

Estudo exploratório suscitado pela experiência, pioneira em Portugal, em serviços de museus, resultante da aplicação da ferramenta **CAF (Common Assessment Framework)** na auto avaliação e avaliação externa dos Serviços Educativos dos Museus Municipais de Setúbal, integrada no processo de candidatura ao *IV prémio da qualidade de serviços públicos*, promovido pela AMDS em 2003.

Dissertação / mestrado em museologia

Mestranda: Isabel Victor

Orientador : Prof. Doutor Mário Moutinho

Universidade Lusófona, Lisboa , Junho 2004

PALAVRAS - CHAVE / CONCEITOS GERADORES

- A **participação** como paradigma da qualidade em museus
- A **missão** do museu bem definida e assimilada, na génese da qualidade
- A **autoavaliação**, em museus, como caminho para a qualidade
- A **monitorização** dos **processos** museológicos e a qualidade em museus
- As **evidências** do **impacto na sociedade** como indicador da qualidade
- Os **resultados** (*outputs*) da acção museológica, medidos e comparados (*benchmarking*), como parâmetros da qualidade em museus
- A valorização do *aprendizado do erro* como incentivo à **melhoria contínua** e caminho para a qualidade em museus
- A **gestão do conhecimento** como condição da qualidade em museus
- A qualidade, em museus, identificada com o **primado da pessoa** e da sua **satisfação**
- A **educação patrimonial** versus elevação das **expectativas dos cidadãos-clientes** (*inputs*) e dos níveis da qualidade em museus
- O **desempenho ambiental** da organização museu como referente da qualidade e indicador primordial da gestão
- Da noção de “públicos” à de **cidadãos - clientes** ; da noção de museu-produtos à de **museu-resultados**

“ (...) As ideias novas deviam ser encaradas como objectos preciosos, merecedores de especial atenção particularmente quando parecem um pouco estranhos.

Não estou insinuando que passemos a receber com agrado as ideias novas porque novas. Mas não devemos manifestar o desejo de suprimir uma ideia nova, mesmo se ela não nos parece muito interessante.”

Popper (1976), citado por Mário Souza Chagas, in “O campo de actuação da museologia”

“A qualidade é um conceito vago e às vezes complicado de definir o que cria uma série de ambiguidades , mas por outro lado, é dos poucos conceitos organizacionais que não tem qualquer tipo de contestação pois ninguém defende uma má qualidade. É à volta do conceito de qualidade que se conseguem grandes consensos o que já não será tão fácil, por exemplo, à volta do conceito de produtividade. A qualidade tem esta vantagem.”

(Ramos Pires, A., 2004, extracto entrevista)

PARTE I – CONSIDERAÇÕES GERAIS

CAPÍTULO 1

1. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação é composta por onze partes. A primeira parte situa a problemática e evidencia o paradoxo do termo avaliação em museus, assim como a inadequação da sua asserção tradicional às formulações teóricas e às praticas contemporâneas da museologia social. As segunda e terceira partes enquadram teoricamente a Qualidade como princípio e a Gestão da Qualidade como sistema, assim como a Museologia enquanto disciplina e/ou ciência, com enfoque no paradigma da Nova Museologia. Ainda nesta parte, destaca-se a possibilidade de *benchmarking* entre as boas práticas de Gestão pela Qualidade em bibliotecas e aquelas que vierem a ter lugar em museus. Na parte quatro (IV), procura-se questionar, no plano ético e institucional, a forma como os museus se pensam a si próprios em termos de Qualidade, como os cidadãos comuns a percebem e como verbalizam as suas expectativas a este propósito. A parte cinco (V), retoma a questão Museus e Qualidade, que constitui o mote desta dissertação, procurando acertar trajectórias possíveis entre a Gestão pela Qualidade e a Museologia, com pendor para a Museologia Social pelas razões que entretanto esclarecemos. Na parte seis (VI) apresenta-se a ferramenta **CAF**¹ e a candidatura a Prémio da

¹ *Common Assessment Framework* – doc. integral em anexo

Cf. documento ed. DGAP, “A **CAF** consiste numa ferramenta que foi construída para ajudar as organizações públicas da União europeia a compreender e utilizar as técnicas de gestão da qualidade de modo a melhorarem o respectivo desempenho. Trata-se de uma ferramenta simples, de fácil utilização, que permite a auto-avaliação

Qualidade dos Serviços Educativos dos Museus Municipais de Setúbal; o caso prático que nos serviu de motivação para a abordagem desta temática. Na parte sete (VII) transcreve-se, na íntegra, a entrevista que realizámos com o consultor da Qualidade que assessorou a candidatura já referida. Esta opção, pouco comum em trabalhos académicos, deve-se ao facto de considerarmos que este documento é uma referência e um visão inédita, tanto para a Gestão da Qualidade (Prémio) como para os Museus. As restantes partes dedicam-se às Considerações Finais, Glossário, Bibliografia e Anexos e Índice Geral.

2.RESUMO

O estudo exploratório que apresentamos foi suscitado pela experiência de coordenação da candidatura que integrou a avaliação dos serviços educativos dos museus municipais de Setúbal, com base na **CAF-Commom Assessment Framework** (Estrutura Comum de Avaliação) , no âmbito do *IV prémio da qualidade de serviço público*, promovido pela AMDS, em 2003. Este exercício, experiência piloto em museus, revelou-nos as potencialidades autoavaliativas da ferramenta de utilizada (CAF) e sobretudo inquietou-nos relativamente à forma, por vezes distorcida e/ou desfocada, como avaliamos e como projectamos subjectivamente nas missões, por falta de instrumentos rigorosos e adequados, aquilo que julgamos corresponder à satisfação das pessoas dentro e fora da organização museu. Pensar e avaliar os museus na óptica dos processos, medir objectivamente o impacto destes na sociedade com base na recolha partilhada e intencional das evidências

das organizações públicas”. A última versão da CAF foi apresentada na 2ª Conferência da Qualidade das Administrações Públicas, Copenhaga, Outubro 2003.

e comparar, com base em critérios, os resultados obtidos com os de outras organizações, recorrendo a uma linguagem comum contribuirá, estamos em crer, para o autoconhecimento dos museus enquanto organizações e o crescente reconhecimento do seu papel nas sociedades contemporâneas. A possibilidade de discernir, em conjunto, sobre noções de qualidade em museus e de implicar as organizações museológicas na melhoria contínua dos serviços em ordem à real satisfação das necessidades, explícitas ou implícitas, dos cidadãos-clientes, incluindo nesses processos as próprias pessoas dessas organizações (os funcionários, colaboradores e parceiros dos museus), é uma perspectiva inovadora que poderá, a nosso ver, ajudar a distinguir entre museus com qualidades e o sentido global da qualidade em museus, recorrendo a formas alternativas de avaliação e autoavaliação.

3.INTRODUÇÃO

Este estudo é eminentemente exploratório pelo que deliberadamente arredado de ambições teóricas ou pretensões de generalização, pois estamos conscientes de que a observação a partir de um único caso e de uma experiência pontual, situada, não poderá ter a pretensão de gerar conclusões. Trata-se pois de um modesto contributo, um estudo indicativo, que tem como objectivo a sensibilização para a importância que poderá ter, para os museus, a adopção da *Gestão da Qualidade* naquilo que ela comporta de autoconhecimento, responsabilidade e compromisso social. Procuraremos lançar questões que julgamos pertinentes relativamente à percepção do que poderá ser a aplicação do conceito, dos preceitos e das ferramentas dos *sistemas da qualidade* reveladas através da experiência concreta por nós testemunhada e no confronto com pareceres de especialistas, por nós

solicitados, em resposta ao estímulo desencadeado por este desafio. Mais do que concluir algo sobre os defeitos e virtudes inerentes ao uso da ferramenta utilizada (CAF) nesta candidatura, pretendemos, tão somente, apresentar os resultados e transmitir, com o rigor que nos for possível, cada passo que demos, as dúvidas que nos surgiram, os obstáculos que encontramos, os artifícios que criámos e as expectativas que desenvolvemos relativamente às potencialidades desta ferramenta, tentando apenas provar como funcionou no caso em apreço, furtando-nos a generalizações. Procuraremos assim ser exaustivos na descrição, com o objectivo de esclarecer sobre todo o processo experienciado para que ele possa constituir um exemplo e como exemplo, possa despertar em meio museológico, a vontade de discutir e aprofundar temática da qualidade que se nos afigura da maior pertinência e actualidade para a expansão do fenómeno museal, para a afirmação do paradigma da museologia social e a credibilidade dos museus, enquanto organizações que operam numa rede social.

A cautela relativamente à tentação de generalização que impusemos a este estudo não significa qualquer reticência relativamente à validade da experiência realizada que, salvaguardando algumas resistências iniciais suscitadas pela linguagem hermética da ferramenta – CAF (Common Assessment Framework), se revelou tão empolgante que veio a constituir o tema da dissertação que agora se apresenta. A referida cautela apenas evidencia a consciência de que as formulações teóricas, carecem de ampla comprovação, não sendo compatíveis com evidências circunscritas a uma única experiência focalizada num objecto situado (candidatura a um prémio da qualidade), de âmbito restrito e sem possibilidade de comparação, devido ao ineditismo da experiência em museus portugueses. Mesmo assim achámos que valia a pena assumir o risco, em termos teóricos e metodológicos, de tentar cruzar duas áreas do saber com linguagens distintas, para argumentar

sobre a validade da aplicação da CAF como ferramenta da gestão qualidade, por considerarmos oportuno e útil abordar esta questão associada à problemática da avaliação em museus. A pertinência da abordagem deve-se à constatação, partilhada com muitos museólogos, de que a avaliação usualmente praticada, centrada nos públicos, é manifestamente inadequada para captar os índices de satisfação e as competências adquiridas pelas pessoas e pelos grupos envolvidos em processos museológicos de desenvolvimento, educação, pesquisa, preservação e comunicação que, nem sempre, visam produtos finais acabados, identificáveis a curto prazo, com produtos museológicos convencionais consumíveis por *públicos* e/ou contempladas por *visitantes*. A museologia identificada com o paradigma da intervenção na sociedade, da *educação permanente*², da participação dos cidadãos, ganhará maior expressão se também se conseguirem captar os diálogos entre os diversos sujeitos da acção e avaliar os novos valores de natureza processual, gerados pelos museus fundados na interacção com as comunidades onde estão inseridos, com resultados ao nível da qualificação da cultura, da reapropriação dos patrimónios e da inovação das práticas sociais em prol da cidadania.

² A este propósito tivemos recentemente acesso, via internet, site universidade Lusófona- mestrado em museologia, a um texto de extrema pertinência, da autoria de Hugues de Varine, intitulado ***Património e Educação Popular***, Apendex, nº2, Outubro, 2004. No referido texto o autor reactualiza e relança o conceito de *educação popular*, *educação permanente* e/ou *educação não formal*, versus “*educação bancária*” escolarizada e o importante papel dos museus e da tomada de consciência dos valores patrimoniais e da diversidade dos recursos (em que se incluem as ***pessoas-recurso***), com vista à capacitação dos indivíduos e dos diferentes grupos na comunidade, desenvolvendo a auto-estima e a iniciativa que visa fortalecer a tomada efectiva das decisões e o ***contolo do presente e do futuro***.

Numa altura em que, em Portugal, tanto se fala da qualificação e credenciação de museus e da qualidade dos serviços é pertinente pormo-nos de acordo sobre o conceito de qualidade e quais os caminhos para a implementação dessa mesma qualidade em museus, para não sermos surpreendidos com sistemas de avaliação fechados, restritivos e modeladores que desprezem as práticas museológicas indetificáveis com a qualidade na sua asserção contemporânea, ou seja, as práticas que visam a satisfação das pessoas e as necessidades dos *cidadãos* - *clientes*³ e que são por estes validadas. Se não estivermos atentos e disponíveis para experimentar e reflectir sobre formas alternativas de avaliação e autoavaliação que permitam aferir indicadores para novas práticas museológicas e comparar resultados reconhecíveis como parâmetros da qualidade à escala da sociedade, corremos o risco contribuir para o isolamento dos museus, especialmente aqueles cujas práticas e territórios mais diferem do modelo tradicional, e/ou de sermos iludidos por apropriações indevidas de discursos aparentemente identificados com o da nova museologia para mistificar práticas híbridas que não são referência para qualquer modelo e que descredibilizam a museologia como ciência⁴.

³ Segundo a CAF “ A expressão *cidadão-cliente* é utilizada para realçar o relacionamento duplo que existe com a Administração pública: por um lado enquanto utilizadores dos serviços (clientes); por outro lado, todas as pessoas, enquanto cidadãos e contribuintes, que têm interesse nos serviços e nos seus resultados.”

⁴ Segundo a museóloga e professora doutora Maria Célia Santos (1999) as novas práticas museológicas, enraizadas na comunidade, vêm precisamente demonstrar que existem diversas formas de gerir museus e de desenvolver processos museais .

3.1 PERGUNTAS DE PARTIDA:

Como é que os museus se pensam a si próprios?

(a partir da análise do conceito universal de museu e das competências que lhe estão associadas, enunciadas e descritas nos estatutos do ICOM e no discurso oficial que constitui o articulado da proposta de lei – quadro para os museus portugueses em discussão).

Que percepção têm os cidadãos clientes da qualidade em museus?

(a partir da análise dos questionários)

Como é que a CAF poderá ser operacionalizada para os museus e quais as suas vantagens?

(com base no caso prático apresentado)

4. PROBLEMÁTICA A ESCLARECER

(...)“*romper com os preconceitos e falsas evidências, que somente nos dão a ilusão de compreendermos as coisas. A ruptura é, portanto, o primeiro acto constitutivo do procedimento científico.*”in Quivy,Raymond; Van Campenhoudt, Luc, *Manual de investigação em ciências sociais*, Lisboa, Gradiva, 2ª edição, 1998, pag 26.

Em resposta ao repto antes enunciado e pensando no caso concreto dos museus, a problemática a esclarecer neste estudo prende-se com a questão de saber como **romper com o modelo instituído de avaliação, manifestamente desadequado para captar a complexidade de estratégias, evidências, resultados e visões que informam a realidade museológica contemporânea nas suas**

múltiplas vocações e missões. Romper igualmente com o *guetto* comunicacional alimentado pelo preconceito de que os museus e as dinâmicas dos processos museológicos nada têm a ver com as linguagens e objectivos da gestão da qualidade (assunto das empresas e da indústria) e que os museus, enquanto organizações, são tão especialmente *sui generis* que se bastam a si próprios e que, por isso, também nestas questões da qualidade e do desempenho, somente outros museus os podem entender e avaliar. **O desafio é promover a autoavaliação, definir a qualidade em museus, nomear os atributos e as especificidades da organização museu, contribuir para romper com o anátema do isolamento,** um problema efectivo com que se debatem os museus na sociedade das organizações. Enfim, **suscitar o interesse pela utilização, em instituições museológicas, de ferramentas da avaliação e da gestão da qualidade, largamente testadas e difundidas noutras organizações, com o intuito de promover a transversalidade dos saberes, o diálogo e a cooperação interorganizacional.** Procurar ainda esclarecer sobre a diferença entre a administração burocrática que visa o mero controlo das funções/execução de tarefas e o **sistema de gestão da qualidade**⁵

⁵ Segundo Ramos Pires, in *Qualidade, Sistemas de gestão da qualidade* (2000), pp.35. “Por vezes, o termo sistema de gestão é utilizado com diferentes significados. Por exemplo é utilizado para descrever o sistema de autoridade e responsabilidade, ou para identificar estilos de gestão (gestão convencional, gestão moderna). **Quando aplicamos o conceito de sistema à qualidade, não se trata de um arranjo semântico, mas tem um significado concreto e tangível. O sistema da qualidade é o conjunto das medidas organizacionais capazes de transmitirem a máxima confiança de que um determinado nível de qualidade aceitável está sendo alcançado ao mínimo custo.**”

que visa a monotorização dos processos, a melhoria contínua, a comparação e medição dos resultados e sobretudo, a participação das pessoas⁶.

Em nome da especificidade organizacional e a coberto dos saberes especializados que lhe estão associados, *guetizam-se* os museus, inibe-se a participação e reduz-se, por vezes, a avaliação a uma contabilidade de públicos, mais ou menos engenhosa, balizada “entre muros” em ordem à estrita observação das funções ditas museais, desperdiçando os indicadores associados aos valores gerados pelos processos museológicos a montante e a jusante do museu, também eles parte do processo museológico. Esta perspectiva de avaliação constitui, em nosso entender, um desvio de análise relativamente ao essencial do que julgamos ser a missão do museu; um empobrecimento da museologia como campo de reflexão e uma débil evidência do que se espera que seja a visão dos museus, no terceiro milénio, comprometidos com o desenvolvimento, a cidadania e a não exclusão, assente no primado da pessoa e da sua satisfação. Acreditamos que a acção persistente e conjugada, no terreno, de diversos sujeitos interagindo numa rede social, em que os museus se integram, contribua para alargar o conhecimento e a consciência dos cidadãos clientes, por forma elevar as expectativas relativamente à qualificação da cultura e à participação⁷, desses mesmos cidadãos, na

⁶ (Demo,1994) citado por Maria Célia Santos, 1999 (...) salienta que “*qualidade é participação*”.

⁷ A este propósito Hugues de Varine, in *Património e Educação Popular*, 2004, já referido (nota 1), salienta que “ O desenvolvimento local “ “ sustentável “ “ , enquanto processo dinâmico de transformação da sociedade e do meio, assenta em

identificação, preservação e reinvenção dos múltiplos valores e sentidos associados aos patrimónios, sem nos esquecermos que os próprios técnicos do museu, na perspectiva da gestão da qualidade, também se englobam na categoria de cidadãos-clientes e que o museu, enquanto organização, contribui, com o seu modo de fazer e de se pensar a si próprio e nas relações com *o outro civilizacional*, para a diversidade cultural com que ele próprio terá que lidar de forma transversal e fluente.

Ocorreu-nos que a este propósito se refere, muito oportunamente, a museóloga brasileira Maria Célia Santos, em 1999, no texto intitulado “Processo museológico: critérios de exclusão”, apresentado em conferência, na II semana de museus da Universidade de São Paulo (...) *Na organização e gestão dos nossos museus ou dos projectos desenvolvidos em nossa área, ou em relação a outras áreas do conhecimento, percebe-se que os sujeitos envolvidos são considerados categorias estanques, em que a cada um cabe a tarefa de executar as acções previstas e pensadas por algumas” cabeças iluminadas”, pois em geral estão excluídos do momento da concepção, definição dos objectivos e metas do plano director da instituição, se é que eles*

grande parte na participação activa e criativa das comunidades locais. Sem essa participação, teremos apenas uma mera execução de programas tecnocráticos, cuja eficácia depende da combinação conjuntural e efémera de uma vontade política e da disponibilidade de meios financeiros e humanos.” O autor lembra contudo que, só por si, o reconhecimento e vontade de participar das pessoas, grupos e associações, não é garantia da sua participação efectiva. (...)” ***Isto porque o cidadão maior, tanto numa democracia como numa ditadura, não é considerado como pessoa adulta, como sendo capaz de assumir a sua quota de responsabilidade na “ coisa pública”***“.

existem, ou nem sequer foram ouvidos e devidamente esclarecidos sobre o plano de acção a ser executado. Não há espaço para contribuição do grupo, troca enriquecimento mútuo, crítica salutar porque nossa pobreza política ver além de nossos interesses e de nosso próprio umbigo.(...)Das actividades de organização e gestão são excluídas, completamente, as acções museológicas, como em um "quebra-cabeça" mal formulado, em que as peças nunca se encaixam, porque as actividades técnicas de pesquisa, preservação e comunicação também são aplicadas em compartimentos estanques, em completa dissociação entre meio e fim (Santos, 1996; Chagas,1996) ou discriminadas por "pesquisadores, cabeças pensantes e fechadas" de outras áreas, que nos consideram meros reprodutores do conhecimento. (...)as aplicações das acções museológicas têm sido muito mais resultado da aplicação da técnica pela técnica do que resultado de um processo. (...). Imperam a desigualdade, o estrelismo, o individualismo, a falta de cooperação e a falta de visão da instituição como um todo. (...)A ausência de projectos integrados, mesmo entre as instituições da mesma esfera administrativa, quer no âmbito municipal, estadual ou federal, demonstram a falta de correlação entre os nossos acervos, que deveriam ser explorados, trabalhados por meio de uma acção transdisciplinar que fosse além das organizações internas de cada disciplina, buscando os elos indispensáveis à compreensão do mundo, na sua integridade. Nosso isolamento, marcado muitas vezes pelo preconceito, talvez seja uma das causas que impede o crescimento museológico.

Este autofechamento dos museus na sociedade, sustentado por um discurso baseado no auto elogio da diferença (virtual porque não comprovada ou porque só pontualmente testemunhada em áreas

específicas do saber), enfraquece a sua capacidade de intervenção, restringe a comunicação e desmotiva as parcerias inter organizacionais, pela falta de incentivo e de uma linguagem comum que permita a comparação dos resultados obtidos pelos museus na prossecução das suas missões, com os resultados de outras organizações e a avaliação relativa desses mesmos resultados que permitam medir o impacto real dos museus na sociedade. Neste quadro as expectativas dos cidadãos relativamente à sua participação nos processos museológicos também acabam por ser inibidas ou mesmo frustradas, devido à dificuldade objectiva em compreender como o podem fazer e quais os benefícios que daí advêm para os indivíduos e para a comunidade. Para que tal aconteça estes terão que saber o que realmente se espera de um museu no contexto da sociedade actual, quais os processos e resultados que derivam da especificidade do *fazer museológico* e qual o seu compromisso com a **satisfação dos cidadãos- clientes.**⁸

⁸ Naturalmente a **satisfação** é um conceito eminentemente subjectivo e por isso muito difícil de definir. A **satisfação** é obviamente relativa e depende, em cada momento, de condicionantes culturais, emocionais, temporais, conjunturais, regidos por valores diversos, por vezes conflitantes, expressos através de variáveis e indicadores que se alteram e cruzam em múltiplas combinações. A definição de qualidade que nos é dada pelo glossário apenso ao doc. CAF refere que “*A qualidade é o conjunto de procedimentos e características, de um bem e serviço, que lhe confere capacidade para **satisfazer necessidades explícitas e implícitas** dos clientes. Pode ser medida directamente, em função de um determinado padrão, ou indirectamente pela apreciação ou impacto do cliente/cidadão.*” O referido doc. CAF (que anexamos) ainda integra e define, no glossário, outros termos que se articulam com a noção de qualidade medida pela satisfação, nomeadamente: **Avaliação; Impacto; Indicador de percepção; Resultados para o cidadão-cliente (medição).**

A tomada de consciência desse fechamento e das suas consequências tem conduzido, no interior e no exterior da comunidade museológica, ao questionamento desta lógica organizacional e da ideia de museu que lhe está subjacente, impulsionando reflexões que visam a reavaliação dos conceitos e práticas convencionais que modelam a acção museológica e a revisão das próprias missões dos museus no que toca à sua função social e à percepção efectiva da qualidade, como conceito organizacional abrangente, indissociável dos ideais de desenvolvimento e de cidadania. A nosso ver, a permanência do preconceito relativamente à autoavaliação e participação efectiva dos cidadãos, assenta na opacidade dos modelos convencionais de gestão, baseados em administrações burocráticas, centradas no controle das funções e das pessoas, que ainda hoje se pratica na maioria das organizações, incluindo os museus; modelos de gestão hierarquizantes fundados na *meritocracia*⁹, enquanto estratégia de legitimação do poder.

⁹ “Já dizia Ivor Morish em 1975 (...), que as velhas barreiras sociais estavam sendo substituídas pelas do” “mérito” “. A antiga elite, com a sua gravata com as cores da escola, pode ter desaparecido, mas está sendo firmemente substituída por uma nova elite cuja prescrição é o mérito”, assegurava o sociólogo. O princípio da Meritocracia, cujo cerne está contido na máxima” “a cada um é dado o que merece” “. serviu, ao longo da história, de respaldo à perpetuação da dominação e ainda hoje serve com excelência a esse fim. Não me atrevo a negar a eficácia de tal método e nem a sutileza com que se vai instalando nas mentes que se deixam seduzir por sua cínica comodidade.” Excerto do texto, redigido em português do Brasil, “A meritocracia atrasando a inclusão”

Este tipo de administração colide em absoluto com os pressupostos da gestão da qualidade que reclama a flexibilização e transparência da gestão das organizações, a participação e a garantia da satisfação das pessoas como via para o desenvolvimento e democratização das sociedades.

No caso dos museus ainda é mais gritante porque esta atitude atenta contra a sua própria natureza, na medida em que a sua razão de ser e sustentabilidade deveriam buscar sentido na afirmação do seu papel na sociedade, avaliada pela sua capacidade de gerar dinâmicas interrelacionais em prol do desenvolvimento. A consciência da responsabilidade social dos museus e dos compromissos que estes devem assumir com os diferentes grupos na comunidade, acarreta opções de natureza política e filosófica. A dimensão ontológica do museu como lugar onde se pensa o mundo próximo e distante, em ordem à mudança, contra a exclusão, obriga a um exercício exigente de negociação e equilíbrio entre os museus e outras organizações, formais e informais¹⁰, com perspectivas diferenciadas de cultura, património e desenvolvimento que se observam e comparam num jogo regrado de parcerias e correlações de forças, por vezes antagónicas em

(consulta internet, Junho 2004), da autoria de Pamela Marconatto Matos (universitária brasileira)

¹⁰ Yves Bertrand e Patrick Guillemet, in **Organizações: Uma abordagem sistémica**, 1988, pp.14, propõe a seguinte definição de organização “ *Uma organização é um sistema situado num meio que compreende: um subsistema cultural (intenções, finalidades, valores, convicções), um subsistema tecnocognitivo (conhecimentos, técnicas, tecnologias e experiência), um subsistema estrutural (uma divisão formal e informal do trabalho), um subsistema psicosocial (pessoas que têm relações entre elas) assim como um subsistema de gestão (planificação, controlo em coordenação)*”.

relação aos princípios da cidadania e, por conseguinte, em colisão com as missões dos museus. Esta não é tarefa fácil porque, como todos sabemos, não há museus neutros nem políticas inócuas. Há que fazer opções, estabelecer compromissos e ter uma visão clara sobre o sentido a dar aos museus baseada no auto conhecimento e na percepção do que efectivamente representa a museologia, enquanto ciência, no mundo contemporâneo. A prof. Doutora Maria Célia Santos (1999) na já citada conferência refere que (...) *No momento atual., a museologia deve sintonizar-se, em qualquer das suas correntes, com os caminhos da ciência na contemporaneidade. Sendo assim a problematização de temas, mediante os acervos institucional e operacional, l questionará também o sentido da ciência, contribuindo para que a própria Museologia e a sua prática sejam submetidas igualmente a reflexão, uma vez que os museus devem ser considerados como o locus para a produção do conhecimento.*

Também as problemáticas e territórios da museologia são hoje, em virtude da globalização, muito mais complexos e imperceptíveis.¹¹

¹¹ A este propósito refere-se Tereza Scheiner, em conferência proferida na “**II Semana dos Museus**”, 1999, cidade de S.Paulo (citação do original redigido em português do Brasil) “*A influência da mídia impressa e electrónica a tudo atravessa, e as redes de comunicação povoam o mundo de imagens- que substituem as palavras. Atuando como grandes instrumentos de articulação simbólica, as redes inventam, modificam, transmitem e recodificam signos e mensagens em escala global. Esta percepção ilusional do acontecimento como próximo e imediato revela uma nova relação do homem com o tempo, reinventado e redefinido agora como tempo real. O modo de apreensão da realidade instaura também uma nova relação do homem com a matéria: pela primeira vez após o aparecimento da escrita, a informação ferramenta básica já não é o objecto, mas a palavra e a imagem digitalizadas – que*

Não chega constatar que os museus têm um papel relevante na construção das identidades, na revelação dos patrimônios e assunção dos seus territórios, temos que demonstrar as evidências disso. Para comprovar a eficácia dos museus e o seu real impacto na sociedade contemporânea, assim como a sua imagem junto dos cidadãos clientes, vemo-nos impelidos a **rever a forma como os museus se pensam a si próprios como organização, como definem e realizam as missões e a questionar se auto imagem de qualidade que estes adoptam é globalmente percebida e validada pelos cidadãos-clientes. Mais importante ainda, se a sua participação se reflecte nos resultados e se estes, os cidadãos – clientes dos museus, se revêm neles.**

veiculam, em escala planetária, a fabulosa massa de informação agora disponível ao homem comum. Todas essas mudanças provocam também novos tipos de relação entre o homem e o espaço. Historicamente veiculado ao território – espaço de construção do local, do nacional, da identidade, referência tradicional da cultura – o homem se desterritorializa, torna-se nômade “.

Urge reflectir sobre os critérios, instrumentos e ferramentas mais adequados para captar a essência da organização museu¹² e das suas propostas teórico-metodológicas, na asserção da nova museologia, estimar o valor, para as pessoas, gerado pelos processos museológicos com projecção em resultados medidos e comparados a partir de indicadores pré definidos em ordem às missões. **O desafio é tornar a autoavaliação (sugerida pela CAF) num instrumento útil e credível, a que os museus possam recorrer, para tornar perceptível a especificidade dos seus saberes e “saber fazer”, expressa em resultados de desempenho social comparáveis com o de outras organizações, segundo os critérios da qualidade internacionalmente aceites para todos os serviços e produtos, independentemente da sua origem e/ou natureza** . Esta noção transversal de autoavaliação como instrumento da qualidade em museus terá que se basear na participação de todas as pessoas

¹² In *Museum Management*, ed. Kevin Moore (colectânea), 1994, pp.262, num artigo da autoria de William M. Sukel, intitulado *Museums as organizations*, aponta três razões para a escassez de estudos sobre esta temática aplicada a museus e a outras instituições culturais similares: (optámos pela transcrição do original inglês para preservar o rigor dos termos utilizados pelo autor) “ *First, museums are not perceived as important economically, even though they are similar to small corporations. All museums manage considerable assets, large payrolls and many employees. Some have budgets over several million dollars. Second, museums are but a small fraction of the total number of the organizations in the country, and they have therefore been passed over. (...) Third, museums and similar organizations such as symphony orchestras and ballet companies remain quiet organizations that go about their functions unobtrusively. In many ways, museums possess striking similarities to business organizations. First like all organizations, museums are goal-oriented. They are entrusted with one of society’s most important goals* ” (...).

implicadas nos processos museológicos, cabendo ao museu, enquanto organização, o papel de tornar acessível a informação e promover a gestão do conhecimento que favorece a capacidade de argumentar, entre pares ou não, os pontos fortes e fracos das organizações (neste caso os museus) de que são parte activa. **A autoavaliação é o primeiro passo para a qualidade e, no caso dos museus, o caminho para a revisão das práticas museológicas e o questionamento do sentido a dar aos museus e à acção dos museólogos na asserção mais contemporânea da museologia: - quem somos; o que fazemos; o que representamos; com quem nos comparamos; o que pretendemos vir a ser; que mudanças nos propomos operar e qual o impacto que realmente temos na sociedade.**

Tal mudança de atitude terá que implicar todas as pessoas e ser suportada por decisões de topo (políticos, dirigentes, decisores a nível individual ou colectivo) porque obriga a sérios compromissos e **envolve rupturas com as formas convencionais dos museus se pensarem a si próprios¹³ na sua relação com os cidadãos clientes, em tudo diversa da perspectiva fundada no binómio produtos-públicos**

A qualidade em museus, na perspectiva da museologia de acção, socialmente interveniente, realiza-se essencialmente através da relação triangular entre três categorias que se influenciam mutuamente em

¹³ . Como afirma Paulo A. Machado, 2004, na entrevista que nos concedeu (...) *“aceitar vermo-nos ao espelho e confrontarmo-nos com outros”*.

busca de novos patamares da qualidade:- **os cidadãos-clientes; o conhecimento, associado a processos¹⁴; a participação**

Enveredar pelos princípios e metodologias dos sistemas da qualidade em museus, implicará disponibilidade de todas as pessoas da organização para aprender e ensinar, para identificar os pontos fortes e fracos¹⁵, para partilhar boas práticas entre organizações com missões afins ou distintas, para enfrentar profundas mudanças organizacionais, para potencializar o conhecimento e o valor gerado pelos processos museológicos, para questionar abertamente os procedimentos que constroem a participação, sonham informação e desvirtuam a avaliação nos museus, para verificar a coerência entre as missões e os resultados, para rever as visões em ordem à satisfação dos cidadãos clientes, incluindo nesta categoria os profissionais dos museus. Estas mudanças no sentido da qualidade exigem lideranças empenhadas e o compromisso da gestão de topo e/ou decisores das políticas museológicas de forma a garantir, no plano institucional, a monitorização e implementação dos procedimentos.

¹⁴ A CAF, define **Processo** como “ conjunto de procedimentos que transformam as entradas em resultados ou impactos, e deste modo acrescentam valor. A natureza dos processos nos serviços públicos podem variar entre as actividades relativamente abstractas, tais como as que apoiam o desenvolvimento de políticas ou a regulação das actividades económicas, até actividades muito concretas de prestação de serviços.”

¹⁵ A CAF designa esta operação como **análise swot** e define-a com “ análise dos pontos fortes, dos pontos fracos, das oportunidades (vantagens potenciais) e das ameaças (dificuldades potenciais) de uma organização.”

CAPÍTULO 2

1.OBJECTIVOS DA PESQUISA

De imediato e de forma sucinta, podemos afirmar que este estudo, pretende ser sobretudo um contributo para a abertura de caminhos que nos permitam:

- **Reflectir sobre a qualidade em museus, cruzando os parâmetros da qualidade, na perspectiva dos sistemas de gestão da qualidade, com os parâmetros identificados com a *Nova Museologia*, proporcionando uma linguagem comum entre museus, bibliotecas, ONGs, empresas, fábricas e serviços públicos de diversa natureza, portugueses e estrangeiros;**
- **Suscitar interesse pela aplicação das ferramentas da gestão da qualidade (nomeadamente a CAF) e motivar a reflexão sobre a forma de as operacionalizar para os museus;**
- **Questionar a validade da perspectiva tradicional da avaliação em museus, face aos desafios da *Nova Museologia* e ao imperativo crescente da medição/comparação dos resultados na óptica do cidadão-cliente e do real impacto na sociedade.**

Contribuir para a reflexão sobre a qualidade em museus e validar a hipótese de que a CAF, como ferramenta de auto avaliação e introdução às técnicas da gestão da qualidade, poderá ser aplicável

aos museus, com vantagens para a melhoria do seu desempenho, equiparando-os a outras organizações que cooperam activamente para a qualificação da cultura e dos patrimónios, o desenvolvimento da sociedade e a satisfação das necessidades das pessoas. Conjectura baseada na presunção de que quanto melhor os museus se conhecerem a si próprios como organização e se projectarem criticamente face a outras organizações, idênticas ou distintas na missão, maior capacidade terão de argumentar sobre a sua especificidade e validar a sua acção, numa escala ampla e *universalizante* de medida, que favoreça a comparação de boas práticas e posicione os museus num patamar acessível de interlocução na sociedade.

Desafiar as instituições museológicas e os museólogos a participar da experiência de auto avaliação com recurso a uma ferramenta específica (no caso em apreço a CAF), testada e generalizada nos vários sectores da sociedade, com relevância para o sector público, como meio de enveredar pela qualidade. Nenhuma ferramenta pode ser panaceia para todos os males mas a possibilidade que esta abre aos museus de poderem comparar os seus resultados com o de outras organizações, através de uma linguagem comum, constitui em si já um grande desafio. Qualquer modelo de avaliação tem limitações, gera constrangimentos e é questionável mas a sua não existência também não é sinónimo de que tudo está bem. Como nos processos educativos, seja para adoptar ou simplesmente rejeitar, é importante referenciarmo-nos a um modelo. Este, por muito desadequado que nos pareça, proporciona-nos autoconhecimento e nesse aspecto poderá ajudar-nos a crescer na relação com os outros, relativizando os sucessos e insucessos e tornando-nos mais firmes e seguros das nossas competências. Se transportarmos esta visão para os museus muito

poderemos beneficiar com a possibilidade de estabelecer diálogos com outras organizações e cruzar reflexões com outras áreas do saber.

2. A RELEVÂNCIA DO ESTUDO

*“A gestão da qualidade é muito diferente da qualidade. Caracteriza-se pelo sistema de organização que está por detrás para conseguir pôr em prática a qualidade de uma forma permanente e consistente. Tudo isto implica que a qualidade de um produto ou de um serviço esteja definida quando se falam de sistemas de controlo da qualidade. **Se não se conseguir definir qualidade não se sabe o que se vai controlar ou gerir.**”*(Ramos Pires, A., 2004, entrevista)

A ambiguidade de sentidos relativamente à noção da qualidade em museus pode levar a que todos estejamos, aparentemente, de acordo em alcançá-la mas, absolutamente equivocados relativamente às evidências dessa mesma qualidade e aos caminhos para a atingir, tão somente porque partimos de conceitos diferentes de museu e porque valorizamos realidades organizacionais antagónicas. O que nos entusiasma no modelo de avaliação multimodal e aberto preconizado pelo sistema da qualidade é a objectividade dos critérios e o enfoque posto na identificação das necessidades dos cidadãos-clientes, como principal motivação para a qualidade; a possibilidade efectiva de medir resultados e de avaliar o impacto dos museus na sociedade

através de uma linguagem comum de avaliação e auto conhecimento.¹⁶

Estamos convictos de que esta forma de nos auto - avaliarmos e de percepcionarmos a qualidade como um processo que visa a melhoria contínua em ordem à satisfação das pessoas, incluindo as da própria organização, implicará mudanças profundas na gestão dos museus em termos relacionais e mesmo conceptuais.

Não tendo outros museus, em Portugal, como termo de comparação para o nosso estudo e não estando no âmbito deste trabalho, a abordagem de casos verificados no estrangeiro, procurámos questionar peritos da área sobre experiências realizadas noutras organizações ao nível da implementação de sistemas de gestão da qualidade, em Portugal, com o objectivo de entendermos este conceito organizacional e as suas implicações. Na pesquisa que realizámos, via Internet, através de e-mails, junto do organismo internacional que regista os resultados das avaliações, designado por **EIPA (European Institut of Public Administration)**, apenas mais um museu na Europa, para além dos de Setúbal, registou, até à data, os resultados obtidos num processo de avaliação com recurso à CAF. O museu em questão situa-se na República da Estónia, designando-se por **Estonian Open-Air Museam**, com o qual encetámos

¹⁶ Esta linguagem comum que Paulo A. Machado designa por **metacognição**, em entrevista por nós realizada (2004), proporciona novas aprendizagens, a autorepresentação dos papéis, a descrição e assunção das competências, a comunicação intra e inter organizacional, a consequentemente comparação/relativização e controlo dos resultados de desempenho.

correspondência com vista à troca de opiniões sobre os pontos fortes e fracos detectados na experiência comum de avaliação.

A prospecção que efectuámos, no âmbito da pesquisa subjacente ao estudo que agora se apresenta conduziu –nos ao IPQ (Instituto Português da Qualidade) e consequentemente ao museu da metrologia que depende da sua tutela. Curiosamente verificámos que esta instituição museológica, detentora de uma colecção notável de metrologia, exposta de forma rigorosa, com um imenso potencial pedagógico, apesar de depender do IPQ e estar sediado nas instalações do próprio instituto, no Monte da Caparica, não está como seria de esperar, no topo das suas prioridades em investimento e visibilidade. Apesar desta colecção e exposição constituir, a nosso ver, um extraordinário repositório da memória, no que concerne à génese da normalização em Portugal e uma excelente oportunidade para difundir uma imagem de marca que permitiria, com os meios adequados, projectar o instituto – IPQ, no exterior. É justo afirmar que a sua abertura ao público e a relação com a comunidade escolar (visitantes privilegiados) depende do esforço e dedicação da sua directora (técnica superior do IPQ) que sózinha, assume todas as tarefas no referido museu desde a abertura ao fecho. Julgamos que tal situação ilustra o divórcio que existe em Portugal, entre os museus, as outras organizações e a sociedade em geral, nomeadamente a indústria e o mundo empresarial, provavelmente por desconhecimento das vantagens que daí poderiam advir e/ou pela falta de uma linguagem comum que torne evidente essa vantagem. Globalmente, a qualidade

do desempenho social dos museus carece de reconhecimento e de visibilidade junto de outras organizações.¹⁷

A experiência obtida com a candidatura dos serviços educativos dos museus municipais de Setúbal ao prémio da qualidade¹⁸, suscitou a vontade de conhecer mais sobre o papel dos museus no questionamento das formas contemporâneas de organização e no evidenciar das novas culturas que daí resultam. (a gestão da qualidade pressupõe uma outra atitude, outro posicionamento perante o trabalho, as pessoas, a sociedade e os cidadãos). Trata-

¹⁷ Devido à pertinência desta questão, resolvemos auscultar a opinião da museóloga Regina Pais, directora do Museu de Metrologia e técnica do IPQ, que elaborou um depoimento escrito, a nosso pedido, (Abril de 2004), onde reflecte sobre as expectativas relativamente ao entrosamento da Museologia com a Gestão da Qualidade. “O trabalho desenvolvido neste Museu, norteador em atingir critérios de qualidade, poderá dar um pequeno contributo participando num grupo de trabalho de adaptação das Normas ISO 9000 aos Museus com vista a encontrar no âmbito do sistema de gestão da qualidade total, um Manual de Qualidade para os Museus, já que estes, são Instituições como tantas outras que precisam de ser geridos em função dos recursos, que aqui existem com maior acuidade do que nas empresas. Embora pensadas para aplicação à indústria, as normas que suportam o sistema de gestão da qualidade total, são cada vez mais utilizadas em todas as áreas, já que a qualidade é transversal atinge todas as áreas temáticas. Há cada vez mais Instituições a aplicar as Normas da qualidade total. Além disso, os Museus, tal como outras Instituições, são Empresas em que a gestão é constituída por processos, recursos e necessidade de introdução de melhoria contínua em função dos clientes.”

