

# Avaliação e Gestão de Riscos, reflexão: nova lógica conservativa e enquadramento nos modelos de Gestão das Organizações

*Assessment and Risk Management: Reflections on new conservative logic and role in the management models of organizations*

Luís Filipe Raposo Pereira  
luispereir@gmail.com

## Resumo

Situando um novo posicionamento da Conservação-Restauração na gestão das Organizações e com implicações na redefinição do perfil dos seus profissionais, a Gestão e Avaliação de Riscos introduz a complexidade da sociedade actual e do seu paradigma de desenvolvimento nas práticas de conservação do património e na própria lógica interventiva inerente. Definindo um sentido de articulação, e enquadrada num modelo estruturante que projecta as organizações como realidades definidas por um profundo entendimento da sua complexidade funcional, a Avaliação e Gestão de Riscos determina novos entendimentos na partilha de responsabilidades no âmbito das decisões. Pressupondo implicações no ordenamento de várias áreas profissionais, os conservadores-restauradores confrontam-se com exigências que determinam novas posturas de relacionamento e a necessidade de um acréscimo de capacitações para responder aos desafios colocados por este modelo de gestão.

## Palavras-Chave

Articulação; Gestão; Optimização; Organizações; Competência; Conservação-Restauração.

## Abstract

Conservation-Restoration has a new role in the organization management and on the definition of its professional's profiles, as the assessment and risk management introduces the complexity of the present society and its development paradigm in the conservation of heritage and in its interventive logic. Assessment and risk management defines an articulation sense, as it is enveloped in a model that projects the organizations by the functional complexity of each part, which creates new possibilities by sharing of responsibilities in the field of decisions. Having consequences in many professional areas, the conservator-restaurateurs face up with demands that require new kinds of relationships and the need for new qualifications to answer the challenges placed by this management model

## Keywords

Articulation; Management; Optimization; Organizations; Qualifications; Conservation-Restoration.

## ■ Enquadramento da Avaliação e Gestão de Riscos enquanto domínio epistemológico

Como prática a avaliação e Gestão de Riscos existe desde que o ser humano procurou organizar as diferentes actividades do seu universo vivencial, impondo-lhe uma ordem e sistemática. Traduz um sentido judicativo; uma vontade de decisão sustentada e consciente. Como domínio do conhecimento o seu percurso é, contudo, mais recente.

Situa-se no século XIX e na emergência do modelo de economia liberal criado na Revolução Industrial, o momento fundador. O surgimento de um novo processo produtivo marcado pelas valências tecnológicas e um modelo centrado na iniciativa privada, cedo determinaram a necessidade de equacionar mecanismos de redução de riscos funcionais.

No século XX desenha-se o processo de sistematização e conceptualização do sentido procedimental, conferindo-lhe um corpo teórico e enquadrado como ramo dentro da área da Gestão de Organizações. Acompanhando a evolução histórica e ideológica do liberalismo nesse período, e a revolução produzida pelas Tecnologias de Comunicação e Informação, a Avaliação e Gestão de Riscos foi-se fundamentando na competitividade produtiva e económica e nos modelos de racionalização e optimização das Organizações.

Perspectivando as Organizações a partir da década de 70, a «Teoria dos Sistemas», enquanto modelo referencial consagrou, nessa lógica, uma posição de centralidade à Avaliação e Gestão de Riscos. Definindo um arquétipo resultante da ponderação de factores internos e externos, individualizados nos seus propósitos, a Teoria dos Sistemas criou novas possibilidades de reflexão sobre as diferentes realidades e dimensões de complexidade das instituições, permitindo condições de decisão mais conscientes e fundamentadas. A importância da responsabilidade estratégica e decisória resultante, aliada à realidade conjuntural, determinaram o surgimento de modelos de Gestão baseados numa lógica de monitorização e avaliação das actividades, actualizados e revistos em permanência.

Tendo no sector produtivo o campo de implementação e aperfeiçoamento, por excelência, do modelo, com o alastrar de muitas dessas práticas de Gestão ao Sector dos serviços públicos, a Avaliação e Gestão de Riscos entrou em domínios de actividade inscritos

numa lógica funcional distinta daquele. Os programas de Racionalização da Administração Pública dos países desenvolvidos definem novos entendimentos de Gestão, pressionados por uma lógica economicista estabelecida enquanto modelo de desenvolvimento global.

