

O GERENCIAMENTO DE RISCOS É UM PROCESSO CONTÍNUO E TEM QUE CONSTAR ENTRE AS PRIORIDADES INSTITUCIONAIS

Entrevista com o especialista **José Luiz Pedersoli Jr.**¹

Formação e trajetória profissional

Sou mineiro de Belo Horizonte, formado em Química pela Universidade Federal de Minas Gerais. Fiz Mestrado na Universidade de Helsinque (Finlândia) em Química de Polímeros, com ênfase em celulose e aplicação na área de patrimônio cultural. Minha formação acadêmica foi dedicada aos materiais celulósicos e sua conservação em acervos em papel, o que constituiu também a primeira parte de minha carreira. Após o Mestrado, passei um tempo no Brasil e fui para a Holanda, onde trabalhei entre 1997 e 2003 como cientista da conservação no Instituto Holandês do Patrimônio Cultural, na área de pesquisa aplicada aos bens culturais (papel) em museus, arquivos e bibliotecas. Este trabalho envolveu o desenvolvimento de análises miniaturizadas e não destrutivas, metodologias de diagnóstico e novos tratamentos de conservação.

Em seguida, entre 2005 e 2008, trabalhei no ICCROM², organização intergovernamental que serve a 137 Países Membros, inclusive o Brasil. Meu trabalho lá também foi na capacidade de cientista da conservação. Nesse período no ICCROM, comecei a me dedicar à gestão de riscos para o patrimônio cultural.

Em 2008, por motivos pessoais, retornei ao Brasil e trabalhei como consultor independente por dez anos, até 2018. Tive a oportunidade de colaborar em vários projetos com instituições nacionais e internacionais, principalmente na área de gestão de riscos ao patrimônio. Em agosto de 2018, voltei a trabalhar no ICCROM (Roma, Itália), inicialmente como gestor de projetos na área de conservação de coleções. Desde o início de 2020, assumi também a gestão da nova unidade de planejamento estratégico do ICCROM.

Sobre o ICCROM

RA: *Fale um pouco sobre o ICCROM e sua ação aqui na América Latina.*



LP: O ICCROM foi fundado pela UNESCO em 1956 e começou a funcionar efetivamente em 1959; já são mais de 60 anos! Como já dito, trata-se de uma instituição intergovernamental cuja missão é promover mundialmente a conservação de todas as formas de patrimônio cultural, para o benefício de todas as pessoas. Ao longo dos anos, o ICCROM organizou uma série de programas regionais de capacitação na América Latina e Caribe, sempre em parceria com instituições locais. No final da década de 90 e início dos anos 2000, um dos focos de atuação foi na área de acervos em papel e arquivos. Esse programa foi fortemente consolidado no Chile, país que participou com grande comprometimento de suas instituições nacionais. Houve cursos de capacitação também no Brasil, voltados a aprimorar técnicas e conhecimentos, assim como sensibilizar profissionais e dirigentes do setor quanto à importância da preservação dos acervos arquivísticos. Houve também iniciativas regionais voltadas à área de gestão de riscos. Encontra-se em curso uma nova atividade prospectiva para a região, lançada em 2020, enfocando temas de gestão do patrimônio, gestão de riscos de desastres e conservação de arte contemporânea. Estamos consolidando parcerias e levantando recursos, com a proposta de continuar a desenvolver capacidades regionais. Diferentemente da África, contudo, a mobilização de recursos para projetos na América Latina e Caribe não tem sido muito fácil no momento. Felizmente, contamos com a presença de representantes latino-americanas, espanhola e portuguesa no Conselho do ICCROM, que têm apoiado junto a seus respectivos governos e redes de contato para podermos avançar.

¹ Realizada em 12 de agosto de 2020, por rede web, com a presença de Marcelo Chaves, Milton Vedoato, Solange Moraes e Glaice Machado. Transcrição: Márcio Amêndola de Oliveira – Executivo Público. Todos do Apesp.

² ICCROM- International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property (Centro Internacional de Estudos para a Conservação e Restauro de Bens Culturais. Ver também: https://pt.wikipedia.org/wiki/Centro_Internacional_de_Estudos_para_a_Conserva%C3%A7%C3%A3o_e_Restauro_de_Bens_Culturais, www.iccrom.org e ainda: https://www.iccrom.org/sites/default/files/2018-01/guia_de_gestao_de_riscos_pt.pdf

Sinistros mais graves ocorrem quando não há medidas de prevenção e boa capacidade de resposta

RA: *Alguns estudos têm apontado o aumento significativo de sinistros em instituições de custódia de patrimônio cultural no Brasil e no mundo. O que você pode falar a respeito?*