¹⁸ Os Serviços Educativos dos Museus Municipais de Setúbal, candidataram-se à 4ª Edição do Prémio da Qualidade, promovido pela AMDS, em 2003, tendo sido distinguidos com uma menção honrosa pelo seu impacto na comunidade.

se de um novo caminho que se abre à democratização das organizações fundado na ideia de serviço público, no compromisso com os parceiros e na responsabilidade social. Daquilo que nos foi dado a perceber com a experiência que efectuámos, o enfoque que o sistema da qualidade põe na satisfação das pessoas da própria organização (os próprios funcionários do museu) causa surpresa a quem opera com estas ferramentas de avaliação (caso da CAF) pois reflecte-se na sua auto imagem e na representação do “outro” (próximo e/ou distante). **A valorização dos processos, dos saberes, das aprendizagens e do próprio erro como aprendizado, com o fim último da melhoria contínua, investe as pessoas de um poder (empowerment)¹⁹ e de uma responsabilidade que antes não julgavam possível, nem sequer vantajoso para a organização.** Esta mudança é muito significativa e, como tal, não é pacífica. Resta saber quais são as implicações de natureza psicossociológica que decorrem da gestão da qualidade e que tipo de novas identidades e culturas organizacionais produz este modelo de auto conhecimento e avaliação.

Induzidos pelas três perguntas de partida, quanto a nós complementares, procedemos a um conjunto de pesquisas baseadas em consultas bibliográficas e análise de informação recolhida através de entrevistas e questionários, produzidos no âmbito da dissertação, que nos conduziram à formulação de

¹⁹ Na **CAF** define-se **empowerment** como “ o processo pelo qual se atribui influência ou poder acrescido às pessoas (cidadãos ou colaboradores), designadamente através do envolvimento no processo de decisão, concedendo autonomia.”

algumas questões para cuja elucidação procuraremos contribuir através da realização deste estudo.

Sintetizamos assim a problemática para cujo esclarecimento pretendemos contribuir como objectivo do estudo que se apresenta:

Como evidenciar as diferenças entre o modelo convencional de administração funcional dos museus e os sistemas de gestão da qualidade baseados na liderança e monitorização de processos, na democratização do acesso à informação, na gestão do conhecimento e na participação das pessoas envolvidas nos processos museológicos.

Procurar entender, a partir de estudos baseados em exemplos de aplicação descritos noutros sectores, se a adopção dos princípios de gestão da qualidade, aferidos pela auto avaliação e avaliação externa, com base em critérios objectivos e resultados comparáveis, poderá ser também ser útil e viável para os museus como forma de evidenciar as necessidades e expectativas dos cidadãos - clientes e de reforçar as competências sociais dos museus em ordem à satisfação das pessoas e à melhoria contínua dos serviços.

Verificar as possíveis conexões entre os princípios da gestão da qualidade e os pressupostos da museologia social no que se refere à avaliação dos resultados resultantes do impacto na sociedade, à revisão das missões dos museus, ao carácter processual da acção museológica, à melhoria contínua e à satisfação das pessoas.

Identificar os aspectos positivos e os constrangimentos que podem advir da aplicação da CAF²⁰, a partir do caso concreto que gerou este estudo, de forma a suscitar questões e evidenciar virtualidades que nos motivem a alargar a experiência a outras equipas, constituindo casos de estudo, essenciais para a reflexão sobre as metodologias de autoavaliação mais adequadas e para a identificação dos indicadores e variáveis, que permitam operacionalizar, com total eficácia, a referida ferramenta para os museus, com enfoque para as práticas museológicas alicerçadas na participação dos cidadãos, por serem estas, à partida, as que mais se aproximam dos princípios da qualidade.

Ressaltar o contributo que este modelo pode dar para a clarificação do conceito de avaliação em museus, uma problemática central da museologia social.

²⁰ A CAF um *construto de análise* (cf. Paulo A Machado, entrevista, 2004), sugere-nos uma grelha composta por nove critérios e vinte e três sub - critérios que são, à partida, um *"guião" para a auto avaliação, flexível e aplicável a qualquer tipo de organização*. Porém, a sua operacionalização para os museus, implica discernir sobre os indicadores e variáveis que melhor se ajustem aos seus objectivos, à sua identidade organizacional e aos conceitos que definem o modelo de referência da acção museológica a ser avaliada.

CAPÍTULO 3

1.0 PARADOXO DO TERMO AVALIAÇÃO EM MUSEUS UM PROBLEMA DA MAIOR RELEVÂNCIA PARA A MUSEOLOGIA CONTEMPORÂNEA

Encontramo-nos actualmente perante um paradoxo, enquanto o conceito de museu e de patrimónios tem sido reexaminado de maneira critica ao nível da museologia nas suas diversas mutações – a ponto de ter criado um novo paradigma que veio “revolucionar” o sentido da palavra Museu na *Nova Museologia*, fazendo emergir outras semânticas, alicerçadas em conceitos que geraram formas alternativas de descrever e nomear as suas práticas e procedimentos obrigando a cooptar para o léxico museológico termos como: **Processo; comunidade; participação; território; desenvolvimento; cidadania**, entre outros; o conceito de avaliação manteve-se, no essencial, inalterável e consequentemente o termo que designa a acção de avaliar esvaziou-se de sentido e perdeu operacionalidade.

Estas palavras têm sido progressivamente incorporadas no discurso museológico contemporâneo com eficácia comunicacional, porque correspondem a conceitos e categorias assimiladas e bem definidas. Em relação ao termo **avaliação** tal não se verifica porque, quanto a este, verifica-se uma dissonância entre o que se pretende nomear e a operacionalidade do conceito.

Ora, o paradoxo acontece quando queremos designar algo e a palavra que aparentemente mais se aproxima do que queremos nomear, no caso concreto dos museus – **avaliação** – não serve, no plano instrumental, para captar a essência da realidade da acção museológica contemporânea em toda a sua dimensão social e cultural,

porque, cada vez mais, **o termo avaliação é um eufemismo de públicos, espectacularização do património e mercantilismo da cultura, que o faz refém da museologia tradicional.**

A dificuldade está em **atribuir um novo sentido ao termo avaliação em museus, fazendo “descolar” do verbo “avaliar” a sua asserção redutora e unidimensional de “estudos de públicos”**. A avaliação é uma ferramenta objectiva da qualidade não um conjunto de juízos de valor formulados a partir de pressupostos idealizados de museu e pré – conceitos sobre públicos e comportamentos categorizados numa lógica pavloviana de estímulos/reflexos.

Há tempos, escutámos um famoso *light designer* afirmar que é a luz que revela a existência das coisas aos olhos das pessoas e que não basta estas existirem para termos delas consciência. A forma como se ilumina e/ou esconde algo, pressupõe uma intencionalidade a que não é alheia a interpretação que se faz do que se pretende revelar e da mensagem que se veicula. O espectro de luz hierarquiza os conteúdos e sugere uma determinada leitura.

Recorremos a esta metáfora porque achamos que ela ilustra o papel da avaliação com acto revelador da qualidade em museus.

O que necessitamos é que se faça luz, se revele, se faça existir algo cujo o impacto reconhecemos pelos efeitos que sentimos e cremos existir, mas que objectivamente não vemos, porque não está descrito e nomeado ou porque o modelo, neste caso - de avaliação em museus, não o reconhece na sua ordem de prioridades.

Segundo A. Ramos Pires²¹ *“Na linguagem comum, qualidade tem muitas vezes os sinónimos: excelente; extraordinária; muito bom – quando aplicada a produtos – ou, modo de ser; atributo; pertencer a uma grupo – quando se refere a pessoas. A qualidade também é por vezes relacionada com arte por exemplo, produto com uma forte componente artesanal (...) embora reconhecendo que a qualidade tem uma componente subjectiva, por vezes difícil ou mesmo impossível de medir com precisão (o gosto de uma margarina, o odor de um perfume, etc.), do ponto de vista do controlo da qualidade ou da garantia da qualidade, a qualidade necessita de ser objectivada e quantificada de forma a ser mensurável (...) mesmo as características subjectivas devem, na medida do possível, ter alguma forma de medição (comparação).”*

A qualidade não existe no” no estado puro”, de *per si*, é algo que se alcança, através de melhorias contínuas e que se revê constantemente em função das expectativas e necessidades dos cidadãos, das pessoas que são o fim ultimo da razão de ser do sistema da qualidade.

A primeira e mais importante avaliação a fazer é a que se prende com a identificação das necessidades das pessoas e das suas expectativas explícitas e/ou implícitas. A opção pela qualidade não é uma atitude passiva, o sistema interage com os cidadãos no sentido de elevar as expectativas e qualificar os inputs .

No caso dos museus, se tomarmos como exemplo o nível de consciência relativamente ao património, podemos, de forma análoga,

²¹ PIRES, A . Ramos, Qualidade – Sistemas de gestão da qualidade, Lisboa, Sílabo, 2000

entender como é fundamental a socialização dos processos de identificação, a identificação e divulgação dos diversos patrimónios, através de acções de *educação não formal*, como meio de consciencializar as pessoas e as comunidades sobre o potencial de informação e desenvolvimento que esses valores encerram – **isto significa elevar as expectativas e qualificar a procura cultural através da participação efectiva dos cidadãos, ou seja, contribuir para aumentar quantitativa e qualitativamente os *inputs*²² do sistema, aumentando e/ou revelando os recursos disponíveis e a capacidade dos cidadãos-clientes .**

Elevar a demanda dos cidadãos clientes é um dos processos – chave da museologia social e um dos primeiros passos da qualidade que, como tal, carece de ser avaliado. citando A. Ramos Pires (2000), “ *A maioria dos problemas da qualidade detectados num produto têm origem nas fases anteriores ao fabrico (...). Aliás, se qualidade começa com a identificação das necessidades e expectativas do consumidor, qualquer imprecisão ou falha nesta fase terá logo consequências importantes na qualidade da informação transmitida aos gabinetes de estudo, que tentaram conceber um produto para satisfazer necessidades e expectativas mal identificadas.*”.

Esta constatação leva-nos a pensar que, **no caso dos museus como aliás, noutro tipo de organizações, a primeira e mais importante fase da avaliação reside precisamente, em verificar até que ponto foram bem identificadas as necessidades e qual a operacionalidade (fiabilidade) das estratégias usadas para**

²² Na CAF o termo *input* (entrada) designa “ *qualquer tipo dos recursos utilizados para a produção de produtos ou serviços.*”

interpretar e estimular positivamente a expectativas dos cidadãos - clientes. No caso dos museus trata-se, por exemplo, de entender os traços identitários de um ou outro grupo civilizacional e as suas manifestações culturais; a noção de patrimónios e a forma como as pessoas constroem e projectam as memórias e sublimam os esquecimentos, as representações que os diferentes grupos têm da qualidade / satisfação relativamente a si próprios e aos outros, qual a sua visão de desenvolvimento, como planeiam a mudança, que necessidades identificam, que caminhos apresentam para a sua resolução, quais os seus interesses, quais as suas crenças, quais as suas prioridades, quais os mecanismos de tomada de decisão, etc.

Superado o mito de que a qualidade tem a ver estritamente com o lucro e que apenas diz respeito a fábricas e empresas, tem-se hoje plena consciência de que a qualidade é algo inerente a todos os sectores da vida humana; que tem a ver com pessoas e com processos que interagem para suprir necessidades e satisfazer expectativas.

Segundo A Ramos Pires²³ *“As fases anteriores ao fabrico são cada vez mais críticas para a competitividade das empresas. A competitividade deslocou-se aceleradamente da produção para as fases anteriores. Basta imaginar a situação caricata de a produção cumprir rigorosamente as especificações do produto, o controle da qualidade assegurar que assim acontece, e no fim obtermos um produto que as pessoas não compreem”*. Se nos abstermos da

²³ PIRES, A . Ramos. Qualidade – Sistemas de gestão da qualidade, Lisboa, Sílabo, 2000

terminologia que advém do facto do exemplo apresentado por A Ramos Pires, estar centrado no caso da industria, conseguimos entender que o problema que se coloca à produção, em qualquer outra área de actividade, incluindo serviços de natureza cultural, em que se inserem os museus e as bibliotecas, não é assim tão diferente dos restantes sectores da sociedade. As afinidades entre a situação descrita e o que se passa nos museus é algo sobre o qual devemos reflectir pois demonstra-nos que **um conjunto de “boas qualidades” pode não ser sinónimo de qualidade na perspectiva dos utilizadores (cidadãos clientes).**

As tecnologias informáticas permitem hoje a standardização de procedimentos e as rotinas que asseguram, com qualidade, a aplicação das regras e a normalização básica das tarefas em museus, libertando recursos para outros campos prioritários das lides museológicas, em que as pessoas são indispensáveis nomeadamente: - a comunicação interpessoal; a observação participante; a tomada de decisões colectivas; a identificação dos patrimónios referenciados nas comunidades e as contínuas aprendizagens que alimentam os processos museológicos e inspiram a inovação.²⁴

²⁴ A nível da normalização e busca de especificações para produtos e operações museológicas há que referir, em Portugal, o pioneirismo do **projecto GEIRA**, uma parceria entre a Universidade do Minho e a Universidade de Trás – os – Montes e Alto Douro, com o objectivo de fomentar a circulação de informação sobre o património científico, cultural e natural do Norte de Portugal e da Galiza, nomeadamente com recurso à internet e CD ROM.

Também a este nível, em Portugal, mais recentemente, com implicação do IPM, o sistema **MATRIZ** e o projecto independente apresentado pela empresa **SISTEMAS DO FUTURO**, procuram encontrar soluções para a normalização e gestão da

Retomamos, com este exemplo, o paradoxo da avaliação em museus, a que inicialmente nos referimos, para salientar que nem sempre, só por si, a observância das ditas "qualidades" inerentes ao estrito cumprimento das funções museológicas, é garante da qualidade em museus. **Uma colecção pode estar devidamente inventariada e conservada, um museu pode cumprir todos os cânones da acção museológica convencionada, o edifício pode ter reconhecidas "qualidades", mas tudo isso se reduz a muito pouco ou nada, se este não comunica, não gera conhecimento, não efabula²⁵, não desafia as pessoas a transgredirem os seus quotidianos, a excederem-se para além das necessidades imediatas identificáveis²⁶, projectando as suas expectativas e sonhos na**

informação em museus, a partir de estudos realizados por equipas pluridisciplinares que integram informáticos, gestores, engenheiros de sistemas e museólogos.

²⁵ Ulpiano Toledo de Meneses, in *"Seminários de capacitação museológica"* (actas), ed. Instituto Flávio Gutierrez, Belo Horizonte, 2004, num artigo intitulado *"Património cultural dentro e fora do museu"*, pp.200, refere-se assim ao museu como espaço de efabulação e de conhecimento: *" O museu é lugar de sonho, devaneio, informação de todo o tipo, deleite estético, expansão da afectividade, da memória, da identidade – mas também é lugar de conhecimento, consciência, inteligibilidade.(...) diz a epistemologia que não há conhecimento sem ruptura, sem descontinuidade; só se conhece quando se extraem do fluxo contínuo do existir, parcelas que eu posso, pela distância tomada, observar melhor, questionar, analisar, compreender."*

²⁶Ibidem, A.Ramos Pires, citando Kano (1984), refere que *"as expectativas dos cidadãos podem, em algumas situações ter que ser excedidas "*, e lembra que o autor

visão do museu, participando directa e indirectamente na inovação das suas práticas. Isto significa que as “qualidades” reconhecidas inter-pares, mesmo que bem cotadas num sistema convencional de avaliação, nem sempre são globalmente percebidas como bens e serviços de qualidade pelos cidadãos - clientes dos museus.. Naturalmente que o verbo avaliar é conjugável em qualquer corrente museológica, a questão está em saber qual é o sujeito e o complemento directo dessa proposição que integra a acção avaliar, quando falamos da qualidade em museus tendo por base o paradigma da *nova museologia*.

Contudo, apesar da vulgarização e distorção do termo “avaliação”, inerente à sua aplicação à museologia tradicional, tal facto não deve , a nosso ver, desincentivar o seu uso na medida em que o vocabulário científico, neste caso referido ao conceito - avaliação, comporta um conhecimento acumulado que continua a conferir-lhe actualidade e operacionalidade ao nível da museologia independentemente do paradigma em que esta se coloca.

A questão, está em conferir-lhe outra operacionalidade que poderá passar, em nosso entender, pelo recurso aos instrumentos e ferramentas da auto avaliação e avaliação externa que hoje nos proporciona a gestão da qualidade (nomeadamente a CAF). Citando A Ramos Pires²⁷ (p.26) **“O ciclo da qualidade ilustra que a qualidade**

(Kano) fala de *necessidades básicas* e de *experiências excitantes* (daí que, segundo o autor, a qualidade possa ter diferentes dimensões).

²⁷ PIRES, A . Ramos. Qualidade – Sistemas de gestão da qualidade, Lisboa: Sílabo, 2000

começa, exactamente, na sua correcta definição, mesmo que ela assuma alguns aspectos subjectivos”. O autor, referindo-se a E. Deming, em sua opinião “um dos grandes vultos da qualidade”, um americano que contribuiu decisivamente com a teoria da qualidade, para a reconstrução da economia japonesa no pós guerra, “(...) pôs em causa o mito de que a melhoria da qualidade significaria aumento de custos”.

O modelo de Deming (1986), citado por Ramos Pires, baseia-se em catorze pontos que celebrizaram a sua definição de gestão pela qualidade. Destes ressaltamos os que nos parecem mais pertinentes para a nossa reflexão, centrada na gestão pela qualidade em museus:

Estabelecer objectivos estáveis, com vista à melhoria dos produtos e serviços;

Adoptar a nova filosofia (de gestão da qualidade);

Não depender exclusivamente da inspecção para aceitar a qualidade;

Melhorar constantemente qualquer processo de planeamento, produção e fornecimento do serviço;

Instituir a formação no posto de trabalho;

Adoptar e instituir a liderança da direcção;

Eliminar o medo (de cometer erros);

Eliminar as barreiras funcionais entre áreas;

Eliminar as barreiras que dificultem o orgulho pelo trabalho realizado. Eliminar sistemas de pontuações anuais ou sistemas de mérito;

Instituir um sistema de formação e auto melhoria para toda a gente;

Envolver toda a gente no trabalho de alcançar os objectivos da mudança.

Juran, outro mestre da qualidade, “*parte do principio de que não existe mudança numa organização a não ser que exista alguém a reclamar tal mudança*”(Ramos Pires,p.29).

Philip Crosby, não só se baseia nos princípios sustentados por Deming e Juran, como ainda afirma a existência de uma relação directa entre as *motivações da qualidade* e os *problemas das pessoas*.

No essencial todas as abordagens de Juran reafirmam o seguinte:

Necessidade de melhorias continuas;

A qualidade começa num conjunto de atitudes pelas quais a gestão tem a responsabilidade máxima;

A mudança de atitudes, de uma organização leva tempo e necessita de ser gerida a longo prazo.(Ramos Pires, p.30)²⁸

A qualidade tem vindo, ao longo dos tempos, durante um século aproximadamente, a incorporar conhecimentos provenientes de outras áreas do saber. Hoje a qualidade total é de tal forma abrangente que se define numa lógica de sistema de gestão da qualidade. “*em termos genéricos, um sistema traduz a ideia de que vários componentes, elementares, independentes, inter-actuam e tornam um todo coerente com um objectivo comum.(...)o input, o processamento e o output acontecem de uma forma sistemática para servir um objectivo pré determinado*”.(Ramos Pires, p.35)²⁹

²⁸ PIRES, A . Ramos. Qualidade – Sistemas de gestão da qualidade. Lisboa: Sílabo, 2000

²⁹ Ibidem

Extrapolando esta definição para o nosso objecto de estudo – **a gestão da qualidade em museus**, julgamos poder inferir que **a museologia na sua contemporaneidade, tende a ser também, cada vez mais, abrangente e multidisciplinar/transdisciplinar aproximando-se da abordagem sistemática dos problemas a que se refere Ramos Pires quando fala do sistema de gestão da qualidade.**

*“O conceito de sistema tenderá para solução óptima porque o problema não é apenas reconhecido, mas cuidadosamente analisado de acordo com procedimentos formais (abordagem sistemática) de modo a determinar o processo e a causa do problema.(...) os procedimentos do sistema da qualidade não devem ser sentidos pelas pessoas como burocráticos ou difíceis de gerir, mas sim como ajuda e orientação para a resolução dos problemas “.(Ramos Pires, p.36). Ainda segundo o autor (p.50) o conceito de processo refere-se: um conjunto de actividades e/ou tarefas bem definidas, realizadas com carácter sistemático e que acrescentam valor (e não apenas custo). O conceito de processo, assim considerado, tem de ser, esquematicamente constituído por: *input, processo de transformação e output.**

A auto avaliação é, de acordo com as leituras por nós realizadas, o primeiro passo para a avaliação. É através dela que nos situamos, que percebemos o capital de conhecimento de que dispomos e que tomamos consciência das potencialidades, individuais e de grupo, que ainda não explorámos. **Conhecemo-nos a nós próprios e analisarmos os pontos fortes e fracos (análise swot) da organização de que fazemos parte, torna-nos mais lúcidos, mais seguros, mais conhecedores da práxis museológica, mais aptos para gerir a informação, estabelecer prioridades e tomar decisões com eficácia**

e autonomia.³⁰ A auto avaliação é um processo social que reforça a consciência *do ser-em-si*³¹. Quanto melhor as pessoas conhecerem a organização museu, melhor conseguirão identificar e descrever os processos-chave dessa mesma organização e consequentemente entender a sua missão, independentemente da natureza das colecções ou da vocação do museu. A este propósito, a professora e museóloga, doutora Cristina Bruno (1996), em “*Museologia: Algumas Ideias para a sua organização disciplinar*”, cadernos de sociomuseologia (nº9), contribui com a sua reflexão para a nomeação e classificação (como indicadores de memória) de alguns desses processos, incluindo nestes a própria avaliação: “(...) *as actividades básicas vinculadas à colecta, conservação, documentação, armazenamento, exposição, acção sócio cultural e avaliação, devem estar relacionadas a dois grandes blocos, a saber: salvaguarda e comunicação dos indicadores da memória (...). Trata-se, portanto, da imposição e estabelecimento de critérios de gerenciamento da informação contida no universo da intervenção museal. (...) é fundamental, então, compreender que tanto as colecções sectárias e elitistas, quanto as vertentes do património integral são indicadores da memória e, de acordo com a linha de*

³⁰ *O vermo-nos ao espelho; olharmos sobre nós próprios* (c.f. Paulo Machado, 2004, em entrevista, referindo-se às potencialidades autoavaliativas da ferramenta CAF) reforça a ideia de que a autoavaliação é em si um acto relacional; ninguém isolado necessita de olhar para si próprio.

³¹ Fenómeno identificado por Jean-Paul Sartre, ensaio “ *O ser e o nada*”, 1943, conceitos “ *ser-para-si /ser-em-si*”.

trabalho podem servir para a construção e releitura sobre o passado e mesmo ajustar e dinamizar o presente”.

A auto avaliação reflecte até que ponto as pessoas envolvidas (cidadãos – clientes, parceiros, funcionários, etc.) conhecem e estão comprometidas com a missão da organização, no caso em estudo – o museu e/ou processos museológicos, como partilham os seus valores, a consciência dos patrimónios e as suas representações na comunidade, as noções de desenvolvimento, de cidadania, qual a noção prospectiva que têm do seu papel na comunidade e qual a visão da organização museu a que estão referenciados.

A qualidade, na perspectiva da gestão da qualidade, está associada à dualidade permanente entre resultados e satisfação / necessidades. Partindo deste princípio e com a consciência de que a expressão das necessidades / expectativas se modelam em conjunturas historicamente determinadas, referenciadas a sistemas de valores, os indicadores a construir terão que reflectir essa realidade controversa, porque ela é afinal, a essência do processo museológico que está na génese da qualidade que queremos avaliar.

Esta dimensão da avaliação em museus, associada à gestão da qualidade, é diametralmente oposta à da avaliação confinada aos “*estudos de públicos*”. Enquanto a primeira se centra nos *inputs* do sistema museológico, nomeadamente: – as pessoas, os problemas, as expectativas e a satisfação das necessidades implícitas e explícitas; a segunda está focalizada unidimensionalmente no produto final que, no caso dos museus tradicionais, se esgota na exposição e na contabilização dos seus visitantes.

No âmbito do primeiro encontro do ICOM – Brasil (1995), teve lugar uma reunião de profissionais que reflectiram sobre aspectos teórico – metodológicos da museologia que indirectamente se referem a esta temática. A museóloga brasileira e professora doutora Cristina Bruno, participou activamente nesta discussão, que teve como resultado um extenso documento, redigido em forma de proposta, duas das quais ressaltamos, por consideramos apropriadas ao tema do nosso estudo:

“o reconhecimento da museologia como disciplina aplicada, com a potencialidade de medir as necessárias relações entre preservação e desenvolvimento; neste sentido a acção da museologia caracteriza-se, singularmente, por sua capacidade de transformar o património em herança patrimonial.(...) A necessidade, por parte da museologia, de um profundo conhecimento dos segmentos da realidade social correspondente ao seu universo de aplicação;(...)a implementação de processos museais que identifiquem e reconheçam as comunidades de diferentes naturezas a que se destinam, e que procurem adequar as estratégias de acção, os procedimentos metodológicos e técnicas aplicados às particularidades destas diferentes comunidades. A avaliação permanente e sistemática desses processos deverá ser incorporada à musealização”.

Este documento, como se constata, propõe e refere, com exactidão, o que carece de ser avaliado à luz dos pressupostos da museologia comprometida com o desenvolvimento das comunidades e a mudança social que visa conferir poder (*empowerment*) e promover a autonomia.. Explicitamente, propõe que se reconheça a museologia como *disciplina aplicada com a potencialidade de medir* (no caso referenciado às relações entre preservação e desenvolvimento).

A questão está em saber de que instrumentos se socorre a museologia para realizar essa operação – medir, e em ordem a quê, ou seja – como se compara e quais os termos dessa comparação?

As teorias da gestão da qualidade podem dar-nos um bom contributo para esta reflexão se associadas a outras áreas do saber, nomeadamente a sociologia, no que se refere à construção de indicadores barómetro que permitam captar os fenómenos sociais correlacionados com as identidades, as memórias e os patrimónios versus desenvolvimento, participação, coesão, conflito, etc.

2.OS INDICADORES

A definição dos indicadores é sempre algo complexo devido aos problemas teórico - metodológicos que a sua delimitação e operacionalização colocam. O primeiro problema prende-se com a dificuldade em se isolar o que é específico da área disciplinar, no caso concreto da museologia e/ou dos processos museológicos referenciados a: território, identidade, memórias e patrimónios, as idiossincrasias da cultura que resultam da dupla relação e penetração do global no local. O segundo problema tem haver com o grau de confiabilidade dos indicadores e das medidas utilizadas. A questão da confiabilidade será contudo, relativizada se tivermos instrumentos de comparação, monitorização e aceitarmos que os indicadores apenas nos indicam tendências mas que não são a “realidade”. A maior ou menor fragilidade dos indicadores depende da forma como estes são estruturados, sistematizados e comparados / testados em função de um determinado contexto.

Citando Peter Mair (2000) *“enquanto que os / as comparativistas dos anos 50 e 60 tenderam a enfatizar as relações universais, a tendência actual deslocou-se da teoria geral para ressaltar a relevância do contexto. Em parte isso é reflexo dos postulados da lógica da “sociologia histórica”, considerando-se lá que estudar em profundidade é preferível a uma explicação mais generalizável, demonstrando o carácter holista do contexto e do processo em que os fenómenos ocorrem.”*.

A museologia como campo de reflexão teórica, reflectiu naturalmente esta tendência, pelo que os indicadores deverão captar e reflectir a relevância dos contextos de onde emergem os processos museológicos.

Porém, discernir sobre esses indicadores pressupõe, conforme leituras efectuadas, que se ultrapassem etapas indispensáveis à sua compreensão. **A primeira dessas etapas visa tornar perceptível (descrever) o sistema a que corresponde o conceito de museologia social ou de Nova Museologia (porque é neste paradigma que se confirma a inadequação da avaliação convencional em museus). Definido o sistema e assim ultrapassada a primeira etapa, há que identificar os processos - chave de que são exemplos: - Pesquisa, recolha e inventário de bens patrimoniais, exposições, visitas guiadas e/ou passeios de descoberta (cf. Hugues de Varine), educação patrimonial, acções de formação, projectos de desenvolvimento comunitário, parcerias, etc.. Uma outra etapa tem a ver com cruzar variáveis que permitam, entender e medir o impacto desses processos na comunidade; produzir instrumentos que permitam a participação das pessoas nesse sistema de aferição e que reflecta o seu grau de satisfação / insatisfação. Estas são**

apenas algumas das etapas por nós sugeridas para construir os descritores / indicadores mais próximos da realidade museológica a captar. Os indicadores serão tanto mais fiáveis quanto esses descritores conseguirem ser abrangentes, minuciosos e rigorosos. A correcta delimitação de objecto de análise e do território é fundamental para a focalização dos problemas e necessidades que estão na génese dos processos museológicos. Os indicadores permitirão, à partida, perceber níveis de qualidade de vida, diversidade produtiva (recursos), diversidade de *saberes* e de *fazer*es úteis e específicos da comunidade³², resiliência, diversidade cultural, memórias, crenças e valores, cidadania, consciência do património (heranças e representações), níveis de desenvolvimento, competências dos indivíduos e dos grupos, sustentabilidade, receptividade e resistência à mudança, expectativas e frustrações, inibições à participação, constrangimentos pessoais e sociais.

2.1.DESCRITORES / INDICADORES

Alguns exemplos:

Padrões de qualidade de vida

A abrangência do conceito obriga ao cruzamento de várias variáveis de diferente natureza: – económica, social, cultural (entre outras)que permitam medir a consciência da comunidade relativamente ao património e a sua disponibilidade para participar na sua identificação nomeadamente, condições de emprego, saúde, educação, saneamento básico, alimentação, acesso a meios de informação e novas

³² *pessoas-recurso*, cf. Hugues Varine, in “Património e educação popular”, Aprender, nº2, Outubro 2004

tecnologias, níveis de instrução, mobilidade, emprego, composição das famílias (relações inter geracionais), equipamentos culturais, entre outros.

Diversidade cultural

Indicadores construídos a partir de descritores das actividades culturais mais relevantes: –ciclos de festividades, manifestações artísticas, folclore / etnografia, tradições, transmissão oral, rede social de transmissão de memórias e saberes, espaços privilegiados de debate, movimentos migratórios, traços identitários, manifestações simbólicas, religiosidade, gastronomia, arte, modos de vida, paisagem, urbanismo, entre outros.

Participação e cidadania (níveis de)

Partindo da definição de que participação é o grau de envolvimento dos actores sociais na tomada de decisão, a sua lógica e racionalidade são factores – chave para a compreensão do fenómeno. Este é um dos indicadores fundamentais e a alavanca da qualidade em museus na perspectiva da museologia social. As formas de participação e as motivações que a sustêm, são fundamentais para a eficiência do sistema, pois é através da participação das pessoas que identificam os problemas e é também com a participação das pessoas que eles se resolvem, na perspectiva da gestão da qualidade; perspectiva que aliás é igualmente aceite pelo paradigma da *Nova Museologia* em consonância com a ideia de museu centrado na comunidade. Este indicador e os descritores que lhe estão associados é vital para o processo museológico e consequentemente a expressão mais fiel da avaliação da qualidade em museus.

CAPÍTULO 4

1.METODOLOGIA DA PESQUISA

Optámos pela *triangulação** de vários métodos com o objectivo de cruzar conhecimentos da área da gestão e da engenharia da qualidade com os da museologia, com enfoque para a museologia social cujos princípios mais se aproximam, a nosso ver, dos objectivos da qualidade e onde é notória a inadequação do modelo tradicional de *Avaliação*, confinado a “*Estudos de Públicos*”. As leituras seleccionadas visam o esclarecimento sobre estas matérias, numa abordagem que busca o confronto entre fontes bibliográficas especializadas sobre gestão e avaliação em museus e os sistemas de gestão da qualidade, legislação sobre qualificação e credenciação dos museus em Portugal, código de deontologia dos museus aprovado pelo ICOM, documentos oficiais sobre normas da qualidade praticadas nos países da UE, estudos resultantes de teses de mestrado e doutoramento nesta área, os conteúdos das entrevistas exploratórias, por nós realizadas, com um consultor e um engenheiro da qualidade, uma psicóloga que investigou as implicações psicosociológicas da gestão da qualidade, a museóloga que dirige o Museu da Metrologia tutelado pelo IPQ, e registo de opiniões sobre a noção da qualidade associada aos museus e a serviços museológicos de educação, recolhidas através de questionário junto da museóloga que criou os serviços educativos dos museus municipais de Setúbal, Código de deontologia dos museus aprovado pelo ICOM internacional. Análise dos docs. da RPM que estão na base da admissão dos museus na rede. A proposta da lei-quadro dos museus portugueses e bibliografia especializada que refira boas práticas museológicas que contribuam para a definição do paradigma da qualidade aceite pelos museus.

Análise dos documentos fundadores da Nova Museologia e relacionados com a historiografia do movimento internacional que o criou.

Bibliografia especializada sobre gestão da qualidade e critérios de avaliação / identificação dos indicadores e das variáveis inerentes à organização museu entendido como parceiro numa rede social de prestadores de serviços à comunidade.

Análise das respostas ao questionário exploratório sobre “Os museus e a qualidade”, induzidas pelas seguintes questões:

- ***O que é para si um museu de qualidade?***
- ***Pode dar um exemplo concreto?***

Duas questões abertas de fácil adesão, comum a todos os entrevistados, escolhidos aleatoriamente, através de abordagens pessoais, numa rede de conhecimentos informais, com o objectivo de recolher, tanto quanto possível, impressões espontâneas e imediatas sobre a noção de qualidade associada a museus, junto de um conjunto de meia centena de pessoas, que procurou atender à diversidade de géneros, gerações e estratos sócio profissionais.

Entrevistas semi-directivas ou questionários dirigidos a especialistas da Qualidade e profissionais de museus, cuja experiência e reflexão podem ajudar a esclarecer a problemática deste estudo e a questionar a sua pertinência (a partir de um guião diferente, especialmente construído para cada especialista), concretizando:

- Engenheiro electrotécnico, mestre em controle e garantia da qualidade, Professor doutorado em Gestão da qualidade, A.

Ramos Pires- autor de bibliografia especializada sobre gestão e engenharia da qualidade, assessor da Qualidade pela EFQM e Presidente (1999-2000) do Instituto Português da Qualidade.

- Professora universitária doutorada em Gestão de recursos humanos, Odete Pereira- autora da tese intitulada: “*Dimensão psicosociológica da avaliação – os efeitos nas pessoas* “.
- Professor universitário e consultor da qualidade Paulo A. Machado- consultor do Prémio da Qualidade da AMDS que assessorou a candidatura da equipa dos Serviços Educativos dos Museus Municipais de Setúbal ao Prémio da qualidade/AMDS, 2003.
- Museóloga, Regina Pais – Directora do Museu da Metrologia tutelado pelo IPQ – Instituto Português da Qualidade.
- .
- Mestre em museologia, Ana Duarte – Autora de bibliografia de referência sobre *museus e educação* , precursora do Serviço Educativo dos Museus Municipais de Setúbal, que foram alvo da avaliação efectuada em 2003, com recurso à ferramenta CAF (caso que serviu de referência neste estudo).

Tratamento da informação e identificação das tendências e problemas levantados.

Referência ao caso prático que inspirou este trabalho, concretamente a avaliação de um serviço de museus através da aplicação da CAF/ etapas, metodologia e reflexão sobre a experiência (Serviço Educativo dos Museus Municipais de Setúbal)

PARTE II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA QUALIDADE

CAPÍTULO 1

1.EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

O sector privado, na primeira metade do século XX, movido essencialmente por razões de competitividade e imperativos de rigor, no caso da indústria bélica, aderiu aos sistemas de gestão da qualidade com o objectivo de ver os seus produtos reconhecidos publicamente através da certificação. A visibilidade e o pioneirismo que a gestão pela qualidade teve no sector privado levou a que, ainda hoje, quando se fala em certificação de produtos e serviços se pense imediatamente em fábricas e empresas. Associa-se pois, qualidade a vantagens comerciais, ao prestígio e à fiabilidade que dá primazia a alguns serviços e produtos em detrimento de outros.

Portugal, acompanhou a tendência verificada nos restantes países desenvolvidos reconhecendo os cidadãos-clientes, neste caso beneficiários e contribuintes do serviço público, como primeiros destinatários dos serviços prestados e co-avaliadores da qualidade, através de ferramentas que captam o nível de satisfação.

O cidadão/contribuinte tem legitimidade para exigir qualidade aos serviços prestados pela administração pública. Como corolário, a sua orientação para a satisfação e participação dos utentes/clientes, dos accionistas/cidadãos, deve ser objecto continuamente partilhado.

Os cidadãos têm naturalmente a legítima expectativa de que existam mecanismos rigorosos e sistemáticos de avaliar os serviços prestados, de forma a saber se os recursos são usados adequadamente e se é obtida a melhor qualidade possível.

Demonstrar que isto acontece, através das evidências para os cidadãos clientes, e compromissos expressos através de documentos, nomeadamente a *carta da qualidade*, é a principal responsabilidade do serviço público.

2.CONCEITOS DA QUALIDADE

A norma NP EN ISO 8402 (1997), citada por Ramos Pires, A. In *Qualidade, sistemas de gestão da qualidade* (2000),pp..47, 48, define:

CONTROLO DA QUALIDADE: Conjunto das técnicas e actividades de caracter operacional utilizadas com vista a responder às exigências relativas à qualidade.

GARANTIA DA QUALIDADE: Conjunto de acções programadas e sistemáticas necessárias para proporcionar a confiança apropriada de um produto ou de que um serviço satisfaz os requisitos definidos pela qualidade.

GESTÃO DA QUALIDADE: Aspecto da função geral da gestão que determina a política da qualidade.

GARANTIA DA QUALIDADE: É um sistema da gestão capaz de dar a máxima confiança de que um determinado nível da qualidade desejado está sendo alcançado ao mínimo custo.

QUALIDADE TOTAL: Cultura de empresa que permite fornecer produtos e serviços capazes de satisfazer as necessidades e expectativas dos consumidores.

2.1.A GESTÃO PELA QUALIDADE³³

Todos os países da União Europeia têm reorganizado a administração com vista à sua modernização, à obtenção de eficácia, à orientação para as necessidades implícitas e explícitas dos cidadãos. Quase todos têm elaborado programas, incluindo geralmente: conceitos de gestão por objectivos, de avaliação, de uso de indicadores de desempenho, utilização de instrumentos como a avaliação, baseada no modelo adoptado pela

European Foundation for the Quality Management (EFQM), medidas de desempenho, critérios de qualidade, o *benchmarking*, a difusão de métodos e procedimentos experimentados; apontando como técnicas: uma cultura de mudança, alterações na estrutura organizacional, acções de formação no domínio da *Qualidade Total*, com relevo para a gestão dos recursos humanos, a divulgação e a implementação de novas tecnologias da comunicação e informação; usando como aproximação às pessoas a publicação de cartas de cidadão, da qualidade e a abertura de centros de informação, escuta e de multiserviços de que são exemplo as *lojas do cidadão*.

³³ A redacção deste capítulo, sobre Gestão da Qualidade, baseou-se largamente no doc., consultado via Internet, a 1 de Junho 2001, intitulado “Gestão da qualidade em piscinas- Modelos e Práticas”, da autoria do licenciado Pedro Mortágua, mestre em ciências do desporto. É curioso notar como sectores ligados à gestão de equipamentos, no caso em concreto de desporto, reconhecem as vantagens dos princípios da gestão da qualidade e propõem a sua aplicação.

O desenvolvimento de uma *Qualidade Total* requer a identificação de alguns pontos essenciais que se deve ter em conta: - a satisfação dos clientes; a eficiência na prestação do serviço; a prevenção dos problemas, erros e deficiências em vez de inspecção; o empenhamento dos dirigentes; a liderança activa; o trabalho bem feito à primeira; a motivação dos funcionários; o conhecimento, por parte de todos, das exigências dos clientes; o trabalho em equipa, incluindo dirigentes, funcionários e clientes; o planeamento a longo prazo, com o objectivo de melhorar no desempenho e a missão das organizações; a melhoria do serviço e a estrutura horizontal descentralizada.

A gestão participativa torna-se essencial. Esta é uma questão em que a prevenção do erro é mais importante que o controlo de qualidade em que os dirigentes devem estimular a criatividade, a participação e a iniciativa das pessoas da organização por intermédio da criação de espaços de diálogo, partilha e interacção.