## ■ ■ Avaliação e Gestão de Riscos: Relação com a Conservação-Restauração

É neste contexto que no final da década de 80 início de 90 surgem as primeiras referências associadas à implementação da Avaliação e Gestão de Risco em instituições ligadas à salvaguarda de bens culturais, em particular museus. Centrados na dimensão conservativa, os programas incidem essencialmente na gestão de acervos e nas possibilidades de optimização do seu potencial conservativo e recursos, tendo como enquadramento as exigências colocadas pela dinâmica funcional dos museus ao património à sua guarda.

Reflectem também o processo evolutivo da conservação-restauração enquanto domínio do conhecimento. Apresentando um resumo dos principais elementos que intervêm na degradação do património, a publicação em 1990 de «Preservation Framework», por Stefan Michalski [1], pode ser visto como um momento síntese da evolução científica da Conservação, iniciada com a Carta de Atenas – 1931 –, que situa a passagem das humanísticas para as ciências exactas como fundamento de um novo entendimento para a preservação e estudo do património. Documento referencial, a partir do trabalho de Michalski surgirão as primeiras abordagens no âmbito da Avaliação e Gestão de Riscos por Robert Waller [2] e Ashley-Smith [3].

## ■ Modelos existentes e contextos aplicados

Enquanto síntese, a Avaliação e Gestão de Riscos define um instrumento de gestão caracterizado pelas seguintes valências: racionalização de procedimentos; criação de fluxos de informação relacionados com a monitorização da actividade na sua multiplicidade, ou de uma dimensão particular da mesma; enquadramento das decisões de uma forma sustentada e ponderada.

No âmbito da conservação, a evolução dos modelos

existentes têm procurado um aprofundamento progressivo da lógica acima reproduzida e, simultaneamente, acompanhado a delimitação interventiva em termos conceptuais, feita nos últimos 20 anos.

Os modelos actuais centram-se num modelo principal desenvolvido por Robert Waller, desde 1994, no Canadian Museum of Nature e publicado como tese em 2003 [4], enquadrando exercícios de aplicação e problematização focados essencialmente no contexto museológico. É possível definir duas fases na estruturação do modelo, por parte do autor: uma incidente nas questões de aplicação do modelo, numa perspectiva estritamente conservativa; uma segunda implicando o modelo numa lógica de gestão e enquanto elemento central nas estratégias de preservação institucionais.

### ■ ■ Construção do modelo no entendimento conservativo

Enquanto enunciação genérica, Waller estabelece na primeira fase as etapas que definem a concepção e implementação de um modelo de Avaliação e Gestão de Riscos. Entendido como aplicação de recursos disponíveis, de forma a minimizar riscos gerais identificados, a primeira etapa surge como Identificação de todos os riscos inerentes à colecção, a segunda como avaliação e magnitude do risco, a terceira como identificação de estratégias de mitigação dos riscos, e a quarta como avaliação dos custos e benefícios associados às estratégias aplicadas [5]. Enquadrando os agentes de degradação definidos por Michalski em categorias de risco [1], introduz como factor de inovação a possibilidade de quantificação de índices de risco de uma forma mensurável, pela definição de uma equação expressa no produto das seguintes variáveis: Fracção Susceptível, Probabilidade, Extensão e Perda de Valor.

Sendo um modelo abrangente, indica linhas orientadoras de aplicação mas pressupõe a definição de linhas de enquadramento particulares, de acordo com a natureza das colecções institucionais e com o diagnóstico feito no âmbito da identificação de riscos. As variantes dentro do modelo base tornam-se, assim, ilimitadas, determinando a conjugação desses dois factores o modelo final de cada realidade concreta.

### ■ ■ Avaliação e Gestão de Riscos enquanto instrumento de gestão integrado

Mais recentemente, Waller confere um sentido integrador à Avaliação e Gestão de Riscos [6]. Definindo uma perspectiva de relacionamento mais ampla, baseada numa lógica de interacção com os múltiplos sistemas funcionais da instituição e o contexto envolvente, propõe uma análise recentrada na noção de sistema e subsistema, introduzindo os conceitos nível de risco e processo de estruturação de modelo hierarquizado, enquadrados por uma metodologia profundamente compreensiva das diferentes realidades que interagem e se relacionam com as colecções.

A partir da identificação dos diferentes riscos específicos, determina níveis de risco mais elevados e mais baixos – diferenciando os primeiros dos segundos pela possibilidade de quantificação –, representando cada nível uma lógica de relacionamento com os diferentes elementos que intervêm na composição e percepção da realidade institucional.