LP: Aumento em números absolutos, entendo que é fato. Porém, creio que isso é proporcional à proliferação de instituições patrimoniais e à maior quantidade de informação disponível. Obviamente, há outros fatores, tais como o envelhecimento das edificações, que aumentam o risco na medida em que os sistemas de barreiras (telhado, etc.) e o sistema elétrico começam a falhar e não necessariamente recebem manutenção preventiva adequada. Obviamente, com as mudanças climáticas, temos observado eventos adversos

mais frequentes e severos, incluindo tempestades, furacões, inundações e incêndios florestais. Recordo-me do tornado que danificou severamente o Museu de São Miguel das Missões (RS) em 2016. Além disso, a população crescente fica cada vez mais exposta e vulnerável a tais fenômenos, aumentando proporcionalmente a incidência de desastres geo-hidrológicos e afins. É importante lembrar, contudo, que os sinistros sempre existiram ao longo da história. Há vários exemplos de grandes incêndios, terremotos, erupções vulcânicas, inundações, guerras e outros afetando várias cidades e países ao redor do mundo. De qualquer forma, gostaria de ver mais de perto esses estudos e suas fontes de dados, para compreender melhor a origem de tal aumento.

Um aspecto determinante para a ocorrência (ou não) de sinistros diz respeito ao nível de preparação e à capacidade resposta de instituições, cidades e países ante aos diferentes tipos de eventos potencialmente desastrosos. Sinistros mais graves normalmente ocorrem quando não há medidas de prevenção e boa capacidade de resposta, ou seja, quando a vulnerabilidade é maior.

É fundamental reforçar a importância de ações preventivas eficazes por parte das autoridades competentes e dos gestores. No caso da exposição de duas instituições similares a uma mesma ameaça, aquela que estiver menos preparada certamente sofrerá um sinistro de maiores proporções, enquanto a outra provavelmente logrará evitar um desastre.

É fundamental reforçar a importância de ações preventivas eficazes por parte das autoridades competentes e dos gestores. No caso da exposição de duas instituições similares a uma mesma ameaça, aquela que estiver menos preparada certamente sofrerá um sinistro de maiores proporções, enquanto a outra provavelmente logrará evitar um desastre.

Equipamentos eletroeletrônicos e os riscos em infraestrutura inadequada

RA: *Você acha que a intensificação da introdução e uso de equipamentos eletroeletrônicos nas instituições também são vetores desse aumento absoluto de sinistros?*



LP: Sim, trazer equipamentos eletroeletrônicos para o interior das instituições é um fator que aumenta o risco de incêndio. É importante levar em consideração o quanto a instituição está preparada (ou não) para mitigar esse risco. Primeiro, se está consciente disso; o fato de sobrecarregar a rede elétrica do edifício é um fator que aumenta o risco de incêndio. Além da prevenção, cabe também verificar se a instituição está preparada para responder em caso de um princípio de incêndio. Muitas vezes há extintores portáteis, mas o pessoal não está devidamente capacitado para usá-los; não há brigadistas, não há dispositivos corta-fogo nem equipamentos de supressão automática. O problema não é o fato em si de se trazer recursos eletroeletrônicos para dentro da instituição, pois há vários benefícios e ganhos em termos de eficácia, acessibilidade, interatividade e visibilidade. O problema é a combinação dessa decisão com uma possível infra-estrutura elétrica inadequada ou insuficiente da edificação para absorver esses novos componentes (por exemplo, durante exposições temporárias), o que acarreta um aumento do risco de incêndio por sobrecarga da rede.

É importante também destacar o erro humano associado à instalação e/ou uso indevido dos equipamentos

eletroeletrônicos. É comum vermos ‘gambiarras’ ou instalações elétricas realizadas com pouca atenção ao risco de incêndio. Há vários casos em que o sinistro aconteceu por esse motivo. No caso do Museu Nacional, por exemplo, segundo os meios de comunicação, a perícia indicou que “foi identificada falha na instalação do sistema de ar condicionado do auditório [onde teve início o incêndio]. Um dos três equipamentos não possuía aterramento externo e não havia disjuntor individualizado para cada um dos três aparelhos”. Disse também que a instalação do aparelho “não estava seguindo a recomendação do fabricante”.

Na ausência de estatísticas, o Apesp poderia protagonizar um levantamento sobre sinistros em arquivos brasileiros

RA: *Parece não haver estatísticas realistas sobre a incidência de sinistros em instituições de custódia de patrimônio cultural. Há subnotificação, até porque os gestores não querem ser expostos. O que fazer sem informações seguras?*



LP: Continuando com os incêndios, conheço uma única publicação que apresenta estatísticas nacionais de sinistros em Bibliotecas no Canadá e nos Estados Unidos. No caso dos arquivos, desconheço tais fontes e fica aqui a sugestão para o Arquivo Público do Estado encabeçar um levantamento nas instituições arquivísticas brasileiras.

