

# Conservação preventiva e gestão: contributo para um novo modelo integrado, partindo do estudo de caso desenvolvido no Arquivo Nacional Torre do Tombo, Portugal

Luís Filipe Raposo Pereira

*Argo Arte Património & Cultura, Rua Ernesto da Silva, 50 R/c, 1495-055 Algés, Portugal*  
*Argo Legacy Management, Rua Luísa Neto Jorge, nº 349, 4º Dpn, 4450-570 Matosinhos, Portugal*  
*luispereir@gmail.com*

## Resumo

O desenvolvimento de um modelo de gestão no âmbito da conservação preventiva no Arquivo Nacional Torre do Tombo contemplou a identificação das especificidades associadas à metodologia de avaliação e gestão de riscos em Arquivos, bem como a definição de referenciais e processos no contexto da gestão, que permitissem reforçar o sentido integrado do mesmo. O presente artigo incidirá nesses contributos, centrando-se nas alterações introduzidas na metodologia de avaliação e gestão de riscos definida pela norma AS/NZS 4360, resultantes precisamente deste último aspecto. Encerra também o processo de caracterização de um processo que comportou duas fases sequenciais, correspondentes aos períodos 2006-2007 e 2009-2013, e que pretendeu contribuir para um aprofundamento dos pressupostos de gestão, no âmbito da conservação preventiva.

## Palavras-chave

Conservação preventiva  
Gestão  
Análise sistémica  
Análise macro-organizacional  
Arquivos

Preventive conservation and management: contribution to a new integrated model, based on the case study of National Archive Torre do Tombo, Portugal

## Abstract

The development of a management model, in the preventive conservation area in the National Archive Torre do Tombo, included the identification of the specificities related to assessment and risk management methodology in Archives area/field and the definition of concepts and processes connected to management in that context. The present paper will focus on those contributions, particularly in the changes resulting by a new perspective in terms of management, based in the methodology defined by the AS/NZS 4360 standard. It also represents the end of the characterization of a process with two sequential phases, corresponding to the periods 2006-2007 and 2009-2013, which intention was to reinforce management assumptions in the preventive conservation field.

## Keywords

Preventive conservation  
Management  
Systemic analysis  
Macro organizational analysis  
Archives

ISSN 2182-9942

## Enquadramento

O modelo de gestão de riscos desenvolvido no Arquivo Nacional Torre do Tombo (ANTT) entre os anos 2009 e 2013 procurou conferir um especial enfoque aos processos de gestão associados à conservação preventiva na instituição. Dando seguimento a um trabalho preliminar realizado entre 2006-2007 pelo autor, centrado num levantamento dos riscos relacionados com os agentes ambientais e biológicos, procurou estabelecer um quadro global de todos os riscos intervenientes na deterioração da documentação, e os respectivos pressupostos de gestão associados à identificação, análise, avaliação e tratamento dos mesmos. Enquadrado num projecto de doutoramento na área das Ciências Documentais, subordinado ao tema “Implementação de um Modelo de Avaliação e Gestão de Riscos no Arquivo Nacional Torre do Tombo – Portugal: Conservação e Gestão de Fundos Documentais” pretendeu estabelecer possíveis referenciais de aplicação no âmbito da conservação preventiva em contexto de arquivo, reflectindo a convergência de três áreas do saber distintas: Gestão de Organizações, Conservação e Restauro, Ciências Documentais

O modelo em questão assentou no desenvolvimento duma matriz integrada que relaciona dois aspectos concretos: a análise e tratamento dos riscos identificados com níveis associados a processos decisórios; e a identificação dos principais elementos institucionais, onde se projectam os riscos genéricos (agentes de deterioração) que comprometem a preservação da documentação. A justificação para o desenvolvimento de um modelo com estas características resultou de três aspectos concretos:

- a experiência profissional do autor, que, em projectos associados ao desenvolvimento de planos de conservação preventiva em instituições museológicas e com acervos documentais, identificou como um dos principais factores de insucesso o desajustamento entre medidas definidas e a respectiva capacidade de operacionalização por parte das instituições;
- os documentos normativos para esta área, que apesar de promoverem abordagens de sentido integrado, não aprofundam a compreensão dos processos de decisão no interior das organizações (associados à operacionalização das medidas) bem como a relação que estabelecem na cadeia de gestão das mesmas, como se verá à frente;
- a recomendação do ICCROM para o envolvimento dos decisores e gestores das instituições nos planos de conservação preventiva [1], que contribui para a definição de um modelo com uma estrutura e linguagem simplificadas que permite uma melhor compreensão e aplicação por parte destes.

Essa matriz, reflectindo todo um conjunto de pressupostos conceptuais associados à Conservação e Restauro e Ciências Documentais, referidos por Pereira em 2014 [2], implicou uma compreensão profunda da natureza funcional e institucional dos Arquivos, e

do ANTT nos seus aspectos particulares. Implicou, igualmente, a aplicação de conceitos oriundos da Gestão, que possibilitassem projectar os vários encadeamentos estabelecidos entre os riscos com impacto na preservação da documentação (genéricos e específicos) e as dimensões operativas e institucionais que intervêm na sua resolução e gestão.

É este último aspecto que se procura aprofundar, como complemento do artigo publicado em 2014 [2], conferindo um especial enfoque a dois conceitos: *sistema* – elemento central associado a uma teoria organizacional desenvolvida no âmbito da Gestão no século passado (Teoria dos Sistemas); *análise macro-organizacional*, desenvolvida por Sousa [3], que define os níveis internos que intervêm na caracterização das organizações.

## Conservação preventiva e gestão no ANTT: pressupostos conceptuais

Os elementos de gestão pretenderam contribuir para a definição de uma matriz de análise, em que a estruturação e leitura permitissem estabelecer uma orientação das várias fases da metodologia de gestão de riscos, no sentido da integração dos resultados na estratégia global de gestão do ANTT.

### Teoria dos sistemas: caracterização

De acordo com Johnson, a teoria dos sistemas nos contextos organizacionais deve ser encarada como um entendimento de gestão e optimização funcional [4]. Desenvolvido inicialmente no campo da ciência, por Ludwig von Bertalanffy, em 1950, chegou ao contexto das organizações por Daniel Katz e Robert L. Kahn na década de 60 – com a publicação, em 1966, da obra *The Social Psychology of Organizations*. Nesse entendimento, constrói-se um modelo que permite visualizar os factores internos e externos, integrando-os no todo, pelo reconhecimento individualizado das funções de cada um e pelo reconhecimento da realidade conjuntural onde operam as instituições.

Conceptualmente potencia oportunidades de pensar a realidade e dimensões de complexidade das mesmas, conferindo condições de decisão mais conscientes e fundamentadas, com repercussões nas práticas de gestão e no desempenho de cargos associados.