Neste novo entendimento a Avaliação e Gestão de Riscos, enquanto conceito, assume um papel de co-relacionamento, sendo a sua percepção construída de uma forma implicada e não autonomamente. Surge como elemento estruturante da dimensão preservativa, mas integrando o nível de Gestão de colecções a par das dimensões Uso e Desenvolvimento Qualitativo.

Para além da transversalidade que introduz e da abertura que pressupõe, no âmbito do próprio referencial, ao alinhar a conservação na necessidade de articular os seus propósitos com o de outros referenciais, a evolução produzida por Waller conferiu uma maior eficácia em termos de avaliação do próprio modelo, demonstrando de uma forma sustentada a sua importância relativa enquanto instrumento de gestão e planificação nas instituições.

No seguimento deste modelo de Waller, a investigação científica produzida tem incidido, essencialmente, no desenvolvimento do método no sentido de tornar cada uma das suas fases mais compreensíveis e eficazes. Sem revelar novos aspectos ou alterações ao modelo original, o principal desafio passa pela sua problematização em contextos institucionais diversos do espaço museológico, e pelo seu aprofundamento no âmbito da Gestão de Organizações.

## ■ Implicações da Avaliação e Gestão de Riscos na dimensão conservativa das instituições de Bens Culturais

Enquanto fenómeno isolado, a Avaliação e Gestão de Riscos não representa o elemento central no processo de reflexão, iniciado no âmbito da conservação-restauro, no final da década de 90, mas assume-se como um dos factores que para ele contribuíram. Acompanhando o marcado pendor científico conferido às intervenções no património e proliferação de trabalhos de investigação na área, o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação e a assunção do modelo neoliberal como modelo de desenvolvimento das sociedades dos países desenvolvidos, a transição do século XX para o século XXI assinalou um conjunto de necessidades de problematização e reenquadramento na conservação-restauro.

Num contexto onde a mudança e a sua velocidade de processamento passaram a pautar-se por uma rapidez nunca antes vivida, os equilíbrios entre exigências e capacidade de resposta tornaram-se mais difíceis em termos interventivos, as metodologias foram necessariamente obrigadas a contemplar o contributo dos novos elementos tecnológicos e quando nenhuma área escapa ilesa às exigências de racionalização de recursos impostas pelas instituições, pensar a conservação-restauro nos dias de hoje, enquanto disciplina e no seu contexto institucional, implica projectar este grau de complexidade, com repercussões ao nível da redefinição de procedimentos, lógica de relacionamento com as diferentes áreas com que coabita e perfil dos seus profissionais.

O Modelo de Avaliação e Gestão de Riscos surge nesse contexto, contribuindo de uma forma particular com a introdução de novos procedimentos e enquanto indutor de lógicas de posicionamento institucional revistas.

No âmbito dos procedimentos, a possibilidade de quantificação e definição de índices de riscos contribui para que a implementação de medidas na área da preservação resultem mais proficientes. Ao definir uma metodologia assente num forte sentido analítico e centrada na noção de colecção e participação alargada – contrariando uma abordagem segmentada e centrada exclusivamente no objecto ou bem cultural *per se* –, potencia medidas de eficácia mais abrangente e de maior impacto. No mesmo contexto, e em termos interventivos, a definição de hierarquias de risco nas colecções, permite estabelecer

a afectação de recursos e meios de uma forma mais sustentada e de acordo com uma lógica de prioridades permanentemente reactualizadas.

No campo Institucional, nomeadamente da Gestão das Organizações, as suas repercussões relacionam-se com a centralidade que assume no sentido funcional das mesmas. A sua implementação confere um conjunto de valências decisórias às Organizações, situando-se como um elemento de sustentação imprescindível dos processos operativos, directa e indirectamente relacionados com a conservação. Acresce, ainda, o impacto em termos de optimização funcional, com repercussões nos índices de eficiência orgânicos e, em última análise, no cumprimento dos propósitos de missão definidos, pela criação de novos fluxos de informação de sentido integrado.

