessoas.</p>
<p>Engajamento de pessoas Pessoas competentes, hábeis e engajadas em todos os níveis da organização são essenciais para aprimorar sua capacidade de criar e entregar valor.</p>	<p>Ter um plano de cargos e salários; Estimular a diversidade no local de trabalho, apoiando a incorporação de candidatos de minorias e diferentes origens e realizando censos de diversidade; Criar o seu próprio código de ética e tomar medidas concretas para prevenir a discriminação no local de trabalho, assédio e bullying; Adotar novas práticas de trabalho de acordo com suas atividades e perfil da equipe; Possibilitar a autoavaliação do desempenho em relação aos objetivos pessoais.</p>

<p>Abordagem do processo</p> <p>Resultados consistentes e previsíveis são alcançados de forma mais eficaz e eficiente quando as atividades são entendidas e gerenciadas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente.</p>	<p>Descrever os principais processos e procedimentos e disponibilizá-los para toda a organização;</p> <p>Estabelecer responsabilidade pela gestão de processos;</p> <p>Introduzir práticas de gestão conhecimento (processos e formas de fazer) dentro da organização (registro e memória organizacional).</p>
<p>Melhoria</p> <p>As organizações bem-sucedidas têm foco contínuo na melhoria.</p>	<p>Capacitar as pessoas para avaliar projetos e implantar as lições aprendidas com eles;</p> <p>Integrar as lições no desenvolvimento de novos projetos, processos ou atividades;</p> <p>Investir em avaliações externas para projetos estratégicos;</p> <p>Reconhecer e valorizar melhorias alcançadas.</p>
<p>Tomada de decisão baseada em evidências</p> <p>Decisões baseadas na análise e avaliação de dados e informações têm maior probabilidade de produzir os resultados desejados.</p>	<p>Determinar, medir e monitorar indicadores-chave de desempenho da organização;</p> <p>Garantir que as pessoas tenham capacidade de analisar e avaliar os dados conforme necessário;</p> <p>Tomar decisões e realizar ações baseadas em evidências, equilibradas com experiência e intuição;</p> <p>Avaliar e gerir riscos que possam afetar a organização.</p>
<p>Gestão de relacionamentos</p> <p>Para obter sucesso a longo prazo, a organização deve gerenciar seus relacionamentos com todas as partes interessadas.</p>	<p>Determinar os principais grupos de interesse (como parceiros, públicos, mantenedores, funcionários, fornecedores e sociedade) e a sua relação com a organização;</p> <p>Estabelecer relacionamentos (com patrocinadores e apoiadores) respeitando seus valores e código de ética.</p> <p>Estabelecer atividades colaborativas de desenvolvimento e melhoria com parceiros e outras partes interessadas.</p>

Fonte: Adaptação de ISO, 2015.

CONCLUSÃO: GESTÃO DA QUALIDADE PARA QUÊ?

Parte da resistência ou desconhecimento em torno da gestão da qualidade na gestão cultural pode ser explicada por uma suposta polarização entre a criatividade/liberdade — associadas à cultura — e a padronização/normatividade — associadas à gestão da qualidade. Mas, como destacado por Edson (2010), a padronização de processos também é algo necessário para que organizações culturais funcionem melhor e não implica resultados artísticos padronizados.

Muitas vezes surge uma preocupação quando a padronização é vista como algo que estabelece medidas restritivas pelas quais o museu e sua equipe são obrigados a agir e operar. [...] Padronização é, por definição, um meio de remover variações e irregularidades e tornar todos os tipos de execução de uma atividade específica iguais ou colocá-los em conformidade um com o outro. *Há uma grande diferença entre práticas padronizadas e resultados padronizados, e é o resultado que é importante para a atividade do museu* (Edson, 2010, p. 24, grifo nosso).

A gestão da qualidade não significa perfeição, um padrão único, um procedimento ou um sistema: a gestão da qualidade tem mais a ver com uma mentalidade de gestão orientada para a qualidade do que com um conjunto de normas ou uma certificação. É, acima de tudo, uma forma de pensar (e agir). Pode assumir muitas formas e pode ter muitos nomes. O que realmente importa é a atitude de refletir sobre o trabalho e procurar maneiras de melhorá-lo continuamente.