A liderança, na perspectiva da gestão da qualidade, é por natureza um processo grupal e, como tal, a interacção dos membros do grupo e da relação grupo-líder dá preferência à comunicação e à motivação. O papel dos dirigentes está, baseia-se na articulação dinâmica de três categorias: **Liderança / Motivação / comunicação como caminho para a Qualidade objectivada na satisfação dos clientes internos e externos.**

O cliente passa a ser o centro das atenções e a razão primeira da organização. A procura da satisfação das suas necessidades e a percepção das suas expectativas exige uma relação atenta e

personalizada de todas as pessoas que intervêm na prestação dos serviços.

Desta forma, os funcionários que lidam com os clientes no dia-a-dia, constituem um dos recursos mais importantes da organização. O contacto diário com os clientes coloca-os numa melhor posição para resolver problemas, para tomar decisões importantes, com o objectivo de prestar o melhor serviço. O seu comportamento e o seu *saber fazer*, constituem um conhecimento específico que influencia directa a qualidade nos serviços, pelo que, um dos pilares da qualidade consiste na participação e na apresentação de sugestões de melhoria por parte dos funcionários.

Alguns autores, como Maslow e Herzberg, salientam que se fizermos da organização um ambiente capaz de satisfazer as exigências dos indivíduos, estes ao poderem participar e terem poder de decisão (*empowerment*) vão encontrar a sua satisfação e auto-realização na promoção dos objectivos da organização, identificando-se com a missão.

Um programa de qualidade exige uma comunicação dinâmica, motivadora e inovadora, já que este se desenvolve com grande partilha de informação e uma gestão eficaz do conhecimento. A comunicação organizacional envolve pois, a transferência de informação através dos níveis hierárquicos e no interior de cada um deles.

A comunicação, a formação e o reconhecimento são elementos que integrados, compõem a motivação e contribuem para o envolvimento dos funcionários. A comunicação faz passar a mensagem dos dirigentes na organização e a sua posterior adesão e incentiva a

interacção entre os indivíduos, aumenta a confiança entre os comunicantes e valoriza a informação de modo a utilizá-la para atingir resultados.

Para que a comunicação exista de facto na organização é necessário, por um lado, incentivar à troca de opinião e, por outro, estabelecer uma comunicação aberta entre todos os níveis hierárquicos e em todas as direcções possíveis (descendente, ascendente e horizontal). Cabe aos dirigentes escutar os funcionários, potenciar o *feedback* e actuar através da aplicação de uma estratégia definida.

O trabalho permanente em equipa (com as reuniões de melhoria da qualidade, por ex.) é encarado como a forma mais motivadora e estimulante para obter dos funcionários sentido objectivo, cooperação, agilidade e capacidade de resposta. Assim, é visto como um meio eficaz de melhorar a comunicação entre os funcionários e de fornecer uma atitude cooperativa e participativa na resolução de problemas.

2.1.1.MODELOS DA QUALIDADE

Existem vários modelos de gestão da qualidade. De entre estes destacam-se o modelo a aplicar nos Serviços Públicos e o modelo da família das ISO 9000 que pode ser aplicado pelas entidades privadas mas também pelos organismos públicos que assim o pretenderem. No entanto existem em vários sectores especificações de cada um destes sistemas de acordo com as especificidades de cada ramo de actividade.

O Decreto-Lei nº 166-A/99, de 13 de Maio institui o Sistema da Qualidade em Serviços Públicos.

O referido Decreto-Lei adopta, para a emissão dos certificados de qualidade em serviços públicos, os critérios do modelo estabelecido pela Fundação Europeia de Gestão pela Qualidade, numa perspectiva de eficácia e eficiência da gestão, simplificação e desburocratização de procedimentos, da satisfação dos clientes, da optimização dos recursos humanos, financeiros e materiais.³⁴

As normas da família ISO 9000 foram desenvolvidas para apoiar as organizações, de qualquer tipo e dimensão, na implementação e gestão de sistemas da qualidade eficazes.

³⁴ Os serviços públicos que pretendam obter o **certificado da qualidade ou prémios da qualidade em serviços públicos** deve cumprir determinados requisitos mínimos:- a **definição da missão** e dos objectivos do serviço; elaboração de planos e relatórios de actividades, assim como os respectivos balanços; desenvolvimento de uma **gestão orientada para resultados** programados, criando os respectivos **mecanismos de controlo de avaliação**; promoção de uma política de pessoal orientada para o desempenho e para a formação; **avaliação contínua do mérito** dos funcionários; fomento da delegação e subdelegação de competências; desenvolvimento de formas de trabalho eficazes, eficientes e que contribuam para a simplificação e **desburocratização de procedimentos**; criação de mecanismos de comunicação com a sociedade e com outros serviços públicos; gestão criteriosa dos recursos financeiros; utilização racional dos recursos tecnológicos; desenvolvimento de uma política de qualidade no atendimento presencial, telefónico e electrónico; criação de mecanismos de sugestões e reclamações; **fomento do diálogo com a sociedade**; tratamento da correspondência dentro dos prazos; criação de mecanismos **afetivos do grau de satisfação do cliente**. (Mortágua, Pedro. 2000., doc. Internet, consulta em Junho, 2004)

A ISO 9000 descreve os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade e especifica a terminologia que lhes é aplicável. A ISO 9001 especifica os requisitos de um sistema de gestão da qualidade a utilizar sempre que uma organização tem necessidade de demonstrar a sua capacidade para fornecer produtos (serviços) que satisfaçam tanto os requisitos dos seus clientes como dos regulamentos aplicáveis e tenha em vista o aumento da satisfação de clientes. A ISO 9004 fornece linhas de orientação que consideram tanto a eficiência como a eficácia de um sistema de gestão da qualidade. O objectivo desta norma é a melhoria do desempenho da organização e a satisfação dos seus clientes e das outras partes interessadas. A ISO 19011 dá orientação para a execução de auditorias a sistemas de gestão da qualidade. Estas quatro normas formam um conjunto coerente de normas de sistemas de gestão da qualidade.

As normas de sistemas de gestão da qualidade da família ISO 9000 estão baseadas em oito princípios de gestão da qualidade: focalização no cliente; liderança; envolvimento das pessoas; abordagem por processos; abordagem da gestão como um sistema; melhoria contínua; abordagem à tomada de decisões baseada em factos; relações mutuamente benéficas com fornecedores.

As abordagens dos sistemas de gestão da qualidade referidas na família das normas ISO 9000 e nos modelos de excelência organizacional baseiam-se em princípios comuns. Ambas as abordagens: - permitem à organização a identificação dos seus pontos fortes e fracos; - contêm disposições para avaliação em relação a modelos genéricos; - proporcionam uma plataforma para a melhoria contínua; - contêm disposições para o reconhecimento externo.

A diferença entre abordagens dos sistemas de gestão da qualidade na família ISO 9000 e os modelos de excelência reside no seu âmbito de aplicação. A família de normas ISO 9000 contém requisitos para os sistema de gestão e dá orientações para a melhoria do desempenho. A avaliação dos sistemas de gestão da qualidade determina o cumprimento desses requisitos. Os modelos de excelência contêm critérios que permitem a avaliação quantitativa do desempenho da organização, sendo esta avaliação aplicável a todas as actividades e a todas as partes interessadas. Os critérios de avaliação nos modelos de excelência permitem a uma organização estabelecer comparações entre o seu desempenho e o de outras organizações.

2.1.2.DOCUMENTAÇÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE

O sistema documental do Sistema da Qualidade estrutura-se de acordo com uma hierarquia típica da documentação. A ordem de desenvolvimento desta hierarquia numa determinada organização, depende das respectivas circunstâncias mas, normalmente, começa com o estabelecimento da política e dos objectivos da Qualidade da organização.

Na hierarquia documental do Sistema da Qualidade o Manual da Qualidade propriamente dito, é o documento de nível 1 e contém a política e objectivos da Qualidade, as responsabilidades, autoridade e requisitos mínimos de qualificação para as diferentes funções com impacto directo na Qualidade, a organização da função Qualidade, a descrição do Sistema da Qualidade da organização e ainda uma descrição breve de como a organização cumpre os requisitos do sistema.

Estes requisitos são depois desenvolvidos e detalhados nos procedimentos de garantia da Qualidade que constitui o que muitas organizações designam por Manual de Procedimentos, o documento de nível 2.

Os procedimentos do sistema desdobram-se em instruções de trabalho, instruções de controlo da Qualidade, instruções de teste e ensaio, que já serão documentos de nível 3, pois têm como função descrever em pormenor como se realiza uma determinada actividade.

Os procedimentos escritos de um sistema da qualidade devem constituir a documentação base a utilizar no planeamento e gestão geral das actividades que têm impacto na Qualidade. Estes procedimentos devem cobrir todos os elementos aplicáveis da norma da Qualidade.

Os procedimentos devem descrever (com o grau de pormenor necessário ao adequado controlo das actividades a que respeitam) as responsabilidades, a autoridade e as inter-relações do pessoal que dirige, executa, verifica ou revê o trabalho com influência sobre a Qualidade, bem como a forma como as diferentes actividades devem ser executadas, a documentação a utilizar e o controlo a pôr em prática.

Cada procedimento deve cobrir uma parte do Sistema da Qualidade, logicamente separável, como seja um elemento completo do Sistema da Qualidade, ou parte dele, ou uma sequência de actividades interrelacionadas, ainda que respeitantes a mais do que um elemento da Qualidade.

Os procedimentos do Sistema da Qualidade não devem, regra geral, entrar em detalhes puramente técnicos do tipo normalmente descrito em instruções de trabalho.

Organizando cada procedimento com a mesma estrutura e formato, os seus utilizadores familiarizar-se-ão com uma abordagem consistente aplicada a todos os requisitos, melhorando-se desta forma as condições de cumprimento sistemático da norma.

2.1.3.O MANUAL DA QUALIDADE

Documento que especifica o Sistema de Gestão da Qualidade de uma Organização (ISO 9000:2000).

Segundo A. Ramos Pires (2000), em Qualidade – Sistemas de gestão da qualidade, p.51, “ ***O manual da qualidade é o documento mais importante do sistema. Ele deve conter as políticas e procedimentos adoptados na empresa para cumprir com os requisitos aplicáveis. A análise do manual constitui sempre um ponto essencial em qualquer avaliação do sistema.***”

O Manual da Qualidade deve transmitir, de uma forma clara, exacta, completa e concisa, a política e os objectivos da qualidade e os procedimentos escritos de controlo utilizados pela organização.

Para cada área da organização, pode ser criado um manual sectorial que indicará:

- a política da qualidade aprovada para a organização como um todo;

- os objectivos de qualidade e de desempenho desdobrados para essa área específica;
- a sequência de actividades dos processos dessa área, muitas vezes representadas em fluxogramas ou diagramas de processo;
- as funções, responsabilidades, autoridade e requisitos mínimos de qualificação para as pessoas da área em questão;
- os procedimentos do sistema da qualidade que lhe dizem particularmente respeito, e todos os que atravessam horizontalmente toda a organização, como sejam:
- o controlo de documentos e de registos da qualidade;
- o controlo de não conformidades;
- acções correctivas e preventivas;
- as instruções de trabalho que pormenorizam como se fazem as actividades-chave da área;
- os registos e impressos utilizados;
- quaisquer outros elementos considerados importantes.

Um Manual da Qualidade deve ser constituído pelos os procedimentos do sistema da qualidade que têm por objectivo o planeamento e a gestão geral das actividades com impacto na qualidade, numa organização.

- Os Manuais da Qualidade podem ser desenvolvidos pelas organizações e utilizados pelas organizações para objectivos que incluem, ainda que não se limitem ao seguinte:
- comunicar a política, os procedimentos e os requisitos da qualidade da organização;
- descrever e implementar um sistema da qualidade eficaz;

- proporcionar melhoria no controlo de práticas e facilitar actividades de garantia;
- proporcionar a base documental para auditar o sistema da qualidade;
- proporcionar a continuidade do sistema da qualidade e respectivos requisitos em situações de mudança;
- formar o pessoal nos requisitos do sistema da qualidade e nos métodos do seu cumprimento;
- apresentar externamente o sistema da qualidade, como, por exemplo, para demonstrar o cumprimento das normas;
- demonstrar a conformidade do sistema da qualidade com os requisitos da qualidade, em situações contratuais.

A ordenação do conteúdo de um manual da qualidade deve ser adaptada às necessidades da organização.

2.1.4.A CARTA DA QUALIDADE

A Carta da Qualidade é um importante instrumento para a melhoria da qualidade dos serviços públicos na medida em que através dela se formaliza um compromisso de actuação entre a administração e os seus clientes, numa óptica mais vasta que é a modernização administrativa.

A Carta da Qualidade deve assumir um compromisso de qualidade com os cidadãos e especialmente com os seus clientes/utentes.

A gestão de topo é essencial na definição de objectivos, planos e acções com vista à obtenção da qualidade de um organismo público.

O empenho e total apoio dos dirigentes é fundamental para o sucesso de qualquer projecto da Qualidade a desenvolver.

A Carta da Qualidade surge assim como um produto normal do exercício da gestão por parte do dirigente que, ao elaborá-la, mais não faz do que assumir, perante a organização e os seus clientes, os grandes princípios e os parâmetros genéricos que necessariamente o norteiam.

A carta é uma garantia da qualidade. Os destinatários da carta da qualidade são: os clientes externos (a dos serviços públicos para os clientes, permitindo aumentar a sua confiança naqueles) e também os funcionários, ou seja os clientes internos que são determinantes da qualidade do serviço prestado, que além do cumprimento dos preceitos constitucionais e legais devem ter contínuo e integral respeito pelas disposições da carta. É um instrumento de motivação dos funcionários e da interiorização da política da qualidade da organização e profissionalismo.

A carta da qualidade é um compromisso escrito de realização de objectivos entre cada serviço público e os seus clientes, salvaguardando a legalidade e imparcialidade e não perdendo de vista a simplicidade dos processos e os benefícios e direitos dos cidadãos.

Constitui um documento que visa definir parâmetros de actuação e procedimentos que potenciem a melhoria da qualidade, aumentando a satisfação dos colaboradores e clientes, com contínua avaliação dos resultados.

Os objectivos e actividades relativas à Qualidade devem ser apresentados de forma a reforçar o empenhamento individual e colectivo de todos os colaboradores e o entendimento da política da organização por parte do cliente.

Os requisitos de um serviço têm que ser claramente definidos em termos de características observáveis e sujeitas a avaliação por parte de um cliente.

Os processos de prestação de serviços também necessitam de ser definidos em termos de características, nem sempre observáveis pelo cliente, mas que afectam directamente a execução do serviço.

Muitas características qualitativas, avaliadas subjectivamente pelos clientes, são passíveis de medição quantitativa por parte da organização.

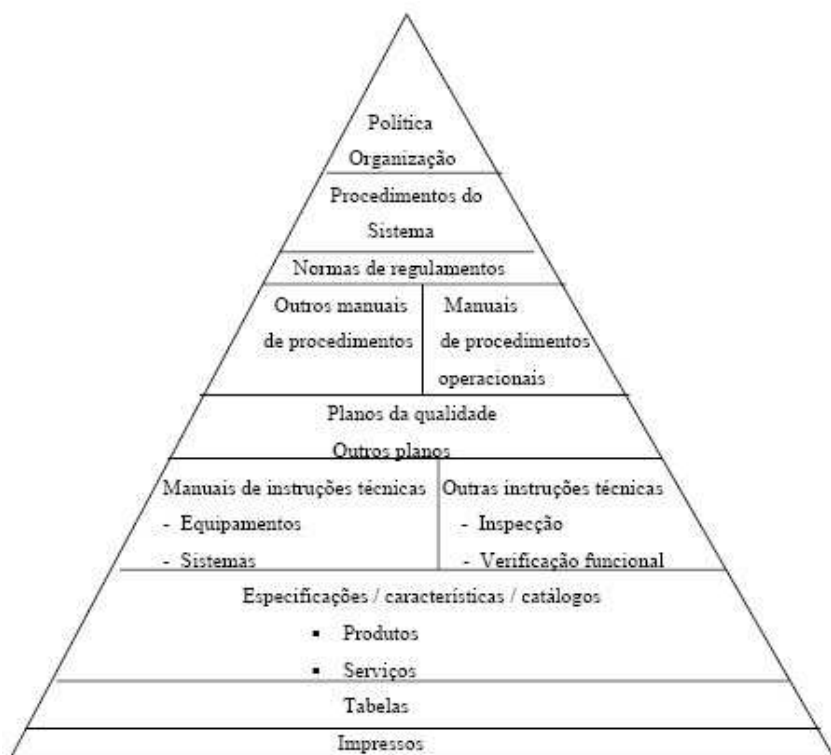
A avaliação da qualidade do serviço inclui a medição e verificação das actividades-chave do processo, a fim de evitar tendências indesejáveis e insatisfação do utente.

As auditorias internas da qualidade efectuadas periodicamente são importantes ferramentas de avaliação da qualidade de uma organização pelo que pode ser mencionada na carta a periodicidade com que são realizadas.

A medida final da qualidade de determinado organismo público é também a avaliação pelo cliente da qualidade do serviço prestado, motivo pelo que na carta da qualidade devem igualmente ser mencionados os mecanismos de avaliação da satisfação dos clientes, utilizados pela organização, tais como: questionários, inquéritos de opinião, entrevistas, etc.

As reclamações devem ser encaradas como mecanismos identificadores de possíveis situações não conformes, devendo por isso ser facilitado esse direito ao cliente através da divulgação do livro de reclamações ou mecanismos de registos similares. As reclamações dos clientes são importantes ao identificar possíveis oportunidades de melhoria de serviços, pelo que devem ser encaradas como factores de auto-regulação do funcionamento dos serviços públicos.

Na Carta da Qualidade é fundamental que seja referido o tratamento e seguimento das reclamações eventualmente apresentadas relativamente ao serviço prestado pela organização.



In "Qualidade - Sistemas de gestão da qualidade", Ramos Pires, A ., (2000), p.63

3. ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO DA QUALIDADE

- Inspeção
- Controle da Qualidade
- Garantia da Qualidade
- Gestão da Qualidade
- Gestão pela Qualidade Total

Estas constituem, em síntese, as etapas de evolução do conceito da qualidade nas organizações (Pereira, 2003). Ainda citando a mesma autora (tese de doutoramento) as referidas etapas definem-se da seguinte forma:

Inspeção executa actividades que abrangem essencialmente técnicas de medição, comparação e verificação. Realiza-se, essencialmente, na área produtiva. Identifica as não conformidades.

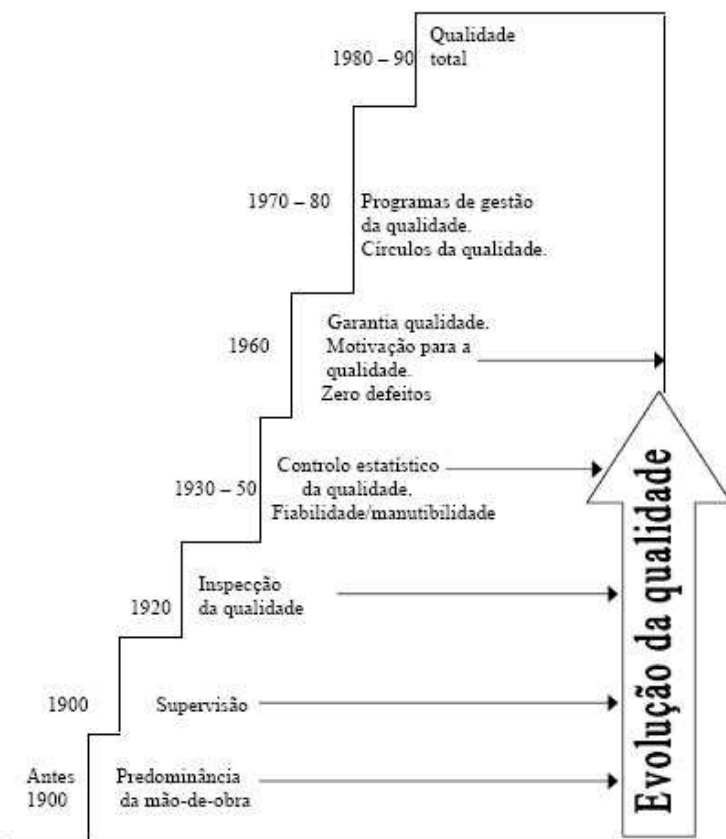
Controle de Qualidade confere mais atenção às actividades de monitorização, quer atendendo à análise dos desvios dos processos, quer à reposição dos parâmetros e indicadores desejados. Para o efeito recorre, tipicamente, a metodologias estatísticas básicas.

Garantia da Qualidade envolve actividades planeadas que, de uma forma sistemática, visam assegurar o alcance dos objectivos da qualidade. Historicamente, aparece como complemento das especificações técnicas dos produtos e como forma dos clientes obterem confiança nos fornecedores, não só ao nível das competências técnicas, mas também quanto à garantia de que as formas de organização estão em condições de proporcionar níveis de qualidade esperados, de forma contínua e consistente.

Gestão da Qualidade dá ênfase à integração da qualidade na gestão global da organização, envolvendo também as actividades não directamente produtivas. As ferramentas da qualidade são usadas numa perspectiva predominantemente preventiva, tornando-se progressivamente mais sofisticadas. Inicia a focalização no desenvolvimento das potencialidades dos trabalhadores. Aumenta as providências relativas à orientação para o cliente. Supõe a participação dos trabalhadores de todas as áreas com impacte no produto final. (...).

Gestão pela Qualidade Total integra as abordagens anteriores e faz crescer estas de preocupações relacionadas com a instalação na empresa de uma cultura susceptível de assegurar a satisfação dos clientes internos e externos, valorizando a integração da organização no ambiente e tecido social envolventes. Considera-se imprescindível que a direcção participe, activamente, na gestão da qualidade. A delegação, o empowerment e o desenvolvimento de competências dos trabalhadores são preconizados. Advoga-se o conceito de zero defeitos e é dada relevância ao cliente interno. Recorre-se de forma mais extensiva às ferramentas da qualidade. Procura-se que todas as funções e pessoas dentro da organização sejam envolvidas, bem como clientes e fornecedores.

Salvagarde-se, ainda segundo a mesma autora, que nem todas as organizações percorrem as etapas referidas da mesma forma nem pela ordem aqui enunciadas. *Contudo, os níveis de desenvolvimento mais elevados incorporam sempre as etapas anteriores* (Dale et al, 1997; Pires, 2000).



In, "Qualidade- sistemas de gestão da qualidade " , Ramos Pires, A ., 2000, p.34

4.CRITICAS AO SISTEMA DA QUALIDADE

Baseados na reflexão feita por Maria Odete Pereira, 2003, em *“Implicações psicossológicas da gestão da qualidade”*, tese de doutoramento em gestão, Univ. Aberta, p.49, relativamente ao tema *“críticas às concepções e práticas da gestão da qualidade”*, a autora identifica, na literatura disponível, três correntes distintas assim categorizadas:

A corrente teórica enraizada nos meios universitários, que contesta a aparente desconsideração da produção teórica da qualidade, relativamente às teorias da gestão (Wilkinson e Witcher, 1993, referido por Pereira, 2003). Os defensores desta corrente argumentam que a gestão da qualidade, nomeadamente a GQT, poderia resultar mais rica se atendesse aos conhecimentos produzidos ao nível da gestão dos recursos humanos (Dean e Bowen, 1994, referidos por Pereira, 2003).

- As críticas que se alicerçam na corrente eu tem por base aspectos práticos, de natureza pragmática ao nível da eficácia da abordagem da gestão da qualidade e dos seus resultados. Criticam a rigidez e burocracia da normalização, a falta de empenhamento dos gestores, a falta de visão e planeamento. A autora refere alguns dos autores que sustentam as críticas acima referidas e reprovam o elevado número de insucessos (Pereira, 2003).

- A corrente que argumenta criticamente opondo-se às teorias da gestão da qualidade, no campo ideológico, em torno das consequências sociais do movimento e do seu significado político. *“Acusam a gestão da qualidade de servir os projectos de domínio da*

direita política, tendo por fim principal a exploração dos trabalhadores” (Willmot, 1993; Tuckman, 1995; citados por Pereira, 2003). As vozes críticas, identificadas com esta corrente, afirmam “a GQT é uma condição e uma consequência das relações de poder nas organizações e também um veículo de luta entre grupos e indivíduos” (Pereira, 2003). Consideram que “a gestão da qualidade é uma forma manipuladora de arregimentar os trabalhadores em torno de objectivos de aumento da produtividade e da redução de custos, que de outra forma seriam difíceis de alcançar” (Cole et al, 1995; citado por Pereira, 2003).

De entre as várias correntes a autora (Odete Pereira) focaliza a sua atenção nas críticas veiculadas pela reflexão pragmática, o estudo empírico que desenvolveu as críticas que refere (apresentadas em 9 pontos) ressaltamos os seguintes aspectos:

A discrepância entre as concepções e as práticas (Sinclair e Collins, 1993; referido por Pereira, 2003).

O envolvimento comedido da gestão, que revela falta de compreensão da filosofia e práticas da gestão de qualidade, devido à falta de uma visão sistemática da organização.

“(...) dificuldade de aplicar o que foi aprendido”. (Pereira, 2003).

“Erros de implantação das metodologias da qualidade com falhas no desenvolvimento dos sistemas da gestão da qualidade”.

Dificuldade em analisar objectivamente os variáveis em presença, especialmente as que se prendem com a avaliação de necessidades de

mudança e as relacionadas com as crenças e valores instituídos. Expectativas distorcidas relativamente à obtenção de resultados imediatos.

Precipitação na análise dos indicadores positivos de satisfação dos clientes, descurando a sua monitorização em face da evolução continua dos factores que os condicionam (mercados).

“Falhas na implementação do empowerment, nomeadamente quanto à forma superficial com que frequentemente é abordado”. (Pereira, 2003).

Tendência para a institucionalização da gestão da qualidade, como algo que funciona à parte, em responsáveis específicos, desmotivando a participação de todas as pessoas da organização, gerando bloqueios na comunicação.

“Falhas na monitorização e medição dos processos e na medição dos indicadores relevantes (...)”. (Pereira, 2003).

Ainda segundo a autora (Pereira, 2003), às análises negativas à gestão da qualidade, contrapõem-se as interpretações abonatórias, por vezes concomitantes:

A capacidade de adaptação como chave de sucesso para muitas organizações.

A validade dos métodos e técnicas que lhe estão associados, cada vez mais utilizados (Benny e Peyrat, 1995; Dale Etal, 2000; Sun Etal, 2000; Terziovski, 1999; Zbaracki, 1998 – referidos por Pereira, 2003)

A focalização no indivíduo e nos sistemas da organização social. O facto da gestão da qualidade apelar à participação de todos, nomeadamente ao nível da descrição/ redacção dos procedimentos, o que acresce responsabilidade e reconhecimento dos saberes. A autora (Pereira, 2003) faz notar que *“a integração dos conhecimentos da área das ciências humanas e ambientais tem vindo a obter maior projecção, designadamente na literatura da especialidade”*. A gestão da qualidade capitaliza a experiência individual e colectiva, tornando mais fácil o entendimento dos problemas, a sua origem e identificação.

“O movimento da qualidade foi feito de tantos mini escolas que estas constituem pedras construtivas de uma nova forma de a conceber. (...) Tudo fará parte da melhoria continua, enquanto pressuposto basilar da gestão da qualidade” (Cole, 1995; referido por Pereira, 2003).

Feito o balanço entre as interpretações negativas e positivas da gestão da qualidade, a autora (Pereira, 2003) sublinha que Klefsjö Hellsten (2000), *“alertam para o facto de serem feitas várias mudanças em nome da qualidade quando quem os está a implementar e a gerir sabe muito pouco desta área do conhecimento e intervenção”*. Os autores citados advertem para a necessidade de rigor e cautela das interpretações e *“atribuições causais dos efeitos de mudanças decorrentes de algo que, inadequadamente, é colocado sob o chapéu da gestão da qualidade”* (Pereira, 2003, p.53).

5.ESPECIFICAÇÕES DA QUALIDADE

- a qualidade da concepção
- a qualidade da prestação de serviço
- a qualidade na utilização
- a qualidade relacional

Segundo A. Ramos Pires, em “A qualidade – sistemas de gestão da qualidade”, pag. 20/21, *a qualidade tem uma componente subjectiva, por vezes difícil ou mesmo impossível de medir com precisão, do ponto de vista do controlo da qualidade ou da garantia da qualidade, a qualidade necessita de ser objectivada e quantificada de forma a ser mensurável, de outra forma não haverá possibilidade de controlo; mesmo as características subjectivas devem na medida do possível ter alguma forma de medição (ou comparação).*

(...) Então para haver garantia da qualidade, esta deve começar por ser definida ou especificada. Três grandes divisões podem ser consideradas para simplificar a exposição: CONCEPÇÃO, FABRICO/PRESTAÇÃO DE SERVIÇO e USO.

A qualidade da concepção deve ser a medida em que o objecto incorpore as necessidades e expectativas do consumidor, quer em termos funcionais, quer em termos técnicos.

A qualidade do fabrico/prestação do serviço deve ser a medida em que o produto /serviço esteja de acordo com as especificações.

A qualidade na utilização deve ser a medida em que o produto desempenhe as tarefas ou preste os serviços que o consumidor espera dele.

Uma quarta divisão tem a ver com a qualidade relacional, medida da eficácia dos contactos com os clientes (a qualidade é afectada por todas as pessoas que contactam os clientes). Neste conceito estão incluídos os clientes internos.

Então a qualidade compreende um conjunto de características que de grosso modo podem ser divididas em duas categorias:

Características funcionais- aquelas que são directamente úteis ao consumidor e que permitem ao produto dar respostas ao quadro de necessidades do utilizador. (ex: velocidade, comodidade, fiabilidade, manutibilidade...)

Características técnicas – aquelas que resultam da solução técnica encontrada (ex: material, peso, altura...)

(...) Neste sentido a qualidade começa pela identificação das necessidades do utilizador e da sua expressão em termos das funções que este deve desempenhar (O PRODUTO VIRTUAL). Só depois os gabinetes de projectos devem procurar a melhor solução técnica (O PRODUTO REAL)

Ainda segundo A. Ramos Pires , na obra já citada, pág. 35, o sistema da qualidade é o conjunto das medidas organizacionais capazes de transmitirem a máxima confiança de que um determinado nível de qualidade aceitável está sendo alcançada ao mínimo custo. (...)

A gestão é um subsistema da organização. É composto de muitas partes interrelacionadas e que interactuam, nomeadamente personalidades e regulamentos.(...) . A organização alcança os seus objectivos através de uma rede interligada de processos.

O significado de sistema reside no facto de que ele orienta o pensamento e portanto a acção no sentido de alcançar eficaz e optimamente um objectivo.

O sistema da qualidade é um subsistema da gestão porque atribui sistematicamente recursos e responsabilidades de modo a que a organização para a qualidade se torne viável, efectiva e competitiva.

Na perspectiva de A. Ramos Pires, em entrevista, por nós efectuada no ambito deste trabalho, *a **qualidade, enquanto conceito organizacional, é agregadora porque gera consenso.*** É assim vantajosa, relativamente a outras teorias, na medida em que todas as organizações estão normalmente de acordo sobre a pertinência da qualidade e reconhecem nela a via primordial para a obtenção de resultados credíveis e da satisfação. É através dos resultados, no compromisso com a missão e os valores, que as organizações reforçam a identidade e demonstram a sua coerência e exequibilidade . Partilhamos a ideia expressa na conhecida máxima em que se afirma que as pessoas são aquilo em que acreditam.

Numa adaptação livre, esta constatação aplicada às organizações, equivaleria a afirmar que estas são aquilo com que se comprometem. O termo qualidade pode ter várias asserções, conforme as dimensões e percepções do conceito, mas o seu caracter polissémico conjuga-se sempre num aspecto crucial que constitui o denominador comum da

qualidade - o compromisso que a organização estabelece com a missão, medido pelos resultados e pela satisfação.

As motivações que estão na base da implementação dos sistemas da gestão da qualidade reflectem o carácter contemporâneo do conceito e do seu campo de aplicação, em resposta a necessidades e problemas situados e datados. Segundo A. Ramos Pires, ainda citando a entrevista acima referida, essas motivações dependem essencialmente dos seguintes aspectos:

- *O nível de consciência dos cidadãos clientes;*
- *A comparação relativamente a outras organizações;*
- *A definição de uma estratégia.*

Uma questão que de imediato nos assola, prende-se com o primeiro aspecto referido por A. Ramos Pires, que coloca o nível de consciência dos cidadãos como uma das principais motivações para a implementação de sistemas da qualidade. Este será talvez, um dos grandes óbices à sua aplicação nos museus pois depende de factores externos de natureza educacional e de desenvolvimento da sociedade que, no contexto português, estão bastante comprometidos. Como se pode esperar um elevado nível de consciência dos cidadãos clientes dos museus se estes não utilizarem plenamente, no seu quotidiano, os seus serviços? Por outro lado como é que os cidadãos recorrem conscientemente a serviços ou produtos de uma organização, no caso concreto de um museu, quando não está claro o seu compromisso com esses mesmos cidadãos? Ou por outras palavras, quando as pessoas não sabem exactamente em que é que estes lhes podem ser úteis. Seja porque a missão não está claramente definida, ou porque a organização não envolveu estrategicamente os parceiros, ou ainda

porque não conseguiu tornar visíveis os resultados devido a bloqueios na comunicação, má gestão da informação ou opacidade deliberada da organização.

Este aspecto é realmente um dos *calcanhares de Aquiles* da qualidade em museus mas é também um desafio que estes terão que vencer em parceria com outras organizações implicadas no desenvolvimento da sociedade.

Relativamente à segunda questão mencionada pelo nosso entrevistado, a comparação entre organizações como incentivo à qualidade, no caso dos museus, tem estado focalizada na comparação inter pares e como tal circunscrita às organizações museológicas, o que se revela manifestamente insuficiente, segundo o conceito da gestão da qualidade, para que se alcancem níveis de realização aceitáveis, resultando essas pretensas comparações em redundâncias inibidoras de confronto de boas práticas. Claro que, neste caso, terá sido até agora determinante o percurso e génese da maioria dos museus portugueses, “institucionalizados”, ou seja acomodados a rotinas e procedimentos que advêm do próprio conceito de museu que estes adoptaram e das dificuldades que enfrentam enquanto organizações, por vezes pesadas e historicamente situadas, em operar mudanças. O peso institucional modela, por vezes a forma de gerir os museus gerando uma estrutura organizacional muito hierarquizada e compartimentada que os fecha em si próprios no estrito cumprimento de funções que os equiparam aos demais da família museológica. Estes museus estão normalmente mais preocupados em legitimar as suas práticas junto de outros museus, do que propriamente em estabelecer compromissos com os cidadãos clientes, públicos e parceiros.

Pelas razões expostas torna-se evidente que restringir o exercício de comparação das boas práticas, *benchmarking*, à comunidade museológica condiciona a visão dos museus e limita o planeamento estratégico. Então como poderemos estabelecer metodologias eficazes de comparação inter organizacional mantendo e reforçando a identidade dos museus e a especificidade dos saberes? Em termos organizacionais o que temos de comum e de diferente relativamente a outras organizações? Que mais-valias nos acarreta este esforço de entendimento? Em termos epistemológicos como articular conceitos sem cair na especulação ou comprometer áreas do saber com caminho feito? A universalidade proclamada pela gestão da qualidade para o uso das suas ferramentas, em todo o tipo de organizações, é credível? Quais as evidências? Que outros exemplos no poderão guiar?

Relativamente à terceira questão referida por A. Ramos Pires, nomeadamente a definição de uma estratégia como motivação para a qualidade, é evidente que esta é, a nosso ver, um corolário das condições anteriormente referidas. Sem parâmetros de comparação externos e uma estratégia concertada, entre parceiros e tutelas que vise elevar o nível de consciência dos cidadãos clientes, dificilmente os museus poderão validar as suas competências organizacionais e definir metas de planeamento estratégico.

A grandes questões prevalecem: Que auto imagem têm os museus do seu impacto na sociedade; Como é que o museu, no seu todo, funciona enquanto organização; Como gere o conhecimento; Como mede e valida os resultados; Como, com quem, em ordem a quê e para quem, estabelece planos de melhoria; Como projecta a sua visão; o que sabe sobre as necessidades explícitas e implícitas dos efectivos e

potenciais clientes dos seus produtos ; Que percepção tem da qualidade dos seus serviços.

Em suma, que ideia tem o museu de si próprio enquanto organização.

A partir da experiência da candidatura ao prémio da qualidade dos Serviços Educativos dos Museus Municipais de Setúbal, procurámos reflectir sobre os instrumentos da qualidade que, numa fase inicial, possam ajudar os museus a construir o seu próprio processo de gestão do conhecimento com vista à auto avaliação e identificação das competências organizacionais da entidade museu. A CAF foi a ferramenta com que trabalhamos com resultados positivos em termos de objectividade dos critérios, porém debatemo-nos com dificuldades na adaptação da linguagem e consequentemente na busca dos indicadores e das variáveis específicas de um serviço de museus.

Assim permanece a questão de saber como adaptar a linguagem substantiva da CAF à linguagem substantiva dos museus e que vantagens podem advir, para os museus e os cidadãos, da adopção dos princípios da gestão da qualidade.

CAPÍTULO 2

1.A GESTÃO PELA QUALIDADE EM BIBLIOTECAS E ARQUIVOS UMA POSSIBILIDADE DE *BENCHMARKING* COM OS MUSEUS

Como resultado das várias leituras que efectuámos e sobretudo através da pesquisa em sites na Internet, concluímos a adopção da gestão da qualidade é hoje uma realidade em organizações de diversa natureza : seguros, banca, ambiente, serviços de meteorologia, organismos públicos, indústria, equipamentos desportivos e bibliotecas, entre outros. Afigurou-se-nos contudo relevante, para o nosso estudo dar relevo ao caso das bibliotecas e arquivos que partilham, em muitos casos as mesmas tutelas dos museus e se encontram igualmente na esfera da prestação de serviços culturais.

Assim pudemos constatar que existem inúmeras referências a estudos, relatórios e programas de formação que visam a implementação de sistemas de gestão da qualidade em bibliotecas e arquivos com especial visibilidade para as instituições anglo americanas. As bibliotecas brasileiras assumem particular destaque ao nível da reflexão escrita no domínio da gestão da qualidade em bibliotecas, especialmente na tutela universitária. Para tal, não será alheio o contributo do prof. Vicente Falconi Campos, guru da gestão da qualidade total, com destaque no cenário brasileiro.

No caso português obtivemos a informação de que há exemplos de bibliotecas que aderiram à gestão de qualidade, caso da biblioteca pública municipal de Oeiras, embora a experiência não esteja ainda amplamente divulgada. A prospecção sobre o tema nesta área revelou-

nos um estudo, realizado em Portugal, sobre gestão da qualidade em bibliotecas, publicado em livro, que obteve o prémio Raúl Proença (2002), com o título “*Aprender a Inovar: guia para o desenvolvimento de competências de informação e documentação*” da autoria conjunta de Leonor Borralho e Paula Ochôa.

Não se conhecendo exemplos práticos de aplicação de sistemas de gestão da qualidade em museus pensamos que os exemplos que nos chegam da sua adopção em bibliotecas, portuguesas e estrangeiras, e dos conhecimentos desenvolvidos pelas equipas técnicas de bibliotecárias/os e arquivistas, para adaptar as ferramentas da Qualidade aos indicadores específicos dos sistemas documentais, pode ser uma referência para os museus. Alguns dos documentos a que tivemos acesso, reflectem um conhecimento aprofundado das ferramentas da qualidade e uma reflexão cuidada sobre a forma de os operacionalizar para as bibliotecas e arquivos. Estamos em crer que as metodologias encontradas e a identificação reflectida das *boas práticas* que advêm da gestão da qualidade em bibliotecas e arquivos pode constituir um estimulante exercício de *Benchmarking* com os museus que quiserem reflectir sobre a pragmática do modelo de gestão da qualidade, tendo como referência casos comprovados da sua aplicação em serviços públicos identificados com a área da cultura em que também os museus se situam.

PARTE III - ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA MUSEOLOGIA

CAPÍTULO 1

1.A MUSEOLOGIA UMA CIÊNCIA \ A NOVA MUSEOLOGIA O PARADIGMA DA SUA CONTEMPORANEIDADE

UMA DIALÉTICA DO CONHECIMENTO ENTRE O VELHO E O NOVO

A museóloga, pedagoga e teórica da museologia , Maria Célia Santos, em entrevista concedida a Mário Souza Chagas, em 1998, refere que (...)”*a museologia é uma ciência em processo, como tal, em permanente construção. Não me parece pertinente, portanto, considerar a existência de uma nova museologia, sob a pena de esvaziá-la, de retirar do seu contexto toda a produção que a antecedeu, desprezando essa produção com o sentido pejorativo do velho, obsoleto, inútil, quando esta deve ser considerada a base, o apoio necessário que nos fundamenta para novas investidas.*”

Nessa mesma entrevista, Maria Célia Santos, faz distinção entre o conceito de *nova museologia* , modelado pelo movimento que a gerou e a museologia propriamente dita, a disciplina científica que enquadra e reelabora teoricamente, todas as abordagens e contributos para o esclarecimento do seu objecto. Ressalta o contributo do Movimento para uma Nova Museologia, para a renovação da museologia como ciência. A sua reflexão acentua o carácter processual das práticas museológicas, atentas e ajustadas às diversas realidades, o papel social dos museus construídos na interacção com a comunidade e a

participação como campo experimental que serve de base ao avanço dos aspectos teórico/metodológicos da museologia.