Rascão define sistema como “um conjunto de componentes inter-relacionados que trabalham juntos para atingir objectivos comuns, funcionando numa lógica de entrada de dados e produção de resultados, numa estrutura de transformação de processos organizada” [5]. De acordo com Johnson, o sistema enfatiza inicialmente o todo, move-se para o reconhecimento de partes e sub-sistemas (elementos) incluindo as suas interacções, cumprindo-se nas relações entre as mesmas e o todo que materializam [4]. Neste contexto, os sistemas enquanto realidades concretas, revelam características comuns

e são compostos por subsistemas inter-relacionados e interdependentes.

A par de Rascão [5] – que cita Henry Mintzberg –, Johnson estabelece uma correspondência entre a definição de sistema e a definição de organização [4]. Johnson apresenta esse sentido demonstrativo, destacando os pontos de convergência entre ambos: “The organization is an open, socio-technical system composed of a number of subsystems and in continuing interaction with its environmental supra-system” [4]. De acordo com o autor, existe um sentido enfático na dimensão relacional e inter-relacional entre os diferentes elementos constituintes – à semelhança do reproduzido na teoria dos sistemas –, considerando que nessa lógica organizacional de procedimentos sistematizados e estruturados reside a possibilidade de cumprimento de objectivos comuns previamente estabelecidos.

Conferindo, ainda, uma dimensão eminentemente social à lógica funcional das estruturas organizativas, Johnson estabelece um paralelismo entre a natureza das Instituições e a diferenciação tipológica entre sistemas abertos (elemento central na teoria dos sistemas) e sistemas fechados, que reforça o sentido de convergência referido [4]. Considerando sistema aberto como uma entidade orgânica que opera de uma forma sistematizada, organizada e articulada enquanto todo, que influencia e é influenciada desenvolvendo um estado de equilíbrio dinâmico com o contexto conjuntural, e sistema fechado como uma entidade composta por um conglomerado de elementos separados que, por definição, não reproduzem qualquer interação com elementos exteriores, na definição de sistema aberto Johnson estabelece uma correspondência integral com a definição de organização [4].

Em síntese, e citando Rolo, a “Teoria Geral dos Sistemas veio possibilitar a modelização generalizada de tudo aquilo que muda na Natureza, isto é que se transforma” [6]. No contexto organizacional traduz uma perspectiva que define organização como um sistema unificado e direccionado, de partes inter-relacionadas, que opera numa lógica de mudança permanente e potenciada pela relação entre factores internos e externos.

### **Análise macro-organizacional**

Sousa considera que a definição de níveis de estruturação internos resulta da necessidade de adaptação e resposta das organizações às variáveis externas, mais concretamente a interação estabelecida com os destinatários dos seus serviços ou produtos, e com os respectivos factores de perturbação que intervêm nessa relação e nos factores de produção internos [3]. Nesse contexto, o autor define três níveis, ou subsistemas, onde se projectam essas dinâmicas: subsistema institucional; subsistema operacional; subsistema de gestão.

O subsistema institucional procura enquadrar a lógica produtiva da organização nos condicionalismos determinados pela envolvente contextual da sociedade.

A gestão institucional é a actuação da organização quer no sentido da legitimação da sua existência, quer na adequação às características da sociedade em que actua.

Subsistema operacional define-se como conjunto de factores internos que contribuem para a produção eficiente da organização, de acordo com o âmbito que a define. A gestão da organização, a este nível, é essencialmente técnica, procurando otimizar procedimentos e recursos.

O subsistema de gestão é responsável pela protecção do subsistema operacional, protegendo-o das ameaças e incertezas inerentes ao seu funcionamento, sejam de natureza interna ou externa. Tem como competências definir estratégias de actuação, a fim de criar condições de estabilidade essenciais à eficiência produtiva.

Cada um destes níveis permite enquadrar os múltiplos subsistemas que compõem as organizações, bem como a lógica de relacionamentos subjacente aos processos de decisão produzidos nas mesmas. Revelam um sentido de inter-relação, assumindo-se o subsistema gestão como o espaço de convergência dos dados produzidos internamente e dos estímulos introduzidos pelo contexto externo.

### **Conservação preventiva e gestão: enquadramento**

Com a definição do conjunto de agentes de deterioração dos bens culturais por Michalski em 1990 [7], estabelece-se o primeiro quadro de referência que sistematiza e identifica os vários elementos responsáveis pela deterioração no património. Este avanço, veio reforçar a tendência de afirmação da conservação preventiva, iniciado na década de 70, de acordo com Wirilander [8], e contribuir para aprofundar a compreensão das relações entre os aspectos operativos das instituições e esses mesmos agentes. Os primeiros planos de conservação preventiva começam assim a surgir na década de 90 e inícios do século XXI. De acordo com Staniforth, é aí que começam a revelar o sentido holístico e integrado que assumem actualmente, passando a reflectir um esforço progressivo de aproximação aos pressupostos de gestão das instituições e a propor referenciais de análise projectados nas suas especificidades operativas [9].

Contudo, e ainda que estabeleçam uma caracterização sistémica da conservação, conferem pouca ênfase à relação que a mesma estabelece com as restantes áreas funcionais e com os processos de gestão. Observa-se uma tendência de focalização nos agentes de deterioração, desligados dos aspectos de gestão que intervêm na implementação das medidas correctivas, ou quando existe essa articulação, sem uma análise dos processos de decisão subjacentes, e do respectivo enquadramento. Para uma melhor compreensão, e a título de exemplo, vejam-se os seguintes documentos, que assumem um papel relevante na área.

Em 2007, o então Instituto dos Museus e da Conservação publicou um documento intitulado *Plano de Conservação Preventiva* [10]. Assumindo-se como o primeiro documento deste tipo a ser publicado

em Portugal, pretendia ser uma base orientadora para os museus, identificando as normas que devem presidir à elaboração e implementação de planos de conservação preventiva. Dividindo-se em três partes distintas – caracterização, avaliação de riscos, normas e procedimentos –, lê-se no mesmo que o empenho da tutela e da direcção da instituição se consideram indispensáveis para a efectiva viabilização das acções a definir. Uma análise aos vários pontos contemplados em cada um desses capítulos mostra, contudo, e como se pode ver a seguir, que esse aspecto é relativamente negligenciado em termos práticos.

No âmbito da *caracterização*, surge considerado nesse contexto o edifício, acervo, áreas e equipamentos, circulação de bens culturais, recursos humanos e público. Com a secção dos recursos humanos a conter as únicas considerações sobre as questões de organização interna, o enfoque estabelece-se nas competências dos elementos que constituem os quadros técnicos das instituições. Sublinha-se a necessidade da existência de estruturas que possibilitem o cumprimento dos objectivos definidos nas respectivas missões das instituições e o recurso a elementos externos, sempre que se verifiquem insuficiências nesse contexto ou quando existam necessidades no âmbito do reforço das competências internas. Ainda que estes aspectos assumam uma importância particular, e que surja referido no documento que a conservação preventiva é um trabalho de equipa, devendo incluir como tal a participação de todos os profissionais que colaboram com o museu nas questões relacionadas com a boa preservação dos bens culturais, não existe qualquer menção à necessidade de reconhecimento das várias unidades orgânicas que compõem o museu e de que forma as suas especificidades operativas se reflectem na conservação do acervo.