## ■ ■ A Conservação assumida como elemento de Gestão

Resulta inequívoca a necessidade de revisão de entendimentos até há bem pouco tempo estabelecidos na conservação-restauro, bem como um conjunto de questões decorrentes. Sendo certo que no âmbito da intervenção a multidisciplinaridade é um valor há muito presente, o sentido integrado, desenhado numa lógica de consonância entre objectivos particulares e objectivos institucionais, nem sempre tem sido uma realidade verificada. Essa dimensão é, porventura, a que mais relevância assume com a Avaliação e Gestão de Riscos: - a projecção da conservação como elemento de Gestão activo e enquanto elemento integrante dos vários subsistemas de Gestão que materializam o sentido institucional. Randall Mason [7], em 2002, lançava já a base da reflexão que surgia neste novo enquadramento, identificando os desafios que os profissionais da conservação-restauro enfrentavam no novo cenário político e social: desafio da partilha de poder na decisão e desafio relacionado com a colaboração.

O âmbito de responsabilidade dos conservadores-restauradores surge, assim, cada vez mais confrontado com lógicas de decisão institucional assentes na democratização de processos. Na deliberação de maiorias. E esse aspecto não só confere um sentido de redobrada importância como coloca questões no âmbito da redefinição do perfil formativo e equilíbrio deontológico:

Qual a responsabilidade e autoridade dos conservadores-restauradores num contexto organizacional assente numa lógica de decisão partilhada? Poderá a democratização das decisões conservativas gerar conflitos no âmbito dos princípios de definição profissional? Neste contexto, a necessidade de compromissos e síntese de diferentes modelos de decisão, com diferentes intervenientes, surge como uma inevitabilidade, enquanto ponto de partida das questões em aberto, sendo contudo um processo reflexivo longe do seu término.

Um novo papel surge para os conservadores-restauradores, num universo profissional em que o património passou a comportar novos e outros tipos de especialistas, e sujeito a valores ausentes até há bem pouco tempo. Discernir qual a sua importância relativa nos processos de definição de estratégias generalistas, implementação de planos de conservação e gestão e definição de modelos de avaliação no âmbito das prioridades de intervenção, surge como a melhor resposta a algumas das principais questões de fundo colocadas à conservação-restauro.

O modelo de Avaliação e Gestão de Riscos formula muitas destas questões contribuindo, simultaneamente, para as suas respostas. Quando se assiste a uma nova forma de pensar o património, enquadrada pelos conceitos de «Capital Cultural» e «Desenvolvimento Cultural Sustentável» introduzidos por Throsby [8], onde o entendimento se centra não só nos valores estritamente patrimoniais mas também nas decisões relacionadas com os processos de investimento e gestão de recursos, os impactos aportados à conservação-restauro situam-se nessa linha de mudança. A necessidade de reenquadramento surge de uma confrontação com a alteração dos paradigmas culturais à luz dos valores dominantes do mundo actual, que apesar de complexos comportam também um conjunto de novas oportunidades de afirmação para os conservadores-restauradores, tornando-os mais activos e intervenientes nas políticas de gestão das organizações. Numa posição de maior preponderância e centralidade, e não confinados apenas ao seu universo operacional.

Com este novo modelo o sentido de multidisciplinaridade exigido vê-se enriquecido com uma nova valência, cujas implicações importa começar a discutir: ser conservador-restaurador passou a ser, entre outras, sinónimo de Gestão e Gestor.

## Referências

- 1 Michalski, S., *Preservation Framework Online*, <http://www.cci-icc.gc.ca/crc/fw/index-eng.aspx> (acesso em 19-1-2010).
- 2 Waller, R. R., *Conservation Risk Assessment: A Strategy for Managing Resources for Preventive Conservation*, <http://www.museum-sos.org/html/res.menu.doc.html> (acesso em 13-1-2010)
- 3 Ashley-Smith, J., *Risk Assessment for Object Conservation*, Elsevier Publishers, London (1999).
- 4 Waller, R. R., 'Cultural Property Risk Analysis', tese de doutoramento, Goteborg University (2003)
- 5 Waller, R. R., *Risk Management Applied to Preventive Conservation*, <http://www.museum-sos.org/html/res.menu.doc.html> (acesso em 13-10-2010)
- 6 Waller, R. R., *A Risk Model for Collections Preservation*, <http://museum-sos.org/docs/WallerCOMCC2002.pdf> (acesso em 15-01-2010)
- 7 Mason, R., 'Assessing Values in Conservation Planning: Methodological Issues and Choices', in *Assessing the Values of Cultural Heritage*, ed. M. de la Torre, The Getty Conservation Institute, Los Angeles (2002) 5-30.
- 8 Throsby, David, *Economics and Culture*, Cambridge University Press, Cambridge (2001).