Recentemente, fiz a mesma sugestão para a Biblioteca Nacional realizar um estudo similar junto às bibliotecas brasileiras, que futuramente pode ser expandido para a América Latina, objetivando levantar estatísticas de ocorrência de eventos passados que afetaram negativamente os acervos: roubos, inundações, incêndios, infestações, extravios, etc. Trata-se de utilizar a “memória institucional”, ou seja, informações, registros e conhecimentos de servidores que estão há mais tempo na instituição (por exemplo, com dez, vinte anos de casa) para fazer esse tipo de levantamento: “Nos últimos 10/20 anos, quantos eventos de cada tipo ocorreram?”; e depois agregar os dados de todas as instituições que participaram. Isso resultaria, seguramente, nas melhores estatísticas nacionais existentes para sinistros em arquivos e bibliotecas. Digo isso por experiência própria no campo dos museus, onde realizei exatamente esse tipo de levantamento junto ao IBRAM³ em 2013-14. Desde então, utilizo rigorosamente as estatísticas geradas nesse estudo ao fazer análise de riscos para museus no Brasil.

RA: *Mas, as instituições não fazem registros dessas ocorrências, normalmente. Além disso, haveria abertura para uma enquete? Teríamos que nos contentar com os silêncios e confiar nos depoimentos.*



LP: De fato, normalmente não há registros escritos sistemáticos. Assim, como melhor aproximação, temos que confiar nos depoimentos e cruzar informações. É uma limitação depender apenas da “memória institucional”, mas trata-se da melhor fonte de dados e informação atualmente disponível.

Essa quantificação da frequência média de ocorrência de sinistros é importante para a avaliação de riscos, mas é preciso também levantar informações referentes ao impacto dos mesmos sobre as coleções. Por exemplo, *quantos foram os objetos infestados? Qual foi o grau de dano, de perda nesses objetos? Foi perda total ou parcial?* Cruzando frequência com severidade, conseguimos dimensionar o risco, que é a combinação dessas duas variáveis. Podemos, por um lado, ter eventos muito frequentes que danificam pouco. Por outro lado, há eventos mais raros (como incêndios de grandes proporções), mas que causam perda total do acervo.

É possível e oportuno fazer essa pesquisa mantendo anônima a fonte. Muitas vezes, a instituição não quer assumir que “aqui no nosso arquivo pegou fogo”. Então, pode-se fazer o questionário anônimo, é uma boa opção. Lembro-me que, alguns anos atrás na Holanda, tentou-se fazer algo assim, mas requerendo a identificação da instituição que sofreu o sinistro. Obviamente, houve grande resistência, o que é natural. Especialmente se o problema aconteceu em gestões anteriores, o gestor atual muito provavelmente não vai querer assumir. Trazendo para o campo dos arquivos, sinistros afetando acervos digitais devem ser incluídos

³ IBRAM – Instituto Brasileiro de Museus (site: <https://www.museus.gov.br/>)

nesse levantamento para termos uma visão global- acervos físicos e digitais. Lembrando que os riscos para acervos digitais constituem um universo ainda pouco conhecido para as instituições do Brasil.

Importância de capacitação e treinamento

RA: Em geral, as instituições de arquivo não contam com políticas de gerenciamento de riscos e os funcionários não são treinados para isto.



LP: O treinamento de toda a equipe é essencial. Tomemos o exemplo das reformas prediais em instituições patrimoniais, que tipicamente envolvem a execução de obras por pessoas que não são funcionários, que não estão familiarizados com os acervos, com as rotinas, com os cuidados necessários. Essas situações normalmente trazem problemas de contaminação de acervos por material particulado, aumento do risco de incêndio por utilização de equipamentos com fontes de calor ou chama aberta (maçaricos, soldas, etc.), circulação de pessoas em áreas que podem facilitar a entrada de pragas ou criminosos, etc.

Assim, é essencial capacitar a equipe, independentemente de estar ou não diretamente envolvida na obra. É uma medida essencial; mas capacitar nesse sentido, de estar ciente do universo de perigos para o acervo, não somente nas áreas de guarda, mas também em todo o prédio, no seu entorno, quanto aos elementos naturais e os antropogênicos; estar preparado para prevenir cada um dos perigos existentes, além de estar capacitado para, no caso de início de algum processo ou evento que possa danificar ou levar à perda do acervo, responder de forma rápida e eficaz.

Assim, é essencial capacitar a equipe, independentemente de estar ou não diretamente envolvida na obra. É uma medida essencial; mas capacitar nesse sentido, de estar ciente do universo de perigos para o acervo, não somente nas áreas de guarda, mas também em todo o prédio, no seu entorno, quanto aos elementos naturais e os antropogênicos