No capítulo II, associado à *avaliação de riscos*, exceptuando no ponto que se prende com os recursos humanos, não existe qualquer relação com os aspectos de âmbito organizacional ou operativo, sendo os pontos edifício, áreas, acervo e circulação de bens culturais, omissos nesse âmbito. Mesmo considerando o tópico supramencionado, refere-se aí que os acidentes relacionam-se frequentemente com as actividades ligadas ao funcionamento normal do museu, não se estabelecendo, contudo, critérios de avaliação para o efeito, nem procedimentos que reflectam uma visão integrada sobre esse aspecto.

Por último, no capítulo referente a *normas e procedimentos*, os contextos contemplados para o efeito – segurança; monitorização e controlo ambiental; manutenção de equipamentos técnicos; materiais, equipamentos expositivos e de reserva; limpeza de espaços, equipamentos e acervos; circulação de bens culturais; formação de recursos humanos; público – mantêm o mesmo sentido omissivo, expresso na definição de orientações, sem que exista um entendimento prévio das especificidades organizacionais e das respectivas possibilidades de implementação.

Na mesma década, o Council for Museums, Archives and Libraries publicou o documento *Benchmarks in Collections Care for Museums, Archives and Libraries* [11]. Definindo um conjunto de referências que permitem estabelecer um diagnóstico sobre a realidade da conservação nas instituições, assenta na auto-avaliação das práticas e rotinas de trabalho, dividindo-se em três níveis de conservação: básico, bom e óptimo. Cada nível representa um sentido gradativo relativamente ao anterior e remete para cuidados associados à preservação em vários níveis institucionais e operativos, mais concretamente: política institucional; edifício; armazenamento; manutenção; manuseio e utilização do acervo; monitorização e controlo ambiental; conservação e restauro; reproduções; preparação para emergências. Após o diagnóstico, prevê a elaboração de um plano de acção determinando as áreas que necessitam de intervenção, bem como os níveis de implementação associados: curto, médio e longo prazo.

O ponto referente à política institucional, mais concretamente o ponto 1.1 (cuidado com acervos), contém os considerandos sobre a realidade da conservação na instituição e os pressupostos de gestão associados. Situa no nível óptimo um possível cenário de inclusão da conservação no plano geral de gestão das organizações e de participação dos responsáveis pela área nos processos de decisão das mesmas. Estabelece ainda a revisão anual da estratégia definida, com impacto nas políticas e programas existentes.

Sendo certo que estes aspectos constituem o eixo central de um plano de gestão para a conservação, e que o documento promove uma desmultiplicação dos agentes de deterioração pelas dimensões institucionais e operativas, contudo, à semelhança do documento anterior, não estabelece relações entre os mesmos, nem a necessidade de compreensão das estruturas organizacionais e o relacionamento que observam com as insuficiências identificadas. Na mesma medida, e no âmbito da definição de medidas correctivas, apesar de contemplar níveis de implementação, não indica quais os critérios subjacentes à definição das mesmas.

Por último, refira-se a abordagem que Waller desenvolveu no Canadian Museum of Nature [12] – e que inspirou o modelo de gestão desenvolvido no ANTT. Partindo de uma lógica sistémica, procura estabelecer uma compreensão individual dos riscos associados à deterioração das colecções, evoluindo nesse contexto para o conhecimento dos níveis hierárquicos que intervêm na compreensão e gestão desses aspectos. O processo envolve os seguintes componentes e factores: sociedade, instituição, gestão de colecções, preservação, *collection unit risk*, risco genérico para a *collection unit*, risco específico, evento. Cada um desses níveis representam sistemas, e enquadram-se num processo gradativo que se move do particular (riscos específicos) para o todo (riscos genéricos). Apesar de já brevemente mencionado atrás, refira-se novamente que no âmbito da avaliação e gestão de riscos, risco genérico significa agente de deterioração,

e risco específico traduz um cenário concreto associado ao mesmo – por exemplo, forças físicas que enquadram o grupo dos riscos genéricos, têm como possíveis riscos específicos: manuseamento incorrecto; excesso de peso nas estantes de armazenamento da documentação; acondicionamento incorrecto da documentação, entre outros.

Waller constrói assim uma percepção sobre a conservação nas instituições, que parte do enquadramento dos riscos específicos identificados nos múltiplos aspectos, que representam e definem o sentido operacional das instituições, e a interacção observada entre eles. O autor sublinha a necessidade, nesse processo, de se estabelecer um conhecimento aprofundado de cada uma dessas realidades, os limites que comportam na instituição e as relações que estabelecem com a conservação.

Assumindo-se como uma das principais referências do modelo aplicado no ANTT, coincide com o mesmo no sentido sistémico proposto. Mas se as semelhanças entre ambos são significativas, representam também metodologias e perspectivas distintas. Segundo Waller, é pela identificação dos riscos específicos que se projecta a conservação nos níveis superiores determinando-se nesse contexto a orientação estratégica da instituição. No ANTT estabeleceu-se uma inversão, conferindo aos riscos genéricos e aos processos de gestão verificados nos níveis superiores, a primazia no processo de compreensão e subsequente tratamento dos riscos específicos identificados.

O enfoque projecta-se numa compreensão inicial dos aspectos que intervêm na gestão dos riscos genéricos, relacionando-se os riscos específicos com a ausência de estratégias institucionais que enquadrem a prevenção, monitorização, controlo e tratamento dos mesmos.

## **Gestão da conservação no ANTT: modelo desenvolvido**

O modelo desenvolvido no ANTT deve ser perspectivado como mais um contributo para o aprofundamento da relação estabelecida entre a conservação preventiva e a gestão. Sendo certo que se procurou assumir como uma abordagem inovadora, importa contudo sublinhar que integrou vários elementos conceptuais e metodológicos associados aos modelos enunciados anteriormente. Na dialéctica pretendida entre conservação e restauro, ciências documentais e gestão, confluiu o sentido evolutivo representado por cada um dos mesmos, bem como o contributo de outros autores como Ashley-Smith [13], Stefan Michalski [14], Gary Thomson [15] ou Gaël de Guichen [16].

Com isto pretende-se situar desde já o modelo em questão não como uma realidade disruptiva mas como parte desse sentido evolutivo. Tendo-se procurado posicioná-lo como uma possível resposta aos aspectos identificados no ponto anterior, que remetiam para uma ausência de dinâmicas entre conservação preventiva

e gestão devidamente exploradas, pretendeu enfatizar essa ligação e, como tal, possibilitar uma orientação metodológica assente nesse pressuposto.

Os conceitos oriundos da teoria sistémica e análise macro-organizacional enunciados acima sustentaram a abordagem levada a cabo, e o desenvolvimento e consagração de um conjunto de relações nesse âmbito, devidamente reflectidas na metodologia adoptada e definida pela norma AS/NZS 4360 [17] – norma para a gestão de riscos, definida por Standards Australia International. Constituindo-se a mesma como modelo base (a par da proposta de aplicação da mesma estabelecida por Michalski [14]), os vários elementos foram orientados para conferir ao processo uma visão mais sistémica e possibilitar um entendimento inter-relacional mais orgânico entre as diferentes áreas funcionais que intervêm na caracterização das instituições.