Colocando o exemplo em si própria, Maria Célia Santos, quando inquirida (1998) sobre se se considera uma *nova museóloga*, responde: *“Considero-me, uma profissional na área da museologia, que toma como referencial os conhecimentos construídos ao longo do processo histórico, para a construção de novos conhecimentos, levando em consideração as múltiplas realidades, aberta á interação com os novos sujeitos sociais.”*

A referida museóloga afirma permanentemente o caracter abrangente da museologia como ciência, recusando, no plano teórico, a tentação de estabelecer dicotomias entre o novo e o velho que esvaziem ou façam perigar o rigor científico da museologia. Fica claro da interpretação das suas palavras que não há duas museologias , mas sim uma única ciência e um novo paradigma que marca a sua contemporaneidade.

Maria Célia demonstra que a museologia, como ciência, dispõe das ferramentas que lhe permitem ajustar-se ao paradigma da nova museologia, mantendo o distanciamento crítico e a abertura a novos questionamentos, numa perspectiva dialética do conhecimento.

O enfoque posto nos aspectos processuais da acção museológica e no sujeito que se transforma, transformando a realidade social em que se insere, informa, no essencial, o paradigma da museologia na contemporaneidade, para cujos fundamentos muito contribuiu a reflexão teórica de Paulo Freire, reflectida na declaração da **Mesa Redonda de Santiago do Chile, realizado em 1972 - um marco decisivo para o questionamento da museologia do nosso tempo,**

comprometida com os problemas sociais, os direitos humanos e a não exclusão.

A década de 70 do Sc. XX, constitui efectivamente uma viragem na forma de entender o processo museológico, o papel dos museus na sociedade e a relação do homem com os patrimónios e as memórias.

A nova museologia fundada na participação e nos princípios da cidadania, encara os museus como *obras inacabadas* que intervêm, continuamente na comunidade, em processos que visam a *qualificação do fazer cultural* (Maria Célia,1998) através de abordagens multidisciplinares, em que se articulam o local e o global, influenciando-se mutuamente.

2.CONTRIBUTOS PARA UMA NOVA MUSEOLOGIA

ETAPAS E CONCEITOS

O movimento para uma *Nova Museologia*, problematiza, há cerca de três décadas, os conceitos de museu, de museologia e de património, com enfoque nas questões da comunidade, da participação e da cidadania. Da sua reflexão emergiu o novo paradigma que marca a contemporaneidade da museologia e os fundamentos teórico/metodológicos que informam as práticas museológicas, comprometidas com a mudança social, orientadas pelos princípios da liberdade e da diversidade cultural e disciplinar. O novo paradigma diferencia a nova museologia da museologia tradicional, em três vectores de análise:

- **Da monodisciplinaridade à multidisciplinaridade**
- **Do público à comunidade**
- **Do edifício ao território**

Luis Alonso Fernández (1999), em “*introducción a la nueva museología*”, faz o registo diacrónico dos *momentos-chave da Nova Museologia*, numa tabela que refere acontecimentos e personalidades, cujo o contributo foi decisivo para fazer avançar a museologia, enquanto ciência e campo do conhecimento multidisciplinar, no período que medeia entre 1958 e 1996. A data mais recuada assinala a primeira referência à expressão *Nova Museologia*, feita pelos norte-americanos G. Mills e R. Grove, no livro “*The modern museum and the community*” na perspectiva do autor, esta temática só vem a ser formalmente recuperada (documentada) na década de 80, com os contributos teóricos de André Desvallées (1980) que publica “*Nouvelle Muséologie*” na enciclopédia *Universalis* ; também no mesmo ano, 1980, as discussões nas reuniões do ICOFOM, celebradas no México, se referem à “*las posición de los ecomuseos e de la Nueva Museología dentro del comité*”(Fernández, 1999 p.79).

Prosseguindo na década de 80, mais precisamente em 1983, o referido autor dá relevo à proposta do ecomuseólogo Pierre Mayrand, para a formação de um grupo de trabalho sobre *museologia comunitária*.

Em 1984, dá-se um passo decisivo com a realização do primeiro “*Atelier Internacional des Écomusées et Nouvelles Muséologies*”, que virá a contribuir para a produção de um dos documentos fundadores das novas correntes da museologia- a declaração do Quebec.

Estes e outros contributos, também referidos pelo autor, nomeadamente o encontro especial sobre ecomuseus em Leiden(1984) e de Zagreb(1985), organizados em conexão com as conferências do ICOFOM, desembocaram na criação do MINOM (Movimento Internacional para uma Nova Museologia), em 1985, numa reunião em Lisboa presidida por Pierre Mayrand. Ainda seguindo a lógica expositiva de Luis Alonso Fernandez(1999), na obra já referida, ressalta-se a contribuição dos museólogos franceses (Bellaigue, Deloche, Desvallées, Evrard, De Varine – Bohan), no Simpósio do ICOFOM, em Buenos Aires (1986), para a credibilização do Movimento para uma Nova Museologia.

Em 1992, dá-se um passo significativo, durante a conferência geral do ICOM, no Quebec, com a celebração de um encontro entre ICOFOM e o MINOM.

Em 1994, tem lugar em Pequim o Simpósio do ICOFOM, sobre *Museum and Community I*, cujo conteúdo viria ser publicado no *ICOFOM Study Series(ISS)*24.

O momento – chave da Nova Museologia mais recente, identificado pelo referido autor, tem a ver com o facto de ter sido editado (ISS25.), pelo presidente do ICOFOM, os conteúdos do Simpósio sobre *Museum and Community II*, celebrado em Stavanger, durante a conferência trienal do ICOM(Fernández 1999).

Aos momentos – chave da nova museologia, identificados por Luis Alonso Fernández, poderemos acrescentar outros enfoques e contributos para uma historiografia da nova museologia que apesar da sua jovem existência, têm associada uma produção teórica notável

associada a práticas museológicas estimulantes e inovadoras, para uma visão heurística da museologia e dos seus fundamentos.

Para nos ajudar a reflectir sobre os enfoques que marcam a contemporaneidade da museologia, apoiamo-nos na reflexão de Judite Primo (1999) publicada nos cadernos de socio museologia (n.16), onde a autora analisa os cinco documentos que, em seu entender, *“traduzem o pensar museológico do nosso século e que principalmente, levaram os profissionais da área a aplicar esta ciência de forma menos hermética e a entender a sua prática”*.

Especificando as fontes referidas pela autora são:

- **Mesa Redonda de Santiago do Chile em 1972**
- **No Atelier Internacional da Nova Museologia, na cidade do Quebec, no Canadá em 1984**
- **Na reunião de Oaxtepec, que decorreu no México em 1984**
- **Na reunião de Caracas, na Venezuela em 1992**

A referida autora chama a atenção para o facto de todos estes documentos terem sido elaborados no continente americano, com especial pendor para a América Latina, zona historicamente marcada pelo fosso entre países pobres e países ricos, facto que provavelmente, acentuou o discurso contra a problemática da liberdade, da injustiça social e da exploração, associada às políticas do património, às representações das memórias e ao papel dos museus na sociedade.

Relativamente à pertinência de cada um dos documentos citados, Judite Primo destaca:

O seminário Regional da UNESCO (1958) a função educativa dos museus, em que o documento produzido “*dá ênfase à função educativa dos museus (...) reconhece o museu como se fosse uma extensão da escola. (...)Aproveita para enfatizar o carácter didáctico da exposição. Buscando alternativas para os problemas expositivos, sugere que o museu se aproprie das novas tecnologias para comunicar.*” .

A propósito da mesa redonda de Santiago do Chile (1972) “*o documento define um novo conceito de acção dos museus: o museu integral* ³⁵, *destinado a proporcionar à comunidade uma visão de conjunto do seu meio material e cultural* “.

Esta visão articula-se com a de património global ³⁶ .

A mesa redonda de Santiago é decisiva relativamente à assunção da função social do museu e do conceito que lhe está associado – lugar de múltiplas aprendizagens e de interdisciplinariedade “*por vezes transformado em centro de pesquisa* “(Judite Primo, 1999).

Confrontando as apreciações da autora da citada reflexão, com o documento original, em língua portuguesa, traduzido por Marcelo M. Araújo e Maria Cristina Bruno, publicado nos cadernos de sociomuseologia, n.15, 1999, ULHT (268pp), ressaltamos ainda do seu conteúdo, um aspecto relevante para a temática da avaliação da

³⁵ Conceito que definiremos adiante

³⁶ Ibidem

qualidade em museus (referido no ponto 6) “ *os museus devem criar sistemas de avaliação que lhes permitam determinar a eficácia da sua acção em relação á comunidade.*”.

Relativamente à declaração de Quebec (1984), a referida autora (Primo 1999), ressalta o facto de esta opor claramente “*uma museologia de caracter social (...)a uma museologia de colecções. Criando uma dicotomia entre a nova museologia versus a tradicional.*”.

Seguindo a metodologia anteriormente adoptada, tentámos buscar no documento original traduzido em língua portuguesa por Mário Moutinho, revisto por Marcelo M. Araújo, publicado nos cadernos de sociomuseologia, (n.15), aspectos relevantes para a avaliação da qualidade e/ou gestão da qualidade em museus identificados com as práticas da nova museologia.

Assim, relativamente á declaração do Quebec, esta refere no ponto 1, a propósito da função social dos museus e do caracter global das suas intervenções que “*para atingir este objectivo e integrar as populações na sua acção, a museologia utiliza-se, cada vez mais, da interdisciplinaridade, de métodos contemporâneos de comunicação comuns ao conjunto da acção cultural e igualmente dos meios de gestão moderna que integram os seus usuários*”.

Sobre a declaração de Oaxtepec, realizada no México , em 1984, Judite Primo (1999), ressalta a dicotomia entre a *velha* e a *nova* museologia, esta ultima alicerçada na trilogia - território - património – comunidade e o apelo ao dialogo e á participação como alternativa ao monólogo do “técnico especialista” e do museu “autoridade” . Esta questão prende-se inequivocamente com a noção de qualidade

associada à perspectiva da gestão do conhecimento e do acesso à informação como recurso fundamental da museologia social.

2.1.A DECLARAÇÃO DE CARACAS LANÇA OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO PELA QUALIDADE EM MUSEUS

Relativamente ao ultimo dos cinco documentos elencados por Judite Primo, a **Declaração de Caracas (1992)**, é aquela que de forma **explicita, relaciona a definição da missão de museu e a gestão com os desafios da museologia social**, facto que alias, seria de prever porque esta declaração foi produzida no âmbito do seminário sobre “*A missão dos museus na América Latina: novos desafios na viragem do Sc. XX*”.

Este documento, considerado por Huges de Varine, um dos mais importantes e completos na história do movimento para uma nova museologia, foi traduzido em língua portuguesa por Maristela Braga e está publicado nos cadernos de sócio museologia (n.15).

O seu teor é da máxima importância para a temática em estudo, relacionado com a avaliação e gestão da qualidade em museus.

Dele destaca-se a seguinte passagem : “ *no desenvolvimento desde evento foram tratados numerosos aspectos, alguns dos quais foram analisados com especial ênfase, visto que durante as secções, ficou evidenciada a singular relevância da sua relação com o desempenho dos museus, que são : museus e comunicação, museus e gestão, museus e liderança, museus e recursos humanos e finalmente, museus e património*”.

Este documento põe um enfoque decisivo na questão da gestão como instrumento de *capacitação* das pessoas (pessoal dos museus), com vista à *criação de uma consciência publica sobre a defesa do património cultural*, acrescentando ainda que “*a nova era em que nos encontra-mos, e a sua multifacética problemática requer uma nova reflexão e acções imediatas e adequadas para que o museu cumpra a sua acção social*”.

O referido documento apela ainda para o papel dos museus relativamente à “*tomada de consciência da preservação do meio ambiente, onde o homem, natureza e cultura, formam um conjunto harmónico e indivisível*”.

Este aspecto revela-se muito oportuno para a abordagem da qualidade em museus na medida em que um dos critérios mais relevantes para a sua avaliação é precisamente o *desempenho ambiental* e a consciência de que não podemos dissociar o ideal da satisfação das pessoas da sua própria condição de seres vivos, parte integrante da natureza e do meio ambiente. Não pode haver qualidade em museus se estes forem cúmplices com os atentados ao ambiente – recurso fundamental do planeta. Esta perspectiva é transversal a todo o modelo da gestão da qualidade em museus.

Retomando as preocupações do referido documento e dos participantes do seminário centrados em :

O museu e a comunicação

O museu e o património

O museu e a liderança

O museu e a gestão

O museu e os recursos humanos

Ressaltamos do primeiro aspecto - O museu e a comunicação, a recomendação referida no ponto 2.2”*que o museu busque a participação plena da sua função museológica e comunicativa, como espaço de relação dos indivíduos e das comunidades com o seu património, e como elos de integração social, tendo em conta nos seus discursos e linguagem dispositivos os diferentes códigos culturais das comunidades que produziram e usaram os bens culturais, permitindo seu reconhecimento e sua valorização;(...)”*.

Este aspecto é de primordial importância para a avaliação da noção de qualidade em museus, pois, prende-se com a coerência entre os discursos museográficos e/ou expositivos e a missão dos museus. Os resultados em termos de qualidade, na perspectiva da gestão da qualidade, estão profundamente relacionados com o desempenho social da organização museu e este com a democratização do acesso à informação e a gestão do conhecimento. O museu que manipula significados em vez de os transformar em significantes e que exhibe “saberes especializados” como instrumentos de poder, bloqueios da comunicação, não corresponde aos parâmetros da qualidade que privilegia a gestão do conhecimento e a valorização dos saberes que promovem a auto estima e a emancipação das pessoas encorajando-as a tomar decisões(empowerment).

Relativamente ao património, o referido documento recomenda, no ponto 3.2 “*que se hierarquize no museu, no que concerne à conservação do património, aproveitando-se ao máximo os recursos humanos, materiais e físicos destinados a estes fins; Que se estabeleçam sistemas de inventário, que levem à automatização dos*

dados das peças, com o fim de estabelecer seu controle a nível do museu e das instâncias a que corresponda; (...)”.

Aqui a questão que está em causa, retomando a temática da qualidade e os seus critérios de avaliação, é a necessidade que o museu tem, enquanto organização, de estabelecer procedimentos, descritos e firmados, de forma inequívoca, em instruções de trabalho (IT) que rotinem (standards) e agilizem esses procedimentos usando os recursos disponíveis com a maior eficácia e o menor dispêndio possível.

A nível do património, este documento expressa também preocupação relativamente ao papel do estado na sua conservação e as responsabilidades da sociedade civil. Este aspecto prende-se com a forma como a organização museu gere as parcerias e protocola os compromissos – recurso fundamental da gestão da qualidade com reflexo nos resultados em relação ao impacto na sociedade.

Relativamente ao ponto 4 do referido documento, dedicado á temática dos museus e liderança recomenda-se, *“que cada museu, tenha clara consciência da realidade sócio económica a que pertence, tendo em conta os índices de desenvolvimento humano, a definição das suas metas, e de sua acção, e a preparação do seu pessoal; que o museu propicie a activação da consciência critica da comunidade através de novas leituras do património; que o museu assuma a sua responsabilidade como **gestor social**, mediante propostas museológicas que contemplem os interesses do seu publico(...);que os museus especializados assumam o seu papel de liderança nas áreas temáticas que lhe são próprias e que contribuam para desenvolver uma consciência critica do seu publico.”.*

No enunciado deste ponto (4) ressaltamos a perspectiva veiculada de liderança em museus como o meio de fazer despertar a “consciência critica da comunidade” facto que na perspectiva da gestão da qualidade significa investir no conhecimento e na sua gestão para elevar as expectativas dos cidadãos clientes. Ao critério da liderança é imputada a responsabilidade da se assumir como “ gestor social” (categoria citada no documento), atento e apto para “ contemplar os interesses do seu público”. Este ponto sobre a liderança, consubstancia assim um dos parâmetros fundamentais da qualidade – a liderança maximizadora dos recursos humanos em prol da satisfação das necessidades dos cidadãos clientes. A liderança estimulante e construtiva promove o desenvolvimento, eleva a expectativa dos cidadãos e suscita novas e mais qualificadas respostas dos museus num ciclo de melhoria continua e corresponsabilização em torno das questões sociais e dos patrimónios.

O ponto n.5 da declaração de Caracas(1992) é dedicado à problemática de “ o museu e a gestão”. Acerca desta temática os museólogos que a subscreveram recomendam (ponto 5.2) entre outros aspectos, os que a seguir se enunciam relacionados explicitamente com a missão, avaliação e o diagnóstico das necessidades: *“que o museu defina claramente a missão(...);que o museu defina a estrutura organizativa de acordo com os seus requerimentos funcionais, delineada segundo as concepções gerenciais (versão português do Brasil) aplicáveis a casos particulares, e que se estabeleçam mecanismos de avaliação permanente ; que os planos e os programas elaborados com instrumentos de planeamento moderno estejam baseados em diagnóstico das necessidades do museu e da sociedade na qual está imerso(...);”*.

Neste ponto defende-se claramente a necessidade de uma gestão e avaliação adaptada aos fundamentos da museologia social. Esta característica faz da declaração de Caracas o documento mais importante ao nível da identificação das necessidades da gestão e avaliação em museus, orientadas para os parâmetros da qualidade que se identificam com a museologia contemporânea, no seu recorte de intervenção na sociedade e com os museus como organizações aptas para “escutar” e responder às necessidades dos cidadãos. .

O ponto 6 da referida declaração aborda a temática “museus e recursos humanos” e a seu propósito recomenda *“que se desenvolva programas de formação que capacitem o museólogo, para detectar, valorizar e dar respostas adequadas às necessidades das comunidades”*.

Este enunciado volta a colocar o enfoque na qualificação da procura e nas necessidades evidenciadas pelos cidadãos clientes (funcionários dos museus incluídos) .

No ultimo ponto n.7, intitulado “novos desafios”, a referida declaração lança aos museus, o repto de *“desenvolver sua **qualidade** como espaço de relação entre os indivíduos e o seu património, onde se propicia o reconhecimento colectivo e se estimula a consciência crítica”*.

Pelo que acabamos de expor, **a declaração de Caracas é efectivamente, o documento de referencia da museologia contemporânea que, na definição dos seus conceitos, mais se aproxima dos princípios da qualidade em museus e que melhor**

explicita os seus indicadores, no que concerne à clareza de objectivos sociais, à definição da missão, aos valores, aos processos, e à avaliação permanente e melhoria continua em ordem à satisfação das necessidades dos cidadãos e da defesa dos seus direitos.

O documento mais recente referido como fundador da nova museologia (Judite Primo,1999), foi a declaração de Lisboa (1994), centrada na questão da formação de pessoal em museus (traduzido para português por Miguel Lara e revista por Mário Moutinho).

A referida declaração retoma o paradigma “da abordagem integrada e da interdisciplinaridade no trabalho museológico” contributo do movimento que o movimento para uma nova museologia trouxe à ciência museológica. O documento insiste (ponto 6) em que “ (...)os programas de formação museologica devem preparar formandos a todos os níveis, para desempenharem os mais elevados papeis de liderança, estimulando a investigação intelectual, a interacção imaginativa e soluções corajosas para aplicar a práticas e actividades__museologicas, bem como transmitindo um censo de responsabilidade ética, profissional e social (...);”.

Ressaltamos este ponto da declaração de Lisboa, pela sua relevância como orientação para o incentivo à qualidade em museus, naquilo que se prende com a necessidade de investir na formação integral das pessoas, especificamente os museólogos, como forma de elevar o seu desempenho na liderança comprometida com os resultados da organização no plano social e político relativamente ao património.

O ponto 8 da referida declaração, refere-se a outro aspecto igualmente decisivo para a qualidade em museus, que se prende com a necessidade de estabelecer padrões (standards) de qualidade para a formação.

Finalmente “recomenda que as instancias de direcção dos museus portugueses, considerem a necessidade da criação de programas de formação continua para os recursos humanos dos museus (...)”, aspecto que se prende com a consciência de que a qualidade em museus depende do compromisso destes com a sociedade e da qualificação das pessoas envolvidas nos processos museológicos, através de uma correcta gestão do conhecimento e da inovação.

3.ESPECIFICAÇÃO DE ALGUMAS ETAPAS E CONCEITOS BASILARES DA NOVA MUSEOLOGIA

MUSEU: conforme a Declaração de Santiago (1972, UNESCO/ICOM), o museu é uma instituição ao serviço da sociedade da qual é parte integrante e que possui em si os elementos que lhe permitem participar na formação da consciência das comunidades que serve; que o museu pode contribuir para levar essas comunidades a agir, situando a sua actividade no quadro histórico que permite esclarecer os problemas actuais, (...)

De acordo com a definição do ICOM (1974), Copenhaga, XI Assembleia Geral – O museu é uma instituição permanente, sem finalidade lucrativa, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberto ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e exhibe para fins de estudo, educação e deleite, testemunhos materiais do homem e do seu meio (Estatutos do ICOM)

MUSEOLOGIA: *“Considero que a museologia e os processos museais dependem de perguntas constantes e práticas reiteradas”* (Bruno, Cristina, 1996).

De acordo com a definição do ICOM, (1970), museologia é a ciência do museu; estuda a história e a razão de ser dos museus, sua função na sociedade, os seus peculiares sistemas de investigação, educação e organização, relação que estabelece com o meio ambiente físico e classificação dos diferentes tipos de museus.

MUSEOLOGIA SOCIAL: conforme explicita Mário Moutinho, 1993, em Cadernos de Museologia, n.º 1 – ULHT, Lisboa, *“o conceito de Museologia Social, traduz uma parte considerável do esforço de adequação das estruturas museológicas aos condicionalismos da sociedade contemporânea.”* Mário Moutinho sublinha que esta perspectiva já se anunciava na declaração de Santiago (1972 UNESCO / ECOM) e refere que a declaração do Quebec (1992), que Hugues de Varine considerou como a mais profunda reflexão colectiva sobre museus e museologia nos últimos vinte anos, reafirma os princípios da mesa redonda de Santiago. Assim, segundo Mário Moutinho a museologia social pressupõe *“A abertura do museu ao meio (...) o alargamento da noção de património, (...) redefinição do ‘objecto museológico’, a ideia de participação da comunidade na definição e gestão das prática museológicas, a museologia como factor de desenvolvimento, a (...) interdisciplinaridade, a utilização de novas tecnologias de informação e a museologia como um meio autónomo de comunicação”*. Ainda segundo Mário Moutinho (1996), boletim APOM II, primeira série n.º 3, as preocupações sobre a função social dos museus reveladas na declaração de Santiago e renovadas na declaração de Caracas (1992) *“deixam-nos a certeza de que devemos*

*considerar a **museologia informal** ou a **Museologia social**, como um elemento fundamental para poder pensar a museologia e os novos rumos da museologia em Portugal (...). Não nos podemos contentar com a eventual modernização dos museus tradicionais (...) julgamos que a urgência está antes de mais na abertura do museu ao meio, no estudo da sua relação orgânica com o contexto social que lhe dá vida (...). Não se lida mais nos museus apenas com objectos, mas sim e sobre tudo com ideias.(...) se existe um novo desafio na museologia, em nosso entender, ele não diz respeito no essencial ao feitiço que esta tem, mas sobre tudo ao lugar que nela queremos ocupar e sobre tudo a possibilidade de aprofundar e enfim reconhecer que as posturas dos actores é que determina o sentido do trabalho que fazemos.”.*

FACTO MUSEAL: Definição elaborada por Waldisa Rússio Camargo Guarnieri (1990) – segunda a autora “*é a relação profunda entre o Homem, sujeito que conhece, e objecto, parte da realidade á qual o Homem pertence e sobre a qual ele tem poder de agir, relação esta que se processa num cenário institucionalizado, o museu.*” Ainda segundo Valdisa Rússio (1984) e A. Gregorova (1990) e outros, referência feita por Mário Chagas (1994) em Cadernos de Sociomuseologia, n.º 2 ,” (...) *a museologia é uma ciência em construção cujo o objecto de estudo não está centrado no museu (...) o objecto de estudo da museologia é o **facto museal** (...)*”

NOVA MUSEOLOGIA: De acordo com a abordagem da museóloga Cristina Bruno (1996) em “*Museologia: algumas ideias para a sua organização disciplinar*”, Cadernos de Sociomuseologia, n.º 9, ULHT, a nova museologia resulta da reorganização do campo teórico da própria museologia que na hierarquia das suas estruturas mentais vem superando paradigmas, colocando-se frente a novos desafios,

citando: “ *considera-se que os fenómenos museais tradicionais correspondem aos museus estruturados institucionalmente, que actuam a partir das colecções constituídas e exercem sua função social por intermédio da sua produção científica e de formas de intervenção comunicacional e organizacional. Já os novos processos que procuram interagir extra-muros voltam-se para as perspectivas do trabalho comunitário*”.

PATRIMÓNIO: “*conjunto de bens, fruto das relações do Homem com o meio ambiente e com os outros demais homens assim como as interpretações dessas relações.*” (Bruno, Cristina, 1996).

HERANÇA: Segunda Cristina Bruno (1996), herança define-se como “ *A consciência da existência do património, assumido enquanto conjunto de signos que permitem a identificação do indivíduo em relação a si mesmo e ao grupo a que pertence, no tempo e no espaço*”.

REFERÊNCIA PATRIMONIAL: “Elemento extraído do universo patrimonial, significativo em relação a um conjunto maior, e que sua preservação pode representar o universo referido” (cf. Bruno, Cristina, 1996).

FUNÇÃO SOCIAL: Resulta do encontro da função educativa e da função científica e é também o seu resultado, pois só mente através do pensamento científico o museu poderá contribuir para a educação e desempenhar um papel significativo na sociedade, (cf. Bruno, Cristina, 1996).

PATRIMÓNIO COMUNITÁRIO: Entende-se por património comunitário, o conjunto de bens partilhado por um grupo de pessoas num espaço delimitado e ao longo do tempo, cuja a preservação é importante para a identidade cultural do grupo, (cf. Bruno, Cristina, 1996).

PATRIMÓNIO INTEGRAL: Conjunto de bens que deve ser preservado para a identidade e integridade dos seres vivos, (cf. Bruno, Cristina, 1996).

MUSEU INTEGRAL: Conceito que consta do documento produzido na Mesa Redonda de Santiago do Chile (1972). Perspectiva o museu enquanto acção (mudança social), relação com a comunidade (desenvolvimento), numa visão de património global (cf. Primo, Judite, s.d.).

PRESERVAÇÃO: “A preservação proporciona a construção de uma memória que permite o reconhecimento de características próprias, ou seja, a identificação. E a identidade cultural é algo extremamente ligado à auto-definição, á soberania, ao fortalecimento de uma consciência histórica.” (Guarnieri, Valdisa, 1990; referido por Bruno, Cristina, 1996 em *”Museologia: Algumas ideias para a sua organização disciplinar”*).

4.ARTICULAÇÃO ENTRE OS PRINCÍPIOS DA QUALIDADE E OS FUNDAMENTOS DA MUSEOLOGIA SOCIAL

A noção da qualidade em museus está muito ligada à forma como o museu se pensa a si próprio, enquanto organização, e como funciona para os outros.

O paradigma da museologia social em que o conceito museu é equacionado a partir da comunidade é, aparentemente, o quadro conceptual mais fértil e apto para o entrosamento dos princípios da gestão da qualidade com a noção de museu de qualidade. O museu pensado em função dos processos que desencadeia e dos quais participa, e dos serviços que presta, necessita de recorrer a instrumentos de avaliação e autoavaliação que evidenciem sobretudo os percursos e as aprendizagens individuais e colectivas operadas e a forma como o conhecimento é gerido. O museu assim perspectivado é ele mesmo um dos processos - chave no planeamento estratégico da comunidade em que está inserido e é essencialmente nessa dimensão que se efectiva a sua própria qualidade.

A grande dificuldade está precisamente em operacionalizar instrumentos que permitam avaliar esta dimensão da qualidade em museus implicados socialmente, ou seja, que permitam captar a sua essência e a natureza processual da *museologia activa* e interveniente, contribuindo, com o retorno das avaliações, para o reforço e legitimação da sua especificidade organizacional e para a eficácia das suas missões.

PARTE IV -COMO É QUE OS MUSEUS SE PENSAM A SI PRÓPRIOS EM TERMOS DE QUALIDADE

CAPÍTULO 1

1.COMO DEFINE O ICOM AS BOAS PRÁTICAS DOS MUSEUS E DOS MUSEÓLOGOS

Ao nível do discurso institucional e institucionalizante produzido pelas instâncias que tutelam e/ou que agregam os museus e museólogos, com o propósito declarado de legitimar e instaurar as normas e as boas práticas museológicas, evidenciam-se o **ICOM** a nível internacional e o **IPM**, a nível nacional, através da estrutura **RPM**, legalmente consignada na proposta da Lei-Quadro dos museus portugueses actualmente em discussão.

Assim passaremos a analisar o que referem as referidas instâncias; começando pelo ICOM este aprovou, em 1986, um código deontológico, actualizado em 2001, que vigora e procura ser, conforme se refere na introdução do documento, *um meio de autoregulação profissional* que incide na gestão dos museus e das colecções com o fim de instituir normas e condutas pessoais e profissionais que garantam as boas práticas museológicas tendo como referência a definição de museu que consta dos estatutos do Conselho Internacional dos Museus. A adesão ao ICOM pressupõe naturalmente a aceitação destas normas . O referido conselho anuncia para 2004, um código mais completo que, para além das normas e princípios, determine as directivas a cumprir.

Da leitura deste código, com base a versão em castelhano, destacamos alguns pontos que se nos afiguram mais significativos e pertinentes

para a definição dos procedimentos, processos chave e valores que formatam, na perspectiva do ICOM, a entidade museu.

No ponto 2. **Princípios básicos para a direcção de um museu** , o documento refere o carácter universal das normas adoptadas, mas admite a hipótese de existirem países onde estas assumam carácter regulamentar e possam mesmo estar contempladas numa lei. O caso de Portugal é disso exemplo com a aprovação da **lei-quadro dos museus portugueses**. Prevêem ainda que as referidas normas possam ser submetidas e estar na base de processos de avaliação com vista à **acreditação e registo** dos museus, seus serviços e produtos. A referência explícita à questão da avaliação e acreditação é, em nosso entender, muito pertinente pelo que retornaremos mais adiante a esta questão axial da nossa reflexão.

No ponto 2.2 **constituição**, refere que todo o museu deverá ter um documento fundador que estipule claramente o seu *estatuto jurídico, a sua missão e o seu carácter de instituição permanente sem fins lucrativos*.

No ponto 2.4 sobre **os locais** , adverte (*o órgão reitor*) para a necessidade de adequar os locais à segurança e preservação das colecções e os edifícios e instalações ao desenvolvimento das actividades primordiais do museu, que sinteticamente designa por: **investigação, reserva, conservação, educação e exposição**. Neste ponto ainda refere a necessidade de adequação às normas de segurança de pessoas e bens, assim como o acesso a deficientes, em consonância com a legislação de cada país.

No ponto 2.5 sobre **pessoal** refere que este deve ser em número suficiente e **qualificado** para que, de acordo com o tamanho dos museus e colecções, este possa cumprir as suas responsabilidades ao nível da **conservação das colecções, acesso do público, serviços públicos, a investigação e a segurança**.

No ponto 2.6 sobre **associações de amigos dos museus e organizações de apoio** afirma-se, no código em análise, que o *desenvolvimento dos museus depende, em grande parte, do apoio do público* pelo que estes deverão criar as condições favoráveis ao incremento destas relações e ao reconhecimento do papel das referidas associações.

No ponto 2.7 a propósito daquilo que designa por **função educativa e comunitária dos museus** refere que o museu é uma instituição ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento devendo como tal assegurar a sua função educativa e atrair públicos dos sectores mais amplos da sociedade ou do grupo onde o serviço está inserido. A interacção com a comunidade é parte integrante da sua função educativa.

No ponto 2.8 sobre **acesso ao público** refere expressamente que o *público deve ter acesso físico e intelectual às exposições e outras instalações durante um período razoável de horas e em períodos regulares*.

No ponto 2.9 sobre **apresentações, exposições e actividades especiais**, o código de deontologia do ICOM para os museus, afirma claramente que estes devem conservar e *utilizar as colecções para fomentar e difundir conhecimentos com base na investigação, no*

trabalho educativo, nas exposições temporárias e permanentes e ainda nas actividades especiais.

No ponto 2.10 sobre **financiamento e apoio exterior**, afirma que quando os museus procuram e aceitam financiamento ou apoio de outro tipo, de fontes públicas e/ou privadas, devem ser transparentes as relações entre os museus e essas fontes de forma a não comprometer as normas que regem os museus.

No ponto 7 o código de deontologia dedica três alíneas às **responsabilidades dos profissionais da classe museística em relação ao público**, em que reafirma a exigência de integridade e rigor em ordem ao cumprimento das normas estabelecidas e o *dever de eficiência e cortesia*, promovendo o *acesso à informação* e assegurando a *protecção da confidencialidade* imposta por compromisso com doadores que visem a segurança das colecções à guarda dos museus e as histórias pessoais a elas associadas.

No ponto 8 sobre **as responsabilidades profissionais relativamente aos colegas e à profissão**, o citado código, para além de aconselhar e exemplificar, a propósito das relações profissionais, as boas práticas e valores (*lealdade, interajuda, reconhecimento, respeito, responsabilidade, cortesia, integridade*), refere-se claramente aos procedimentos e à ética da investigação.

Este código de deontologia tem por base a definição universal de museu, consignada nos estatutos do ICOM, aprovados em 1974, ratificados na 16ª assembleia, em Haia, em 1989 e modificados, pela ultima vez, em Barcelona no ano de 2001, com a seguinte redacção:

O museu é uma instituição permanente , sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva , investiga, comunica e exhibe para fins de estudo de educação e de deleite, testemunhos materiais do homem e do seu meio ambiente.

Os pontos por nós referidos e os extractos, intencionalmente evidenciados, a partir da análise do código de deontologia dos museus aprovado e proferido pelo ICOM, põem em evidência os valores subjacentes à definição universal de Museu, informam-nos no essencial sobre a missão e recomendam o seu enfoque no primado da pessoa e a responsabilidade social.

Na nossa opinião, este documento é implicitamente consonante com a necessidade da criação de um sistema da gestão da qualidade em museus, referindo-se concretamente : Às responsabilidades das tutelas e lideranças relativamente à gestão dos museus e à garantia da sua sustentabilidade ; à gestão da pessoas e do conhecimento; à gestão da informação e objectivamente (no ponto 2.) à avaliação dos resultados com vista à *acreditação e registo* dos produtos e serviços dos museus mas é omissa em relação aos critérios de avaliação e à forma de os validar.

Assim a questão que permanece é saber como se avaliam, monitorizam, medem e comparam os resultados obtidos e quais as mudanças operadas nos procedimentos individuais com reflexo efectivo nos processos museológicos e na qualidade dos serviços prestados.

Desde a aprovação dos estatutos do ICOM decorreram três décadas em que a museologia a nível nacional e internacional, conheceu

enormes avanços, porém sentimos que há ainda uma *décalage* profunda entre as intenções e as práticas reflectidas pelos museus tradicionais. O que nos é dado verificar é que a avaliação dos museus continua refém de um único indicador – O nível de adesão dos públicos a produtos finais - desperdiçando outros indicadores internos e externos que nos podem dar informações preciosas sobre os processos, as aprendizagens de todos os sujeitos envolvidos, incluindo os técnicos, e o impacto dos museus na sociedade em ordem à mudança e à não exclusão a nível interno e externo. Não podemos advogar a satisfação e a não exclusão quando internamente, na organização, ou inter pares não a praticamos. Ninguém acreditará nas nossas intenções se não verificarem no nosso quotidiano esse exemplo.

A formulação de princípios e auto regulação de procedimentos definidos nos Estatutos do ICOM, é naturalmente circunscrita e situada, na medida em que parte do interior da própria comunidade museológica e a ela se dirige. Contudo é uma referência a reter se encarada como reflexo de uma visão crítica de um largo sector de profissionais e agentes da museologia que têm vindo a constatar a necessidade de dar respostas aos problemas que se colocam à museologia e de estabelecer compromissos que contribuam para validar o papel dos museus na sociedade contemporânea e reforçar a sua credibilidade, como organização que necessita continuamente de se pensar e renovar, em função das necessidades e problemas das comunidades.

Esta visão de organização responsável e implicada socialmente é a que mais se aproxima dos princípios da qualidade e é a única socialmente sustentável na medida em que aponta, para um conceito de museu

aberto à comunidade, prestador de serviços, dotado de um conjunto de características que lhe conferem aptidão para identificar e satisfazer necessidades explícitas ou implícitas, resultando disso o seu impacto na sociedade e a sua credibilidade face a outras organizações que concorrem para o mesmo fim.

Daqui julgamos poder inferir que sendo estes os pressupostos que estão na base da qualidade enquanto conceito organizacional, um modelo de gestão desse tipo responderá cabalmente aos princípios e problemas identificados pelos museus e museólogos, expressos através das entidades que os representam, com a vantagem de estes poderem beneficiar do uso de ferramentas e metodologias conhecidas e experimentadas por outras organizações, com acesso a linguagens e estruturas comuns de avaliação que projectam os museus, enquanto organizações, para além das fronteiras das práticas e saberes que derivam da sua natureza intrínseca, conferindo-lhes um reconhecimento social e “uma imagem de marca” por todos reconhecível.

2.A PROPOSTA DE LEI- QUADRO DOS MUSEUS PORTUGUESES

A proposta da Lei-quadro dos museus portugueses revelou-nos aspectos de princípio que contrariam, em absoluto, as tendências contemporâneas da gestão da Qualidade, nomeadamente:

- ***A avaliação* interpares segundo critérios não mensuráveis**
- ***A credenciação* dos museus em conformidade com o modelo único**

- **A “exclusão” ou não reconhecimento, dos museus não formatados, dos programas de apoio à qualificação dos museus.**

Passamos agora a analisar e comentar a proposta de Lei- Quadro dos museus que, a ser aprovada, instituirá a RPM e assegurará o enquadramento legal dos museus portugueses.

Em nosso entender, esta proposta de lei criou expectativas positivas relativamente à possibilidade da qualificação das pessoas da certificação dos produtos e serviços dos museus em função dos critérios da qualidade internacionalmente aceites. Mas hoje, conhecido o seu articulado, suscita-nos muitas dúvidas relativamente aos seus princípios, no que se refere aos conceitos de museu e à noção de qualificação formatada num sistema fechado de avaliação e auto-regulação que contraria em absoluto os pressupostos elementares do que hoje se entende por qualidade. Entra em contradição com a justa ambição de que esta lei pudesse contribuir para estimular amplamente as boas práticas e monitorizar o desempenho social, de forma contínua e pedagógica, enquanto desígnio da qualidade e factor de coesão entre museus, em torno da valorização das pessoas e das dinâmicas resultantes da participação democrática. Em nosso entender, será um enorme retrocesso para os museus portugueses que esta lei-quadro, há tanto esperada e tão calorosamente discutida, se transforme agora num instrumento encapotado de poder e num factor de exclusão, em vez de incentivar a contaminação das boas práticas através do evidenciar de processos exemplares (identificados, descritos e estudados) de aprendizagens, baseados na medição/ comparação objectiva dos resultados, na coerência das missões e na adequação das visões, em

ordem à satisfação das pessoas e à melhoria contínua dos serviços prestados pelos museus portugueses.

A identificação dos problemas e a diversidade de caminhos para a sua resolução e entendimento, não deverá constituir um estigma negativo nem ser factor de exclusão ou de competição, entre museus alinhados e não alinhados, mas antes um verdadeiro incentivo à qualificação dos museus e dos seus profissionais em ordem à mudança e à satisfação pessoal.

A busca de um ideal de excelência para os museus implicados socialmente, recorre a caminhos e expedientes diferenciados (reflexo do empenho das pessoas e das comunidades envolvidas) e alimenta-se em cada momento com o que de melhor que cada um sabe e pode dar, é por isso uma missão sempre inacabada e é aí que reside, a nosso ver, a vitalidade da museologia social enquanto parte do processo mais amplo de *qualificação dos processos museológicos*.

Para tal é fundamental o debate das ideias e a adopção de critérios transparentes e flexíveis de avaliação, que captem e valorizem a diversidade das estratégias e convertam os resultados em valores, comparáveis e reconhecidos pelas várias organizações, como parâmetros da qualidade e estímulo à melhoria contínua.

A constituição de equipas multidisciplinares e de observatórios da qualidade que integrem consultores especializados em gestão e engenharia de sistemas da qualidade em parceria com as pessoas envolvidas nos processos museológicos (cidadãos-clientes internos e externos) seria, a nosso ver, um precioso instrumento para o

autoconhecimento da realidade museológica e comparação das boas práticas que deverão servir de referência à qualificação dos museus. Esta sim deveria ser, em nosso entender, uma tarefa prioritária e uma inegável competência das tutelas dos museus e dos decisores das políticas museológicas. Apostar, na comparação objectiva de boas práticas, em processos pedagógicos de melhoria contínua, na qualificação das pessoas, no estímulo ao desenvolvimento das suas competências e no reconhecimento do impacto dos museus na sociedade, em suma nos critérios- chave da qualidade contemporaneamente aceites.