Recebido: 2 de Junho de 2010

Versão revista: 15 de Julho de 2010

Aceite: 17 de Julho de 2010

# Normas de Colaboração e Instruções para os Autores

## Âmbito da revista

A revista *Conservar Património* é uma revista científica que pretende publicar semestralmente estudos relacionados com a conservação e restauro, nas suas várias modalidades e perspectivas, e estudos sobre a materialidade das obras que constituem o património cultural provenientes de disciplinas como a história da arte, a arqueologia, a museologia, a química, a física, a biologia ou outras.

A revista é publicada pela Associação Profissional de Conservadores Restauradores de Portugal (ARP), mas os autores não têm que ter qualquer ligação a esta associação. A revista agradece todas as colaborações que espontaneamente lhe sejam enviadas desde que se enquadrem nos seus interesses e estejam de acordo com os padrões de qualidade que pretende manter. Embora estas colaborações não solicitadas constituam o essencial de cada número, a Direcção e a Comissão Editorial podem dirigir convites de colaboração a autores com excepcional currículo nas áreas de interesse da revista.

As colaborações submetidas para publicação devem ser inéditas e, portanto, não devem ter sido previamente publicadas ou estar a aguardar publicação noutra local.

## Tipos de colaboração

A revista tem diversas secções, conforme a natureza e o fôlego das contribuições, designadamente as seguintes:

– *Artigos*, para as contribuições mais importantes, que podem dar conta de tratamentos de conservação efectuados com recurso a estudos envolvendo outras disciplinas, apresentar estudos realizados sem qualquer relação com intervenções de conservação e restauro ou constituir artigos de revisão sobre os materiais, as técnicas, a história ou as intervenções de conservação;

– *Intervenções*, onde são apresentadas intervenções de conservação realizadas sem o recurso a estudos laboratoriais ou outros;

– *Notas*, secção dedicada à divulgação de textos de temática semelhante à dos artigos e das intervenções, mas com menor dimensão;

– *Opiniões*, onde são divulgadas opiniões pessoais, devidamente justificadas, sobre os diversos aspectos envolvidos na conservação, bem como notícias ou recensões sobre outras publicações ou acontecimentos relevantes. São incluídas aqui contribuições recebidas na forma de carta, bem como comentários a outras contribuições publicadas na revista.

## Avaliação

Todas as colaborações não convidadas submetidas para publicação são alvo de uma primeira avaliação de natureza geral por parte da Direcção com vista à determinação do seu interesse e da sua adequação à revista. Após parecer favorável, são sujeitas a avaliação anónima por pares (*peer reviewing*). Sempre que possível, nessa avaliação participarão membros da Comissão Editorial. As colaborações convidadas não estão sujeitas a este processo. As colaborações destinadas à secção de *Opiniões* podem passar apenas pela avaliação da Direcção.

Em qualquer caso, a opinião dos autores não traduz necessariamente a opinião da ARP ou da Direcção ou da Comissão Editorial da revista e são os autores os únicos responsáveis pelas opiniões manifestadas, mesmo nas situações em que são sugeridas modificações aos textos inicialmente submetidos.

## Idiomas

Embora a revista privilegie a utilização da língua portuguesa, poderão igualmente ser publicadas contribuições noutros idiomas, designadamente, inglês, francês ou espanhol. Os textos destinados às secções de *Artigos*, *Intervenções* e *Notas* devem ter título e resumo em

português e inglês e, se forem escritos noutra idioma, também devem ser acompanhados de título e resumo nesse mesmo idioma.

### Organização dos manuscritos

Excepto os textos destinados à secção de *Opiniões*, a organização de qualquer contribuição deve obedecer à seguinte estrutura geral: título no idioma do texto, em português e em inglês, nomes dos autores e instituição, organização ou empresa a que pertencem e respectivos contactos, resumo, palavras-chave, texto, agradecimentos, referências bibliográficas, tabelas e figuras.

Cada resumo não deve ultrapassar as 300 palavras e deve funcionar como um pequeno texto autónomo sem remeter para o texto principal. Deve haver resumos em português, em inglês e no idioma original do texto, se o mesmo for diferente daqueles. As palavras-chave, até um máximo de cinco, devem ser apresentadas da mesma forma, isto é, em português, em inglês e no idioma original do texto.

Os textos, sobretudo os de maiores dimensões, devem estar divididos em secções e subsecções, de acordo com o seu conteúdo. Em princípio, as secções e subsecções não devem ser numeradas.

Os textos devem ser cuidadosamente revistos tendo em atenção a correcção ortográfica e gramatical. As notas de rodapé devem ser evitadas e as referências à bibliografia devem ser feitas através de números entre parêntesis rectos.