Projectando essas alterações nas fases do processo e partindo do estudo de caso realizado no ANTT, identificam-se a seguir as especificidades daí resultantes, que procuraram contribuir para uma maior integração da conservação na estratégia global de gestão da instituição. Apesar de projectados para o ANTT, traduzem um conjunto de referenciais metodológicos com aplicabilidade extensível a outras instituições com responsabilidades na preservação de acervos documentais com valor histórico.

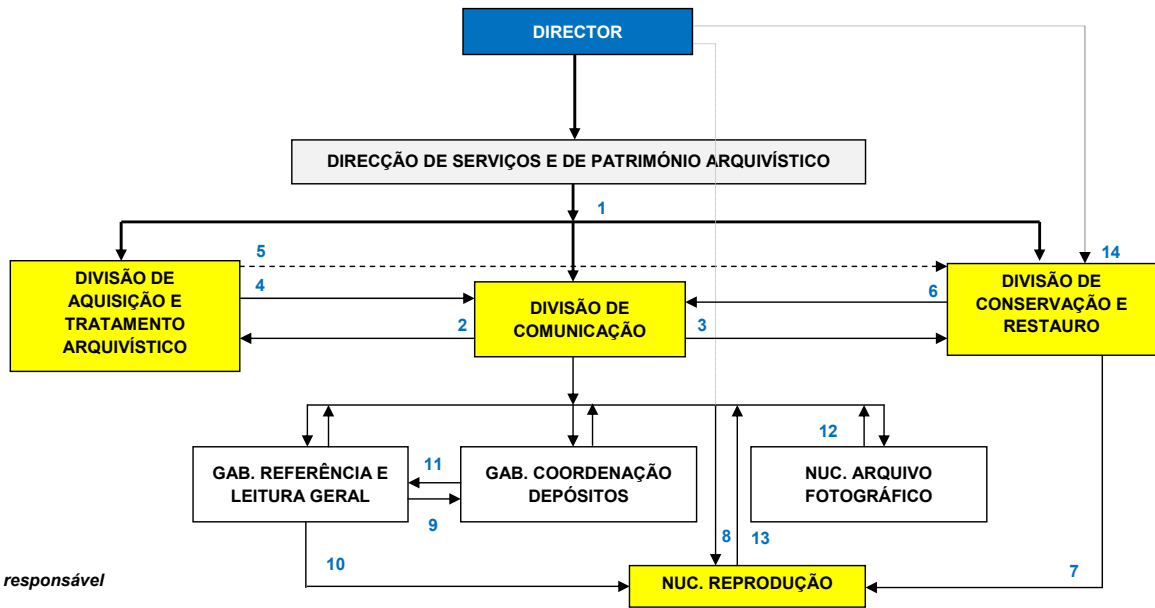
## **Contextualização**

Compreender as particularidades operativas e institucionais do ANTT, e a relação que estabeleciam com a Conservação e Restauro, implicou na fase de contextualização compreender o organograma do ANTT e os fluxos internos descritos pela documentação [18].

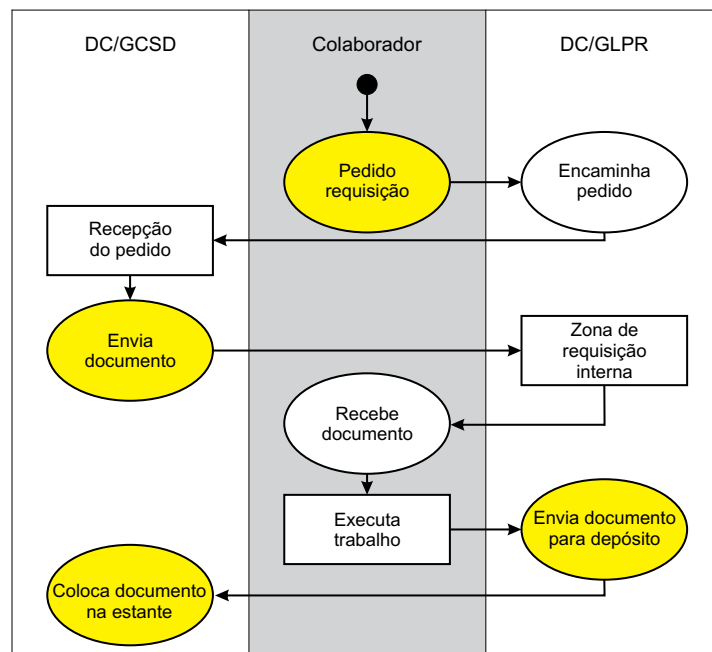
No âmbito do primeiro, identificaram-se as várias unidades funcionais existentes e as respectivas atribuições (aspecto previsto pela norma AS/NZS 4360 [17]). Definiu-se a cadeia de relação entre elas, a lógica hierárquica determinada, situando-se o aspecto diferenciador introduzido nesta fase no reconhecimento e análise da ligação verificada entre a conservação e restauro e as várias unidades funcionais – mais concretamente o sentido operativo descrito entre ambas (Figura 1).

Relativamente aos fluxos de documentação, partindo do encadeamento anterior, identificaram-se os fluxos referentes aos vários procedimentos internos e externos que implicavam manuseamento e uso da documentação. Significando a introdução de um elemento metodológico que visava reforçar o entendimento sistémico do ANTT, ao referenciar devidamente os intervenientes e os passos associados aos processos descritos, os circuitos permitiram determinar as diferentes dinâmicas nos vários contextos e de que forma as atribuições definidas no organograma surgiam materializadas em termos operativos (Figura 2).

A informação conjugada entre esses dois níveis de dados permitiu perceber a abrangência operativa



**Figura 1.** Organograma e cadeia de relações estabelecida (2011). 1 - Definição de estratégias e orientações funcionais; 2 - Comunicação das solicitações processadas na Sala de Referência e principais fundos consultados; comunicação das dificuldades de interpretação dos descritores arquivísticos, por parte dos leitores; autorização de consulta interna de documentos. 3 - Comunicação da localização de fundos com problemas de infestação e conservação; encaminhamento de registo de documentos sem permissão de acesso para os leitores. 4 - Disponibilização de conteúdos arquivísticos - registos descritivos; elementos de apoio à actividade da sala de referência e leitura; requisições de consulta interna 5 - Comunicação de documentação em mau estado de conservação identificada no âmbito dos procedimentos de descrição. 6 - Definição de critérios de conservação para efeitos de manuseamento, acondicionamento e consulta dos documentos; desinfestação e higienização de documentação para efeitos de incorporações nos depósitos; avaliação dos pedidos relacionados com os documentos da casa-forte de reservados 7 - Avaliação do estado de conservação dos documentos para efeitos de reprodução e digitalização; intervenções até 20 fólios. 8 - Definição de prioridades de digitalização institucionais; 9 - Registo e encaminhamento de pedidos de documentação; 10 - Encaminhamento dos pedidos de reprodução e digitalização. 11 - Encaminhamento dos documentos dos depósitos para consulta dos leitores e requisições internas. 12 - Assegurar registo fotográfico de obras, no âmbito de projectos internos de natureza arquivística e/ou expositiva, ou solicitações externas. 13 - Assegurar os serviços de reprodução, no âmbito da política interna de preservação bem como das solicitações dos leitores do ANTT. 14 - Definição do plano de actividades anuais e de projectos prioritários para a divisão.