Outros casos típicos incluem os extintores de incêndio, que apesar de normalmente estarem disponíveis, muita gente não sabe ou não consegue usar; os casos de vazamentos hidráulicos em que ninguém sabe onde está localizado o registro geral. São várias as áreas de capacitação. No caso das pragas, por exemplo, *como a equipe pode detectar a sua presença nos acervos? Qual é a possível causa da infestação? Quais são as possíveis rotas? Quais as medidas de resposta mais apropriadas?* Tudo isso faz parte da capacitação. É importante também instruir sobre o correto manuseio e acondicionamento dos documentos, além de todos os demais aspectos que constituem fatores de risco. O que quero dizer é que a capacitação não deve focar apenas alguns tipos de riscos; isso não é suficiente. É importante fazer a capacitação de forma abrangente. Por exemplo, já vi muitas instituições superespecializadas em mitigar alguns tipos de riscos relacionados ao controle climático e à parte de acondicionamento dos acervos, mas cuja parte de prevenção e preparação de resposta ante outros perigos, tais como o incêndio, um vazamento hidráulico, ou uma tentativa de roubo à mão armada praticamente inexistem. Conheço um caso onde, diante de uma situação de chuva torrencial com infiltração de grandes volumes de água escorrendo pelas paredes do museu onde estavam expostas pinturas, desenhos e outras obras gráficas de diferentes tipologias, o pessoal (altamente qualificado) da área de conservação e curadoria teve certa dificuldade em reagir rapidamente para evitar/minimizar danos às obras. Nunca tendo vivenciado ou se preparado, através de simulações, para tal cenário, ficaram na dúvida sobre como exatamente responder, que obras remover primeiro, para onde levá-las, etc. Por outro lado, o pessoal terceirizado da segurança, sem nenhum conhecimento de conservação, mas treinado para responder em situações dessa natureza, rapidamente começaram a retirar as obras da parede e entregá-las ao pessoal da conservação, proporcionando uma resposta mais rápida e eficaz.

RA: Significa que se necessita do envolvimento de todos os funcionários...



LP: Todo mundo, todos os funcionários têm um papel muito importante a ser exercido e devem ser devidamente capacitados para tal, desde a direção até o pessoal de limpeza, da segurança, da manutenção predial, todo mundo. A instituição deve ser tratada como um sistema.

Fenômeno da terceirização

RA: No mercado dos conservadores e restauradores não há uma profissão regularizada, há poucos lugares formando, e nos últimos anos, e pouca contratação desses profissionais até por parte do Estado; não há mais concursos, parece que o caminho da conservação está indo para a terceirização. O conservador será um profissional autônomo contratado? Ele não terá vínculo com a instituição? Se isso realmente for o caminho que a nossa profissão está seguindo, continuar sendo esse da terceirização, você acha que vai ter como a gente montar um programa de gestão de riscos nas instituições?



LP: Primeiramente, entendo que essa é uma realidade em vários outros países. Na Alemanha, por exemplo, a terceirização começou a crescer há mais de duas décadas; aqui na Itália, hoje, muitos dos projetos de conservação-restauração são terceirizados; os conservadores são profissionais independentes. Grande parte das instituições não possui uma equipe própria de conservadores, estes são terceirizados. É complicado, exatamente pela falta de continuidade e sustentabilidade nesse modelo. Especialmente, a preservação, os programas de preservação, de gestão de riscos, são atividades contínuas, não são projetos finitos que você executa, conclui e espera o próximo. Temos um desafio, na medida em que se esvaziam as instituições dos profissionais que podem fazer isso. Fica mais difícil preservar, é óbvio.

Quanto mais a sociedade estiver consciente dos valores dos acervos do Arquivo Estadual e da importância de mantê-los em bom estado e acessíveis, maior será a atenção positiva por parte de diferentes segmentos e, com isso, esperamos também uma maior dedicação por parte das autoridades responsáveis, lembrando que há o desafio da continuidade das ações de preservação quando das mudanças de mandato.

Conforme observado em outros países, a realidade econômica é um fator determinante. Os profissionais de conservação-restauração tiveram que se adequar, capacitando-se para desenvolver propostas de projeto competitivas e participando de licitações com critérios de seleção, acreditação, custeio, etc. Penso que tal situação implica uma perda para as instituições e os acervos culturais, pois as ações de preservação e gestão de riscos são contínuas e, portanto, requerem a presença permanente de uma equipe capacitada. Sem isso, aumentam-se os riscos. É complicado.

Preparar o profissional de amanhã e ser proativo

Nosso foco, de maneira geral, deve ser na preparação dos profissionais de amanhã. Sempre que tivermos a oportunidade, devemos tentar influenciar positivamente e colaborar com os formadores, no sentido de aprimorar continuamente os currículos, inclusive em nível de estágios. Investir e sensibilizar as instituições patrimoniais e aquelas de ensino a dedicarem especial atenção aos profissionais de conservação-restauração em fase de formação, que vão assumir todas essas responsabilidades para com os acervos e seus públicos no futuro. Entendo ser um aspecto essencial.

Precisamos também ser mais proativos. Sabemos que a situação é complicada; há os elementos econômicos e políticos, inevitáveis. Por outro lado, as instituições e os profissionais do setor poderiam se esforçar mais no sentido de trabalhar de forma mais integrada, rompendo os vários “silos” profissionais,

institucionais e setoriais existentes, melhorando a comunicação de riscos e colaborando mais efetivamente para a salvaguarda e acessibilidade dos nossos acervos ao longo do tempo.