Construir grandes infraestruturas culturais não garante que essas organizações serão bem geridas e relevantes para a sociedade. O setor cultural, que ainda se recupera dos efeitos sociais e econômicos da pandemia de Covid-19 e que precisa aprender a lidar com os impactos da mudança climática e as constantes ameaças à democracia, necessita de uma gestão de qualidade mais do que nunca.

Talvez seja a hora de os/as gestores/as e instituições culturais, ao pensarem em Gestão da Qualidade, transformarem a resistência em curiosidade, inventividade e experimentação. A adoção da Gestão da Qualidade, seja como sistema ou como mentalidade, pode ajudar as organizações culturais a enfrentarem desafios ainda não superados, como a dificuldade em tomar decisões baseadas em evidências, construir indicadores e cultivar práticas contínuas de avaliação. Esse processo pode também estimular novas e melhores práticas de liderança no setor e ajudar as organizações a não perderem o foco em suas prioridades e nos seus públicos. A Gestão da Qualidade sempre será o meio para um fim: cumprir a missão social das instituições culturais em um mundo que precisará cada vez mais delas.

REFERÊNCIAS

- AAM – American Alliance of Museums. *Programs: Accreditation excellence programs*. Disponível em: <https://www.aam-us.org/programs/accreditation-excellence-programs/>. Acesso em: 22 jul. 2023.
- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. “Sobre”. Disponível em: <https://www.abnt.org.br/institucional/sobre>. Acesso em: 25 jul. 2023.
- ACE – Arts Council England. *UK Accreditation scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom: Accreditation standard*, 2018. Disponível em: <https://www.artscouncil.org.uk/supporting-arts-museums-and-libraries/uk-museum-accreditation-scheme/about-accreditation#t-in-page-nav-1>. Acesso em: 25 Jul. 2023.
- AEA CONSULTING. *2022 Cultural Infrastructure Index*. Nova York / Londres: AEA Consulting, 2022. Disponível em: https://aeaconsulting.com/uploads/1400014/1690285852281/AEA_CII_2022_Web_Final.pdf. Acesso em: 22 jul. 2023.
- BAYERISCHE STAATSOPER. Site. Disponível em: www.staatsoper.de.
- BLANCHE, Rachel. *Developing a Foundation for Quality Guidance for arts organisations and artists in Scotland working in participatory settings*. Edimburgo: Creative Scotland / Blanche Policy Solutions, 2014. Disponível em: <https://www.creativescotland.com/resources/professional-resources/research/creative-scotland-research/developing-a-foundation-for-quality-guidance>. Acesso em: 25 jul. 2023.
- CARNWATH, John. D.; BROWN, Alan. S. *Understanding the value and impacts of cultural experiences: A literature review*. Londres: Arts Council England, 2014. Disponível em: <https://www.artscouncil.org.uk/publication/understanding-value-and-impacts-cultural-experiences>. Acesso em: 22 maio 2023.
- CHATZIDIMOU, Triantafillos; VLIZOS, Stavros. “Validating the Scale for Service Quality Measurement: Empirical Evidence from the Acropolis Museum”. *International Journal of Culture and Modernity*, v. 26, pp. 7–22. Disponível em: <https://ijcm.academicjournal.io/index.php/ijcm/article/view/475>. Acesso em: 25 jul. 2023
- EDSON, Gary. “Meeting the Challenge: Standardization and Accreditation”. *Museum Quarterly*, v. 24, n. 1, pp. 15-31, 2010.
- FROCHOT, Isabelle; HUGHES, Howard. “Histoqual: the development of a historic houses assessment scale”. *Tourism Management*, v. 21, n. 2, pp. 157-67, 2000.
- HUDSON, Kenneth. “The concept of public quality in museums”. In NEGRI, M.; NICCOLUCCI, F.; SANI, M. *Quality in museums*. Budapeste: Archaeolingua, 2009.
- ICOM – International Council of Museums. “Standards” [site]. Disponível em: <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