**Figura 2.** Exemplo de um fluxo interno produzido pela documentação associado a pedidos realizados pelos funcionários do ANTT (DC/GCSD - Divisão de Comunicação/ Gabinete de Coordenação dos Serviços de Depósitos; DC/GLPR - Divisão de Comunicação/ Gabinete de Leitura Pública e Referência).

assumida pela conservação e restauro na instituição, bem como estabelecer um entendimento da realidade orgânica do ANTT. A par disso, permitiu também enquadrar devidamente todo um conjunto de orientações estratégicas e operativas, associadas à prevalência e controlo dos riscos genéricos e específicos, na fase seguinte.

## Identificação de riscos

A aplicação das especificações definidas pela norma AS/NZS 4360 [17] resultaram nesta fase associadas a uma matriz, criada especificamente para o ANTT, assente numa lógica de relações. Reflectindo os conceitos descritos anteriormente (no ponto sobre os pressupostos conceptuais), elementos estruturais presentes nas listas de verificação produzidas pelo Museums, Libraries and Archives Council [11], os agentes de deterioração definidos por Michalski [7] e os conceitos definidos pelo mesmo associados ao processo de avaliação e gestão de riscos [14], foram estabelecidas quatro categorias de risco, que compreenderam ainda subcategorias de sentido institucional e operativo.

Partindo de Pereira [2], enumeram-se as categorias em questão:

*Riscos institucionais* – Relacionados com a implementação de políticas e programas na estrutura operacional do ANTT, com vista ao cumprimento da atribuição “salvaguarda do património arquivístico”, consagrado na missão e atribuições da instituição. Dividem-se em duas categorias de risco:

- indirectos, que se relacionam com a filosofia da instituição, no âmbito da conservação, e opções de gestão desenvolvidas nesse contexto;

- directos, que se relacionam com a definição de estratégias de acção, no âmbito do controlo dos agentes de deterioração (riscos genéricos).

*Riscos operativos* – Compreende os factores de risco relacionados com as operações e acções realizadas no âmbito das diferentes competências de cada unidade funcional do ANTT, bem como no contexto das atribuições estabelecidas no domínio da missão institucional.

*Riscos de estrutura e construção do edifício* – Relacionados com a construção e organização estrutural do edifício, e procedimentos de manutenção nesse contexto.

*Espaços de depósito, exposição e serviços* – Compreende os factores de risco confinados aos espaços de depósito da documentação e zonas que surgem enquadradas no fluxo interno dos documentos, relacionados com as atribuições das diferentes unidades funcionais do ANTT.

Cada uma destas categorias assume um sentido sequencial, estabelecendo um entendimento, numa primeira instância, sobre os factores que intervêm no planeamento e controlo dos riscos genéricos, mais concretamente na categoria de riscos Institucionais, surgindo os riscos específicos perspectivados como reflexo desse aspecto. Reflectem também sub-categorias de sentido operativo, onde se projectam os vários riscos genéricos associados, tendo-se pretendido com este aspecto possibilitar uma leitura acessível e transversal aos decisores do ANTT e aos vários agentes que intervêm de uma forma directa e indirecta, na conservação preventiva da documentação.

A Tabela 1 resume a matriz definida, mais concretamente os referenciais de gestão considerados,

**Tabela 1**

Matriz onde surgem relacionadas as várias categorias de risco e os referenciais operativos e institucionais que intervêm na conservação em arquivos

Riscos institucionais	Riscos operativos	Riscos de estrutura e construção do edifício	Reserva, exposição e espaços de serviços
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores indirectos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· Enquadramento organizacional</li> <li>· Abordagem estratégica</li> <li>· Recursos humanos</li> </ul> </li> <li>• Factores directos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· Regulamentação</li> <li>· Controlo</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte</li> <li>• Manuseamento</li> <li>• Segurança                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· Mecanismos de controlo – funcionários e leitores</li> <li>· Mecanismos de controlo – detecção e resposta</li> </ul> </li> <li>• Sinistros</li> <li>• Manutenção e monitorização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização</li> <li>• Estrutura e organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zonas de depósito                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· Equipamentos e acondicionamento</li> <li>· Monitorização do espaço e documentação</li> <li>· Segurança</li> <li>· Sinistros</li> </ul> </li> <li>• Espaços de serviços                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· Equipamentos</li> <li>· Monitorização dos espaços</li> <li>· Sinistros</li> </ul> </li> <li>• Zonas de exposição                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· Equipamentos</li> <li>· Segurança</li> <li>· Sinistros</li> <li>· Monitorização dos espaços e documentação</li> </ul> </li> </ul>

apresentando ainda as relações estabelecidas entre as categorias de risco e as subcategorias associadas.

O factor diferenciador introduzido nesta fase do processo remete para a aplicação da lógica subjacente à análise macro-organizacional. Ao ter-se conferido às categorias de risco um sentido sistémico, estabelecendo-se interdependências entre as mesmas e baseadas em pressupostos de planeamento, monitorização e controlo, permitiu-se perspectivar os principais riscos no âmbito da conservação no ANTT na óptica da gestão. Este aspecto ao ter permitido padronizar os vários elementos que intervêm na definição da mesma (e que surgiam até aqui tendencialmente excluídos nos modelos existentes) permitiu estabelecer relações de causalidade mais sustentadas, em termos organizacionais, tendo-se traduzido na fase seguinte, em estratégias de intervenção mais consequentes.

### **Tratamento de riscos**

Com as fases de análise e avaliação de riscos a não verificarem alterações metodológicas determinadas pelos conceitos de gestão supra-referidos, estas surgem novamente no âmbito do tratamento de riscos. Depois de devidamente identificados os riscos específicos, conforme descrito em Pereira [2], determinada a natureza dos mesmos (riscos quantitativos ou qualitativos) e definida a magnitude daqueles que se revelavam passíveis de quantificação, a matriz descrita na fase anterior surge reproduzida na cadeia de relações, para determinar a ligação verificada entre os 42 riscos específicos.

Michalski atribui a este processo o momento de síntese das relações observadas entre os vários riscos e estrutura essa cadeia em torno dos agentes de deterioração (riscos genéricos), projectando neles as ameaças, factores e efeitos associados aos riscos identificados [14].

No ANTT, partindo da mesma lógica, pretendeu-se contudo enquadrar as relações e interdependências verificadas entre os vários riscos específicos e riscos genéricos, nas categorias de risco criadas, como se pode ver na Figura 3. Partindo dessa percepção, e do sentido sistémico subjacente, reforçou-se o processo de análise, e possibilitou-se simultaneamente um processo de decisão mais sustentado na fase seguinte, associado à definição de estratégias de tratamento.