É preciso também sensibilizar continuamente a sociedade quanto à importância e os valores dos acervos culturais. Quanto mais a sociedade estiver consciente dos valores dos acervos do Arquivo Estadual e da importância de mantê-los em bom estado e acessíveis, maior será a atenção positiva por parte de diferentes segmentos e, com isso, esperamos também uma maior dedicação por parte das autoridades responsáveis, lembrando que há o desafio da continuidade das ações de preservação quando das mudanças de mandato. O objetivo comum das instituições patrimoniais é a preservação dos acervos, deixando-os disponíveis e em bom estado para a sociedade ao longo do tempo. Nesse sentido, a formação profissional e adoção sistemática do gerenciamento de riscos, para mim, é o caminho a seguir, apesar de todas as dificuldades.

Sobre apuração dos sinistros: o sistema é frágil

RA: *Como é a apuração dos casos de sinistros, especialmente aqueles mais conhecidos? Você acha que há consequências? Há o acompanhamento, abre-se um processo, mas isso tem sido divulgado para que não aconteça mais e seja socializado? Os conhecimentos sobre as causas, os laudos periciais, como isso é compartilhado? Não seria uma parte importante? Como é que você vê essa questão da investigação, dos resultados dela, e como isso chega às instituições, como, por exemplo, o IBRAM, e o ICCROM?*



LP: Falarei um pouco mais sobre o universo brasileiro, pois não possui conhecimento suficiente sobre os outros países. Acho fundamental que as causas dos sinistros sejam devidamente apuradas, mesmo se houver consequências legais. Do meu ponto de vista, tais consequências deveriam ser sistematicamente aplicadas. Isso muitas vezes não ocorre. O que se vê normalmente, no caso de sinistros que ganham as mídias (como o incêndio do Museu Nacional), é um aumento expressivo, mas de curta duração da percepção do risco.

Em outras palavras, as autoridades e a população imediatamente passam a se preocupar mais com o risco e tentar fazer algo a respeito, mas em pouco tempo isso tende a perder força e a situação volta ao que era anteriormente. Vemos ações e obras emergenciais de recuperação dos danos e perdas sofridos no sinistro, há investimentos e promessas, mas as medidas preventivas fundamentais para se evitar ou minimizar a recorrência do sinistro afetando acervos culturais brasileiros não são adotadas de forma sustentável. Tenho visto isso de forma recorrente.

Após o incêndio do Museu Nacional, o Ministério Público Federal expediu recomendações ao Instituto Brasileiro de Museus para verificar a existência de planos de gerenciamento de riscos, prevenção e combate a incêndios e situações de pânico, e de autos de vistorias do Corpo de Bombeiros. Segundo o MPF (outubro de 2018), *“as informações repassadas pelo IBRAM mostram que, das 30 instituições, apenas uma possui alvará de funcionamento com validade”*. Ainda, *“o balanço constatou também que oito instituições não têm planos para prevenir incêndio e situações de pânico. Outras nove possuem projeto, mas ainda aguardam vistoria dos Bombeiros ou recursos financeiros para as obras. Há ainda oito projetos em fase de elaboração. Vinte museus - ou 2/3 do total - alegam falta de recursos para executar os projetos de prevenção de incêndio e pânico”*. Trata-se de um dilema (com implicações legais) para os gestores e autoridades responsáveis, que devem optar entre fechar as instituições e privar o público do acesso aos acervos até a adequação, ou aceitar um risco de incêndio de grande (por vezes, enorme) magnitude. Normalmente a decisão tem sido a de aceitar o risco, possivelmente pela falta de conscientização e aplicação sistemática das consequências legais. As condições normalmente são precárias, os recursos são poucos, e há pressão por manter as instituições abertas ao público. O sistema como um todo é frágil, com um setor (Cultura) que, apesar da absoluta dedicação e capacidade de seus profissionais, enfrenta grandes desafios devido à insuficiência de recursos, vontade política e continuidade.

Voltando à apuração do incêndio do Museu Nacional, os meios de comunicação recentemente informaram que *“a Polícia Federal concluiu nesta segunda-feira (6/7/2020) o inquérito do incêndio no Museu Nacional e descartou ‘conduta omissa’ por parte dos gestores do espaço”*. [...] *“Segundo a investigação, em agosto de 2015, o Corpo de Bombeiros esteve no prédio para fazer uma fiscalização, que acabou não sendo concluída. O oficial dos bombeiros, que não terminou a inspeção, acabou sendo punido administrativamente. Após a fiscalização, o reitor da UFRJ e a diretora do Museu Nacional entraram em contato com o BNDES para fazer*

a revitalização e adequação do prédio ao Código de Segurança contra Incêndio e Pânico. O contrato foi assinado em junho de 2018, porém o valor não foi desembolsado antes da ocorrência do sinistro. Com base nas provas reunidas, a PF não caracterizou a conduta dos gestores como omissa, já que, apesar das obras de restauração não terem começado na época do incêndio, a verba para a reforma do prédio já havia sido definida meses antes”.