A apresentação pública da Proposta de Lei-Quadro dos Museus, efectuada, em 19 de fevereiro de 2004, através do *site* oficial do governo português (*portal do governo*), consultado a 8 de Março, cujo teor abaixo se transcreve, enfatua claramente a questão da qualificação dos museus portugueses, destacando mesmo os art.º 112 a 133, que estabelecem, o sistema de *credenciação* para os museus que pretendam integrar a Rede Portuguesa de Museus.

“A oportunidade desta Lei-Quadro decorre do processo de desenvolvimento da Lei de Bases do Património (Lei n.º 107/2001 de 8 de Setembro) - no âmbito do qual importa consagrar a especificidade de questões fundamentais dos museus - e também da necessidade de prever e garantir o adequado enquadramento orgânico e funcional para a Rede Portuguesa de Museus.

A existência de uma Lei-Quadro dos Museus constitui uma iniciativa pioneira no quadro legislativo português, cuja principal referência nesta matéria era ainda o Regulamento Geral dos Museus de Arte, História e Arqueologia, de 1965. As profundas alterações ocorridas no quadro político e social português, onde sem dúvida se destacam a descentralização e a afirmação das competências regionais e autárquicas na área da cultura, determinando uma rápida evolução do universo museológico nacional, obrigam a repensar globalmente os enquadramentos legislativos, que desde 1965 se têm pautado por iniciativas avulsas, em resposta a questões muito pontuais.

Com a Lei-Quadro dos Museus pretende-se assegurar o enquadramento legislativo adequado para a prossecução do trabalho de qualificação dos museus portugueses.

Assim, são definidos os princípios da política museológica nacional (art.º 2º) e estabelece-se um regime jurídico comum aos museus portugueses

. Neste âmbito são definidos os conceitos de museu e de colecção visitável (art.º 3º e 4º); são definidas com grande rigor as funções museológicas e a forma de as cumprir (art.º 7º a 43º); são estabelecidos parâmetros mínimos em matéria de recursos humanos, financeiros e instalações (art.º 44º a 55º). É igualmente definida a metodologia para a criação e/ou fusão de museus, estabelecendo-se princípios inovadores em matéria de parcerias público-privado (art.º 87º a 103º).

A Lei-Quadro cria a Rede Portuguesa de Museus e define os seus objectivos (art.º 104º a 111º); estabelece um sistema de credenciação de museus, avaliando e reconhecendo a respectiva qualidade técnica (art.º 112º a 133º). À credenciação de um museu, acto voluntário, corresponde a integração na Rede Portuguesa de Museus.

A exemplo do que tem sucedido em diversos países da Europa Comunitária, a existência de uma Lei-Quadro dos Museus permitirá reforçar o papel dos Museus na política cultural portuguesa, pois determinará um significativo conjunto de adaptações funcionais que contribuirão para a maior eficácia na prestação de serviço público.

Na sequência desta iniciativa legislativa será instituído um Conselho de Museus, órgão consultivo do Ministro da Cultura no domínio da política museológica, o qual substitui o actual conselho consultivo do IPM, assegurando-se assim uma representatividade mais alargada e uma importância estratégica reforçada.

E será também revista a lei orgânica do Instituto Português de Museus por forma a redefinir e ampliar as competências que cabem ao IPM, no âmbito da institucionalização da Rede Portuguesa de Museus, da aplicação da Lei-Quadro e da regulamentação da Lei do Património.”

2.1.UMA VISÃO ANQUILOSADA DE QUALIFICAÇÃO

Sobre este aspecto em concreto parece-nos evidente a ambiguidade desta lei no que se refere ao conceito de qualificação. Relativamente à credenciação não defina objectivamente os parâmetros e a sua validação continua a ser definida inter pares, um processo endógeno que contraria em absoluto os pressupostos da qualidade. Na interpretação que fazemos deste ponto da lei, em nosso entender

revelador do conceito de museu e da visão do seu papel na sociedade, a qualidade e a respectiva credenciação incide sobretudo no cumprimento dos preceitos do *“bem fazer museológico”* convencional, e nem tanto na revisão das missões em articulação com os resultados, através de critérios que aferem a satisfação dos cidadãos clientes.

Portanto, daqui se infere que quando esta lei alude à qualificação e certificação dos museus visa a legitimação de um certo tipo de museus em detrimento de outros, através de um sistema de avaliação confinado aos próprios museus, testemunhado num ciclo fechado.

Em relação ao que hoje se designa por qualidade como conceito organizacional o que nos é proposto na lei- quadro é pois algo fora de tempo, um anacronismo que vai contribuir, mais uma vez, para a *quetização* dos museus portugueses.

2.2.A CREDENCIAÇÃO / EXCLUSÃO

Analisando, em pormenor, o conteúdo dos artigos da citada lei dos museus portugueses que incidem sobre as questões relacionadas com a qualificação e credenciação, podemos ainda verificar o seguinte:

Infere-se da leitura do Artigo 112º, capítulo IX, sobre a noção de credenciação do museu, que a qualidade técnica a que este alude é uma ideia da qualidade associada à avaliação interna do desempenho formal das funções museológicas que constituem as competências básicas dos museus mas que não será, em nosso entender, a razão de ser da sua existência. As premissas da qualidade assim definida apenas nos indicam se o museu “funciona” para si próprio. Esta não é

a qualidade na perspectiva do cidadão cliente e da sua satisfação é antes uma apropriação indevida do termo e o esvaziar do conceito. O designado *reconhecimento oficial* a que se refere a lei no visado artigo é omissivo sobre os parâmetros a medir e os termos a comparar, mas deixa antever um sistema de avaliação, de cima para baixo, que visa a fiscalização, por um conselho de peritos, das funções intrínsecas dos museus em ordem ao seu funcionamento e à responsabilidade das tutelas. Não se descortina neste sistema de avaliação/credenciação espaço nem ferramentas que tornem operacional a participação das pessoas da organização, dos cidadãos clientes e parceiros como co-avaliadores dos serviços prestados pelos museus, fazendo-os participar das suas missões.

“Artigo 113.º, Objectivos da credenciação: A credenciação tem como objectivos promover o acesso à cultura e o enriquecimento do património cultural através da introdução de padrões de rigor de qualidade no exercício das funções museológicas dos museus portugueses.”

Neste articulado fica explícito que a ideia de credenciação incide exclusivamente sobre o compromisso dos museus em cumprir as funções descritas na lei, Artigo 7º, para os museus portugueses, assim enunciadas:

- a) Estudo e investigação;
- b) *Incorporação*;
- c) *Inventário e documentação*;
- d) *Conservação*;
- e) *Segurança*;
- f) *Interpretação e exposição*;
- g) *Educação*.

Este sistema de *credenciação*, validado internamente, através de critérios definidos no âmbito da *família museológica*, contraria, em absoluto, os pressupostos da qualidade internacionalmente aceites. Trata-se de um sistema de *credenciação*, que se limita a acreditar os museus, entre pares, certificando-se apenas de que o museu credenciado cumpre a lei, prosseguindo as funções que lhe estão formalmente atribuídas.

Na perspectiva da qualidade, um sistema de *credenciação* de serviços e produtos, visa essencialmente o estímulo à melhoria contínua tendo, para tal, que se munir de ferramentas apropriadas e/ou adaptadas a partir das já existentes e experimentadas noutras organizações nacionais e internacionais, que imponham rigor e transparência na aplicação dos critérios e das metodologias de medição de resultados que permitam comparar, com objectivos pedagógicos, a qualidade dos serviços e produtos dos museus com os de outras organizações idênticas na missão ou que concorram para os mesmos fins.

Em suma, para avaliar a organização museu, na óptica da qualidade, a existir um sistema de *credenciação* dos museus, este terá que se abrir à comunidade e buscar o reconhecimento nos cidadãos- clientes e nos parceiros, expondo-se à avaliação interna

e externa nos mesmos moldes e com a mesma exigência do que qualquer outra organização ligada a um serviço público ou privado que obtém o estatuto da qualidade. Estamos convictos de que quanto mais uma organização pratica acções de *benchmarking* e se abre à avaliação externa, maior é a sua capacidade de auto avaliação e de afirmação.

É a diferenciação dos papéis sociais e dos saberes processuais que confere aos museus uma cultura e identidade organizacional própria e distingue os museus entre si; é o modo específico do nosso fazer, a forma como nos envolvemos e envolvemos os sujeitos na acção. O sentido que atribuímos ao que todos fazemos e o que acrescentamos ao conhecimento é que diferencia os museus e as práticas museológicas.

Esta é uma enorme mais-valia que ultrapassa, em muito, meros resultados relativos a afluência de públicos. Mas essa especificidade para ser reconhecida socialmente tem que ser profundamente conhecida, identificada e valorizada através de processos de auto avaliação que integram todas as pessoas de cada organização museológica e os parceiros ocasionais e/ou permanentes, de diversas naturezas, que concorrem para a prossecução das missões e dos compromissos de futuro (visão) que cada museu estabelece com a sua população. Ou seja, em nosso entender, não chega cumprir a lei para que uma determinada organização se realize como museu, a exemplaridade pressupõe naturalmente a existência de padrões e o seu cumprimento, mas isso não é a sua essência, o que lhe confere realmente sentido é a coerência entre as missões e os resultados alcançados, avaliados dentro e fora da organização museológica, numa perspectiva pedagógica de melhoria contínua e inovação, fundada no

aprendizado do erro (no sentido em que o consultor Paulo Machado a ele se refere na entrevista que se anexa), como impulso para a mudança da cultura organizacional da entidade Museu centrada nas pessoas e na gestão democrática do conhecimento.

No limite, o museu de excelência é aquele que corresponde plenamente às expectativas dos cidadãos clientes, conseguindo, a cada momento, prever as suas necessidades implícitas e explícitas envolvendo-os, com êxito na busca, da sua satisfação. Em suma, o museu de excelência é algo indispensável à vida das pessoas e das comunidades.

Este ideal não é obviamente alcançável mas é possível estabelecer índices da sua execução, se nos mantivermos fiéis ao cumprimento da missão e atentos aos resultados.

Mas tal só é possível se usarmos ferramentas rigorosas de medição e implicarmos todas as pessoas da organização, também eles cidadãos clientes, na monitorização dos processos- chave e na melhoria contínua dos serviços.

A gestão da qualidade assenta no primado da pessoa e na satisfação das suas necessidades.

Daí a enorme responsabilidade social que advém do compromisso com a qualidade em qualquer tipo de organização. No caso dos museus essa responsabilidade ainda é acrescida por aquilo que representa no plano filosófico ontológico.

Assim sendo qualidade é algo que não pode ser evocado em vão ou de forma leviana porque se corre o risco de desacreditar o conceito e comprometer irremediavelmente a possibilidade de a atingir.

Voltando à proposta de Lei-Quadro no Artigo 2º, sobre os princípios da política museológica, refere-se, no ponto 1, a cinco princípios orientadores: O primado da pessoa; a promoção da cidadania responsável; o de serviço público; da coordenação de medidas concertadas; da transversalidade através do uso integrado de recursos.

Obviamente, não seria politicamente correcta uma lei de museus que não consignasse tais princípios, porém para que estes princípios e conceitos não se esgotem na retórica é necessário desenvolver políticas integradas de desenvolvimento que elevem o nível de exigência dos cidadãos clientes, uma das primeiras e principais motivações para a qualidade dos museus, objectivar os critérios de avaliação, medir os resultados e submetê-los à apreciação dos principais interessados, nomeadamente as pessoas que efectivamente participam nos processos museológicos em toda a sua extensão, a nível interno e externo, com o objectivo de comparar boas práticas e melhorar continuamente os produtos e serviços dos museus.

Qualquer tentativa de qualificação e/ou credenciação que não tenha em conta estes procedimentos é sempre uma mistificação da qualidade e um factor de desigualdades e exclusão.

A análise desta proposta de lei torna evidente que a denominação comum de alguém ou alguma coisa não significa que estejamos a falar do mesmo. Já o observámos relativamente aos termos qualificação e credenciação, falta-nos verificá-lo relativamente ao próprio termo museu e ao sentido que lhe é atribuído nesta proposta de lei.

A propósito do conceito de museu, definido no artigo 3º da Lei – Quadro, este apropria-se do conceito universal de museu definido nos estatutos do ICOM, reafirmando assim o seu carácter de instituição permanente, sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade, dotado de uma estrutura organizacional.

Admite-se, na referida lei, que as instituições museais possam assumir naturezas diversas e ter várias designações, com ou sem personalidade jurídica, prevalecendo contudo como condição para o seu reconhecimento e credenciação o cumprimento das funções museológicas assim descritas – *investigação, incorporação, inventário, documentação, conservação, interpretação, exposição e divulgação, com objectivos científicos, educativos e lúdicos.*

Um museu para ser reconhecido como tal não necessita, segundo esta lei, de ter personalidade jurídica, porém esta é imprescindível, conforme determina o Artigo 114º, para que o museu possa requerer a abertura de um processo de *credenciação*. Fazendo igualmente parte dos requisitos a exigência a aprovação do regulamento do museu nos moldes definidos no Artigo 55º da referida Lei-Quadro.

A *credenciação*, na óptica da lei em vigor, implica formalização institucional e configura um distintivo, uma imagem de marca para os museus portugueses, que produz efeitos legais e constitui requisito para atribuição de apoios financeiros, benefícios e isenções fiscais por parte do poder central. Conforme determina o artigo 122º, os museus credenciados recebem um distintivo, logotipo emitido pelo IPM, que *devem exibir na área de acolhimento.*

2.3.A LEGITIMAÇÃO DA “MERITOCRACIA”

Esta proposta de lei para os museus levanta-nos inquietações de diversa natureza, mas a questão mais premente é de ordem política . Prende-se com a constatação de que após trinta anos de democracia em Portugal, em que objectivamente não se fez sentir uma política museológica nacional que contribuísse efectivamente para a qualificação do *fazer museológico*, como objectivo de Estado; sabendo-se ainda que a renovação do panorama museológico português e a inovação das suas práticas, foi maioritariamente suportada pelas comunidades e seus representantes, nomeadamente as autarquias, qual é agora a legitimidade do Estado para excluir ou não credenciar museus e o que é que a museologia e os cidadãos- clientes e contribuintes dos museus públicos, têm a ganhar com este procedimento.

Como irão reagir as comunidades locais e instituições tutelares dos museus portugueses ao *rank* instituído pelo IPM com a aprovação previsível da lei quadro proposta.

Consideramos que esta fórmula de distinguir alguns museus excluindo outros entra mesmo em contradição com aquilo que se espera da Rede de Museus, criada pela mesma lei.

Pensamos que não é ético nem politicamente aceitável criar uma ilusão de qualidade em museus quando afinal o que se pretende é legitimar um determinado formato de museu e um conceito específico de museologia.

Esta proposta de lei que tanta expectativa gerou, deixa-nos perplexos porque apesar de enunciados não vemos consignados os

princípios que informam o conceito universal de museu definido pelo ICOM e da UNESCO no que se refere ao respeito pela diversidade e cidadania, consignadas nas directivas da Assembleia de Santiago do Chile, em 1972, os princípios do Movimento Internacional para a Nova Museologia, que tanto contribuíram para a renovação da museologia que viria a inspirar acções museológicas em todo o país, e todas as reflexões sobre os de conceito de museu, alicerçados na dimensão social, preconizadas nas reflexões de Georges Henri Rivière, Hugues Varine, Per Uno Ägren, René Rivard, Desvallées, Pierre Meyrand, Marc Maure, Micoud V. Davallon, M Maria Célia M. Santos, Mário Moutinho, entre outros, que têm sido, nas últimas décadas, as referências teóricas da *museologia social* em Portugal e no mundo ? Qual o estatuto que se reserva aos “museus não formatados”?

Este quadro de proposta legislativa leva-nos a crer que continuam actuais e até reforçadas, as preocupações manifestadas pelos museólogos identificados com o MINOM

“desiludidos com a atitude segregadora do ICOM e em particular do ICOFOM, claramente manifestada na reunião de Londres, de 1983, rejeitando liminarmente a própria existência de práticas museológicas não conformes ao quadro estrito da museologia instituída, um grupo de museólogos propôs-se a reunir, de forma autónoma, representantes de práticas museológicas então em curso, para avaliar, consciencializar e dar forma a uma organização alternativa para uma museologia que se apresentava igualmente como uma museologia alternativa.”(Moutinho, 1995, citado por Maria Célia Santos, 1999)

CAPÍTULO 2

1.0 SENTIDO COMUM DA QUALIDADE EM MUSEUS

1.1.A PERCEPÇÃO DO CIDADÃO - CLIENTE

Com o intuito de captar, de forma imediata, a associação que o cidadão comum faz entre as palavras **qualidade** e **museu**, fizemos distribuir, através de uma rede informal de amigos, colegas e familiares, um questionário exploratório com duas questões abertas:

- **O que considera ser um museu de qualidade ?**
- **Pode dar um exemplo concreto?**

A população inquirida, foi de cinquenta pessoas e a circulação do questionário foi feita de forma aleatória, tendo apenas como preocupação que este abrangesse vários grupos etários, géneros feminino e masculino, e actividades profissionais ligadas a sectores socio-profissionais diversificados (estudantes, funcionários públicos, domésticas, professores, técnicos, etc.).

O nosso objectivo era obter dos inquiridos, através da simplicidade das questões, a adesão imediata à temática de forma a captar, com a maior espontaneidade possível, o “feed back” daqueles que são os, efectivos ou potenciais, cidadãos- clientes dos museus. Em suma, procurámos saber quais as suas expectativas e entendimento do significado da qualidade em museus.

Estamos conscientes de que a abrangência do questionário foi limitada à área de influência da rede social em que o mesmo circulou. No caso, circunscrita ao concelho de Setúbal, mais propriamente à área urbana.

O tempo que medeia entre o lançamento e a recolha de todos os questionários, demorou cerca de três meses, no primeiro semestre de 2004.

O questionário foi entregue às pessoas com informação oral do fim a que se destinava e foi-lhes dito que seria recolhido dentro de um mês. Algumas pessoas demoraram mais tempo a entregá-lo. A maioria escreveu com o seu punho a resposta mas houve casos em que solicitaram que outros o fizessem e os ajudassem a discernir.

Analizadas todas as respostas, procurámos extrair do seu conteúdo as proposições que, de alguma forma, continham, explícita ou implicitamente atributos relacionados com a ideia de qualidade associada a museus.

Sem querer extrapolar sentidos, tirar conclusões precipitadas ou até subverter os conteúdos, procurámos, tanto quanto possível, ser fiéis às respostas dadas pelos inquiridos, evidenciando apenas algumas linhas - força, que agrupámos nas seguintes categorias:

1.1.1.CATEGORIAS:

- **O conforto, a satisfação e o prazer-** É um dos aspectos directa ou indirectamente, mais referenciados. As respostas deixam perceber que a ida ao museu é encarada como um momento de excepção que implica disponibilidade e portanto

espera-se uma compensação do bem estar associado a equipamentos modernos e mobiliário confortável, boa iluminação e boa arquitectura.

- **As acessibilidades** –Tendo em conta que a visita ao museu, pode ser um acontecimento social, vivido com a família e/ou amigos que disponibilizaram tempo para tal, as pessoas manifestam desagrado pelo facto de muitas vezes, os museus não estarem devidamente assinalados e dos acessos serem problemáticos para pessoas com deficiência, idosos, crianças e outros.

- **Identificação/reconhecimento** - Associa-se a ideia de museu, a um local ou sitio, reconhecível e reconhecido. Também referem a importância de um horário alargado. Para além dos aspectos práticos associados a boas acessibilidades, também julgamos existir de forma velada, nos depoimentos dos inquiridos o sentido de que se algo é realmente importante o sinal do seu reconhecimento pela comunidade revela-se também através do lugar de destaque que lhe é concedido. Algo bem identificado que se recomenda e que por isso se torna evidente e acessível. As pessoas inquiridas, associam qualidade a uma ordem que esteja patente; a normas evidentes e por todos reconhecíveis que demonstrem organização e o seu compromisso com os públicos visitantes ou clientes.

- **Diversidade / multiserviços e multiabordagens**- O termo diversidade aparece associado às colecções, às exposições, aos espaços, aos serviços, aos públicos, etc. Em suma a diversidade associada à ideia de renovação, abrangência que

assegura que o museu está aberto às pessoas e a cada um em particular. A diversidade é uma boa razão para voltar com satisfação.

- **Profissionalismo / gestão / liderança-** Uma significativa percentagem de inquiridos refere-se ao profissionalismo e à liderança reflectida no rigor dos conteúdos expositivos, no atendimento, no empenhamento na salvaguarda do património, na programação e divulgação etc.
- **Comunicação-** A clareza e rigor das mensagens, o acesso à informação e o recurso a meios tecnológicos actuais, configuram uma ideia da qualidade associada ao seu potencial de comunicação. As pessoas esperam poder interagir no museu enquanto visitantes e que o retorno seja compensador . Para o designar usam várias vezes as palavras *interactividade* e *perceptível*.
- **Conhecimento-** As pessoas associam qualidade ao conhecimento às aprendizagens que o museu proporciona .
- **Sedução-** As pessoas esperam que o museu as/os cativa, que seja lúdico, estimule os imaginários e que proporcione o prazer, a efabulação e a alegria.
- **Missão-** Várias pessoas referenciam expressamente ao termo missão associada a coerência de princípios. À necessidade que esta esteja definida e seja cumprida.

- **Responsabilidade social**³⁷ - Emerge da maioria das respostas a convicção de que a qualidade em museus está associada ao compromisso com os cidadãos e com a comunidade . Os termos *social*, *sociabilidade*, *comunidade*, *vivências*, *patrimónios*, trespassam vários discursos . Há mesmo quem associe a ideia de qualidade ao museu que “*escuta*”, que “*sabe ouvir*”, e que envolve as pessoas nos processos de reconhecimento dos patrimónios e no desenvolvimento da comunidade.

1.1.2. ATRIBUTOS DA QUALIDADE EM MUSEUS

(O Sentido Comum)

n.º	
Inq.	Proposições/Variáveis / Indicadores
1	Corresponder às expectativas das populações Ser motivador; Proporcionar alegria; interacção social; cidadania
	▪ Satisfação ▪ Participação ▪ Cidadania
2	Experiência de vida “Para visitar um museu é necessário viver muito”
	▪ Conhecimento/Cultura

³⁷ De uma forma geral, as pessoas inquiridas demonstram uma consciência do papel social dos museus e associam a qualidade a cidadania . As respostas obtidas pelos inquiridos, revelam-nos, a ideia força de que qualidade em museus está associada a democratização no acesso ao conhecimento e à satisfação.

- hr/>
- | | | |
|---|--|---|
| 3 | “Não Museu” | <ul style="list-style-type: none">▪ Ruptura▪ Inovação |
| 4 | Preservação dos valores patrimoniais e da identidade cultural
Servir todos os cidadãos incluindo os deficientes
Evolução tecnológica | <ul style="list-style-type: none">▪ Patrimónios▪ Cultura▪ Cidadania▪ Inovação Técnica |
| 5 | O profissionalismo
Qualidade das exposições
Empenhamento dos responsáveis pelas políticas culturais | <ul style="list-style-type: none">▪ Profissionalismo▪ Liderança▪ Responsabilidade Social/Política |
| 6 | Informação consistente, clara e acessível | <ul style="list-style-type: none">▪ Conhecimento▪ Comunicação |
| 7 | Transmita o passado de forma real
Seja interactivo | <ul style="list-style-type: none">▪ Comunicação▪ Conhecimento▪ Participação |
| 8 | Possuir um espólio que retracte o passado | <ul style="list-style-type: none">▪ Patrimónios▪ Colecções |

- hr/>
- | | | |
|----|--|---|
| 9 | Uma boa colecção
Um edifício adequado
Meio envolvente
apelativo
Profissionais
competentes
Serviços Educativos
pedagógicos
Inserido na comunidade | <ul style="list-style-type: none">▪ Colecções▪ Equipamentos▪ Educação▪ Profissionalismo▪ Inserção na Comunidade |
| 10 | Informação acessível aos
visitantes
Espaços bem
conservados | <ul style="list-style-type: none">▪ Comunicação▪ Equipamentos |
| 11 | Ajude a compreender o
passado para entender o
presente | <ul style="list-style-type: none">▪ Conhecimento▪ Educação▪ Estudo▪ Amigável |
| 12 | Boas instalações,
ambiente confortável e
boas acessibilidades | <ul style="list-style-type: none">▪ Equipamento▪ Satisfação |
| 13 | Acolhedor; sociável;
disponível; abrangente
<i>Ex: um espaço coma
dimensão do Centro
cultural de Belém, com
os sofás da Gulbenkian,</i> | <ul style="list-style-type: none">▪ Satisfação▪ Comunicação▪ Conhecimento▪ Amigável |

*o snack-bar do Museu do
Palácio de Queluz*

- | | | |
|----|--|--|
| 14 | <p>Espaço de encontro de vivências e culturas que divulga o património. Trabalhar para todos os públicos e captar novos públicos, equipa mobilizada para o cumprimento da função social, um local aprazível onde apeteça estar</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Patrimónios ▪ Comunicação ▪ Cidadania ▪ Responsabilidade Social ▪ Amigável ▪ Satisfação |
| 15 | <p>Acessível a pessoas de todas as idades
Espaço de estudo e reflexão, que recorre a várias estratégias (leituras, dramatizações, debates)
Perpetua a memória e participa da universalidade da cultura</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Amigável/Acessível ▪ Aprendizagens ▪ Educação ▪ Conhecimento/Cultura |
| 16 | <p>Bom espólio
Bons técnicos
Horário alargado
Boa acessibilidade para todos (incluindo os deficientes)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Profissionalismo ▪ Colecções ▪ Inovação Tecnológica ▪ Criação Lógica/Efabulação ▪ Comunicação |

Textos em Braille
 Novas tecnologias de
 informação
 Imaginação; Boas
 exposições

- | | | |
|----|---|---|
| 17 | Que cumpra a missão e esteja vivo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Missão |
| 18 | Arquitectura funcional e agradável
Mensagens preceptivas
Actividades no interior e exterior para todas as idades
Activo na informação; criativo nas exposições | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipamentos ▪ Satisfação ▪ Comunicação ▪ Imaginação ▪ Múltiplas Abordagens |
| 19 | Ambiente confortável e familiar
Que proporcione a aproximação com as obras expostas e as ideias que lhe estão subjacentes
Informação suficiente
Forte publicidade; confortável; que estimule a criatividade; que
<i>“vença o comodismo de</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Espaço Amigável ▪ Comunicação ▪ Informação ▪ Satisfação/Conforto ▪ Criatividade ▪ Imaginação |

um sofá ou da televisão”

- | | | |
|----|---|--|
| 20 | Diversificar as exposições
Atingir vários públicos
Arquitectura agradável e áreas envolventes de lazer | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Múltiplas Abordagens ▪ Comunicação ▪ Equipamentos |
| 21 | Percursos de visita do museu devidamente assinalado
Informação sobre o que está exposto
Com aplicações audiovisuais; sofás; réplicas para aquisição; brochuras e livros para venda | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicação ▪ Informação ▪ Inovação Tecnológica ▪ Multiserviços |
| 22 | As obras expostas
A arquitectura do espaço
A iluminação e disposição das obras
Ambiente propício à contemplação
Loja de vendas; zonas verdes envolventes
Que reuna as condições para <i>“apurar os sentidos”</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicação ▪ Colecção ▪ Equipamentos ▪ Efabulação ▪ Criação |

- hr/>
- | | | |
|----|--|--|
| 23 | Motivador; organizado por áreas temáticas; Perceptível; com pessoal especializado e disponível; com panfletos explicativos; com luminosidade; que permita a participação e experimentação; Horário alargado; acessos adequados a todos os visitantes | <ul style="list-style-type: none">▪ Comunicação▪ Profissionalismo▪ Equipamentos▪ Participação▪ Espaço Amigável e Acessível |
| 24 | Bom espólio
Boas condições de espaço
Bom atendimento
Áreas de serviço (W.C., vestiário, etc.)
Informação disponível; boas condições de segurança; boa localização e divulgação | <ul style="list-style-type: none">▪ Colecções▪ Equipamentos▪ Multiserviços▪ Informação▪ Comunicação |
| 25 | Abarcar várias vertentes do conhecimento
Exposições | <ul style="list-style-type: none">▪ Conhecimento▪ Múltiplas Abordagens▪ Multiserviços |

-
- | | | |
|----|---|---|
| | diversificadas
Serviços educativos;
bons serviços de
recepção, auditório, bar e
sala de convívio | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Educação/Aprendizagens |
| 26 | Em bom estado de
conservação e
manutenção
Boas infra-estruturas de
apoio: sanitários,
cafetaria, livraria, lojas,
boa iluminação
Horário alargados
As peças bem
identificadas em várias
línguas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acessível ▪ Equipamentos ▪ Multiserviços ▪ Comunicação ▪ Informação |
| 27 | Exposições
diversificadas
Promova a divulgação de
artistas (pintores,
escultores)
Que promove encontros e
congressos; que promove
o contacto social | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Múltiplas Abordagens ▪ Responsabilidade Social ▪ Conhecimento |
| 28 | Um museu que atenda a
todo o tipo de visitantes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Múltiplas Abordagens ▪ Cidadania ▪ Satisfação |

- hr/>
- | | | |
|----|---|---|
| 29 | Apresentável e bem organizado
Que atenda a todas as necessidades dos visitantes
Capaz de despertar e satisfazer a curiosidade | <ul style="list-style-type: none">▪ Profissionalismo▪ Amigável▪ Satisfação▪ Aprendizagens▪ Imaginação/Sedução |
| 30 | Com todas as condições para cativar os visitantes (luminosidade e meios de comunicação)
Com capacidade para interagir com os visitantes
Um espaço de cultura, conforto e de desenvolvimento | <ul style="list-style-type: none">▪ Equipamentos▪ Comunicação▪ Conhecimento/Cultura▪ Satisfação |
| 31 | Apelativo no interior e exterior
Que suscite a memória
<i>“Que possa ser apreciado e não simplesmente olhado”</i> | <ul style="list-style-type: none">▪ Equipamentos▪ Sedução/Efabulação▪ Conhecimento▪ Aprendizagens |
| 32 | <i>“Local onde é possível satisfazer interesses culturais e artísticos”</i> | <ul style="list-style-type: none">▪ Satisfação▪ Cultura/Arte▪ Sedução |

-
- | | | |
|----|---|--|
| | <p>Espaço envolvente</p> <p>Informação rigorosa e bem cuidada</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Informação ▪ Rigor |
| 33 | <p>Boa arquitectura; boa iluminação; boa circulação</p> <p>Que proporcione o acesso á informação</p> <p>Que tenha boas acessibilidades</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipamentos ▪ Acessibilidade ▪ Informação |
| 34 | <p>Que envolva o visitante e promova a interacção</p> <p>Um espaço ligado à comunidade em que está inserido</p> <p>Que tenha ofertas diversificadas</p> <p>Que tenha uma cafetaria e esplanadas; loja de vendas</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sedução ▪ Inserção na Comunidade ▪ Multiserviços |
| 35 | <p>Boas instalações</p> <p>Bons acessos</p> <p>Temas interessantes</p> <p>Excelentes visitas guiadas</p> <p>Bons profissionais</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipamentos ▪ Acessibilidade ▪ Sedução ▪ Profissionalismo ▪ Satisfação ▪ Comunicação |

-
- 36 “Não faço ideia”
- 37 “*Um museu que cumpra a lei*”
Um espaço que tenha todas as infra-estruturas necessárias
- Missão
 - Rigor (normas)
 - Profissionalismo
- 38 Aquele que nos transporta a outras civilizações
Bem organizado
Bem apresentado
- Conhecimento
 - Imaginação
 - Profissionalismo
 - Sedução
- 39 Bem identificado com a temática do próprio museu
“o próprio edifício deve também ser considerado como uma peça do próprio museu”
- Missão
 - Equipamentos
 - Patrimónios
- 40 Que tenha boas colecções catalogadas e estudadas
Que disponha de serviços educativos vivo, dinâmico e aberto ao público, às escolas e com projectos educativos
- Colecções
 - Informação
 - Conhecimento
 - Educação
 - Responsabilidade Social
 - Múltiplas Abordagens

-
- | | |
|---|--|
| <p>41 Um museu que desenvolva o conhecimento e o saber das pessoas que nele trabalham e o representam
<i>“Aquele lugar onde temos vontade de voltar que desejamos que toda a gente conheça”</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecimento ▪ Profissionalismo ▪ Sedução ▪ Satisfação |
| <p>42 Espaço lúdico e cultural com boa liderança, profissionais, informação correcta, objectiva e didáctica
Um espaço vivo que atraia sempre novos públicos</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfação ▪ Conhecimento ▪ Informação ▪ Rigor/Profissionalismo ▪ Comunicação ▪ Responsabilidade Social |
| <p>43 Museu capaz de enfrentar desafios e acolher o reconhecimento com humildade
<i>“Que procura sempre melhorar e recusa estagnação”</i>
<i>“Que sabe ouvir”</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecimento ▪ Aprendizagens ▪ Amigável ▪ Participação ▪ Inovação |

*“Que faz participar as
pessoas no seu processo
de crescimento”*

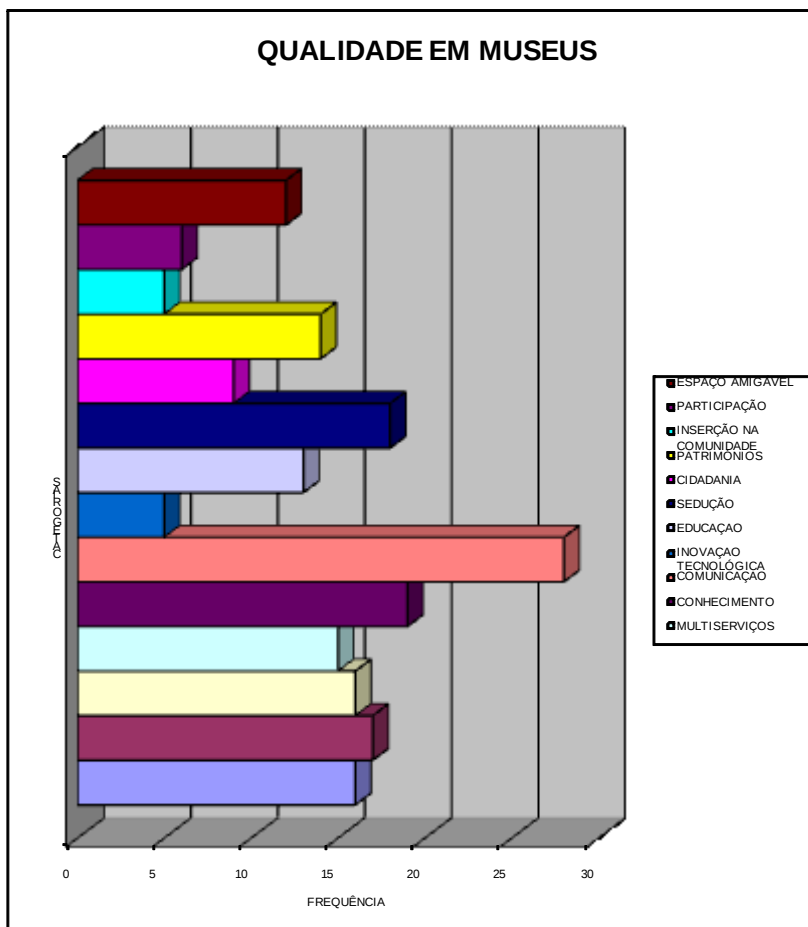
- | | | |
|----|--|---|
| 44 | Boas instalações
Segurança
Comodidade
Conservação das
coleções
Boas exposições
Relação próxima com as
pessoas que o visitam | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipamentos/Segurança ▪ Coleções ▪ Satisfação ▪ Amigável ▪ Múltiplas Abordagens ▪ Comunicação |
| 45 | Os espaços da memória | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sedução ▪ Imaginação ▪ Conhecimento |
| 46 | Com uma missão
científica, cultural e
educacional
Que promova cursos,
exposições e edite
publicações | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Missão ▪ Múltiplas Abordagens ▪ Educação ▪ Multiserviços ▪ Informação |
| 47 | Que mantenha ao longo
do tempo o público
interessado
Que atenda ao gosto
pessoal de cada um | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sedução ▪ Múltiplas Abordagens ▪ Participação ▪ Amigável |

- hr/>
- | | | |
|----|--|--|
| 48 | Que contribua para preservar a memória e identidade da comunidade
Que seja dinâmico e surpreenda
Que seja acessível ao público
Que realize workshops, conferências, debates, actividades de lazer
Que alarguem os horizontes de quem o visita <i>“um espaço de criação de onde não apetece sair”</i> | <ul style="list-style-type: none">▪ Inserção na Comunidade▪ Patrimónios▪ Sedução▪ Comunicação▪ Multiserviços▪ Criação/Efabulação▪ Conhecimento |
| 49 | Que atraia a população
Que realize exposições com interesse
Que mantenha estreita interactividade com as escolas
Que preserve as colecções que contribua para o conhecimento das memórias da comunidade | <ul style="list-style-type: none">▪ Sedução▪ Comunicação▪ Conhecimento▪ Educação▪ Colecções▪ Patrimónios▪ Inserção na Comunidade |
| 50 | Que promova a recolha, interpretação e | <ul style="list-style-type: none">▪ Conhecimento▪ Aprendizagens▪ Estudo |

divulgação de
testemunhos culturais em
interacção com a
comunidade

- Inserção na Comunidade
- Patrimónios
- Comunicação
- Informação

1.1.3.A QUALIDADE EM MUSEUS-REPRESENTAÇÃO GRÁFICA



1.2.A POPULAÇÃO INQUIRIDA

1.2.1.GRELHA RESUMO

IDADE	GEN	HABL	PROFISSÃO	EXEMPLO MUSEU DE QUALIDADE ³⁸
70F		superior	Enfermeira (reform.)	Museu Trab. Michel Giacometti
33M		secund.	Funcion. Público	Parque Guëll; Sagrada Família - Barcelona Pla. Alentejanas; Gr Canyon; Cat do Niagara; Sagrada Família; Tarrafal - C. Verde
24M		superior	Estudante	Museu Convento de Jesus - Set; Museu Arq. Etnog. de Set
23M		superior	Estudante	
52F		secund.	Funcion. Público	Museu dos Coches
43F		superior	Jurista	Museu do Traje
39F		superior	Operador comput.	Museu Sousa Martins - Alhandra
61F		superior	Funcion. Público	Museu Trab. Michel Giacometti
60M		mestrado	Assessor Autarq.	Museu Calouste Gulbenkian
60F		secund.	Chefe de Secção	Museu do Prado

³⁸ Relativamente à incidência majoritária da escolha do Museu do Trabalho Michel Giacometti como exemplo de museu associado à ideia de Qualidade, admitimos que tal evidência se possa dever a um fenómeno de descriminação positiva, na medida em que o referido museu local, de tutela municipal, sediado em Setúbal, está no centro da rede social que constitui o universo dos inquiridos. As pessoas abrangidas por este questionário são sobretudo, amigos, colegas e familiares de pessoas que trabalham no referido museu ou que estão na sua área de influência. Daí talvez, também o enfoque nas questões da interculturalidade, da educação e da cidadania que o Museu do Trabalho escolheu como prioridade de acção desde 1987, data em que, ainda agregado ao Museu de Setúbal/ Convento de Jesus, apresentou publicamente o seu projecto, conteúdos e vocação. Em 1995, ao instalar-se numa antiga fábrica de conservas de peixe, autonomizou-se e reforçou o sentido da sua missão.