As estratégias de mitigação ou eliminação dos riscos específicos identificados surgiram enquadradas por uma matriz desenvolvida por Waller, assente em níveis de controlo (localização, sítio, edifício, sala, mobiliário, objectos, procedimentos) e resposta (evitar, bloquear, detectar, responder, recuperar) [19]. O sentido sistémico e organizacional determinados pela teoria sistémica e análise macro-organizacional surgem reflectidos na introdução de um conjunto de elementos complementares que permitiram reforçar o carácter integrado das estratégias estabelecidas. Representando cinco níveis (Figura 4), traduziram-se nos seguintes aspectos:

- projecção da cadeia de relações determinada anteriormente na estratégia de tratamento, como forma de perspectivar a abrangência do risco em questão e as interdependências associadas; este aspecto permitiu estabelecer e articular vários níveis de respostas, aumentando a eficácia das mesmas;
- recursos humanos, mais concretamente o grau de especialização associado, e uma possível estimativa do número de elementos envolvidos no processo;
- existência, ou não, de recursos materiais relacionados com a estratégia de mitigação ou eliminação do risco;
- especificação das unidades orgânicas do ANTT com responsabilidades na implementação da estratégia definida.

O último elemento surge ligado à inclusão de níveis de implementação associados aos respectivos tratamentos de risco. Este aspecto, considerando os elementos anteriores, procurou projectar a aplicação e operacionalização das várias estratégias definidas. Compreendendo três níveis distintos – curto prazo (1 a 5 anos), médio prazo (5 a 10 anos) e longo prazo (mais de 10 anos) –, pretendeu enquadrar as diferentes possibilidades funcionais da instituição (de acordo com as exigências técnicas, recursos humanos e financeiros) no âmbito da implementação das soluções estabelecidas. Assumindo-se este aspecto como um referencial indispensável ao planeamento estratégico, pretendeu ainda conferir um sentido de complementaridade à magnitude de riscos, estimadas na fase de avaliação de riscos, facultando horizontes temporais aos processos de mitigação ou eliminação dos riscos específicos identificados.

### **Comentários sobre a aplicação do modelo de gestão da conservação no Arquivo Nacional Torre do Tombo**

O ICROM estabelecia em 2004 a importância do envolvimento dos decisores nos planos de conservação preventiva e a necessidade da criação de canais de diálogo nas instituições entre as equipas responsáveis pelos mesmos e as administrações que permitissem a concretização das estratégias definidas e a respectiva redefinição destas, sempre que necessário.

O modelo desenvolvido no ANTT pretendeu ir de encontro a esta recomendação e promover uma aproximação entre conservação preventiva e gestão. Desde logo reflectindo esse pressuposto na metodologia de avaliação e gestão de riscos, que associou às fases definidas pela norma AS/NZS 4360, conceitos e lógicas relacionais, que procuraram conferir um sentido integrado a processos e resultados obtidos, enquadrando-os no domínio da gestão global da instituição.

Ao longo deste artigo identificaram-se esses contributos em cada uma das fases referidas, que resultaram do entendimento sistémico, veiculado pela teoria com o mesmo nome e do entendimento macro



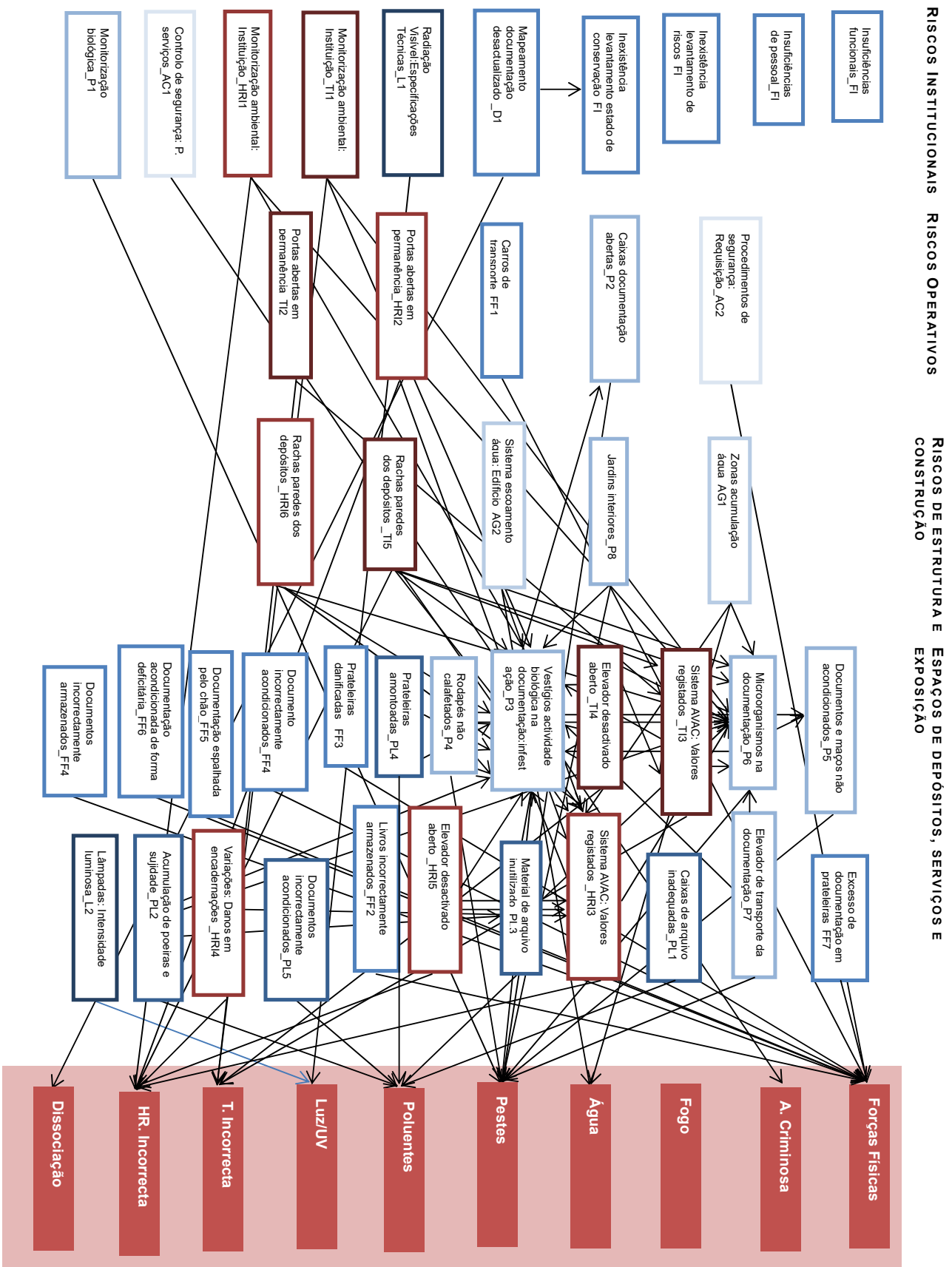


Figura 3. Modelo aplicado no ANTT (parte) assente nas relações estabelecidas entre os riscos específicos, as diferentes categorias de risco e os vários riscos genéricos.