O aspecto pedagógico da apuração e divulgação

RA: Mas, extrapolando as consequências legais, a socialização desse conhecimento adquirido com a investigação, e como isso vai impactar, por exemplo, nas universidades e também na gestão pública, ou seja, não circula, parece que aquela coisa fica restrita ao fato policial. Isso não é dramático, Pedersoli?



LP: Concordo, mas é um tema complexo e delicado. Em muitos casos pode haver aspectos da investigação que são sigilosos; por outro lado, pode haver resistência por parte da própria instituição que sofreu o sinistro em socializar as causas do mesmo, que muitas vezes podem estar associadas a falhas de infra-estrutura, manutenção e/ou procedimentos. As lições aprendidas em cada sinistro deveriam ser amplamente compartilhadas. Os sinistros oferecem também a possibilidade para a realização de pesquisas no âmbito acadêmico voltadas à prevenção, resposta e recuperação. Infelizmente, ainda não vemos isso acontecer de forma sistemática. É uma oportunidade perdida; perdemos o acervo e a oportunidade de aprender com o sinistro e compartilhar esse aprendizado, o que é uma pena.

Acho também que essa temática deveria entrar nos currículos acadêmicos / universitários dos cursos de gestão e conservação-restauração do patrimônio cultural. Não sei exatamente em que extensão a gestão de riscos existe hoje nos nossos currículos de arquivologia, biblioteconomia, museologia ou conservação. Um colega do IBRAM, que também está envolvido com a formação universitária na área de museologia, demonstrou interesse em criar uma disciplina exclusiva de Gerenciamento de Riscos para o patrimônio cultural após o sinistro do Museu Nacional e tendo em vista as discussões realizadas na ocasião. Com esse tipo de iniciativa em todos os cursos do setor, poderemos contribuir de forma continuada e “na raiz”, na formação dos profissionais de amanhã que farão o trabalho que vocês fazem hoje. Com isso, eles já virão devidamente (técnica e psicologicamente) preparados para lidar com a prevenção e resposta a sinistros de diferentes tipos, em vez de serem forçados a “aprender” no momento em que ocorre o sinistro.

Importância da institucionalização da política de gestão de riscos e a necessidade de definição de prioridades

RA: Como você vê essa relação entre a ocorrência do sinistro e a pouca preocupação dos gestores, o baixo investimento governamental nessa área de cultura, inclusive quando surge uma crise a cultura é a primeira a receber cortes. O que você falaria para os leitores da Revista, dessa questão do sinistro e investimento?



LP: É uma pena que a percepção de certos gestores seja essa em relação aos nossos acervos. Contudo, em vez de lamentarmos - *Ah, não temos dinheiro, não há recursos, deveríamos tentar ser mais proativos e dizer - O que pode ser feito para mudar isso? Por que a Cultura e os acervos têm baixa prioridade junto às autoridades?*

Entendo que os profissionais que trabalham diretamente com a preservação dos acervos têm um papel essencial a desempenhar junto aos gestores e autoridades competentes, no sentido de demonstrar e comunicar clara e sistematicamente o valor dos acervos e sua importância para a sociedade. Podemos, de alguma forma, associar a preservação dos acervos aos votos nas eleições? Como o Arquivo do Estado pode fortalecer a mensagem de que seus acervos são essenciais para garantir direitos de cidadania, e para conhecermos a história de São Paulo? Como podemos reforçar essa mensagem? Por vezes tenho a impressão que poderíamos ser menos passivos e ter um papel mais decisivo.

Penso que há um certo nível de desinformação do público e de certas autoridades no tocante aos acervos, à sua importância e às necessidades específicas para sua preservação. Há um ‘gap’, uma falha de

comunicação e entendimento. É importante conscientizar e sensibilizar tanto as autoridades quanto a população. A mobilização da sociedade é essencial para a obtenção do apoio político.

Há também o problema da continuidade, visto que as gestões públicas normalmente duram 4 anos. Muitas vezes, um determinado gestor adota uma política e o próximo já não quer dar continuidade à mesma. Assim, é importante institucionalizar o processo para que a adoção da gestão de riscos para os acervos seja algo contínuo e independente de quem está à frente da gestão. O objetivo comum das instituições detentoras e responsáveis por acervos é garantir que os mesmos estejam em boas condições e disponíveis para a sociedade pelo maior tempo possível, mesmo sabendo que nada vai durar para sempre. A ferramenta de gestão de riscos vai nos permitir alcançar esse objetivo, fazendo o uso mais eficaz possível dos recursos disponíveis. Sabemos que esses recursos são limitados e há várias ameaças para os acervos. Como estabelecer as prioridades? Observo que, muitas vezes, há grandes esforços e investimentos por parte das instituições voltados à redução de determinados riscos de baixa ou moderada magnitude, ou seja, não prioritários para os acervos (por exemplo, o risco de contaminação de documentos- cuja acidez do papel já é significativa- decorrente de seu armazenamento em caixas-arquivo confeccionadas em cartão ácido). Enquanto isso, riscos de elevada magnitude (como o incêndio) são negligenciados ou ignorados. As razões para tal são diversas, mas estão tipicamente associadas a uma equivocada percepção de riscos. Podem resultar, por exemplo, da formação profissional (disciplinas contempladas ou ausentes nos currículos) ou do próprio histórico da instituição. Em todos os casos, resulta que inexistem uma visão abrangente dos riscos que afligem o acervo, assim como critérios robustos de priorização para decidir que medidas são mais eficazes para proteger o acervo e garantir sua acessibilidade no longo prazo, inclusive em termos da relação custo-benefício. As decisões são tomadas com muito “achismo”, na preferência de cada um, ou segundo a bagagem que o profissional tem.