43F	secund.	Funcion. Público	Museu Palácio de Vila Viçosa Museu do Louvre; Museu Arte Moderna
53F	superior	Funcion. Público	Gulbenkian M A. Antiga; M. Calouste Gulbenkian; M. Traje; M do Biqueiro; M Trab. M. Giacometti
28F	secund.	Topografa	Museu Trab. Michel Giacometti; Museu Nacional de Etnologia
42F	superior	Funcion. Público	Museu Trab. Michel Giacometti; Museu Calouste Gulbenkian
38M	superior	Engenheiro Civil	Museu N. Arte Antiga; Museu Calouste Gulbenkian
25F	secund.	Estudante	
66M	secund.	Reformado	Museu Trabalho Michel Giacometti M. N. Arq.; M. N. Arte Antiga; M.N. Etnologia; Museu Trab. Michel Giacometti
30M	superior	Tec. Conserv rest.	
24M	superior	Professor	Museu Picasso - Paris
25F	superior	Professora	Museu Fundação de Serralves - Porto Museu do Louvre; Museu Cais de Orsay; Museu de História Natural de Nova Iorque
45F	superior	Direct. Markting	M do Prado; M. V. von Gogh - Amsterdão; Guggenheim ; Metropolitan M. - N.Iorque
42F	secund.	Direct. Prod. Publicit	Palácio da Pena; Museu Municipal de Palmela - exp. "Cinco Sentidos"
29F	superior	Educadora Infância	
30F	superior	Tec. Saúde Ambient	Museu do Prado
41M	superior	Func. Público (Tsup.)	Museu Rafael Bordalo Pinheiro Museu Fund. Calouste Gulbenkian; Museu Arte Rainha Sofia - Madrid
48F	secund.	Doméstica	
58F	secund.	Reformada	Museu Arte Antiga; Museu do Louvre
54F	secund.	Tec. Industrial	Museu Trab. Michel Giacometti
18F	secund.	Estudante	Museu do Louvre Museu Marítimo de Ílhavo; Museu da Prisão de Peniche (tem potencialidades)
16M	secund.	Estudante	
29F	superior	Engenheira	Museu Fundação Calouste Gulbenkian
16M	secund.	Estudante	Não responde M Gulbenkian; M Serralves; M. Marítimo de Ílhavo; M. Trab. Michel Giacometti
41M	secund.	Geometra	Museu da Ciência - Helsínquia; Museu da Cidade - Londres
54F	secund.	Tec. Org. empresas	
31F	secund.	Assistente Administr.	Museu da Cera - Fátima
39F	secund.	Técnica Farmácia	Não sabe
21F	superior	Estudante	Museu da Cera - Londres
47F	superior	Tec. Saúde Ambient	Museu do Louvre

45M	superior	Tec. Saude Ambient	Museu dos Coches
42F	mestrado	Professora	Museu Fundação Calouste Gulbenkian
57M	superior	Técnic. Of. Contas	Museu da Ciência e Hist. Natural - Lisboa
56M	superior	Técnic. Of. Contas	Museu da Água
39M	secund.	Funcion. Público	Não responde
42M	superior	Animador	Museu Setúbal / Convento de Jesus (após
		Sociocultural	conclusão proj. reconstrução)
48F	secund.	Assistente Administr.	Museu Trab. Michel Giacometti
			Museu trab. Michel Giacometti; Museu
39F	superior	Arq. Bibliotecária	Nac. Azulejo
			Museu Nac. De Arqueologia; Casa Museu
52F	básico	rendeira de bilros	dos Patudos - Alpiarça
		Aux. Técnico de	
26M	superior	Camp.	Museu Trab. Michel Giacometti
		Tec. Prof. Bibliot. e	
47F	secund.	doc.	Museu Trab. Michel Giacometti
42M	secund.	Comerciante	Não responde

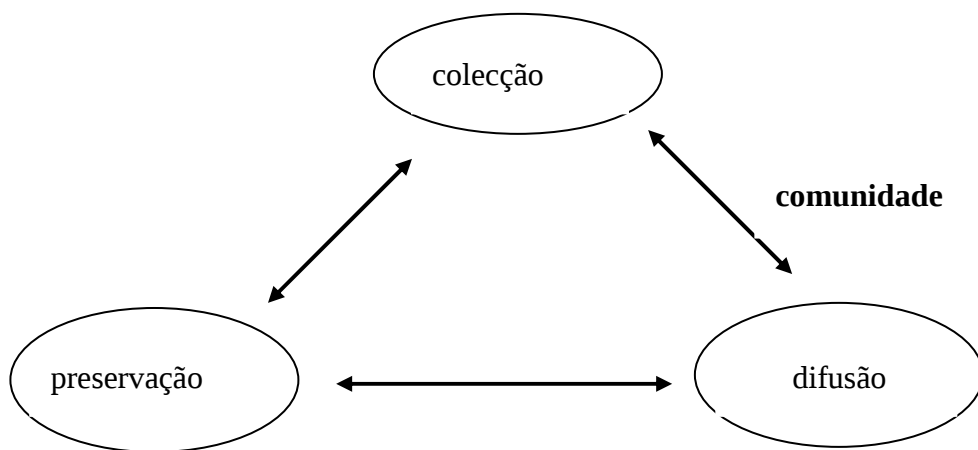
PARTE V – OS MUSEUS E A QUALIDADE

CAPÍTULO 1

1.DO CONCEITO DE PÚBLICOS AO DE CIDADÃOS - CLIENTES

O movimento que se gerou, há cerca de três décadas, em torno da renovação das teorias e práticas museológicas, designado por *Nova Museologia*, criou um novo paradigma que resultou na triangulação de três categorias, a que se refere sinteticamente Luis Alonso Fernández (1999), em “*Introduccion a la Nueva Museologia*”(p.82), ao enunciar os parâmetros da Nova Museologia desenvolvidos por Marc Maure (...)”*um nuevo y triple paradigma(...) de la monodisciplinaridad à la pluridisciplinaridad, del público a la comunidad y del edificio al territorio .*” A nova visão processual da museologia encontra sentido na participação das pessoas e dos diferentes grupos na comunidade.

Na perspectiva da Nova Museologia, *coleccionar/ recolher, preservar e difundir* são operações que um *museu de novo tipo* assume em parceria com a comunidade em *processos socializantes* que contribuem para a *qualificação da cultura* *(termos adoptados por Maria Célia Santos).



Alonso Fernández (1999), p.108, refere “ *El funcionamiento del nuevo museo está basado en la participación activa de los miembros de la comunidad . (...) Este tipo de trabajo museístico está basado en el diálogo entre el miseólogo y los miembros de la comunidad. Éstos no seran ya más considerados como objetos de estudio , ni como receptores pasivos del mensaje del meseólogo , sino como sujetos que son expertos en las questiones concernientes a su propia história y entorno.*”

O novo paradigma da museologia, ao “deslocar” o conceito de museu, do edifício para o território e do público para a comunidade, derrubou radicalmente os “muros do museu “, dando lugar a processos museologicos que emergem da comunidade; o museu e os museólogos passam a ser sujeitos sociais comprometidos com o desenvolvimento e os membros da comunidade seus parceiros. A especificidade dos saberes profissionais, contribuem para a gestão de conhecimento e a criação de novos diálogos com a comunidade.

A noção de *património global e os desafios que se colocam à museologia , no terceiro milénio, anunciam claramente a tendência para compreender o museu como um fenómeno social, em ruptura com amarras institucionais. A ideia de que o museu é uma obra aberta, campo de experimentação e produção de conhecimento, estruturante de novas identidades que se constituem a partir das diferentes formas de relação entre Homem, sociedade, cultura e natureza, entronca no princípio da *melhoria contínua* em que alimenta o ciclo da qualidade.**

Neste museu de *novo tipo* é difícil perceber o que é espectador público ou visitante, pois se não há espectáculo, ao melhor se esse não é o fim ultimo da acção museológica é inútil falarmos de públicos e absurdo elegermos esta categoria como parâmetro de avaliação do desempenho dos museus filiados na *Nova Museologia*.

O que precisamos de avaliar é o impacto na sociedade e a eficácia dos processos de mudança gerados pelo conhecimento construído em ordem à satisfação das pessoas, e dos diversos grupos na comunidade. A participação das pessoas da comunidade, a elevação das suas expectativas e a gestão do conhecimento gerado na socialização dos processos (identificação, recolha e difusão dos patrimónios e valores identitários) que favorecem a melhoria contínua, o desenvolvimento e autonomia, são o barómetro da qualidade da museologia social.

Como afirma o poeta Sebastião da Gama “*o caminho faz-se caminhando*” e a satisfação das necessidades são a uma forte motivação; a mudança é sempre instigada por algo que a pressiona.

O movimento para a Nova Museologia, em resposta aos desequilíbrios sociais que marcaram a segunda metade do século XX, inaugurou um rumo alternativo para a museologia, alterando inevitavelmente o seu caminho, mas continuam a faltar os instrumentos de avaliação capazes de captar e valorizar essa mudança.

A avaliação *tradicional* dos museus continua focalizada nos públicos, “amarrada “ à imagem física do edifício e ao “espectáculo” dos objectos encenados para “deleite” de visitantes.

A museologia enquanto ciência será mais rica se conseguir atender à diversidade dos museus e das práticas museológicas que coexistem na contemporaneidade e propuser caminhos diferenciados de qualificação das suas práticas e fundamentos.

Estamos convencidos que sempre haverá “públicos” para “museus – espectáculo” e visitantes de “edifícios de culto”, atraídos pelo exótico e pelo simbólico, em busca da efabulação, que estes proporcionam. Esses museus, esforçar-se-ão naturalmente para fidelizar e alargar o seu espectro de visitantes, estudando a melhor estratégia para o fazer, porque reside aí o essencial da sua missão e disso depende a sua sustentabilidade.

Assim os estudos de públicos e, mais recentemente, as propostas mercantilistas suportadas pelas teorias e técnicas de marketing, têm todo o sentido na realidade museológica tradicional.

A questão que se coloca é a de saber como é que os museus que emergem da comunidade, orientados pelo paradigma da *Nova Museologia*, podem avaliar a eficácia da sua acção, medir a qualidade (objectivamente, através de critérios) e transformar os resultados em

indicadores de melhoria continua, cujo retorno capitalizado, interfira positivamente no sistema em ordem á satisfação das pessoas e à resolução dos problemas dos cidadãos.

Os estudos de públicos aplicados à realidade dos museus tradicionais, não servem de todo, para captar a essência da museologia social, pelo que será aconselhável “ espreitar” outras ciências e ferramentas em busca de respostas.

Jean Davallon(1996), num debate que teve lugar na Universidade de Girona, compilado em “Debats de muséologie”, referindo-se à problemática dos públicos dos museus e das definições que lhe estão associadas afirma *“Historiquement ,il y a deux façons d` aborder le public des musées. Le premier que j`appellerai traditionnel est liée a la conception , on pourrai dire , estatique du patrimoine (...). Dans cette logique là , le groux problème auquel on se trouve confronté est qu`il y a en qui vont visiter les musées et d`autres qui ne vont pas visiter les musées (...). La version actuel de cette aproche – là est non plus la version politique, mais plutôt la version comunitaire, c`est- a-dire, que tant qu`une communauté sociale doit conserver sa memoire, les membres de cette communauté doivent visiter les musées que conserve la memoire du groupe social. (...) Dans ce cadre-là, les études du public non pas vraiment de sens . Qu`est-ce que lòn fait à ce moment – là!*

A formulação de Jean Davallon sobre a concepção de públicos de museus e a diversidade de termos e significados que estes assumem estão historicamente referenciados e entroncam nos diversos conceitos de museu e património. Podemos inferir da sua análise que a uma concepção tradicional de museu referenciada a um património

estático, corresponde a ideia de público padronizado e cristalizado em estereótipos.

A par dos estudos de públicos intensificaram-se nas décadas de 70 e 80 do século passado os estudos de marketing.

O centro da pesquisa tradicionalmente ligado à academia francesa e aos especialistas de públicos de museus deslocou-se para os países anglo-americanos com uma extensa produção teórica sobre marketing e economia e comportamentos de clientes.

Os novos enfoques de natureza mercantil e comercial, trouxeram para a discussão novas palavras; diversas formas de nomear os alvos da acção dos museus, mas a matriz tradicional manteve-se e até se reforçou apesar das subtilezas da linguagem e da sua aparente modernidade as diferentes asserções de públicos, visitantes, clientes têm como fundamento uma relação biunívoca entre produtor – consumidor.

À ideia de marketing vem inevitavelmente associada a concepção de produto e de cliente.

Tal não acontece por acaso, a este propósito Davallon , (1996) interroga : *“pourquoi l’approche commerciale c’est – elle fortement développée au cours de ces dernières années ? Parce qu’elle permet de faire comme si rien n’avait changé (...) comme il faut trouver de l’argent , il faut avoir des visiteurs , donc on va se tourner vers des gens qui sont spécialistes des études de clientèle (...) la tendance en France, c’est que plus les musées sont traditionnels, plus il vont s’en remettre au gens du commercial (...) ils vont chercher des gens qui sont spciélisés dans la manière de faire venir des clients”*.

Na perspectiva que nos é apresentada por Jean Davallon, a abordagem comercial não é alternativa à abordagem tradicional, por esta razão propõe uma outra abordagem que classifica de cultural distinta das designações de público , visitante e cliente, que ele apelida de “pratiquant”.

Este novo termo propõe-nos uma visão crítica sobre o conceito de museu e simultaneamente questiona a qualidade da procura e a forma como ela pode influenciar os resultados e a missão dos museus numa lógica tradicional/competitiva.

Citando de novo Davallon(1996) “ *Par exemple, si les gens n'aime pas le patrimoine ethnologique, on ne va pour autant passer le patrimoine ethnologique au feu , on ne va pas le détruire, donc il reste la mission de conservation du patrimoine. Mais simplement cette mission de conservation se trouve dissociée de la mission de présentation (...) Entre les deux missions, conservation et diffusion , celle que permet aujourd'hui le financement, c'est la seconde* “.

A questão que nos é colocada por Jean Davallon é muito pertinente para o nosso estudo, porque, segundo o autor, nesta lógica tradicional de equacionar os museus e o património, o estado demite-se do seu papel de conservação do património e transfere a atenção para os produtos finais de grande visibilidade e consumo, nomeadamente as exposições mediáticas que geram retorno rápido com resultados políticos.

O autor, referindo-se ao exemplo de França, afirma que hoje são sobretudo as autarquias que financiam os museus assumido encargos

que caberiam por competência ao Estado. Esta realidade é próxima da realidade portuguesa e a tendência é para que se venha a verificar o mesmo que o autor refere relativamente à competição dos museus com outras áreas da produção cultural (teatro ,turismo dança), que estão sobre as mesmas tutelas e disputam limitados orçamentos dos poderes locais.

O citado autor refuta veementemente que se associe os museus à ideia de clientela e afirma “ C’est ça le terrible! Chaque fois que vous faites une exposition , vous augmentez la possibilité que les visiteurs puissent mieux vous critiquer . C’est exactement comme au théâtre d’ailleurs , plus il va des bonnes productions, plus les gens deviennent capables de critiquer. Mais s’ils deviennent plus exigeants, ils deviennent aussi capables de mieux apprecier (...)”

Certo que, quanto maior for a aposta na diversidade e na qualidade dos produtos apresentados, assim como o investimento na função educativa dos museus, mais exigentes serão ao públicos, visitantes ou clientes, como se queira designar, mas a questão que permanece é a de saber como avaliar a qualidade em museus cujo paradigma se centra na comunidade e no seu desenvolvimento, baseada em processos que resultam da participação das pessoas na função de preservar, reinventar e divulgar os patrimónios.

A questão está em saber como avaliar se os resultados que nos propusemos atingir estão em consonância com a missão e valores do museu e como testar, com objectividade, se os compromissos que estabelecemos com as pessoas e os diferentes grupos na comunidade estão no bom caminho.

A qualidade em museus, nas perspectivas coincidentes da *nova museologia* e da *gestão da qualidade*, advém sobretudo da coerência entre as expectativas da comunidade, a missão, os resultados em ordem às pessoas e à sua satisfação. É aqui, que a nosso ver, que faltam instrumentos de medida que permitam aos museus de *novo tipo*, avaliar o impacto na sociedade e a eficácia dos processos- chave, por eles identificados, a partir das necessidades das pessoas, dos problemas da comunidade e da natureza das estratégias adoptadas.

Nesta abordagem, os visitantes ou públicos, se existirem, serão certamente um dos indicadores a ter em conta, mas não o único, nem o principal (a não ser que essa seja a fórmula encontrada para satisfazer uma necessidade específica - o produto de um processo). O que está em causa é saber como objectivar, através de indicadores adequados, as mudanças operadas na comunidade pelo envolvimento das pessoas nos processos de identificação e preservação dos patrimónios, na sua difusão, nas estratégias continuas e diversificadas de aprendizagens, na definição das missões dos museus – produtos -processos, na participação e na definição da visão.

O movimento para uma Nova Museologia trouxe à ciência museológica um novo paradigma centrado na comunidade e no território, em abordagens multidisciplinares. Porém, os museus que emergiram deste novo conceito, continuam a ser avaliados pelo crivo tradicional, materializado em edifícios, produtos e públicos.

Faltam à Nova Museologia ferramentas que lhe permitam registar e descrever, com rigor, os processos chave da acção museológica e os procedimentos que lhe estão associados, de forma a que se possam evidenciar os indicadores mais fiáveis para a sua avaliação.

Já constatámos que os estudos de públicos não responderam, até agora, a esta nova realidade museológica e que mesmo, as teorias vanguardistas de marketing entram, por vezes, em colisão com os valores e princípios dos museus. Falta-nos discernir sobre outros caminhos teórico - metodológicos que, através de incursões noutras áreas do saber, ancorados em rasgos epistemológicos, cruzem visões e enriqueçam, com propostas mais consentâneas de avaliação, o paradigma da *Nova Museologia*.

Jean Davallon, no debate já citado, a dado momento (p.57), refere as especificidade cultural (de atitude) que diferencia os estatutos do visitante de museu e do espectador de teatro ” *Pour le théâtre , on ne se pose pas la question de savoir si ce sont des clients, ont parle de spetacteurs. Ce qui ne veut pas dire qu'il y a pas de gens au théâtre dont le métier est de les traiter comme des clients*”.

Na defesa desta perspectiva, o autor lança para o debate o desafio de se “ (...) considérer les visiteurs des musées comme les gens de théâtre considèrent les spetacteurs (...) On ne va pas demander de comptes à un spectateur théâtre pour savoir s'il dort pendant les trois quarts de la représentation . De quel droit demanderait-on aux visiteurs des musées d'avoir une attention sur tout ce qu'on lui présente? Les visiteurs peuvent très bien venir dans un musée simplement pour passé un moment (...). Si on raisonne en termes culturels, et non seulement en termes de public ou en termes de clientèle, le musée aurait pour fonction d'offrir aux visiteurs ce que ses derniers sont censés attendre du musée.”

Esta perspectiva, apresentada por Jean Davallon, sugere que se reconheçam e respeitem os ritmos e vontades dos visitantes, moderando e directividade que caracteriza, por vezes, a atitude da instituição museu, na sua forma mais tradicional e autoritária. Entender-se que o visitante constitui uma entidade autónoma do museu, reservando-lhe o direito de elementar cidadania, de se manifestar livremente, ou de não se manifestar e de “usar” o museu quando e como assim o decidir.

As formas de designar as pessoas ou grupos (unidade sociais*) que interagem no sistema comunicacional, induzido pelos museus, podem assumir variadas formas, contudo, permanece a ideia de que o museu, entendido num sistema de produção de serviços e/ou bens materiais ou imateriais, existe dissociado dos seus potenciais consumidores. Em nosso entender a designação de praticante * é a que teoricamente, mais se aproxima da ideia da Nova Museologia na medida em que remete para a noção de aprendizagem e simultaneamente na crença em algo cuja prática conhecemos e desejamos melhorar.

O conceito de cidadão-cliente que nos é proposto pela gestão da qualidade, sofreu no contexto desta reflexão, um sentido diferente da asserção empresarial / comercial vulgarmente atribuída ao termo cliente. A diferença mais significativa é a que consiste em se considerarem cidadãos clientes todas as pessoas que participam dos processos de organização, no caso concreto dos museus, os próprios funcionários no seu conjunto, da base ao topo. Esta abrangência do termo remete para a ideia de que o museu, enquanto organização, comporta em si próprio cidadãos, também eles membros da comunidade e clientes que aferem da qualidade dos resultados obtidos pela organização de que fazem parte.

A principal motivação para atingir a qualidade está assim, centrada num objectivo fulcral – a satisfação das necessidades e expectativas dos cidadãos clientes em que o próprio museu se integra com a sua equipa.

Para tal é necessário estar na posse de toda a informação disponível, sem a qual não é possível identificar as necessidades e tomar as decisões acertadas.

Na perspectiva da gestão da qualidade, a satisfação é a palavra – chave para transformar o cliente esporádico em cliente recorrente. A questão que se põe naturalmente, é que a satisfação não é uma categoria linear, existindo diferenças entre a satisfação aparente e/ou declarada modelada por modismos e influencias de natureza diversa e a satisfação experimentada, vivida e construída na participação em processos nunca acabados. A satisfação expressa confunde-se, por vezes, com a idealizada a partir de modelos estereotipados, estimulados pelo consumo.

O mundo contemporâneo gira em torno da insatisfação suscitada pelo consumismo que cria a miragem de que o que nos satisfaz está sempre nas mãos de outrém, alimentando a ilusão de que a satisfação se obtém no desafio imediato do seu resgate mesmo que isso não corresponda a uma real necessidade. Transferindo esta imagem para os museus e seus potenciais clientes, a situação de mimetismo consumista torna-se ainda mais complexa porque, citando Peter M. Jackson, “Indicadores de comportamiento: promessas y escollos”, em “La gestión del museo”- : (pp.243), *En el caso de los servicios museísticos, muchos consumidores (si non casi todos) no sabem lo que quieren y, después de haber recibido el servicio, no sabem cómo valorizarlo . (...), una actitude centrada en el cliente aborda el*

problema de distintas maneras, prestando atención a la necesidad de educar al publico en la valoración de su patrimonio cultural (...).”

O museu activo e interveniente socialmente não se pode alhear do seu papel face a esta realidade, senão corre o risco de contribuir para reproduzir esquemas de manipulação de públicos, legitimados institucionalmente, com aparência de modernidade, que só favorecem a alienação dos patrimónios e a perda da identidade. A componente educativa é fundamental para elevar e direccionar as expectativas dos cidadãos clientes. Para tal o museu terá que explicitar claramente a sua missão e a natureza de produtos e serviços que se propõe disponibilizar para que as expectativas dos cidadãos não sejam frustradas e as pessoas se sintam impelidas a participar das decisões. Esta perspectiva aproxima a gestão dos museus das teorias contemporâneas da gestão da qualidade.

Assim, segundo Peter M. Jackson (p.244)(...) *“La gestión orientada al cliente necesita prestar especial atención a la calidad del servicio que se presta. El control de calidad total y los sistemas de garantía de calidad están empezando a ser técnicas muy comunes de gestión.”*

O enfoque nos resultados orientados para o cidadão – cliente, pressupõe mudanças significativas na forma de os museus percepcionarem a qualidade e de se percepcionarem a si próprios, enquanto organização, citando Peter M. Jackson, (p. 245) *“El modelo empresarial supone un cambio de cultura. Para el profesional del museo requiere un replanteamiento de los valores profesionales tradicionales, basados en un sistema de financiación puramente público, para incorporar los conceptos necesarios para poner en práctica un sistema mixto, público privado. (...) La adopción del*

marco de rentabilidad como pilar de gestión en un entorno de alta calidad requiere la adquisición de nuevas aptitudes directivas.”

2.A EDUCAÇÃO NÃO FORMAL NA GÊNESE DA QUALIDADE PROCESSO-CHAVE DA ACÇÃO MUSEOLÓGICA

Segundo a UNESCO - documento que trata das directrizes para a Educação no séc.XXI, a Educação é definida como “ **um processo para todos ao longo da vida que deve ser realizado sob os princípios democráticos e de respeito pelos direitos humanos, a partir de quatro pilares: Aprender a aprender, aprender a ser, aprender a fazer e aprender a viver;** em Museus: **Produto ou processo?**”³⁹

A Educação entendida não apenas como mais uma função ou produto do museu, mas como um processo-chave, transversal a toda a acção museológica. Nesta perspectiva a qualidade está profundamente ligada à educação e a comprová-lo está toda a literatura sobre Sistemas de Gestão da Qualidade em que se afirma permanentemente que a principal motivação para a qualidade depende da procura (o *input* do sistema) assim como da identificação das necessidades e expectativas dos cidadãos – clientes. **A educação é assim determinante na génese do sistema da qualidade, porquanto impulsiona a participação e procura qualificada dos cidadãos, sendo igualmente importante nas etapas subsequentes em que também interfere, como recurso fundamental, nas competências para avaliar e identificar as**

³⁹ Conferência anual do CECA, Nairobi, “. UNESCO, Freitag, B., 1999, excerto citado no doc. CECA –Brasil “ educação 2002, coord. Denise c. Studart.

necessidades e a busca criteriosa das soluções. A Educação é em si mesma um *processo* – *chave* da melhoria contínua da organização, pois para além de modelar as expectativas dos cidadãos- clientes, internos e externos, também constitui um factor decisivo na melhoria da gestão do conhecimento e da construção lógica e intencional do sistema documental que constitui a memória colectiva da organização.⁴⁰

Segundo Pierre Bourdier (1979), “A questão está em viabilizar estratégias diversificação e ampliação de visitantes, baseada no pressuposto de que a procura cultural provém da educação, uma necessidade construída por diversos processos de socialização, como o familiar, o escolar, e o dos meios de comunicação de massas”(citado por Luciana spúlveda, em “ciência e vida quotidiana: Parceria escola – museu”, doc. Consultado a 2 de junho, 2004, via Internet).

Citando Teresa Sheiner (1999, p.92) “*Há uma tendência a compreender o museu já não como uma instituição, mas como fenómeno social, de profundo significado educativo*”

Com o objectivo de angariar uma perspectiva actual, resultante de uma reflexão continuada sobre a temática da educação em museus,

⁴⁰ A este propósito voltamos a referir a pertinência do texto “*Património e educação popular*” da autoria de Hugues de varine , disponível via internet http://www.mestrado-museologia.net/hugues_de_varine.htm de onde se detaca a afirmação de que “*A educação popular*(em contraponto com a educação “bancária”/ escolarizada, a que se refere, citando Paulo freire) *não visa apenas a satisfação de “públicos” específicos; deve, sobretudo, constituir a fonte de uma cultura comum construída a partir dos contributos de todos os membros da comunidade.*”

com evidências no terreno, solicitámos (em Maio de 2004), com base num guião prévio, por nós elaborado, um depoimento escrito, à museóloga Ana Duarte, autora de bibliografia especializada e fundadora, há vinte anos, do Serviço Educativo do Museu de Setúbal/Convento de Jesus, que viria a dar origem aos serviços educativos, extensivos a todos os museus municipais de Setúbal, que hoje são a base do modelo de Educação Patrimonial, que vigora no concelho de Setúbal, organização que foi alvo, em 2003, de uma avaliação, com recurso à CAF. A referida avaliação obrigou a uma análise retrospectiva baseada na recolha sistemática de evidências acumuladas nos últimos cinco anos de actividade dos serviços Educativos dos Museus Municipais de Setúbal.

Em resposta à questão por nós formulada – **Como define a missão dos Serviços Educativos numa perspectiva contemporânea de museu?** Responde: *Um serviço adequado ao século XXI tem que estar informado sobre os problemas que rodeiam o território, o país e o mundo, porque um museu não é feito só de objectos mas também de problemas e sobretudo de pessoas. A missão dos serviços educativos deverá assim:*

- *Dar a conhecer as exposições permanentes e temporárias existentes no museu, relacionando-as com o território e com a comunidade envolvente.*
- *Explorar pedagogicamente as exposições tendo em conta a comunidade escolar e as públicas com dificuldades de descodificação da história local.*
- *Encontrar parcerias no seio da comunidade de modo a envolver de forma determinante as populações no projecto museológico.*

- *Estar atento aos problemas da comunidade e inseri-los nos projectos educativos.*
- *Ter em conta as novas tecnologias inserindo-as no trabalho educativo.*
- *Explorar em ateliês as expressões artísticas ligadas à vocação do museu.*
- *Ter em conta os possíveis roteiros patrimoniais existentes no território.*
- *Contribuir para a salvaguarda do património local.*
- *Dar contributos para a história local.*
- *Estar atento aos problemas locais de modo a integrá-los no trabalho educativo.*
- *Construir materiais pedagógicos que possam ser itinerantes pelo território escolar e associativo (exposições, maletas pedagógicas, fichas guias, etc.)*
- *Estar atento aos excluídos promovendo actividades em que eles possam participar com actividades ligadas à sua cultura e identidade.*
- *Promover projectos de história ao vivo de modo que as crianças vivenciem situações históricas importantes da memória colectiva*

Em resposta à questão – **Quais os critérios que, em seu entender, deverão estar na base da avaliação dos serviços educativos dos museus?** Responde: *Rigor científico, capacidade de comunicação, indicadores de competências adquiridas pelos públicos, diversidade de actividades, abertura às propostas da comunidade.*

CAPÍTULO 2

1.A QUALIDADE, EM MUSEUS, ASSOCIADA À SATISFAÇÃO DOS CIDADÃOS - CLIENTES

O tema da satisfação do consumidor é um dos pilares do conceito de marketing

“O conceito de marketing requer uma orientação para o cliente, apoiada pelo marketing integrado, que tenha a satisfação do cliente como elemento chave para a obtenção de um volume de vendas lucrativo a longo prazo.” (Kotler, 1972, p. 54)

Marie Agnes Chauvel, num artigo intitulado *“A satisfação do consumidor no pensamento de marketing: Reunião de literatura”* (doc. disponível na Internet – consultado a 10 de Junho), traça o panorama das diversas abordagens do marketing, desde a década de 50 (Cochoy, 1996) que corresponde à abordagem clássica do tema da *satisfação*, identificada linearmente com estudos de vendas e dos mecanismos do lucro, associados às transações.

Em meio século, o conceito de *satisfação* sofreu mutações significativas, tendo assumido várias asserções, conforme as épocas, tendências e escolas que dele se apropriaram. Foi sendo revisto e actualizado mas permaneceu transversalmente a todas as abordagens, estando hoje no epicentro das teorias contemporâneas dos sistemas de gestão da qualidade.

A autora, no referido artigo, refere-se à *teoria económica* como abordagem pioneira ao tema da *satisfação*, associada às opções da compra por parte dos consumidores e a maximização do seu retorno.

Neste contexto o termo satisfação está associado a “utilidade”. “As duas palavras estão relacionadas de tal maneira, que podemos falar em utilidade como medida da satisfação das necessidades e desejos” (Benett e Kassarijam, 1975, p.24, citado por Agnes Marie Chauvel). O modelo é alvo de várias críticas, nomeadamente é acusado de tentar explicar “como o consumidor se devia comportar” (Bennet e Kassarijam, 1975, p.36, citado por Agnes Marie Chauvel), em vez de procurar entender como ele se comporta de facto.

A teoria Behaviorista, inspirada nos dois contributos da psicologia, procura a partir da década de 50, entender o “*comportamento do consumidor*”. Esta teoria, fundada no modelo pavloviano do condicionamento, analisa as respostas aos estímulos que o homem vai inscrevendo e identificando, ao longo do seu desenvolvimento, em interacção com o ambiente. Esta visão faz depender a opção de compra ou de adesão a um serviço, de um estímulo externo, restringindo o conceito de satisfação à obtenção do retorno (“recompensa”) que leva à repetição do comportamento.

“ *A teoria Behaviorista substitui o homem racional proposto pela teoria económica, por um ser moldado pelo ambiente*” (Chauvel, s.d.).

Esta visão foi bastante contestada e com ela as técnicas de marketing devido á denuncia das tácticas de manipulação (Zülzke, 1991; citado por Chauvel, s.d.).

A teoria cognitiva, contrapõe a visão Behaviorista “*Ao admitir que entre o estímulo e a sua resposta existem elementos hipotéticos, característicos do indivíduo, que orientam o tipo de resposta dado a determinado estímulo*”(Chauvel, s.d.).

Nesta abordagem, a satisfação não se confina á “*recompensa*”, é antes o resultado do confronto de uma referência interna do domínio do sujeito, com os benefícios / prejuízos alcançados com aquisição de um bem ao serviço “*a satisfação (...) se refere ao grau de congruência entre as consequências reais da compra e do consumo de uma marca e aquilo que era esperado pelo comprador no momento da compra. Se o resultado real for julgado pelo comprador como pelo menos igual ao esperado, o comprador ficará satisfeito. Se, por outro lado, o resultado real for julgado como inferior ao esperado, o comprador se sentirá insatisfeito e sua atitude será menos favorável.*” (Howard e Sheth, 1977, p.94; citado por Chauvel, s.d.).

Na teorias contemporâneas de marketing, o conceito de *satisfação* mais aceite, está associado a avaliação (julgamento) baseada em parâmetros de comparação. “*A natureza da referencia comparativa é porem, objecto de discussões*” (Chauvel, s.d.), assumindo no essencial, as seguintes facetas:

- A comparação baseada na convicção do consumidor *safe* ao que ele espera do produto;
- A comparação com as “*normas*”, o que ele tem como adquirido relativamente às suas necessidades e /ou desejos, e as respostas que ele julga possíveis obter, baseado em experiências anteriores;

- A comparação baseada em custos / benefícios e a transação justa ou injusta (teoria da equidade); *
- A comparação relativamente a desejos e valores do consumidor;

As duas ultimas abordagens são mais recentes e menos desenvolvidas (Chauvel, s.d.).

As teorias comportamentalistas, vinculadas á psicologia, tendem a analisar o fenómeno da satisfação / insatisfação numa perspectiva “*Atomística e individual*” (Wensley, 1984, p.54; citado por Chauvel, s.d.), centrada no sujeito enquanto indivíduo.

Na década de 70, do século XX, associado ao surgimento dos movimentos de consumidores, com expressão mais relevante nos Estados Unidos, o conceito de *satisfação* ganhou novos contornos, rompeu com os paradigmas anteriormente aceites, facto que abalou as técnicas clássicas do marketing, até aí aplicadas essencialmente na persuasão do comprador com vista à obtenção de resultados para o vendedor.

O conceito de *satisfação* passa a estar ancorado a uma cadeia de interacções que ultrapassam o indivíduo *de per si* e a noção de compra, como acto resultante de uma decisão puramente individual baseada em aspectos racionais (teoria económica) e/ou comportamentos de natureza psicológica (teoria comportamentalista).

O enfoque na dimensão social do fenómeno que gera a satisfação / insatisfação, rompe com a ideia de que esta manifestação resulta apenas de um acto isolado de natureza psicológica.

Os novos questionamentos do tema da satisfação colocam a tónica na rede de relações que configuram a realidade do consumo enquanto fenómeno gerado por numa sociedade historicamente determinada.

A satisfação / insatisfação explicada numa rede de relações associa ao fenómeno do consumo à responsabilidade social de todas as partes interessadas e referencia-o ao sistema em que este é gerado.

Os pressupostos das teorias em que se baseia o marketing foram revistos em função de uma nova categoria -“*interesse*” - invocada por Kotler (1972), que demonstra a existência de duas partes activas na obtenção da satisfação – o produtor e o consumidor – ainda que, em campos de acção diferenciados e com poderes desiguais.

A tentativa de conciliar esses interesses distintos, é o dilema com que se debate actualmente o marketing e, simultaneamente o estímulo para novos questionamentos.

O conflito de interesses, gerado na correlação de forças entre produtor e consumidor, também é o dilema dos museus tradicionais que se preocupam mais em julgar e padronizar as atitudes dos *públicos* do que em “escutar” as necessidades / desejos das pessoas e entender a envolvente social e cultural que gera a *procura* ou a falta dela. A perspectiva tradicional da museologia recusa-se a aceitar a responsabilidade social dos museus na qualificação dessa *procura*, através de compromissos

com os vários parceiros na comunidade, em processos aferidos por indicadores, construídos em parcerias, com base na *escuta activa* dos cidadãos, públicos e/ou não públicos dos museus. Esta é a dimensão da satisfação que, na perspectivas coincidentes da nova museologia e da gestão da qualidade, contribuem para gerar índices de qualidade, mensuráveis em resultados para os cidadãos - clientes , com sucessivos retornos num ciclo de melhoria contínua.

O planeamento estratégico pressupõe a identificação dos indicadores associados às expectativas dos cidadãos clientes e ao quadro social que configura as manifestações de satisfação/insatisfação. O museu implicado socialmente e comprometido com a mudança não pode, pois, subestimar as necessidades dos cidadãos, devendo assumir um papel activo (pedagógico) na avaliação e qualificação da procura. A este propósito refere-se Peter M. Jackson, em *“Indicadores de comportamiento: promesas Y escollos”* , p.243, *“En el caso de los servicios museísticos, muchos consumidores (si no caso todos) no sabem lo que quieren y después de haber recibido el servicio, no sabem como valorizalo . Una gestión orientada al cliente, sin embargo, debe averiguar lo que los usuarios piensan de los servicios que presta. En lugar de adoptar la actitud de `nosotros somos los profesionales y sabemos de esto más`, una actitud centrada en el cliente aborda el problema de distintas maneras, prestando atención a la necesidad de educar al público en la valorización de son patrimonio cultural, tratando de descubrir lo que resulta interesante para los usuários, analizando por qué algunas personas van al museo y otras no. Estas prácticas, a su vez, requieren unos indicadores de comportamiento sobre empleo de servicios, buen ejemplo de como los*

indicadores pueden utilizarse como via de aprendizaje para la organización.”

Por vezes, a visão distorcida e a aplicação parcial e/ou imediatista, das técnicas de marketing, fenómeno mais notório em museus tradicionais de grande escala, que desenvolveram as valências comerciais com resultados financeiros significativos, conduz a tensões entre os técnicos com funções específicas de conservação e/ou programação museológica e os técnicos encarregues da administração, devido à inexistência de uma visão integrada de gestão e de planeamento estratégico orientado para o cidadão cliente e a satisfação das suas necessidades. Esta deformação da visão do museu e da sua missão conduz, por vezes, à insatisfação no trabalho, com reflexos óbvios nos resultados para os cidadãos - clientes.

Citando Odete Pereira (2002), p.68, a propósito das potenciais consequências da satisfação/insatisfação no trabalho, relativamente ao desempenho das organizações afirma “ *De acordo com Davis (1992), a satisfação no trabalho possui uma relação positiva na melhoria da qualidade do trabalho, sendo esta relação considerada de natureza bivariada (Fosam e Grimsley, 1998)*”. Segundo a autora, é ainda de salientar que a satisfação no trabalho “*está relacionada com o empenhamento dos trabalhadores (Jamieson e Richards, 1996; Rust et al .,1996), constituindo esse empenhamento uma peça essencial para a melhoria da qualidade nas organizações.*”

As organizações em geral, e os museus em particular, raramente têm noção do impacto da satisfação dos seus funcionários e colaboradores na prossecução das missões e nos índices da qualidade. Provavelmente deve-se à proximidade do objecto da avaliação e ao

facto da dificuldade que as administrações têm em reconhecer que os trabalhadores dos museus são também utentes/clientes dos seus próprios serviços. Este posicionamento justifica a atitude paternalista relativamente aos destinatários dos serviços dos museus, sempre encarados como *outros*, uma entidade exterior que assiste, visita ou adquire o que estes lhe proporcionam, totalmente distinta dos trabalhadores, que, às tantas, se diluem no anonimato da organização e/ou no cumprimento ritualizado das funções, há muito distanciado de sentimentos de prazer e satisfação. Esta visão está na base do discurso tradicional, sustentado no princípio de que os museus trabalham para a comunidade e não com a comunidade. É natural que assim continue enquanto os museus, numa perspectiva tradicional da museologia, não se sentirem parte da comunidade e seus trabalhadores e colaboradores como primeiros (porque mais próximos) destinatários dos seus serviços, não se sentirem incluídos como seus beneficiários .

A gestão da qualidade acentua permanentemente a importância da satisfação das pessoas da organização e do seu envolvimento nas tomadas de decisão (empowerment), como caminho para a qualidade.

A este propósito voltamos a citar Odete Pereira (2003, p.213) que nas considerações finais da dissertação de doutoramento “ Implicações psicossociológicas da gestão da qualidade”, afirma:” *Com efeito, são diversos os trabalhos que apontam para um aumento da Satisfação no Trabalho em empresas com GQT(Gestão da Qualidade Total). Kopelman (1986) refere que os sistemas de GQT tendem a promover o enriquecimento das tarefas, e a variedade de competências a que é necessário recorrer, bem como a autonomia, o que se traduz em índices de Satisfação no Trabalho mais elevados*”. Continuando

(p.229), “(...) os trabalhadores pertencentes a empresas com Gestão pela Qualidade Total são os que evidenciam maior satisfação relativamente ao objecto de quatro escalas deste questionário. Ou seja: Objectivos e Gestão Global, Recompensas, Sector em que Trabalha e Trabalho que Realiza.”

2.A QUALIDADE, EM MUSEUS, ASSOCIADA À PARTICIPAÇÃO

Na perspectiva da *Nova Museologia* o museu encontra sentido na participação dos cidadãos. A participação é transversal a todo o processo museológico gerado na dinâmica da comunidade como resposta aos seus anseios e necessidades. O que confere qualidade a este museu, que designamos de *novo tipo*, é o facto dele ser reconhecido como obra inacabada de um colectivo, reflexo das contradições de uma comunidade em mudança. É através da participação gerada pelos processos museológicos que os museus, identificados com os princípios da museologia social, constróem as suas missões. Os museus comprometidos com o desenvolvimento e a não exclusão, optam por romper a armadura institucional e interagir numa rede social composta por pessoas, unidades sociais (famílias), grupos socio-profissionais e outros, portadores de conhecimento, memórias, problemas; de modos de pensar e fazer diferenciados, que intervêm, com as suas visões múltímodas, na identificação, classificação e reinvenção dos patrimónios, em processos que contribuem para a qualificação da cultura.

Maria Célia Santos, em entrevista concedida a Mário Chagas (1998), a título de conclusão, adverte os profissionais dos museus(...) *para que olhem para os museus para além dos museus(...); que o fazer*

museológico produza conhecimento e seja impregnado de vida(...) em permanente abertura para avaliar os processos museais e para a auto avaliação;(...) que procurem, constantemente, a qualidade formal e a qualidade política*, assumindo o compromisso social e o exercício da cidadania.*

Nesta perspectiva, alia-se claramente qualidade à participação dos sujeitos envolvidos nos processos museológicos, como base do conhecimento musealizado a partir da socialização dos diversos processos museológicos (pesquisa, preservação e comunicação).

A participação, como parâmetro fundamental da qualidade em museus perspectivados a partir da comunidade e das necessidades dos cidadãos (*acervo de problemas*, no dizer de Mário Chagas), é um aspecto axial da Nova Museologia, pelo que deverá merecer elevada ponderação na avaliação e auto avaliação em museus identificados com o seu paradigma. A noção de auto avaliação engloba também, na categoria dos cidadãos clientes, os trabalhadores dos museus, a sua participação e os conhecimentos induzidos pela sua especificidade profissional; categoria de primordial importância que não é captada nos estudos tradicionais públicos, orientados exclusivamente para a avaliação dos produtos finais e das manifestações associadas ao “consumo”. O acto constitutivo do fazer museológico, assente na participação, nos processos e na mudança social, essência da Nova Museologia, resulta num impacto para a comunidade (de que o museu e seus problemas são parte activa), teoricamente referenciado como categoria de análise do fenómeno museológico, mas que, na prática, não é avaliado/ medido por falta de descritores/ indicadores e de ferramentas adequadas.