Livros incorrectamente armazenados nas estantes,  
originando deformações físicas nos documentos (FF2)

	Localização	Sítio	Edifício	Sala	Mobiliário	Objectos	Procedimentos
<b>Evitar</b>					Utilizar "cerra-livros" nas prateleiras	Dispor os livros verticalmente, sem inclinações	
<b>Bloquear</b>							
<b>Detectar</b>							
<b>Responder</b>							
<b>Recuperar</b>							

- Cadeia de Relação: –
- Recursos humanos: –
- Recursos materiais: Cerra livros. Uma vez que se verifica a existência de vários destes elementos na instituição, exclui-se a necessidade de aquisição externa.
- Nível de implementação: Curto prazo.
- Observações: A operacionalização do tratamento de risco apresentado associa-se ao GCD.

**Figura 4.** Matriz aplicada na definição das estratégias de tratamento dos vários riscos específicos.

organizacional desenvolvido por Rascão. Os conceitos apresentados, nas relações que procuraram estabelecer e aplicados no ANTT, sustentaram e possibilitaram os resultados apresentados por Pereira, traduzindo uma abordagem no âmbito da conservação preventiva, com um enfoque diferente dos modelos enunciados anteriormente.

Comporta, como não podia deixar de ser, vantagens e limitações. Tendo decorrido já dois anos desde a conclusão do projecto, existe já espaço para deduzir alguns aspectos nesse contexto, partindo das estratégias implementadas e que se centraram no domínio da gestão de riscos, associados a pestes e forças físicas.

Se é um facto que os conceitos acima descritos permitem um entendimento das interdependências operativas associadas ao planeamento, monitorização e controlo dos riscos, para um melhor envolvimento das unidades funcionais que compõem as organizações, no ANTT essa articulação vem resultando ainda pouco harmoniosa, e com dificuldades de integração dos procedimentos associados às estratégias de gestão de riscos, no âmbito funcional de outras áreas. Procedimentos com implicações no acesso à documentação por parte dos técnicos de arquivo e investigadores encontraram normalmente resistência, continuando a prevalecer entre os mesmos uma visão assente no primado do acesso sobre a conservação – mesmo que esta última procure introduzir estratégias que, apesar de restritivas, pretendem garantir a possibilidade de usufruto dessa documentação a gerações vindouras. Este aspecto remete para a necessidade de criação de ferramentas de gestão que permitam atestar o impacto da conservação na optimização funcional das instituições (indicadores quantitativos) e assim reforçar a comunicação com as restantes áreas funcionais que com ela coexistam – esta constatação encontra eco em Manson, que estabelece a partilha de poder e as exigências decorrentes da necessidade de colaboração

com um número de actores cada vez mais diversificados no seio das organizações, como dos principais desafios dos profissionais da conservação nos dias de hoje [20].

Se a necessidade de reforçar o envolvimento da figura do Director em planos de conservação preventiva surgia como uma das motivações para o desenvolvimento do modelo levado a cabo no ANTT, a prática reforçou essa percepção. Estabelece-se uma clara relação entre a concretização de muitas das transformações operativas verificadas e o empenho da Direcção da instituição, onde assumiu um papel preponderante no desbloqueio de vários impasses verificados entre a área da conservação e as restantes. Este aspecto resultou do reforço da conservação nos pressupostos operativos e de gestão da mesma, impulsionados pelo trabalho de sistematização, recolha de dados, análise e propostas de intervenção (decorrentes do projecto levado a cabo) e pelo sentido de transversalidade que associaram.

Se é um facto que existem ainda vários procedimentos por implementar e a concretização de uma articulação plena entre a conservação e as restantes áreas para que o modelo de gestão proposto para o ANTT se considere materializado, a transversalidade associada à discussão e aplicação de várias das estratégias estabelecidas sustenta o paradigma proposto, tendo resultado já da lógica subjacente ao mesmo. Quando hoje se discutem questões relacionadas com os critérios de acesso à documentação de acordo com o seu estado de conservação ou estratégias de gestão de pestes no ANTT, faz-se envolvendo as diferentes unidades funcionais e considerando as implicações que as medidas consideradas assumem nas atribuições de cada uma. Ainda que revelando um alcance limitado, dados os vários constrangimentos internos existentes, o modelo de gestão da conservação existente no ANTT aponta já para um sentido integrando, fazendo-se da procura de consensos entre os vários intervenientes no processo.

A existência de estruturas internas inscritas no organograma das instituições ou de responsáveis com autonomia no âmbito da conservação e restauro revela-se preponderante para a aplicabilidade do modelo proposto. No ANNT, assistiu-se a alterações significativas nesse âmbito nos últimos 4 anos que vêm comprometendo o desenvolvimento pleno do mesmo. Quando o projecto foi iniciado em 2008, o ANTT surgia enquadrado na Direcção-Geral de Arquivos (D GARQ), existindo uma unidade funcional com a responsabilidade exclusiva da conservação e restauro (Divisão de Conservação e Restauro). Com a alteração do quadro político produzido pelas eleições legislativas de 2011, teve lugar um processo de redefinição orgânica do Estado, denominado Plano de Redução e Melhoria da Administração Pública Central (PREMAC), que introduziu alterações no ANTT, nomeadamente na sua estrutura funcional, com repercussões particularmente significativas na área da conservação e restauro. Analisando os diplomas legislativos que detalham o processo, o Decreto-Lei n.º 103/2012, definiu a fusão da D GARQ com a Direcção-Geral do Livro e das Bibliotecas, surgindo uma nova entidade denominada Direcção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas (DGLAB) [21]. De acordo com ponto 1 do artigo 2.º, a missão e atribuições da DGLAB associam-se à coordenação do sistema nacional de arquivos e execução de uma política integrada do livro não escolar, bibliotecas e da leitura. A Portaria n.º 192/2012 enquadrou o ANTT como parte das unidades orgânicas nucleares que compõem a mesma e estabelece, no âmbito das respectivas competências, a manutenção dos pressupostos de incorporação, tratamento e disponibilização dos fundos documentais de que é depositário [22]. O enquadramento legislativo cumpre-se com o despacho n.º 9339/2012, que impôs alterações na orgânica funcional do ANTT, operando uma passagem das quatro divisões existentes (Divisão de Comunicação, Divisão de Conservação e Restauro, Divisão de Património Arquivístico e Divisão de Aquisição e Tratamento Arquivístico) para somente duas: Divisão de Comunicação e Acesso e Divisão de Tratamento Técnico Documental e Aquisições [23]. Apesar da Portaria n.º 192/2012 referir a existência de um núcleo de conservação e restauro no âmbito do ANTT (mais concretamente na alínea f) do artigo 5.º), o Despacho n.º 9339/2012, que consagra a orgânica funcional da instituição no quadro da reestruturação produzida, não faz qualquer menção ao mesmo, nem a aspectos relacionados com a conservação e restauro. Este facto produziu um vazio institucional que foi colmatado com uma solução de recurso e que se traduziu na criação de um Gabinete de Conservação e Restauro, mas afecto à Direcção de Serviços de Arquivística e Normalização, que integra a DGLAB (por estabelecer nas suas atribuições, entre outras, a elaboração e proposta de políticas de aquisição, descrição, preservação e conservação...). Para além desta mudança ter remetido a conservação e restauro para uma posição secundária e ter criado um contexto