Nesse universo de múltiplos riscos e recursos limitados para a preservação dos acervos, é essencial priorizar para podermos alcançar nosso objetivo comum da melhor forma possível. O gerenciamento abrangente dos riscos é a ferramenta a ser utilizada para tal, sem sombra de dúvidas

Nesse universo de múltiplos riscos e recursos limitados para a preservação dos acervos, é essencial priorizar para podermos alcançar nosso objetivo comum da melhor forma possível. O gerenciamento abrangente dos riscos é a ferramenta a ser utilizada para tal, sem sombra de dúvidas. Isso deve envolver toda a equipe da instituição e parceiros externos (p.ex., Corpo de Bombeiros, Polícia, Defesa Civil, Universidades, patrocinadores), numa abordagem sistêmica. Convidemos todos a conhecer bem a instituição e seus acervos. Por exemplo, no caso do Corpo de Bombeiros, é fundamental para a preparação do combate ao incêndio que eles façam visitas prévias à instituição, conheçam bem as rotas de acesso, estejam sensibilizados quanto à importância do acervo, aos itens prioritários para salvamento, etc. Nessas visitas prévias, pode-se consultar sobre a possibilidade de utilização de névoa em vez do jato d'água padrão, o que reduz expressivamente a possibilidade de danos ao acervo durante o combate ao fogo. Há um universo de partes interessadas e de atores que devem ser identificados e envolvidos no processo de gestão de riscos.

Além disso, deve haver também o compromisso institucional para a adoção sustentável da ferramenta de Gerenciamento de Riscos. Já participei de projetos em que não houve continuidade, ou seja, o relatório de avaliação de riscos para os acervos, com sua priorização e propostas de medidas de mitigação foi parar numa gaveta, sem nunca ser colocado em prática. Não adiantou nada. Essas iniciativas devem ser sustentáveis e, para isso, é essencial que haja um comprometimento da direção, que se crie uma equipe de gestão de riscos e se institucionalize a metodologia no processo de planejamento e orçamento da instituição. Como já dito antes, o gerenciamento de riscos é um processo contínuo; fazemos a análise, mitigamos, monitoramos continuamente os riscos residuais e aqueles emergentes. Se não for feito desta forma, é muito provável que os recursos investidos serão desperdiçados.

Isso requer uma mudança na cultura institucional, o que normalmente apresenta grande inércia. Realizar mudanças na cultura da organização é difícil. Por isso, voltando à discussão anterior, é importante que haja implicações legais em caso de negligência resultando em impactos negativos sobre os acervos. Há também todo um trabalho de sensibilização a ser feito em todos os níveis, envolvendo toda a equipe da instituição e seu público, assim como as autoridades competentes. É fundamental que todos estejam cientes do impacto sofrido pela sociedade em caso de perdas nos acervos. Além da sensibilização, é também essencial

capacitar a equipe para participar ativamente no processo de gestão de riscos. Por exemplo, funcionários da limpeza que sabem reconhecer e reagir a indícios de infestação nas áreas de acervo, princípios de incêndio, comportamentos suspeitos, etc. Todos têm papel importante a desempenhar. O ideal é que haja resolução em nível institucional, e preferivelmente que se institucionalize o processo. Isso é essencial.

A ferramenta, a metodologia, é um recurso técnico. Ela não toma decisões pela instituição. Ela permite informar decisões fornecendo dados concretos e bem estruturados, quantificando-se a incerteza existente, para que se possa compreender melhor, priorizar e comunicar efetivamente os riscos a quem toma as decisões na instituição. Cabe lembrar que uma parte importantíssima da gestão de riscos é dedicada à comunicação do risco. É fundamental que sejamos capazes de descrever cada risco de forma coesa e clara, preferencialmente com apoio de documentação visual / fotográfica (ilustrando o risco na instituição e os efeitos de sinistros passados sobre acervos em situações similares), mostrando efetivamente o impacto esperado sobre o acervo e suas implicações diretas e indiretas, caso nenhuma medida seja tomada para modificar o risco.