Daqui se infere que os modelos convencionais de estudos de públicos em museus e as grelhas de avaliação por eles aplicados não servem para captar, em toda a sua extensão, a *qualidade formal* e a *qualidade política* que distingue o fenómeno museológico gerado pela *Nova Museologia*. A exposição, função axial da museologia tradicional é, por excelência, o objecto dos estudos de públicos, sinónimo de avaliação em museus. A museografia e as suas múltiplas narrativas, ocupam, na museologia social, um patamar distinto daquele que detém a clássica exposição, na museologia tradicional. Na cadeia operatória dos procedimentos museológicos, identificados com a Nova Museologia, a expografia é uma disciplina estruturante das narrativas diferenciadas que informam o discurso museológico. A exposição, assim entendida, é um processo transversal que resulta da interacção de vários processos museológicos (conservação, documentação, exposição, acção educativa) e não um produto de final de linha. A este propósito refere-se Cristina Bruno (2002), Rio de Janeiro, Seminário Internacional, *“Entre a museologia e museografia : Propostas, problemas e tensões”, (...)* *A operacionalização desta cadeia de procedimentos técnicos e científicos – interdependentes – distingue e qualifica os discursos expográficos dos museus em relação a outras formas de exposições.”*

Qualidade, na asserção etimológica do termo, é exactamente o que nos distingue o que nos torna diferentes o que nos confere raridade (preciosidade). Se atentarmos ao que afirma Cristina Bruno, a avaliação em museus deveria, através de indicadores pré – definidos, conseguir captar / medir a eficácia dos procedimentos técnicos e o seu nível de interdependência. Na perspectiva do novo paradigma da museologia e tendo como referência os sistemas da gestão da qualidade, esta forma de avaliação e auto avaliação será

eventualmente aquela mais habilitada para captar a realidade museológica contemporânea - multidisciplinar, estimuladora de diálogos interculturais e participativa na medida em que os processos museológicos não estão confinados ao museu no sentido institucional.

A aplicação do processo museológico na perspectiva de Maria Célia Santos (2002), no texto intitulado *“Processo museológico: critérios de exclusão”*, (...) *não está restrita á instituição museu, ele pode anteceder á existência objectiva do museu ou ser aplicado em qualquer contexto social.*

Nesta noção de processo museológico não tem sentido avaliar produtos dissociados de quem os produz e dos contextos dessa mesma produção.

A qualidade associada á participação, mede-se pela eficácia do dialogo e a interacção que se estabelece entre os vários sujeitos na acção, em processos de auto avaliação. Os resultados evidenciados constituem incentivo a melhorias continuas traduzidas por novas práticas sociais associadas á participação, cidadania e ao desenvolvimento.

Avaliar os processos museológicos e a qualidade põe eles gerada, com base na participação, é pois, muito mais exigente e qualitativamente diversa da avaliação de produtos finais, independentemente da sua qualidade intrínseca, que não é posta em causa, ou do seu impacto momentâneo medido pela maior ou menor adesão dos públicos. Os museus inseridos na comunidade, comprometidos com o desenvolvimento, opõem a participação á exclusão, o dialogo á intransigência e o conhecimento partilhado e gerido á *meritocracia*. A este propósito, Maria Célia Santos (1999) refere *“ao reflectir sobre o*

processo musológico, inserindo nas demais praticas sociais, a partir de uma auto critica das nossa vivências (...) que possamos assumir o nosso compromisso social com qualidade, o que, implica participação, imersa em nossa pratica cotidiana. Ainda (Pedro Demo,1994, citado por Maria Célia Santos), salienta que Qualidade é participação(...).É a melhor obra de arte do homem em sua história, porque a história que vale a pena, é aquela participativa(...) com o teor menor possível de desigualdade, de exploração, de mercantilizarão, de opressão.

3.A QUALIDADE, EM MUSEUS, ASSOCIADA À AUTOAVALIAÇÃO

Segundo o dicionário da Língua Portuguesa contemporânea, da Academia das Ciências de Lisboa (2001), avaliação é a “acção de avaliar”, ou seja de “determinar, por calculo mais ou menos rigoroso, o valor de algo”, que na assunção da pedagogia é o “*acto de verificar a progressão do aluno no processo de ensino, aprendizagem*”. A certificação, também definida no mesmo dicionário, é a “*acção de atestar, de comprovar a exactidão de alguma coisa, de certificar*”. A avaliação⁴¹ é indissociável do avaliador e dos parâmetros instruídos. A questão está em saber se esses parâmetros são os adequados para determinar o valor ou a valia de algo e se quem avalia está na posse de toda a informação para o fazer com critério e justiça.

⁴¹ Na CAF **avaliação** é definida como o “*acto de apreciar os resultados da acção, de forma avaliar a sua relação com os objectivos fixados, os recursos consumidos e os impactos produzidos sobre a realidade, bem como de examinar se os mesmos resultados poderiam ter sido obtidos a um menor custo.*”

Quando se trata de avaliar a qualidade de algo, aquilo que nos distingue, que no sentido comum expressa a ideia de “boa qualidade”, não nos podemos esquecer que o fazemos sempre num contexto social e histórico determinado. Toda a qualidade é relativa e ideologicamente marcada por um sistema de crenças e valores. O que tem “boa qualidade” hoje, pode não o ter amanhã, o que é rotulado de “boa qualidade” num contexto sócio cultural pode ser o oposto noutro. Partindo do princípio que o social é heterogêneo e contraditório, torna-se necessário definir critérios e indicadores que explicitem exactamente, o que entendemos por qualidade e qual o contexto a que nos referimos. Qualidade não é apenas um significado, mas antes um significante, historicamente determinado.

A este propósito, referindo-se ao termo qualidade, Verónica Risopatom (1991), citada por Maria Laura Barbosa Franco, num texto intitulado *“Qualidade de ensino: critérios e avaliação dos seus indicadores”*, consultado via Internet (2 de Junho de 2004) ***“A consciência da ambiguidade deste termo surge porque se espera que ele seja definido a partir de um único significado. Sem dúvida, o conceito de qualidade, assim como de belo, do bom e da morte, são significantes que podem adquirir muitos significados(...)”***. Aplicado aos museus este raciocínio leva-nos a concluir sobre o papel fundamental da autoavaliação para a determinação dos indicadores da qualidade e sobre o desafio teórico que esta categoria de análise constitui para a museologia. O julgamento do mérito de algo, no caso concreto produto museológico, pressupõe sempre uma análise processual que evidencie as especificidades em relação a uma conjuntura. A qualidade não é um valor absoluto nem um conceito neutro. Daí a importância da auto avaliação na demarcação clara dos valores e atitudes que requer a acção e determinam os processos

museológicos. A auto avaliação e a forma como ela se projecta, através do conhecimento que gera na melhoria continuadas de práticas museológicas e que vai permitir evidenciar o *específico*, o *próprio* e o *diferente*; as particularidades que marcam o caminho para a qualidade.

A consciência de que a qualidade é algo historicamente determinado e ideologicamente apropriado por correntes liberais e asserções normativas que, muitas vezes, desvirtuam o próprio ideal da qualidade, que todos buscamos, não nos deverá dissuadir de reflectir sobre as nossas próprias metas, através da auto avaliação, centrada na busca das especificidades do fazer museológico, a nossa própria cultura em interacção com as outras.

O exercício de auto avaliação pressupõe um processo de descoberta e partilha de informação que nos ajuda a situar face à totalidade e a melhor compreender o nosso papel. Os museólogos com experiência no trabalho de terreno estão normalmente habilitados para observar, descrever e interpretar outras realidades sócio profissionais em que muitas vezes participam a título de estudo, mas têm como muitas outras, enormes dificuldades em descrever e interpretar os seus procedimentos e as cadeias operatórias associadas aos processos museológicos.

É sempre mais difícil entender o que nos está próximo, o que nos engloba do que aquilo que julgamos ser-nos alheio, mas que afinal também nos pertence por ser análogo ou radicalmente diferente.

O processo de auto avaliação, suporte da C.A.F.- estrutura comum de avaliação (ferramenta da qualidade) sugere várias etapas e procedimentos, que têm como ponto fulcral a descrição dos processos

por cada pessoa da organização nelas envolvidas. Este exercício, disciplinado pela escrita, obriga a um rigor de auto reflexão sobre as práticas de cada um, nomeadas individualmente a partir da sua perspectiva. Os vários contributos são fundamentais para se entender que um processo não é a soma dos contributos individuais, mas a articulação dinâmica de várias perspectivas na busca de discursos coerentes.

A auto avaliação recorrente e sistemática capacita-nos cientifica e tecnicamente e habilita-nos na relação com o outro civilizacional contribui para desenvolver a qualidade formal e a qualidade política que nos distinguem como profissionais e/ou cidadãos clientes.

Maria Célia Santos (1999) refere-se a esta questão ao abordar a relação sobre (...) *“processo museológico- exclusão, situando, inicialmente o fazer museológico a partir de um olhar para dentro, ou seja, de avaliação das nossas acções enquanto técnicos e em interacção com o outro; a exclusão, provocada por nós mesmo, em nossa pobreza política e também, sócio económica; encara-los de frente, na pratica cotidiana da acção museal e que irá reflectir consequentemente, nos objectivos e metas nas nossas instituições. A escolha desse enfoque está relacionada á carência por nós constatadas de uma análise que permita caracterizar a acção social do museu a partir do seu interior. E sempre deslocamos o eixo da discussão, em torno do tema museu e sociedade, para a relação com o público, com a comunidade, esquecendo-nos que público e comunidade também somos nós e que somente a partir de um processo de critica e auto critica, interna e externa que poderemos assumir o nosso compromisso social.”*

A atitude reflexiva que comporta a auto avaliação qualifica a acção museológica e a própria cultura organizacional dos museus, pois

quanto mais elevada for a consciência dos saberes que desenvolvemos e aplicamos nos, mais ínfimos ou complexos, procedimentos que dependem da nossa acção, mais intencionalidade colocamos em cada um deles e maior cuidado temos em regista-los a auto avaliação permite-nos atribuir valor ao que fazemos e á forma como o fazemos, dar-lhe um significado e uma intencionalidade.

Contudo para que esse conhecimento se multiplique e o seu significado se transforme em significante, ele terá que estar descrito e para tal terá que ser nomeado, através de palavras e conceitos adequados. A qualidade não reside só no que fazemos, mas na intencionalidade da acção e no conhecimento que este pode gerar. Esse valor acrescentado é que constitui a mais- valia do processo museológico, mas só descrito se pode transformar num indicador da qualidade. Se tal não acontece é porque, por vezes, não temos, ou ainda não discernimos, sobre as ferramentas para o captar e as palavras para o nomear, porque esse conhecimento, em si existe mas não está explícito.

4.A QUALIDADE, EM MUSEUS, ASSOCIADA À GESTÃO DO CONHECIMENTO

4.1.DISTINÇÃO ENTRE “CONHECIMENTO TÁCITO” E “CONHECIMENTO EXPLÍCITO”

“O intelectual não vale apenas pelo que (sabe) em termos de domínio técnico, mas igualmente pelo que (vale) em termos de agente de mudança.”(Pedro Demo, 1996; citado por Maria Célia Santos, 1998)

O conhecimento disponível, identificável, gerado pelos processos no seio da organização e a forma como ele é gerido, na relação com as parcerias e cidadãos clientes, constitui o recurso primordial da qualidade⁴². Um dos instrumentos fundamentais da gestão e transmissão do conhecimento é a sistematização e descrição dos processos realizada pelas pessoas que neles intervêm.

O conhecimento que não é correctamente gerido a favor da organização perde a sua eficácia como recurso efectivo, servindo apenas para criar desigualdades, fomentar a exclusão e acentuar a *meritocracia*, baseada numa hierarquia de saberes, em que a cultura

⁴² A C.A.F.(Commom Assessment Framework), no ponto 4.3, refere-se expressamente, através de exemplos, às acções que concorrem para a gestão do conhecimento entendido como recurso: *“Desenvolver sistemas para gerir manter e avaliar o conhecimento na organização; assegurar que o conhecimento e a informação sejam partilhados com os parceiros; monitorizar regularmente o conhecimento disponível na organização e articula-lo com o planeamento estratégico, bem como com as necessidades actuais e futuras de todas as partes interessadas; assegurar que todos os colaboradores tenham acesso á informação relevante para o desempenho das respectivas tarefas e realização dos objectivos; assegurar que todas as partes interessadas tenham acesso á informação relevante; assegurar o rigor e a segurança da informação; desenvolver canais internos para a difusão de informação no seio da organização (Intranet, boletins de noticias, revistas, etc.); incentivar a troca de informação entre a organização e as partes interessadas relevantes; assegurar que a informação externa disponível seja processada e usada eficazmente; apresentar a informação de um modo apelativo; assegurar que os conhecimentos das pessoas que deixam a organização sejam preservados. “*

“cultivada” detém lugar de topo. Citando a este propósito A. Paulo Machado (entrevista 2004) *“a partir do momento em que nós tivermos instrumentos de gestão que permitam comparar desempenhos, dialogar sobre o que fazemos, podemos otimizar recursos e parcerias(...)é uma perspectiva democrática, assente numa pedagogia critica.(...) a qualidade não quer dizer que os processos sejam estanques, que tenhamos um processo taylorista do trabalho, da divisão do trabalho. Houve tempos em que era quase uma tecnocracia dessa natureza(...). Não é, de maneira alguma, disso que estamos a falar, do que estamos a falar é da tomada de consciência da importância do repair da gestão do conhecimento, como guardamos a informação, como a trabalhamos de acordo com o capital que foi adquirido e que nós temos sistematizado.”*

O conhecimento gerido investe de poder a organização, o conhecimento “aprisionado” em sujeitos e idolatrado transforma-se em “poderes” contra a organização.

Voltamos a citar a frase, escolhida por uma empresa multinacional de estudos de opinião para a sua apresentação: GFK-*Growth from knowledge* . Esta empresa define o conhecimento como o seu recurso fundamental e sintetiza os seus valores da seguinte forma: Global expertise- local knowledge.

O conhecimento que articulado entre o local e o global, produzido a partir do dialogo intercultural (incluído nesta noção a diversidade de culturas organizacionais”, confere eficácia á organização, autonomiza as pessoas, dinamiza os processos e estimula as parcerias.

Citando a este propósito, Maria Célia Santos(2002), num texto sobre a sua experiência *“ De Itapuã a Macapá”*, a autora destaca a importância da *“articulação dos saberes científico e popular e do*

diálogo entre as linguagens erudita e popular(...) reconhecimento da existência de uma fértil teia de relações, e da nossa disposição para ampliá-la, de forma integrada e cooperativa. Foi necessário quebrar os preconceitos que muitas vezes são a sustentação para os argumentos de autoridade, no sentido de privilegiar determinadas áreas de conhecimento em detrimento de outras, buscando uma constante articulação entre os desenvolvimentos tecnológico, científico, tendo como referencial o património cultural.(...) o encontro do saber popular com o académico tem como objectivo a construção de um conhecimento adequado á solução dos problemas do homem amapaense” (referido ao caso concreto).

A gestão do conhecimento, pressupõe **tempo** para o identificar, sistematizar, descrever, armazenar, redistribuir e qualificar. Na perspectiva da gestão da qualidade, para que o conhecimento se torne um recurso da organização e um instrumento de melhoria continua e inovação, tem que estar descrito, armazenado, classificado e acessível a todas as pessoas implicadas nos processos através de suportes que o autonomizem. É desta forma que o *conhecimento tácito* se transforma em *conhecimento explícito* (cf. Maria Célia Santos), válido enquanto recurso para as pessoas e a organização.

O saber “aprimorado” num sujeito, será eventualmente muito precioso para esse sujeito, porém se não estiver descrito e sistematizado de nada servirá organização. Outro aspecto relevante da gestão do conhecimento, na perspectiva da qualidade, é a disponibilidade para **ouvir**, para captar as necessidades efectivas dos cidadãos clientes e para entender (descodificar) as suas reais expectativas em termos de satisfação. Em qualidade prevalece a ideia que o conhecimento “produtivo” é o que se gera no diálogo, com base

no princípio de que todos aprendemos com todos se tivermos disponibilidade para ouvir e nos dispusermos a aplicar tempo na descrição e sistematização da informação recolhida, transformando-a em conhecimento.

A este propósito do problema identificado e com o objectivo de perceber como é que se processam as relações entre saber e poder, noutras organizações que não só os museus, questionámos A. Ramos Pires (entrevista, 2004) que afirmou o seguinte:

“(...) todas as organizações tem esse problema. Estas podem-se dividir em dois tipos, de uma forma muito simplista:

Geridas de dentro – *os técnicos olham para aquilo que sabem fazer e fazem-no bem*

Geridas de fora – *trabalhar para ir de encontro das necessidades de alguém, de algum grupo social, algum grupo de consumidores, clientes privilegiados, seja o que for.*

Há que pôr o conhecimento ao serviço de outrem o que se pode tornar um pouco conflituoso.

(...)A gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional são fulcrais nas questões da qualidade – é necessário dar a informação às pessoas para que estas possam tomar decisões.

Um estudo realizado conclui que os grandes momentos de aprendizagem organizacional ocorreram durante a implementação do sistema de qualidade – o saber da organização fica disponível a todos os membros – as coisas ficam escritas e transparentes.”

5.A QUALIDADE EM MUSEUS, ASSOCIADA AO CONCEITO DE DESEMPENHO AMBIENTAL DA ORGANIZAÇÃO

A propósito da relação entre os novos museus, a nova museologia e a ecologia, Marc Maure⁴³ afirma “ *Un autre aspect de ces “nouveaux musées” est l’importance accordée à la perspective écologique. La spécialisation traditionnelle entre différentes disciplines comme art, ethnologie, histoire, sciences naturelles, etc., est remplacée par une approche interdisciplinaire mettant l’accent sur les relations entre l’homme et son milieu. (...) Le concept de milieu est utilisé ici dans son sens le plus large, c’est-à-dire non seulement le milieu naturel, mais aussi le milieu créé par l’homme (le milieu urbain, le paysage, le lieu de travail, etc.). (...) Un système écologique peut être considéré par rapport à deux types d’échanges entre l’homme et son environnement: échange d’énergie et échange d’information.*”

A abordagem da componente ambiental, na perspectiva ampla e interdisciplinar que nos propõe Marc Maure ao definir o *sistema ecológico* a partir das trocas de energia e de informação, constitui, quanto a nós, um enfoque pertinente para a definição da qualidade em museus, independentemente da sua vocação. A ideia de **desempenho ambiental**⁴⁴, na perspectiva da gestão da qualidade, está associada a valores que se prendem com opções decisivas ao nível de: gestão dos

⁴³ MAURE. Marc-Alain. “Identité, écologie, participation”. In: **VAGUES – une anthologie de la nouvelle muséologie**, vol. 2, pp.85, collection museologia, Lyon, 1994.

⁴⁴ Na CAF, o **desempenho ambiental** constitui um dos subcritérios de avaliação, integrando-se concretamente no critério 8 : **Impacto na sociedade**

recursos, usos energéticos, materiais adoptados, construção dos edifícios e equipamentos (estéticas e estruturais), reciclagem necessária e pedagógica dos desperdícios, produção e circulação da informação, efeitos do ruído, imagens veiculadas, eficácia das relações interpessoais, gestão dos tempos, operacionalização dos circuitos, transportes adoptados e fundamentalmente, no caso dos museus, o seu contributo efectivo para percepção crítica do meio/ambiente em que o museu se insere, servindo de exemplo enquanto organização, que envolve pedagogicamente as comunidades na sua descoberta e preservação, através de estratégias educativas e de múltiplas leituras que proporcionam ao indivíduo um papel interventivo na ***paisagem***⁴⁵, entendida simultâneamente como recurso informativo e como ***construção cultural***, historicamente determinada e determinante.

Existem normas específicas no âmbito da certificação dos sistemas de gestão ambiental das organizações (ISO14001), em que os museus se podem incluir. Segundo A.Ramos Pires⁴⁶, “ *num sistema de gestão ambiental existe sempre uma interligação dos diversos requisitos da norma de referência, pelo que se deve procurar a coerência do conjunto dos procedimentos em causa. Esta situação deve ser entendida à base do conceito de que uma empresa implementa a sua*

⁴⁵ Ainda a este propósito voltamos a citar Marc Maure, no artigo já referido na nota anterior “Ce “*paysage culturel*”” *fait partie intégrante du domaine symbolique (langue, mytologie, art, etc.) d’une société, et donne a ces membres des informations sur eux-mêmes, leur places dans leur culture et dans l’univers par rapport à d’autres groupes, leur identité*”.

⁴⁶ PIRES, A . Ramos. in ***Qualidade – sistemas de gestão da qualidade***. Pp229-230, cap. 5 - ***Sistema de gestão ambiental***. Sílabo. Lisboa. 2000.

política ambiental e alcança os seus objectivos através de uma rede de processos complementares e interligados. Como sistema de gestão, deve ser salientada a necessidade de satisfação das várias partes interessadas, incluindo a sociedade envolvente e o princípio da protecção do ambiente. Para o efeito a empresa deve ter um adequado controlo sobre os processos, produtos e actividades que tenham algum impacto no ambiente.”

6.A QUALIDADE, EM MUSEUS, ASSOCIADA AO CONCEITO DE LIDERANÇA

Philip B. Crosby, um dos mestres da qualidade, assume as teorias de Deming e Juran e acrescenta um dos seus princípios cruciais, ao afirmar que quando discutimos qualidade estamos a tratar com *problemas de pessoas*.

Qualquer organização que envereda conscientemente pela gestão da qualidade sabe que esta se fundamenta no primado da pessoa e da qualificação do seu saber.

Cabe à liderança⁴⁷, contribuir para a valorização das pessoas, orientá-las na sua acção e motivá-las para prosseguir os valores da organização em ordem ao cumprimento da missão.

Segundo a CAF, cabe à liderança:

⁴⁷ Na CAF, a **liderança** é o primeiro de nove critérios de auto avaliação, sendo aí definida em função da forma “ *como os dirigentes desenvolvem e prosseguem a missão, a visão e os valores necessários para sustentar, a longo prazo, o sucesso da organização (...)*”.

1.1 DAR UMA ORIENTAÇÃO À ORGANIZAÇÃO: DESENVOLVENDO E COMUNICANDO A VISÃO, MISSÃO E VALORES.

Exemplos:

- a. Formular e desenvolver a **visão** (onde queremos ir) e a **missão** (quais são os nossos objectivos) da organização;
- b. Estabelecer os **valores** e os **códigos de conduta*** da organização;
- c. Transformar a visão e a missão em **objectivos estratégicos** (médio prazo*), **objectivos operacionais** (curto prazo) e acções;
- d. Promover o envolvimento das partes interessadas na formulação da visão, da missão, dos valores, dos objectivos estratégicos* e operacionais* (ex.: colaboradores, cidadãos/clientes, fornecedores, políticos);
- e. Ajustar a visão, a missão e os valores às mudanças do ambiente externo;
- f. Comunicar a visão, missão, valores, objectivos estratégicos e operacionais a todos os colaboradores da organização, bem como às outras partes interessadas.

1.2 DESENVOLVER E IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO

Exemplos:

- a. Promover a criação de estruturas e **processos** de acordo com as actividades da organização tendo em conta as **necessidades e expectativas** de todas as partes interessadas;
- b. Definir as funções, responsabilidades e autonomias para cada nível de gestão;
- c. Estabelecer, num processo participado pelas pessoas, objectivos mensuráveis para todos os níveis de gestão;
- d. Orientar os **resultados*** e o **impacto*** da actividade para a **satisfação** das necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas;
- e. Implementar um sistema de informação para a gestão baseado em

auditorias* internas e avaliações;

f. Promover a utilização de ferramentas de gestão para os projectos e equipas de trabalho;

g. Implementar, a longo prazo, um **Sistema de Gestão da Qualidade Total***, como são exemplos o EFQM ou a CAF;

h. Desenvolver e adoptar um sistema operacional de medição do desempenho da organização (ex.: Balanced Score Card, ISO 9001).

listadas são exemplos concretos das acções, que podem ilustrar o sucesso na realização do subcritério.

1.3 MOTIVAR E APOIAR AS PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO E SERVIR DE MODELO

Exemplos:

a. Liderar através do exemplo;

b. Demonstrar empenho no processo de mudança aceitando críticas construtivas e sugestões para a melhoria do estilo de liderança;

c. Actuar de acordo com os objectivos e valores estabelecidos;

d. Partilhar a informação relevante com as pessoas;

e. Ajudar as pessoas a atingirem os planos e objectivos individuais na prossecução dos objectivos organizacionais;

f. Incentivar a prática da delegação de competências e responsabilidades (**empowerment***).

g. Estimular a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes proactivas;

h. Encorajar a confiança mútua e o respeito;

i. Assegurar o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promova a identificação, o planeamento e a implementação de inovações;

j. Promover e financiar acções de formação para a melhoria do desempenho organizacional;

k. Debater o desempenho individual com as pessoas;

l. Reconhecer e premiar os esforços individuais e das equipas;

m. Adequar o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às

situações em causa.

1.4 GERIR AS RELAÇÕES COM O NÍVEL POLÍTICO E COM AS OUTRAS PARTES INTERESSADAS

Exemplos:

- a. Manter contactos regulares e pró-activos com o nível político das áreas executiva e legislativa correspondentes (Ministro, Secretário de Estado);
- b. Desenvolver parcerias* e redes* com as partes interessadas relevantes (cidadãos, ONGs, grupos de interesse, outros organismos públicos, etc.);
- c. Promover o envolvimento dos políticos e de outras partes interessadas no estabelecimento de metas, resultados e impactos a atingir, e na implementação do sistema de gestão da organização;
- d. Procurar o reconhecimento público da organização (ex. construção da imagem);
- e. Desenvolver o conceito de marketing (produtos e serviços chave) e divulgá-lo interna e externamente;
- f. Participar nas actividades de associações profissionais, organizações representativas e grupos de interesse.

Compete à liderança criar vínculos de relacionamento interpessoal, baseados na liberdade de agir, na responsabilidade dos actos, na criatividade, no dialogo franco e sincero e sobretudo, funcionar como fonte de inspiração para uma ética profissional, que contribua para a realização e satisfação das pessoas num trabalho de equipa, isto é, contribuir para criar uma cultura da qualidade.

“O líder não é aquele que consegue resultados através das pessoas, mas com as pessoas (...)” (Bullara, 2004)

Citando A. Ramos Pires, 2000, “Qualidade”, p. 207, relativamente à forma como os líderes promovem a cultura da gestão pela qualidade total, propõe que se observem as evidências disso relativamente aos seguintes aspectos:

- Como os líderes demonstram/explicitam o seu empenhamento na gestão da qualidade
- Como é que os líderes promovem a melhoria e a participação, disponibilizando os recursos e apoios necessários
- Como é que os líderes estão em contacto com os clientes, fornecedores e outras organizações externas
- Como é que os líderes reconhecem e apreciam os esforços e as realizações das pessoas

CAPÍTULO 3

1.0 MUSEU COM “QUALIDADES” E A QUALIDADE EM MUSEUS: DUAS FORMAS DISTINTAS DE PENSAR O MUSEU E DE PERCEPCIONAR A QUALIDADE.

Em meio profissional, quando se pensa a qualidade nos museus, discute-se imediatamente a honorabilidade dos directores e conservadores, a erudição e especialização dos saberes, a diversidade das recolhas e estudo das colecções, os métodos de conservação e controle ambiental dos acervos, a regularidade e notoriedade das exposições e dos artistas, a arquitectura e localização do edifício, a recriação dos ambientes, o *design* dos equipamentos museográficos.

Admitimos que as funções e atributos elencados podem contribuir para definir a especificidade do *bem fazer museológico* numa perspectiva funcional hierarquizada (as funções museais) e para classificar os museus numa escala, validada interpares, com base em critérios “instalados” de apreciação, instaurados de cima para baixo, em função do “prestígio” dos produtos e de quem os concebe, mas nada nos dizem sobre a satisfação efectiva dos cidadãos/clientes e o real impacto na sociedade.

Faltam instrumentos de avaliação que nos dêem o retorno de tudo aquilo que o museu é e representa na sociedade contemporânea, com enfoque no ser e na relação com outro, em detrimento do ter *ostentatório* e do fazer para cumprir. Mas só é possível avaliar algo, medindo e comparando, com base em critérios bem definidos, a partir de uma grelha comum, implicando todos os actores na auto avaliação, na definição das metas a atingir e na obtenção dos resultados. Para dar

este passo os museus terão, a nosso ver, que mudar a sua auto imagem, aceitar abandonar o *templo* onde sempre se refugiaram e assumirem-se, sem demérito, como uma organização, entre muitas outras, com responsabilidade social, que busca o reconhecimento que lhe é devido junto dos cidadãos/clientes.

Esse lugar tem que ser conquistado mas, para que tal seja possível os museus têm que se apetrechar com instrumentos que os capacitem para agir estrategicamente, em vez de reagir defensivamente como eternos incompreendidos. É a comunidade que legitima a acção do museu, através da pertinência dos serviços que esta presta e não o museu que se impõe exibindo um “estatuto” que julga ter herdado ou que lhe foi arbitrariamente conferido.

Pensar o museu em função do impacto na sociedade e da efectiva avaliação dos resultados implica uma outra ordem social e uma outra cultura organizacional. Esta reflexão não é nova mas a sua aplicação à realidade museológica nacional está longe de se concretizar, apesar das recomendações e dos válidos contributos e experiências, em organismos congêneres internacionais. Senão veja-se a este propósito o que afirma William M. Sukel (universidade de Illinois), num artigo intitulado “os museus como organizações”, publicado pela primeira vez em 1974 e reeditado em 1998, na colectânea “La gestión del museo”, coordenada por Kevin Moore –*Em muitos aspectos, o museu partilha muitas características com as organizações empresariais. Em primeiro lugar, como todas as organizações, os museus estão orientados para uma série de objectivos.(...)Em segundo lugar os museus cumprem os seus objectivos com uma estrutura organizada. Naturalmente, isto significa que a sua actividade; encaminhada no sentido da consecução dos objectivos, requer que outros colaborem com um espírito de cooperação para o atingir. O trabalho distribui-se*

entre os diversos departamentos e o pessoal, e os diferentes modelos de coordenação formam a estrutura. O director do museu (que poderia equivaler ao director da companhia) da planificação do controle e de outras funções.

Em terceiro lugar, é muito habitual encontrar-se um tipo funcional comum de estrutura. No mundo empresarial, a função da organização é produzir algo, vendê-lo e financiar a operação. Devido a isto surgem os especialistas funcionais (pessoas dedicadas à venda, à produção e às finanças). O museu também conta com especialistas funcionais: conservadores, comissários, etc. (...) Os objectivos dos museus podem parecer não tangíveis, mas são muito reais. São de carácter social mais do que económico, pelo que as avaliações dos museus deveriam ter em conta a compreensão dos objectivos correctos, definidos com precisão.

Em Portugal, nos últimos trinta anos operaram-se grandes mudanças de natureza política e social que se reflectiram inevitavelmente na forma de pensar os museus e o seu papel na sociedade. Aparentemente podemos afirmar que os museus estão hoje mais próximos das necessidades e expectativas dos cidadãos. Mas as aparências são muitas vezes ilusórias pois baseiam-se em análises optimistas e relatos mais ou menos eloquentes, de quem dirige os museus e se projecta apaixonadamente na sua imagem ou de políticos de ocasião que o usam como bandeira.

O elogio da diferença tem remetido os museus e outras instituições de natureza artística e cultural, para altares que afinal se têm transformado em *guetos* económicos e sociais. Ora, há aqui uma grande contradição; não se entende como é que o museu, um local onde se pensa o mundo e os mundos próximos e distantes, se pode

alhear das grandes questões do mundo contemporâneo, nomeadamente as culturas organizacionais, a comunicação e a gestão do conhecimento?

A especificidade científica e conceptual existe efectivamente nos museus, como noutros sectores igualmente especializados e tecnicamente exigentes da nossa sociedade, mas essa é uma mais-valia que não pode servir de argumento para excluir os museus da lógica organizacional e dos modelos de avaliação internacionalmente aceites e praticados, com comprovados resultados, em empresas e serviços de todo o mundo. Victor Middleton, um consultor de empresas, com larga experiência em museus, num artigo publicado pela primeira vez em 1990 e reproduzido na colectânea de textos “La gestión del museo”, coordenada por Kevin Moore, edição em castelhano, 1998, afirma (...) *na conferência do centenário evidenciaram-se duas claras contradições relacionadas com os museus.*

(...) Não obstante, depois de um século de pretendida devoção aos ideais de serviço público, sabemos que nove museus de cada dez não estão ao serviço do público em absoluto, apenas servem a classe média que conta com maior nível de educação, e que não têm nenhum interesse pelos grupos com um menor nível socioeconómico nas condições actuais. O importante não é que os ideais de serviço público sejam erróneos apenas que evidentemente não estão a ser cumpridos(...) O que realmente significa “serviço público” na década dos anos noventa é o serviço aos visitantes, a maioria dos quais são turistas. O conceito de serviço público é, portanto, na prática, o conceito do serviço ao turismo.(...) Outro erro é que os museus e as galerias têm muito que ensinar e pouco que aprender das práticas de gestão do mundo empresarial, e que as tentativas de aplicar os métodos de gestão comercial podem ser desastrosos para os museus. Na minha qualidade de consultor com vários anos de experiência em museus, tenho que dizer que nunca pude comprovar que existia tal confiança na

capacidade de gestão nos museus em geral.(...) As grandes empresas dos serviços, como por exemplo os bancos, estão em contacto com todo o tipo de públicos com distintos graus de afluência. Oferecer produtos de qualidade, uma boa relação qualidade-preço e uma filosofia totalmente nova para atrair e servir os seus clientes são os trunfos das empresas com êxito, e não são os casos em que o mercado está limitado em grande medida, como é o caso dos museus á classe média.(...) O termo “produto” é ainda tabu para muitos museus(...) Os museus não terão outra opção que aplicar uma gestão mais profissional para sobreviver e permanecer “abertos ao público” devido ás condições mais objectivas que se vão verificar na próxima década(...) Na minha opinião, nos próximos vinte anos ou menos, os ideais de serviço público serão definidos de novo com objectivo de reflectir a informação sobre a gestão e a realidade actual.

Passar de uma atitude descritiva autocentrada para uma postura interpretativa/crítica, própria de uma organização que se observa e que sabe escutar, é o primeiro passo para a mudança. A qualidade visa a melhoria, envolvendo toda a organização, parceiros e clientes, num processo de auto avaliação assente em evidências, processos e procedimentos. Esta concepção induz uma nova cultura organizacional, na medida em que, à partida, desloca o poder da esfera do produtor para a esfera do cidadão/cliente, facto que, no caso concreto da organização museu, pode significar uma alteração profunda do conceito de liderança e planeamento estratégico.

Estas mudanças geram naturais resistências e realizam-se através de processos lentos e nem sempre pacíficos, apenas concretizáveis com total compromisso da gestão de topo e a receptividade de todas as pessoas da organização ás multiplicas aprendizagens que decorrem da auto avaliação e da inerente responsabilização colectiva.

A este propósito, Duarte Gomes, professor doutorado em psicologia

do trabalho e das organizações, na obra intitulada “Cultura organizacional, comunicação e identidade”, Coimbra 2000, afirma: *as organizações são um fenómeno cultural e a cultura contemporânea é uma cultura organizacional, então, (...) a organização é o “paradigma” da cultura actual e o “paradigma cultural” é o novo paradigma das organizações.*

Este paradigma caracteriza-se por, á partida, adoptar uma concepção simbólica de organização e de cultura. A cultura é algo de simbólico que identifica a organização e não algo de concreto que ela possui. É através da interacção social e, portanto, da comunicação, que ela se forma. Enquanto processo comunicativo que é interactivamente mantido, a organização pressupõe uma constante actividade interpretativa. Dela está dependente a sua construção (construção social) e manutenção. Noutros termos, a organização é uma cultura.(...) Dizer que uma organização tem uma cultura ou que uma organização é uma cultura corresponde à formulação de duas perspectivas distintas sobre a cultura organizacional. No primeiro caso (a organização tem uma cultura), a cultura é uma das variáveis intervenientes no funcionamento da organização.(...) Do ponto de vista da gestão, a cultura é um subsistema interno do sistema global que é a organização, o qual, a par de outros subsistemas como o tecnológico e o financeiro, deverá ser gerido por forma a facilitar a evolução do referido sistema e o dos seus objectivos de adaptação interna e externa.(...) No segundo caso (a organização é uma cultura), é salientada a natureza simbólica (comunicativa) da vida organizacional, (...) A organização é concebida como um sistema de conhecimentos a que recusem os actores organizacionais para interpretar a realidade em que vivem e que fazem viver. Trata-se de um sistema que lhes permite comunicar e que faz comunicar a experiência pessoal e o saber colectivo constituído (Morin, 1984). Quer ela seja descrita em termos cognitivos (conhecimentos comuns utilizados pelos membros da organização) para perceber, classificar e analisar aquilo que os rodeia, ou simbólicos (processos através dos quais os indivíduos partilham um sentido comum da realidade), a organização como cultura é uma construção e um

dado ou uma exterioridade. Quando se diz que a organização é uma cultura, a tónica recai sobre a forma como a organização se vai construindo, o modo como ela se expressa e representa, como se apresenta, como se organiza. Não se trata aqui de negar ou subestimar a importância das variáveis tradicionalmente consideradas (tecnologia, etc.), mas de considerar o modo como as mesmas são concebidas e vividas pelos membros da organização. Ver a organização como cultura é vê-la nos seus aspectos vivenciais e simbólicos.

A forma como os museus se expressam e se auto-representam, evidencia, de facto, a avaliação que fazem de si próprios e as suas expectativas face aos parceiros. Tal como as pessoas, as organizações não são só o que apregoam mas são também, o que parecem e fundamentalmente o que de prospectivo acrescentam. A credibilidade do discurso resulta da adequação entre a forma e o conteúdo. Não basta afirmar que estamos receptivos ao diálogo e abertos à comunidade se nos mantemos num patamar de superioridade e/ou de paternalismo e desprezamos os contributos de outras áreas do saber.

2.A QUALIDADE EM MUSEUS \ ETAPAS E PRINCÍPIOS

- Auto avaliação da organização museu
- Satisfação dos cidadãos/clientes
- Avaliação do impacto na sociedade
- Avaliação do desempenho chave
- Comparação de boas práticas (Benchmarking)
- A melhoria contínua e a inovação

Estamos hoje convictos de que a avaliação multimodal e permanente dos museus e dos seus serviços, reforça a identidade organizacional conferindo-lhes a segurança indispensável para se relacionarem, de

forma desprestigiada e eficaz, com os parceiros/clientes. Mas, para que isso aconteça temos que definir inequivocamente a missão do museu ou dos serviços, assimilar e transmitir os valores da organização e rever permanentemente a visão. A assunção plural desta tarefa, quando nos referimos à organização e gestão da qualidade, não é uma questão de retórica, corresponde antes a uma necessidade efectiva, pois citando Ramos Pires, em *“A qualidade, sistemas de gestão da qualidade”*, Lisboa 2000, *a qualidade surgindo como a razão de ser da empresa, não é uma função de alguém dentro da empresa, mas sim de toda a gente. Por um lado, porque muitas pessoas e funções dentro da empresa podem afectar a qualidade do produto final, mas por outro lado, porque a forma como o consumidor entende a qualidade é influenciada por muitos factores. A própria empresa pode ser vista como um conjunto de departamentos prestando serviços uns aos outros. Então se é assim, o serviço pode ser especificado, avaliado e controlado.(...) o sistema da gestão da qualidade ao definir nomeadamente, a política e os objectivos, as responsabilidades, os canais de comunicação e as acções de seguimento, virá a constituir a base essencial do sistema de normas de relacionamento. A institucionalização de um sistema de valores da qualidade total, implica alterar, significativamente, os mecanismos de trabalho de resolução de problemas, privilegiando o trabalho pluridisciplinar de grupo e as relações interpessoais .*

A gestão da qualidade responde a muitas destas questões antes enunciadas, através da aplicação de instrumentos concretos de avaliação, medição e controle de resultados.

Esta constatação resulta da apresentação de um caso prático de aplicação de um desses instrumentos- a CAF, a um serviço educativo de museus; em concreto, os Serviços Educativos dos Museus

Municipais de Setúbal, no âmbito da candidatura ao *Prémio da Qualidade de Serviços/ AMDS-2003*

Os referidos serviços foram, ao que sabemos, pioneiros em Portugal na adopção, ao nível dos museus, do referido instrumento de auto avaliação. A sua experiência está descrita no documento da candidatura e o resultado da avaliação consta de um relatório elaborado pelos auditores externos (que se anexa). Os serviços em questão foram distinguidos pelo seu impacto na comunidade, no âmbito do prémio, mas o mais importante é que a referida candidatura sensibilizou as pessoas da organização para as questões actuais da gestão da qualidade e proporcionou importantes aprendizagens que agora propõem partilhar com serviços de outros museus. Os processos de avaliação e melhoria contínua são longos e, como o nome indica, nunca estão terminados. A experiência dos serviços educativos aqui visada é disso exemplo pois, ao fim de vários meses de reflexão e de produção de documentos, ainda não ultrapassaram a fase piloto/diagnóstico inerente ao início do processo.