orgânico disfuncional, a perda de autonomia e a mudança para um modelo de coordenação que não associa um responsável em regime de exclusividade e com um perfil de competências na área, tornam mais difíceis a implementação de processos de gestão, a monitorização e acompanhamento dos mesmos e a possibilidade de definição de medidas correctivas. Sendo certo que a prevalência do actual quadro não inviabiliza a aplicação do modelo de gestão de riscos (tendo-se já implementado várias estratégias), a projecção de desenvolvimento do mesmo num horizonte temporal mínimo de dez anos, com necessidades permanentes de revisão, implica um grau de complexidade que a estrutura actual dificilmente conseguirá comportar. Só a reversão do quadro actual no sentido do existente antes das transformações operadas pelo PREMAC (que volte a consagrar novamente a conservação como uma unidade funcional do ANTT) garantirá condições para que se possa assumir a operacionalização do modelo de gestão, de uma forma plena e nos pressupostos estabelecidos, e a assunção da conservação como parte integrante dos sistemas de gestão do ANTT. Sem essa redefinição, o ANTT continuará a verificar insuficiências funcionais e o agravamento de alguns dos riscos identificados.

Se a continuidade deste trabalho resulta intrinsecamente ligada ao processo de aplicação e desenvolvimento do modelo que decorre no ANTT, remete também para uma outra dimensão igualmente relevante e que resultará daquilo que for a aplicação do mesmo noutras realidades institucionais e do que os processos daí decorrentes, nas suas especificidades, possam comportar em termos de alterações à metodologia proposta, partindo da identificação de outros constrangimentos, para além dos referidos nos pontos anteriores. Com este artigo encerra-se a sustentação e caracterização do modelo de gestão, proposto para o ANTT entre 2009-2013, que, na articulação entre conservação e restauro, ciências documentais e gestão, procurou contribuir com uma perspectiva nova no âmbito da conservação preventiva centrada na relação estabelecida entre a mesma e os vários aspectos de decisão e operacionalização que nela intervêm.

## Referências

- 1 Slade, S.; Putt, N., 'Team work for preventive conservation' (2004), ICCROM, [http://www.iccrom.org/ifrcdn/pdf/ICCROM\\_01\\_Teamwork\\_en.pdf](http://www.iccrom.org/ifrcdn/pdf/ICCROM_01_Teamwork_en.pdf) (acesso em 2015-12-14).
- 2 Pereira, L., 'Conservação de fundos documentais: implementação de um modelo de gestão de risco em arquivos, partindo do estudo de caso no Arquivo Nacional Torre do Tombo, Portugal', *Conservar Património* **19** (2014) 35-52, doi:10.14568/cp2014006.
- 3 Sousa, A., *Introdução à Gestão: Uma abordagem Sistémica*, Editorial Verbo, Lisboa (1990).
- 4 Johnson, R.; Kast, F.; Rosenzweig, J., *The Theory and Management of Systems*, McGraw-Hill, New York (1973).

- 5 Rascão, J., *Sistemas de Informação para as Organizações: A Informação Chave para a Tomada de Decisão*, Edições Silabo, Setúbal (2004).
- 6 Rolo, O., *Curso de Gestão das Organizações*, Edições Técnicas e Literárias Lda., Parede (2008).
- 7 Michalski, S., 'Preservation framework online' (1990), *Canadian Conservation Institute*, <http://www.cci-icc.gc.ca/crc/fw/index-eng.aspx> (acesso em 2010-10-19).
- 8 Wirilander, H., 'Preventive conservation: a key method to ensure cultural heritage's authenticity and integrity in preservation process', *e-Conservation* **24** (2012) 164-176.
- 9 Staniforth, S.(ed.), *Historical Perspectives on Preventive Conservation*, The Getty Conservation Institute, Los Angeles (2013).
- 10 *Plano de Conservação Preventiva – Bases Orientadoras, Normas e Procedimentos*, Instituto dos Museus e da Conservação, Lisboa (2007).
- 11 Dawson, A., *Benchmarks in Collections Care for Museums Archives and Libraries: A self-assessment Checklist*, Museums, Libraries and Archives Council (2011), <http://www.collectionstrust.org.uk/benchmarks-in-collections-care-resources/item/410-benchmarks-in-collections-care-2-0> (acesso em 2015-12-14).
- 12 Waller, R., 'A risk model for collections preservation' (2002), *Museum-SOS*, American Museum of Natural History, <http://museum-sos.org/docs/WallerICOMCC2002.pdf> (acesso em 2010-01-15).
- 13 Ashley-Smith, J., *Risk Assessment for Object Conservation*, Elsevier Publishers, London (1999).
- 14 Michalski, S.(ed.), 'Manual de gestión de riesgos de colecciones' (2009), ICCROM-UNESCO, <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001862/186240S.pdf> (acesso em 2009-11-08).
- 15 Thomson, G., *Museum Environment*, Butterworth-Heinemann, Cornwall (1986).
- 16 Guichen, G., 'La conservation préventive: un changement profond de mentalité', *Cahiers d'étude ICOM-CC* **1** (1995) 4-6
- 17 *AS/NSZ 4360 – Risk Management*, Standards Australia International Ltd, Sydney (2004).
- 18 'Decreto-Lei n.º 107/2001, de 8 de Agosto', *Diário da República – I Série* **209** (2001), 5808-5929.
- 19 Waller, R.; Ankersmit, B., 'Assessing and managing risks to your collections', documentação técnica, Faculdade de Ciências e Tecnologia – Universidade Nova de Lisboa, Lisboa (2011).
- 20 Manson, R., 'Economics and Heritage Conservation: Concepts, Values and Agenda for Research', in *Assessing the Values of Cultural Heritage, Research Report*. The Getty Conservation Institute, Los Angeles (1999) 2-18
- 21 'Decreto-Lei n.º 103/2012, de 16 de Maio', *Diário da República – I Série* **95** (2012) 2535-2537.
- 22 'Portaria n.º 192/2012, de 19 de Junho', *Diário da República – I Série*, 117 (2012) 3039-3042.
- 23 'Despacho n.º 9339/2012, de 11 de Julho', *Diário da República – II Série* 133 (2012) 24380-24384.

**Recebido:** 201504-10

**Revisto:** 2015-10-13

**Aceite:** 2005-12-14

**Online:** 2016-01-03



Licenciado sob uma Licença Creative Commons  
 Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional.  
 Para ver uma cópia desta licença, visite  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.pt>