Sobre tecnologias aplicadas à prevenção: há que se fazer o básico, não há soluções tecnológicas milagrosas

RA: *Como andam as pesquisas em termos de inovações no campo da preservação do patrimônio cultural com finalidade de se evitar riscos?*



LP: É muito amplo isso. Se olharmos para o universo de riscos, temos os incêndios, as inundações, a degradação química dos materiais, os agentes biológicos, os problemas de segurança, os poluentes, etc., etc. Em maior ou menor escala, há pesquisas e inovações em todas essas áreas.

No caso dos acervos de papel de pasta de madeira com colagem ácida, material que constitui a maioria dos documentos em nossos arquivos hoje, a degradação química (despolimerização da celulose deixando o papel quebradiço) é um dos maiores riscos, juntamente com os incêndios, tendo-se em vista as condições precárias de prevenção e resposta de muitas das nossas instituições responsáveis por tais acervos. Diferentemente do incêndio, contudo, a degradação química do suporte de papel é um processo silencioso, gradual e cumulativo. Mas, imagine nossos acervos daqui a cem ou duzentos anos - *elas vão poder ser manuseadas sem que haja danos ou perdas de partes dos documentos?* Se o papel hoje já se encontra fragilizado, daqui a 100 ou 200 anos, utilizando modelos de cinética química, podemos esperar que praticamente todo o acervo terá problemas de acessibilidade e danos por manuseio. ***O que os arquivos estão fazendo a esse respeito?*** A digitalização oferece uma opção para mitigar esse importante risco de perda de acesso à informação contida nos acervos. Obviamente, é necessário que seja bem planejada e executada para assegurar a qualidade e a sustentabilidade / preservação dos acervos digitais gerados no longo prazo. É preciso investir nisso e começar o planejamento já; do contrário estaremos aceitando um enorme risco de perda dos nossos acervos arquivísticos. Essa é uma área importante para seguir pesquisando a inovando no Brasil. Há outras alternativas para o problema da degradação química, que buscam reduzir a velocidade do processo a partir da desacidificação do papel e/ou do controle ambiental nas áreas de guarda. Em ambos os casos há pesquisas e inovações acontecendo. Por exemplo, cito um projeto financiado pela União Européia que objetiva o controle e o monitoramento microclimático no interior das caixas de acondicionamento dos documentos (<https://www.apacheproject.eu/objectives/>). A Universidade Federal do Rio Grande do Sul consta do rol de 26 instituições parceiras deste projeto. Na área de incêndios, existem os sistemas de supressão automática à base de gases limpos, mas essas tecnologias não são assim tão novas. Sua aplicação e adequação aos acervos culturais, contudo, merece ser investigada mais a fundo. Na área dos tratamentos de conservação-restauração, além das novas alternativas de desacidificação, atualmente não estou muito a par do que tem acontecido em termos de desinfestação (além da utilização da radiação gama) e outros aspectos da preservação. É um universo muito amplo a ser considerado. Há pesquisas com laser (remoção de sujidades e materiais estranhos), acelerador de partículas (análises de composição), nanomateriais (tratamentos diversos) e outros, tudo voltado a aplicações na área da preservação do patrimônio.

Não obstante, em minha opinião, temos que ser pragmáticos se quisermos efetivamente proteger e preservar nossos acervos. Aqui cabe a seguinte reflexão: *Quais são os maiores problemas dos acervos culturais no*

Brasil? Muitas vezes eles se encontram no telhado, na segurança, ou no sistema elétrico do edifício. Deve haver umas 10 a 15 coisas básicas, que respondem por cerca de noventa por cento dos grandes riscos aos acervos. Dessa forma, não vejo necessariamente que o mais importante seja ter à disposição tecnologias de ponta, por vezes inacessíveis e/ou insustentáveis como solução. A proposta é cuidar primeiro dos requisitos básicos e ir melhorando e integrando inovações tecnológicas aos poucos, mas sempre de forma sustentável. A tendência é que essas tecnologias sejam paulatinamente absorvidas e utilizadas, como ocorrido com a radiação gama para desinfestação e os gases limpos para combate a incêndios. Isso obviamente traz benefícios. Penso, contudo, que o principal fator é mais humano do que o tecnológico. Apesar dos recursos tipicamente limitados, se a gestão for bem informada e se houver vontade política, conseguiremos melhorar significativamente a preservação dos nossos acervos. Obviamente, os avanços tecnológicos são bem-vindos e certamente vão ajudar, mas para mim a tecnologia não é a *'bala de prata'*. Enquanto aguardamos a chegada de novos avanços tecnológicos, devemos implementar todas as medidas básicas de preservação que já podem perfeitamente ser adotadas hoje, de forma sistemática, sustentável e bem orientada. Isso certamente reduzirá de maneira expressiva os riscos aos acervos e promoverá condições muito melhores para sua acessibilidade e fruição.

RA: *Muito bem! Muitíssimo obrigado, Pedersoli.*

LP: Agradeço muitíssimo o convite, foi ótimo. Gostaria de reforçar a ideia do levantamento estatístico encaixado pelo Apesp; é uma iniciativa que vocês poderão executar de forma relativamente fácil e que seria muito útil para a comunidade arquivística brasileira.