- IFLA – International Federation of Library Associations and Institutions. “Standards” [site]. Disponível em: <https://www.ifla.org/units/standards/>. Acesso em: 15 jul. 2023.
- ISO – International Organization for Standardization. ISO 21127:2014: Information and documentation – A reference ontology for the interchange of cultural heritage information. Genebra: ISO, 2014. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/57832.html>. Acesso em: 25 jul. 2023.
- _____. *Quality Management Principles*. Genebra: ISO, 2015. Disponível em: [iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100080.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100080.pdf). Acesso em: 25 jul. 2023.
- _____. ISO 18461:2016: International statistics for museums. Genebra: ISO, 2016. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/62504.html>. Acesso em: 25 jul. 2023.
- _____. ISO 15511:2019: Information and documentation — International standard identifier for libraries and related organizations (ISIL). Genebra: ISO, 2019(a). Disponível em: <https://www.iso.org/standard/77849.html>. Acesso em: 25 jul. 2023.
- _____. ISO 21246:2019: Information and documentation — Key indicators for museums. Genebra: ISO, 2019(b). Disponível em: <https://www.iso.org/standard/70231.html>. Acesso em: 25 jul. 2023.
- _____. ISO 2789:2022: Information and documentation — International library statistics. Genebra: ISO, 2022. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/78525.html>. Acesso em: 25 jul. 2023.
- _____. ISO 11620:2023: Information and documentation — Library performance indicators. Genebra: ISO, 2023. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/83126.html>. Acesso em: 25 jul. 2023.
- KNELL, John; WHITAKER, Alison (org.). *Participatory Metrics Report*. Quality Metrics National Test. Londres: Arts Council England / Culture Counts, 2015(a). Disponível em: <https://www.artscouncil.org.uk/quality-metrics-pilot#t-in-page-nav-3>. Acesso em: 25 jul. 2023.
- _____. *Quality Metrics Final Report: Quality Metrics National Test*. Londres: Arts Council England / Culture Counts, 2015(b). Disponível em: <https://www.artscouncil.org.uk/quality-metrics-pilot#t-in-page-nav-3>. Acesso em: 25 Jul. 2023.
- NCAS – National Core Arts Standards. Site. Disponível em: <https://www.nationalartsstandards.org/>. Acesso em: 15 jul. 2023.
- NEGRI, Massimo; NICOLUCCI, Franco.; SANI, Margherita. *Quality in Museums*. Budapeste: Archaeolingua, 2009.
- PONTE, Beth. “Qualidade para a cultura: normas, creditações e sistemas de gestão da qualidade para o setor cultural”. *Quality for Culture Project* [on-line], 2019. Disponível em: www.qualityforculture.org/pt. Acesso em: 15 jul. 2023.

- SANTOS, Fabiana P.; DAVEL, Eduardo P. B. “Gestão de organizações culturais: perspectivas, singularidades e paradoxo como horizonte teórico”. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 20, n. 1, pp. 35-49, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200197>. Acesso em: 15 jul. 2023.
- SCHWARZ, Mary. *ArtWorks: Quality, Because We All Want to Do Better* (Working Paper 8). Londres: ArtWorks Alliance/ Paul Hamlyn Foundation, 2014. Disponível em: <https://www.artworksalliance.org.uk/awa-resource/artworks-quality-because-we-all-want-to-do-better-working-paper-8/>. Acesso em: 15 jul. 2023.
- SEIDEL, Steve *et alii*. *The Qualities of Quality: Understanding Excellence in Arts Education*. Massachusetts: Harvard Graduate School of Education, 2010. Disponível em: <http://www.pz.harvard.edu/resources/the-qualities-of-quality-understanding-excellence-in-arts-education>. Acesso em: 15 jul. 2023.
- STAATSTHEATER STUTTGART. Site. Disponível em: <https://www.staatstheater-stuttgart.de/>. Acesso em: 15 jul. 2023.
- THE ACROPOLIS MUSEUM. “Organisation” [site]. Disponível em: <https://www.theacropolismuseum.gr/en/content/Organisation>. Acesso em: 15 jul. 2023.
- VAN MIL, Hopkins (prod.). *The Development of Accreditation: Gauging the museum sector’s response*. Londres: MLA / Creating Connections, 2009. Disponível em: https://www.culturehive.co.uk/wp-content/uploads/2013/11/Development-of-Accreditation_gauging-the-museum-sectors-response.pdf. Acesso em: 15 jul. 2023.
- W.A.G.E. – Working Artists and the Greater Economy. Site. Disponível em: <https://wageforwork.com/>. Acesso em: 15 jul. 2023.