Podem ser utilizadas tabelas e figuras, devendo usar-se esta última designação e não as de imagem, foto, fotografia, ilustração, esquema ou outra. Todas as tabelas e figuras devem estar referenciados no texto através dos respectivos números. Devem ser colocadas no final, cada uma numa folha diferente, e ser acompanhadas das respectivas legendas. Os autores devem obter as permissões necessárias para a utilização de figuras ou outros materiais sujeitos a *copyright*. Deve-se ter presente que, a não ser em casos especiais, a impressão é feita a uma cor. No entanto, é possível disponibilizar livremente na internet cópia a cores das figuras.

A bibliografia referenciada deve ser apresentada no final do manuscrito através de lista numerada de acordo com o local de citação no texto e com o formato adiante apresentado.

### Referências bibliográficas

As referências bibliográficas finais, no essencial, devem ser feitas de acordo com o modelo adoptado pela revista *Studies in Conservation*, a qual deve ser consultada em caso de dúvidas (<http://www.iiconservation.org/publications/scguide.php>). Como exemplos e para a resolução de dúvidas a respeito das referências bibliográficas (bem como de outros aspectos formais), sugere-se também a consulta de artigos já publicados na revista *Conservar Património*.

De seguida indicam-se os formatos para as situações mais comuns:

#### Livro:

Apelido, Iniciais dos nomes próprios; Apelido, Iniciais dos nomes próprios, *Título*, edição [se não for a 1.<sup>a</sup>], Editora, Local (data).

Exemplo: Bomford, D.; Dunkerton, J.; Gordon, D.; Roy, A., *Art in the Making. Italian Painting Before 1400*, National Gallery, London (1989).

Exemplo: Galeria de Pintura do Rei D. Luís, *Dar Futuro ao Passado*, IPPAR, Lisboa (1993).

#### Capítulo de livro:

Apelido, Iniciais dos nomes próprios, 'Título do capítulo', in *Título do Livro*, ed. Iniciais dos nomes próprios e apelido do autor ou organizador do livro, edição [se não for a 1.<sup>a</sup>], Editora, Local (data) 1.<sup>a</sup> página-última página.

Exemplo: McManus, N. C.; Townsend, J. H., 'Watercolour methods, and materials use in context', in *William Blake. The Painter at Work*, ed. J.H. Townsend, Tate Publishing, London (2003) 61-79.

#### Artigo de revista:

Apelido, Iniciais dos nomes próprios, 'Título do artigo', *Revista Volume*(Fascículo) (data) 1.<sup>a</sup> página-última página.

Exemplo: Carr, D.J.; Young, C.R.T.; Phenix, A.; Hibberd, R.D., 'Development of a physical model of a typical nineteenth-century English canvas painting', *Studies in Conservation* **48**(3) (2003) 145-154.

#### Material não publicado:

Apelido, Iniciais dos nomes próprios, 'Título', tipo de documento, Local (data).

Exemplo: Varley, A.J., 'Statistical image analysis methods for line detection', tese de doutoramento, University of Cambridge (1999).

**Internet:**

Autor, *Título do site ou do documento*, url (data de acesso).

Exemplo: IIC, *Author's guide: Studies in Conservation*, <http://www.iiconservation.org/publications/scguide.php> (acesso em 15-2-2004).

**Submissão das colaborações**

Os manuscritos devem ser enviados à Direcção através de e-mail ou através de CD. No primeiro caso o envio deve ser feito para o endereço [ajcruz@ipt.pt](mailto:ajcruz@ipt.pt) e no segundo para Francisca Figueira, Instituto dos Museus e da Conservação, Rua das Janelas Verdes, 37, 1249-018 Lisboa. Em qualquer um dos casos, deve ser utilizado um ficheiro com um dos seguintes formatos: Microsoft Word (extensão .doc e não .docx) ou *Rich Text Format* (.rtf). As figuras, se existentes, podem estar inseridas nesse documento ou ser fornecidas num formato gráfico (jpeg, gif, bmp, psd, wmf, emf ou cdr, entre outros). De qualquer das formas, as figuras devem ter resolução adequada à publicação.

Embora não seja obrigatório, é vivamente recomendado a utilização de um modelo de documento do Microsoft Word que pode ser obtido no *web site* da ARP (<http://www.arp.org.pt>).

Normas e instruções revistas em 22 de Abril de 2010.