Se, para os museus e outras organizações de natureza cultural e artística os instrumentos da gestão da qualidade são novos, outros serviços públicos e empresas em Portugal já os usam e aplicam, há vários anos, com reflexos na melhoria dos serviços e no compromisso com os parceiros/clientes, expressos em manuais de procedimentos e cartas da qualidade. Hoje é comum, utilizarmos serviços como, bancos, telecomunicações ou informática, entre outros, que dependem da relação privilegiada com os cidadãos/clientes, onde está bem patente e de forma explícita, a resposta às seguintes questões:- Quem somos; O que fazemos; Quais os nossos valores (em que acreditamos); Qual a nossa população e os nossos cidadãos/clientes; Qual a nossa visão (onde queremos chegar); Quem são os nossos

parceiros; A quem servimos; Qual é a nossa missão; Qual o nosso conhecimento global; Em que é que nos especializámos (que produtos únicos oferecemos); O que investigamos; O que procuramos inovar. É óbvio que não é por acaso ou por uma questão de estilo que o fazem, antes porém entenderam que a sua sobrevivência depende da clareza de princípios com que se apresentam e da especificidade do seu conhecimento. A título de exemplo, tivemos recentemente acesso a um documento de divulgação da conhecida empresa de estatística, análise e estudos de opinião GfK (assimilou parte da Métris portuguesa) que sintética e inequivocamente afirma: *GfK. Growth from knowledge*.

Voltando ao caso dos museus, à luz da gestão da qualidade, esse conhecimento não se centra apenas nas competências científicas, no campo da História, da Arqueologia, da arte e de outras áreas inerentes à vocação do museu e natureza das coleções, mas também no conhecimento das pessoas da organização e dos parceiros na sua interacção.

Um documento de divulgação da Presidência do Conselho de Ministros/ Secretariado da Modernização Administrativa, intitulado “Ideias chave da qualidade”, define assim o conceito de qualidade: *A qualidade é identificada com a satisfação das necessidades, explícitas ou implícitas, dos clientes; cabem neste conceito a fiabilidade do produto fornecido, o cumprimento dos prazos de entrega, a defesa e protecção do cliente. Na área dos serviços o conceito baseia-se fundamentalmente, na facilitação da vida aos clientes e inclui, além do mais, a rapidez da sua prestação, o cumprimento das normas, a informação correcta e fidedigna, o atendimento personalizado, a imediata atenção às reclamações.*

O referido documento acrescenta ainda:

- *Toda a qualidade é mensurável; impõe-se, assim a elaboração de instrumentos de medida e a sua utilização periódica;*
- *Toda a qualidade pode ser aumentada; para atingir esse objectivo é essencial o empenhamento da organização a todos os níveis;*
- *Qualquer programa de melhoria da qualidade só se concretiza se for impulsionado pelo dirigente máximo; esta ideia implica a mudança nas concepções vigentes na maioria dos serviços da administração pública: autoritarismo, centralização, sobrevalorização às regras e regulamentos; distanciamento dos clientes e das suas necessidades;*
- *Todos os que trabalham numa organização podem contribuir para a melhoria da qualidade; a melhoria da qualidade obtém-se em resultado de esforços contínuos, orientados e coordenados e é encorajada pela permanente verificação dos progressos alcançados;*
- *O desenvolvimento de programas da melhoria da qualidade tem uma metodologia própria; é imprescindível definir uma metodologia. De outro modo correm-se sérios riscos de não obter os resultados desejados e de lançar o descrédito sobre qualquer programa de melhoria da qualidade dos serviços prestados;*
- *Todo o lançamento de um programa da melhoria da qualidade pode desencadear conflitos; no caso da administração pública tendencialmente ainda mais numerosos e de maior intensidade, pelo que os dirigentes devem estar preparados para uma gestão criativa dos conflitos;*
- *Existem totais possibilidades de conseguir serviços públicos modernos;*
- *Os sub-sistemas de gestão da qualidade não têm necessariamente que ser complexos; a questão fundamental neste caso é da adequação, ou seja, da sua capacidade de ajudar a resolver problemas por forma capaz e expedita; deste modo podem ser ultrapassados os problemas de não-qualidade por forma a que cada serviço possa dar, dos seus “produtos”, uma garantia da qualidade aos seus clientes.*

Ainda como metas da qualidade total define: - *Zero atrasos; Zero omissões; Zero erros ; Zero papéis inúteis; Zero incompreensões.*

Naturalmente, nem sempre todas estas metas podem ser atingidas, elas representam um ideal, mas são estabelecidos índices de cumprimento de cada zero, cujo exame periódico nos dá imediatamente uma ideia de como vai a qualidade no nosso organismo.

PARTE VI – FERRAMENTAS E PRÁTICAS DA QUALIDADE \ APLICAÇÃO EM MUSEUS CAPÍTULO 1

1.A CAF - O CONSTRUTO E A FERRAMENTA DE AUTO - AVALIAÇÃO

As ferramentas da Gestão da Qualidade, nomeadamente a CAF, a que tivemos acesso, revelou-nos potencialidades de aplicação aos museus, caso consigamos, através da experimentação e reflexão continuada, entrosar o *construto* (conceito) proposto pela gestão da qualidade com o da museologia social.

Citando Odete Pereira (2003), p.92 “ *Numa perspectiva constitutiva, um construto só será cientificamente útil se tiver valor explicativo, no contexto de uma rede de relações, que dê suporte a uma teoria, derivando um modelo teórico do conjunto de construtos com as suas conexões formais. Referirá ainda Togerson (1958), que um modelo só se transforma em teoria ` a partir do momento em que os seus construtos se interligam com o mundo empírico através de regras de correspondência` também designadas por definições operacionais, sendo estas que vão permitir a testagem do referido modelo.*”

A versão piloto da CAF (Commom Assessment Framework), foi apresentada em Maio de 2000, durante a 1ª conferência da qualidade das administrações públicas da União Europeia que teve lugar em Lisboa. A ultima versão desta estrutura comum de avaliação foi apresentada na 2ª conferência da qualidade das administrações públicas da União Europeia que decorreu em Copenhaga, Dinamarca, em Outubro de 2002.

A CAF consiste numa ferramenta que foi construída para ajudar as administrações públicas da União Europeia a utilizar as técnicas de gestão da qualidade de modo a melhorarem o respectivo desempenho. Trata-se de uma ferramenta simples de fácil utilização que permite a auto avaliação das organizações públicas (a versão portuguesa foi traduzida e publicada pela Direcção Geral da Administração Pública).

A CAF é uma simplificação da EFQM (European Foundation for Quality Management), utilizada como modelo da auto avaliação da qualidade total das organizações. A qualidade total, em termos ideais, visa a excelência.

O conceito da qualidade de acordo com a definição adoptada pela ISO (Organização Internacional da Normalização), é o conjunto das propriedades e características de uma entidade que a tornam apta a satisfazer necessidades, implícitas e explícitas. Entende-se entidade como produto, bem ou serviço, reportando-se as necessidades aos clientes internos e externos.

A CAF tem a vantagem de ser um instrumento fiável e versátil, compatível com sistemas europeus, que as organizações podem usar livremente, sem custos relativos a direitos, por se encontrar no domínio público.

A óptica da CAF toda a qualidade é mensurável e pode ser aumentada, através da reflexão crítica e envolvimento de todas as pessoas da organização. Valoriza o aprendizado do erro. Favorece a mudança e a inovação. Promove a gestão criativa dos conflitos. Permite a monitorização permanente do sistema e o controle dos processos e resultados.

A estrutura CAF está organizada em nove critérios, os cinco primeiros relativos a meios e os quatro restantes a resultados:

CRITÉRIOS DE MEIOS

- *Liderança;*
- *Gestão das pessoas;*
- *Planeamento e estratégia;*
- *Parcerias e recursos;*
- *Gestão dos processos e da mudança;*

CRITÉRIOS DE RESULTADOS

- *Resultados relativos às pessoas;*
- *Resultados orientados para os cidadãos/clientes;*
- *Impacto na sociedade;*
- *Resultados de desempenho-chave.*

Os nove critérios identificam os principais aspectos de uma análise organizacional e ainda se desdobram em vinte sete sub-critérios que contribuem para uma análise mais fina, proporcionando uma auto observação minuciosa da organização.

Com base nesta ferramenta e apoiada nas preciosas indicações que ela fornece, enquanto metodologia de auto avaliação e guião de recolha e registo de informação, as pessoas da organização as pessoas da organização são envolvidas numa dinâmica crítica de auto conhecimento descrito num documento síntese que serve de base à auditoria externa. Do referido documento consta a caracterização da entidade, a apresentação da equipa, a missão da organização, a

descrição dos procedimentos e processos-chave, os fluxogramas dos vários processos identificados pelas pessoas da organização, a resposta a todos os critérios e sub-critérios bem como um dossier de evidências (provas documentais ou outras, devidamente ordenadas e de fácil consulta pela equipa e pelos auditores), um quadro de classificação para todos os critérios observados, numa escala numérica de zero a cinco com base nos níveis de planeamento, implementação e verificação das várias iniciativas e do progresso dos resultados. No final, toda a informação contida no documento e a matriz quantitativa de auto avaliação, constituem um auto retrato da organização, na perspectiva das pessoas, que é confrontada com a dos auditores externos, de acordo com listas de verificação/confrontação. Desta observação e aferição resulta uma média que confirma a validade e rigor da auto avaliação efectuada pelas pessoas da equipa e um conjunto de relatórios decorrentes da progressão da melhoria efectiva e esperada (expectativas) assim como recomendações para a sua continuação, através de acções correctivas a implementar pela organização ou serviço.

ETAPAS / SESSÕES DE TRABALHO:

- Apresentação (reunião da equipa com o consultor po prémio)
- Discussão sobre os objectivos do prémio e as motivações do serviço concorrente
- Entrega às pessoas envolvidas na avaliação do documento CAF para uma primeira leitura em conjunto e levantamento de questões mais imediatas
- Estabelecimento de metas e calendário de trabalho
- Após primeiro contacto com o documento seguem-se várias sessões de trabalho, com o consultor, para descodificação da linguagem da CAF e afinamento de conceitos.
- Distribuição de tarefas pelas pessoas da equipa de acordo com a metodologia entretanto acordada
- Resposta aos nove critérios e sub-critérios propostos pela CAF; participação de todas as pessoas da equipa
- Definição pelas pessoas da equipa da missão da organização (serviço)
- Descrição exaustiva de todos os procedimentos do serviço em avaliação, identificação dos processos-chave, elaboração de fluxogramas, etc.
- Recolha e classificação da documentação que suporta as evidências requeridas
- Elaboração de um relatório final coerente que responda ao guião de autoavaliação proposto pela CAF e reflita, tanto quanto possível, o serviço, a sua missão e visão
- Formalização da candidatura
- Avaliação externa realizada por uma equipa externa de avaliadores (participam nesta sessão todas as pessoas

envolvidas na candidatura, incluindo coordenadores, dirigentes e decisores políticos e/ou representantes da tutela)

- Após as sessões intensivas de avaliação (no caso em apreço foram três dias, das 9 às 18 horas), a equipa de apresenta à entidade promotora do prémio um relatório que pontua, de acordo com os índices verificados e evidências recolhidas, os resultados obtidos.
- Em sessão pública, convocada pela entidade promotora do prémio, são apresentadas todas as organizações e serviços concorrentes, revelada a classificação final e entregues certificados aos candidatos distinguidos⁴⁸
- Publicitação facultativa dos resultados da avaliação através da EIPA⁴⁹, para acções futuras de *benchmarking*
-

No nosso caso, esta fase de prospecção a partir da CAF, demorou cerca de quatro meses e foi assessorada por um consultor da qualidade (pago pela entidade promotora do prémio, a AMDS) que apoiou as pessoas da equipa na descodificação dos termos próprios do

⁴⁸ Como antes referimos, **estes prémios têm essencialmente uma função pedagógica de estímulo à melhoria contínua e à sensibilização para os objectivos e ferramentas da qualidade.** Um serviço ou organização que queira enveredar por um sistema de gestão da qualidade terá obviamente que prosseguir com outras etapas de autoavaliação e permanente monitorização de processos que ultrapassam largamente os objectivos de um concurso desta natureza.

⁴⁹ Documento em anexo que testemunha a inscrição dos Serviços Educativos dos Museus Municipais de Setúbal na **EIPA-Europen Institut of Public Administration**

documento e na adequação da ferramenta ao objecto de estudo, ou seja, os Serviços Educativos dos Museus Municipais de Setúbal

Como se imagina, a instauração de um processo de qualidade e melhoria contínua de uma organização ou serviço pode envolver meios financeiros significativos. As consultorias e auditorias são onerosas para além de que, a própria organização ou serviço, tem que se apetrechar com meios adequados de observação, registo e tratamento da informação que implica investimento que, em última análise, reverte para a organização. Contudo, apesar das conhecidas e preocupantes dificuldades, de natureza financeira, que se colocam às instituições museológicas nacionais, pensamos que este não deverá ser, à partida, um impedimento pois trata-se de algo que poderá não ser urgente (porque não consta ainda das preocupações imediatas dos museus e serviços museológicos portugueses) mas é, na verdade, uma prioridade. A questão que aqui deve ser colocada é a de saber quais são os reais custos da não qualidade e como podemos buscar os meios para a superar, estabelecendo etapas e compromissos com toda a organização, com a população, as tutelas e os parceiros privilegiados, num processo desejável de mudança que tem por base a aprendizagem sobre o outro e nós próprios, aceitando que não somos a única organização que sofre constrangimentos e que podemos aprender interagindo com os que nos estão próximos (outros museus portugueses e estrangeiros), ou com outras organizações e entidades radicalmente diferentes na missão. Se tivermos uma linguagem comum (que a gestão da qualidade nos proporciona) e a firme determinação de comunicar/mudar conseguiremos minimizar o maior dos constrangimentos que é o medo, mascarado pela atitude “orgulhosamente sós”, que acalenta o sentimento dos incompreendidos em todas as épocas e de todas as condições sociais.

Citando de novo Ramos Pires, em "Qualidade, sistemas de gestão da qualidade", 2ª edição, Abril 2000, (...) *a qualidade já não se discute, porque sem ela a organização não sobrevive (daí eventualmente as percepções de que já não é relevante); a qualidade é inquestionável (daí, eventualmente as decisões de que não interessam os custos da sua obtenção). (...). Não se trata mais de convencimento, filosofia de gestão, mas de acção. As organizações precisam de introduzir, não uma técnica milagrosa, mas sim mais de técnicas e métodos, de acordo com a complexidade dos problemas e o nível de competitividade dos mercados. Contudo, deve ser lembrado que as pessoas e as organizações necessitam de tempo para aprender, embora as condições de aprendizagem permitam que esta se faça de forma mais acelerada.*

A este propósito também se refere-se Paulo Alves Machado, na extensa entrevista por nós gravada, no Museu do Trabalho Michel Giacometti, a treze de Fevereiro de 2004 (que se anexa), tendo por base a sua experiência pessoal, enquanto professor de literatura e linguística e consultor na candidatura ao prémio da qualidade/AMDS, apresentada, em 2003, pelos Serviços Educativos dos Museus Municipais de Setúbal, quando, a dada altura, se refere ao processo que designa de "*meta-cognição*" e à interacção na aprendizagem que o processo da auto avaliação e da qualidade, segundo o modelo CAF, proporciona. Realmente, no nosso caso concreto (Serviços Educativos dos Museus Municipais de Setúbal), pudemos evidenciar vários episódios que resultaram em aprendizagens, reconhecidamente válidas, no desempenho das pessoas, sobretudo ao nível da comunicação e do respeito mútuo que resulta da consciência daquilo que são os saberes de cada um e a sua importância para o desempenho- chave da organização e a prossecução da sua missão.

De acordo com o documento publicado e difundido pela Direcção Geral da Administração Pública, publicado em Fevereiro de 2003, o modelo CAF é uma ferramenta que oferece à organização a oportunidade para aprender conhecer-se através das seguintes dimensões e abordagens à organização:

- *A avaliação baseada em evidências;*
- *A tomada de uma posição por parte da direcção e um consenso sobre o que tem que ser feito para melhorar a organização;*
- *A avaliação através de um conjunto de critérios aceites pelos países europeus;*
- *A medição do progresso de uma organização através de auto avaliações periódicas;*
- *A ligação entre objectivos e estratégias;*
- *A focalização das actividades de melhoria onde são mais necessárias;*
- *A promoção e partilha de boas práticas entre diferentes departamentos de uma organização e com outras organizações;*
- *A motivação das pessoas da organização através do envolvimento destas no processo de melhoria;*
- *A identificação dos progressos e do nível de melhoria alcançados;*
- *A integração de um conjunto de iniciativas de gestão da qualidade nos procedimentos de trabalho.*

2.OS PRÉMIOS DA QUALIDADE

O *European Quality Award* (EQA), instituído pela *European Foundation for Quality Management* (EFQM), foi criado em 1991 com o apoio da Comissão Europeia. A criação deste prémio, de acordo com os seus promotores, teve como objectivo promover as empresas europeias no mercado mundial (Bohoris, 1995, referido por Pereira, Odete, 2003)

Também a nível nacional são promovidos prémios com o objectivo de criar incentivos à qualidade. É disso exemplo o Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal que leva a cabo, no ano em curso (2004), a quinta edição. Este prémio foi instituído pela AMDS (Associação dos Municípios do Distrito de Setúbal), na sequência Seminário Internacional sobre Modernização Administrativa e Gestão Autárquica, com o objectivo de “*não apenas divulgar os projectos inovadores e de qualidade desenvolvidos pelas entidades autárquicas (entenda-se Câmaras municipais, Juntas de Freguesia e Serviços Municipalizados), dando ênfase ao envolvimento de eleitos, técnicos e funcionários, mas também alimentar um certo espírito criativo nestas estruturas, para que desenvolvessem cada vez mais este tipo de projectos, com base na inovação, originalidade, rigor e eficácia, de modo a poder servir melhor o munícipe / cliente.*” (in nota de abertura, programa de apresentação de projectos exemplares 2003, edição AMDS).

Os prémios nacionais e internacionais partem do mesmo princípio de auto-avaliação e monitorização do sistema da qualidade, “*fornecendo referenciais que permitem às organizações avaliar as componentes de maior ou menor fragilidade, a sua evolução ou estagnação, as*

lacunas e o que necessita de ser impulsionado”. (Pereira, Odete, 2003)

A análise comparativa dos prémios mais conhecidos nomeadamente: *Deming prize, Malcolm Baldrige National Quality Award e European Quality Award*, (Bohoris, 1995 e Puay *et al.*, 1998, referidos por Pereira, O., 2003), concluíram que as dimensões com mais ênfase nos prémios avaliados são: Gestão e Satisfação de clientes, resultados e gestão de recursos humanos.

*“De acordo com os autores referidos, este conjunto de dados reflecte o acento tónico que a GQT (Gestão da Qualidade Total)tem feito incidir sobre a **orientação para os clientes**, bem como a saliência dada aos resultados, fazendo sobressair a própria eficiência e sucesso dos sistemas da qualidade, enquanto o destaque dado aos recursos humanos e, fundamentalmente, ao desempenho e satisfação das pessoas remete para a crescente consciencialização de conceitos como o de **clientes internos** e quebra de barreiras interdepartamentais.”(Pereira, 2003)*

2.1.PROCESSO DE CANDIDATURA A PRÉMIO DA QUALIDADE

2.1.1.APRESENTAÇÃO DE CASO

O processo de candidatura a prémio da qualidade pressupõe, numa fase inicial, a auto-avaliação , conjunto de operações complexas que implicam, num espaço de tempo determinado, a participação de todas as pessoas da organização candidata. A apresentação da candidatura realiza-se formalmente com a entrega de um dossier organizado, pelas

peças da equipa da organização candidata. Do referido dossier faz parte toda documentação recolhida ou produzida pela organização no período a avaliar, sistematizada de acordo com critérios pré – estabelecidos por numa grelha de referência, de que a CAF, versão simplificada e adaptada da EFQM, é exemplo. O dossier é constituído com a assessoria e supervisão permanente de consultores qualificados. O resultado da auto-avaliação é submetido a um júri externo que, a partir da observação *in loco* , faz a revisão das classificações resultantes da auto-avaliação, a partir da confirmação das evidências e do nível de consciência e envolvimento das pessoas da organização relativamente à missão, valores e visão, assim como ao conhecimento por estes evidenciado relativamente à forma como a organização desenvolve os processos-chave e assegura/revê os procedimentos.

2.1.2.A METODOLOGIA/ETAPAS E PROCEDIMENTOS

Tendo como exemplo o caso concreto da candidatura dos Serviços Educativos dos Museus Municipais de Setúbal, podemos afirmar que o processo de candidatura se inicia por uma motivação de topo relativamente à adopção da gestão da qualidade na organização visada que depois é transmitida como directiva às pessoas da organização. Desencadeado o processo, reúne-se toda a equipa, com os assessores com o objectivo, numa fase inicial, de tomar contacto com a grelha de auto-avaliação (no caso a CAF), decodificar os conceitos e linguagem específica do documento. Esta fase ocupa duas a três sessões de trabalho conjunto. Após a familiarização de todas as pessoas da organização (empresa, serviço ou sector) com o instrumento orientador da auto-avaliação ; conhecidos todos os critérios e sub-critérios a que, em princípio, a auto-avaliação terá que responder, inicia-se um processo de reflexão sobre as práticas e

fundamentos que constituem a razão de ser da organização (Missão, Visão, Valores). Passa-se para a identificação dos processos-chave e descrição de todos os procedimentos que constituem o quotidiano da empresa ou serviço. Definem-se os conceitos de cidadão – cliente e parceiros concretizando a cada passo com base na realidade da organização em causa. Identificam-se os recursos e objectivam-se as noções de liderança, desempenho, resultados, informação, conhecimento, entre outras, tendo sempre como referência a realidade a ser avaliada. A observação retrospectiva é objectivada através de evidências classificadas e tornadas acessíveis, como comprovativo do que se descreve, relativamente a cada critério analisado. **As pessoas da equipa encontram-se, individualmente, ou em grupos de trabalho, regularmente (durante três a quatro meses, de acordo com o que se verificou caso que testemunhámos), para redigir os documentos que constam do dossier , reunir evidências, elaborar fluxogramas, mapas estatísticos e tudo o mais que responda às questões formuladas (no caso pela CAF) e que retracte fielmente a especificidade da organização, os saberes que as pessoas detêm, as estratégias, o planeamento, a políticas, a liderança, a consciência ambiental, o envolvimento na prossecução da missão, a partilha dos valores, o compromisso com a visão.**

A escrita é a base “disciplinadora” de todo este processo de candidatura. Este facto obriga à participação de todas as pessoas e ao desenvolvimento de estratégias de interajuda que possam minimizar dificuldades de expressão escrita e valorizar a participação individual através do diálogo e repartição de tarefas consentâneas com as competências de cada um. A liderança positiva e empenhada desta missão é fundamental para o seu êxito. Não basta chegar ao fim e entregar um dossier é absolutamente necessário, segundo nos foi dado

a perceber, que cada pessoa se reveja no produto final e consiga identificar o seu contributo como indispensável. O valor da autoavaliação está naquilo que cada um conseguiu entender do todo que é a organização, dos recursos e saberes de que dispõe e do seu próprio lugar nessa totalidade. **A quantificação a que conduz a autoavaliação , revela um índice de realização relativamente ao coeficiente de 100% que significa a excelência. Através da autoavaliação a organização reflecte sobre o estágio em que se encontra numa perspectiva pedagógica de melhoria contínua e participação. O valor encontrado é apenas indicativo (diagnóstico) dos pontos fortes e fracos, no momento da avaliação.**

3.A MELHORIA CONTÍNUA COMO CONCEITO CENTRAL DA QUALIDADE

“A melhoria contínua, concebida como um processo não finito de mudança, é um dos conceitos centrais da qualidade e refere-se a um tipo de mudança orientada para o aumento da eficácia e/ou da eficiência organizacional de modo a cumprir com as suas políticas e objectivos no que toca, por exemplo, à obtenção de melhores resultados e à satisfação de clientes internos e externos. A melhoria contínua incide sobre todos os componentes da organização desde a sua arquitectura, aos recursos humanos, aos processos, às comunicações internas, enquadrando todos os níveis e todas as funções.” (Pereira, O., 2003).

4.A FOCALIZAÇÃO NOS PROCESSOS E NÃO NAS FUNÇÕES

Na estratégia que acabámos de descrever a avaliação está focalizada no desempenho dos processos e não nas funções. Walsh, (1995), conforme refere Odete Pereira (2003), *“defende que a descrição das funções deve ser feita em termos do contributo individual para os processos, sendo as metas (objectivos) distribuídos ao longo da linha dos processos e não das linhas funcionais”*.

“A identificação e descrição dos processos-chave é um dos aspectos fulcrais para a melhoria da qualidade, segundo Deming, “ a departamentalização , enquanto visão funcionalista dos vários corpos da organização, constituía o maior obstáculo `melhoria da qualidade. Surgiu assim a defesa da necessidade de introduzir a gestão por processos, já anteriormente sugerida como mais eficiente por Porter (1990), ao introduzir o conceito de interoperacionalidade, ou seja, fenómeno transversal na cadeia de valor, de algum modo aproximado à actual concepção de gestão por processos”. (Pereira, O., 2003).

PARTE VII – A REFLEXÃO SOBRE O CASO PRÁTICO / UMA PERSPECTIVA QUALIFICADA

1. ENTREVISTA A CONSULTOR DA QUALIDADE

Transcrição da entrevista gravada com Paulo A. Machado, Consultor do Prémio da Qualidade dos Serviços/ AMDS, na candidatura dos Serviços Educativos dos Museus Municipais de Setúbal (2003).

(Entrevista conduzida por Isabel Victor, a 13 de Fevereiro de 2004/ Museu do Trabalho Michel Giacometti, em Setúbal)

Encontrou alguma especificidade nesta consultoria ?

O contexto inicial de consultoria, merece-me alguns comentários, pois obedeceu a condições especiais. Tratou-se de uma consultoria no âmbito de uma candidatura a um prémio, com características pedagógicas, promovido pela A.M.D.S. (Associação dos Municípios do Distrito de Setúbal), com vista a estimular uma reflexão sobre os instrumentos de auto avaliação das organizações - no caso em apreço, de uma organização muito complexa: os serviços educativos dos museus municipais de Setúbal, organizações sem fins lucrativos, agentes de natureza social e cultural.

Que tipo dificuldades e/ou resistências sentiu?

A primeira dificuldade, prendeu-se com a não compreensão do que era este objecto, a CAF, um *construto* de análise. Este é um instrumento que, à partida, não nos diz nada, que é completamente fechado e com uma linguagem distinta da nossa. Correspondeu, por isso, ao momento inicial da consultoria, a tarefa de explicar conceitos, terminologias e objectivos – tentando proporcionar às pessoas, que estão habituadas (treinadas) para uma reflexão na área da sua dimensão profissional, o contacto com uma nova linguagem.

A recusa que as pessoas nas equipas manifestam quando ouvem falar destas questões da qualidade, prende-se com a linguagem muito fechada (hermética) da CAF. No caso em concreto, da candidatura dos serviços educativos dos museus de Setúbal, também se sentiu essa recusa. No entanto, foram honestos ao ponto de dizer: - isto a nós diz-nos pouca coisa (houve mesmo momentos de pânico) porque é um vocabulário muito distinto do vocabulário do museu e da vida de um serviço educativo dos museus, mas foi também para mim uma oportunidade de aprender muito sobre os museus.

Esta foi a primeira grande dificuldade. Aliás, é a grande dificuldade quando se aborda as questões da qualidade em organizações que tradicionalmente têm uma visão da qualidade muito subjectiva, muito associada a produtos, muito pouco associada a processos.

A recusa de que fala não terá a ver com a linguagem da CAF e também com o próprio conceito da qualidade, tradicionalmente associado à indústria?

Normalmente associa-se qualidade a efeitos lucrativos; tem de se ter qualidade quando se trata de produtos lucrativos (quando é para vender!) e não associamos o conceito da qualidade a uma eficácia comunicativa, a uma eficácia de processos, a uma eficácia da nossa própria missão.

Eu aliás (Paulo Machado - Consultor), diria que um dos patamares mais interessantes da nossa reflexão conjunta, a equipa do museu e a consultoria, foi a progressiva tomada de consciência da missão e visão do próprio serviço educativo; esse foi o grande salto que decorreu de uma progressiva tomada de consciência dos vários níveis de análise da organização.

Se, por um lado, é verdade que a recusa inicial se prendeu com as linguagens, esta é, no meu entender, uma das grandes mais valias de um instrumento destes. É que, de repente, podemos todos partilhar a mesma experiência com uma linguagem mais aferida, quer dizer, sabemos todos do que estamos a falar, porque definimos os conceitos e portanto conseguimos abordar todas as questões, mesmo as da responsabilidade social do próprio museu, que assim

se tornam mais claras. (E as linguagens) são aferidas em função de indicadores claros para todos, não a partir do que cada um tem na cabeça, que pode ser muito bom (...), mas com base num conjunto de indicadores, que em conjunto fomos definindo, em função do passado, em função do que já fazíamos.

Na sua opinião, quais são os ganhos mais significativos desta metodologia?

Esta dimensão avaliativa retroactiva, de olharmos para trás e pensar que o que fizemos é importante; encontramos nisso um conjunto de categorias que podemos chamar de indicadores da acção e que nos permitem, com base nisso, dizer: - intervimos no espaço e no tempo em função de um conjunto de indicadores que agora são muito claros, na óptica dos quais somos capazes de observar e registar. São objectivos, são mensuráveis, são verificáveis, como se diz em qualidade temos *evidências* disso sob a forma de documentos e produtos resultantes dessa intervenção.

Este segundo ponto da questão das linguagens permitiu construir um conjunto de instrumentos de avaliação e instrumentos de descrição que serão preciosíssimos para o futuro. Com estes instrumentos concretos é agora possível corporizar o que tem sido o trabalho da equipa do serviço educativo. Dar-lhe corpo, dar-lhe solidez; no fundo este aspecto está ligado a uma questão que abordamos nesse período, que se prende com a gestão do conhecimento. Isto é o facto de termos um instrumento que permite olhar a organização sob vários prismas (o que é uma outra mais valia desta ferramenta), o facto de olhar a organização não como um conjunto adhocrático estranho, ou só burocrático, mas numa perspectiva muito definida com base em critérios palpáveis, Ex.: A questão da liderança; a questão das estratégias; a questão dos recursos; a questão dos efeitos (estrutura CAF- nove critérios, cinco relativos a meios e quatro relativos a resultados).

Qual é , na sua opinião, o objectivo mais imediato a atingir com a aplicação desta ferramenta?

O objectivo é simplificar um olhar sobre a organização.

Falou do caracter estruturante da linguagem e deu alguns exemplos baseados na observação da equipa dos serviços educativos. Que outros aspectos destacaria?

Outro aspecto fundamental relativamente a esta equipa foi o seu crescimento organizacional. Recordo-me que, no início, quando se pedia para descrever algum aspecto relacionado com o serviço educativo/museu o primeiro exercício era contar o que se fez, havia uma necessidade permanente de *concretude*. (...) fizemos a exposição tal; a visita tal; participámos no projecto tal; etc., etc., só mais tarde é que se começou a descrever o pensamento mais estratégico que induzia todas essas intervenções numa dimensão mais ampla do próprio museu. No fundo era com se comesse a olhar para o que fizemos, para ir mais ao alto e concluir : - bem ...isto tudo tem uma permanência e relaciona-se com aquilo e com aquele outro objectivo. Esse saber já existia mas a equipa tomou consciência da sua importância, a partir da sua categorização e descrição, para definir a intervenção do próprio museu. Era como se essa análise permitisse descrever melhor e categorizar, em suma ter uma visão mais estratégica do que tem sido o papel dos serviços educativos dos museus e qual o seu impacto na comunidade.

A partir de certa altura foi evidente a adesão das pessoas da equipa, o que é que pensa que contribuiu para isso?

É que, de repente...(isso para mim foi particularmente interessante) criou-se a possibilidade de valorizar aspectos que não eram valorizados – aspectos mais intestinos, mais processuais: o como se faz; o como temos vindo a fazer, o porquê de ser desta forma e não de outra. A capitalização de toda uma experiência de saber adquirido no processo continuado do fazer, dos serviços educativos, no quadro dos museus: montar exposições; fazer visitas; articular

com as escolas, marcar visitas, organizar transportes, etc.- Afinal havia todo um conjunto de saberes que não eram os saberes finais, os produtos (não era a exposição em si ou a visita, etc.)- mas algo que tem a ver com a gestão e os processos que permitia tudo isso, que não era referida, estava sempre omissa. Era como ela (esta experiência do saber fazer) fosse omnipresente e, portanto, não carecia de ser dita, relatada, nomeada. Este valor implícito do que não é descrito nem por vezes reconhecido é um valor muito importante porque esse é o valor que permite o funcionamento da organização, independentemente das pessoas. Esse conhecimento que advém do modo de fazer, dos processos, pode ser comparado com o da cadeia operatória das *conserveiras* que desvalorizavam o seu saber porque achavam que era um saber inerente (*arranjar o peixe*) ao seu quotidiano de mulheres, afirmando: - isto é o que fazemos em casa! (ex. Baseado no estudo sobre o sistema sócio técnico do fabrico das conservas de peixe, realizado pelo Museu do Trabalho, local onde decorreu a consultoria). O mesmo se passa connosco, associamos de tal forma estes processos ao nosso desempenho pessoal que não achamos pertinente mostrar aos outros como se faz. Alguém tem esse saber e esse alguém responsabiliza-se por isso. Há aqui um aspecto burocrático. Na minha experiência de consultor noutras organizações com fins lucrativos, outras que não museus, o interessante é exactamente a passagem de uma rotina burocrática para uma organização que pensa e que aprende pela possibilidade que tem de se observar em função deste instrumento de avaliação (a CAF). No fundo, é isto que a qualidade permite. Este discurso da qualidade, assente num instrumento da avaliação (CAF/EFQM), permite contribuir para a classificação das missões das organizações e no vosso (isso) caso foi claro! Ex.: no início (da auditoria de avaliação) viu-se a dificuldade (da equipa) em tornar claro para o auditor a distinção entre a missão do museu e a missão do serviço educativo.(No entanto)Isso não tem a ver com o não saber do que se trata, mas tem a ver com o envolvimento (entrosamento) profundo entre estas duas missões. Aliás este tema, suscitou profunda discussão, muito teórica, sobre estas dimensões da comunicação e educação dos museus, questão transversal independentemente do serviço educativo.

O museu é basicamente serviço educativo (veja-se as exposições dos museu do Norte da Europa)

Essa progressiva tomada de consciência teve reflexos? Pode exemplificar?

Outro aspecto muito interessante desta consultoria, foi a possibilidade de, progressivamente, se irem fazendo comparações. De repente comecei a dar conta (...)

No início, se bem se recorda, coloquei-vos a questão: se pensassem numa organização de referência, que visem como exemplo avaliativo de boas práticas, como cotavam o museu municipal. Claro que, para a equipa, os resultados eram excelentes, cotações máximas! (o museu era o supersumo da barbatana nesta expressão popular)

Progressivamente fomos tomando consciência dos pontos fracos e dificuldades, inerentes a um espaço como este (Museu do Trabalho), o que é fundamental para a gestão da instituição. Chegou a haver momentos em que tive de vos estimular para não serem tão negativos. Passaram da euforia ao desânimo. Isto é normal em todas organizações, quando não temos um referente claro, temos tendência para ficar muito presos a um conjunto de situações que conhecemos e dominamos bem porque são da nossa área de visibilidade (caso museu), mas quando olhamos para as fragilidades, e há um instrumento que as evidencia, a tendência é para sermos muito pessimistas.

Achamos que afinal de contas nada está bem feito, que não temos nada. Eu recordo-me que houve um momento em que parecia tudo uma desgraça. Também por isto este instrumento é muito importante, ao tornar claras as dificuldades (fragilidades) em função de critérios que nunca tinham sido considerados pela organização nomeadamente, as questões de liderança, da situação das pessoas. Aliás a questão que vimos há pouco, a questão do “*empowerment*”, a partir do momento em que um instrumento de avaliação coloca o problema da satisfação das pessoas, da organização como uma questão fundamental; houve algum sururu . . . nas pessoas da equipa:- afinal

nós somos importantes!; Nós sabemos disto!; Todos nós sabemos alguma coisa. O instrumento torna isto claro, mas por vezes causa desconforto. Nem sempre é agradável para as lideranças. No caso da equipa do museu não aconteceu porque a liderança é a liderança técnica que esteve sempre ao lado, sempre presente, a estimular a reflexão. Isto também é estranho, porque não é habitual num serviço burocrático que alguém nos pergunte como é que estamos a trabalhar, se estamos felizes, ou se achamos que no desenvolvimento das missões podemos ir mais longe. Este ter em atenção a pessoa, na sua actividade profissional, no respeito pelas condições de trabalho parece um discurso sindicalista e achamos que não é da natureza dos processos. Ora nós sabemos que o ambiente de uma organização se faz exactamente com indicadores desta natureza. O grau de satisfação das pessoas. Outro aspecto muito interessante, foi quando se falou do nível de formação das pessoas, na necessidade de se estimularem áreas para além da formação específica. As pessoas tiveram noção onde vão para além do estritamente ligado ao trabalho e como isso é importante para elas e para a organização. Afinal o museu é um local de permanente aprendizagem.

Há questões que nunca tinham sido explicitadas e que são muito importantes relativamente à felicidade das pessoas.

(p.ex.) A noção da produtividade da equipa e de quanto se ganha em fazer parte dela.

A reflexão de como é que cada um pode ser importante para a equipa e para a organização é outro aspecto fundamental da qualidade. Este é o verdadeiro compromisso com a qualidade; este é o verdadeiro compromisso com a missão, mas não é um compromisso burocrático no sentido de pensar, eu sou um funcionário publico, tenho um perfil de expectativas do meu desempenho (direitos e deveres), cumprio um horário, ganho um vencimento... é muito mais do que isso! é o falar sobre(...) e o mais importante foram os momento produtivos de discussão. Às tantas, durante a consultoria, já não se falavam de serviço (a forma como vão fazer uma visita ou como vão montar uma exposição). Estavam a falar de forma como trabalham. É diferente quando

estamos a falar de nós e da forma como encaramos o serviço. Houve momentos em que não concordámos e isso é muito importante.

A partir de certa altura constatei que as pessoas começaram a falar mais abertamente de si próprias, dos sucessos e insucessos, em seu entender a que se deve esta viragem?

Tudo isto se liga com a possibilidade de compararmos práticas e procedimentos com o recurso a indicadores concretos. Às vezes tomamos consciência das nossas fragilidades e ficamos muito assustados, mas este feed-back é muito tonificador, se houver uma liderança capaz de pegar positivamente em tudo isto e devolver confiança à equipa. Esta possibilidade de comparação, a curto e médio prazo, vai ser fundamental para o museu e os serviços educativos. Vai permitir fazer comparações com outras organizações que usem o mesmo instrumento. Isto é *benchmarking* a sério! Nós não podemos comparar realidades que não são comparáveis, mas se houver um instrumento como o CAF podemos aferir critérios com base numa linguagem comum. Estes instrumentos de avaliação da EFQM / European Foundation of Quality Management , que permitem perceber os modos de fazer para a eficácia da organização são “ouro sobre azul” quando são adoptadas pelas organizações.

Nesse aspecto parece-me que as pessoas da equipa dos serviços educativos dos Museus Municipais de Setúbal compreenderam. Percebeu-se que existiam fragilidades mas que tínhamos capital . Aliás, a equipa passou por quatro fases:

- A negação total:

Isto não tem sentido! (o instrumento CAF);

-A Euforia:

Somos bons afinal!;

- A Total disforia:

Feitas as contas, está tudo mal...;

-A Descoberta:

Bem estar/conforto.

Voltando à questão inicial sobre a especificidade da organização museu, em seu entender, como se manifesta? Ela é realmente patente?

Relativamente à especificidade da organização Museus/ Serviços educativos não sei deslindar exactamente se são inerentes à organização em si, mas serão seguramente, inerentes às pessoas. Da minha experiência pessoal e por comparação com outros serviços municipais, os serviços ligados à noção de educação têm sempre uma particular apetência por este instrumento de reflexão e avaliação.

O que senti aqui concretamente foi disponibilidade para (...), uma grande abertura e um espírito crítico muito claro. Isto é, a equipa dos serviços educativos dos museus municipais de Setúbal, partiram para o prémio da Qualidade com desconfiança: - Não percebemos afinal para que é isto?, mas a partir do momento em que entenderam o instrumento e para que servia; mal começaram a perceber a linguagem, ficaram mais tranquilos porque tiveram a noção de que: – nós temos capital, somos bons, e gostamos de nós apesar das perdas e vicissitudes que se vivem actualmente na organização e na câmara (Câmara Municipal de Setúbal)! O que eu apreciei foi o estímulo com que a equipa, na totalidade, se entregou à sua observação própria.

As pessoas aceitaram ver-se ao espelho!

Houve momentos de confrontação muito estimulantes. Talvez, resultante da honestidade como os serviços se relacionam com o exterior e animam outros, não houve qualquer pudor em *pôr tudo na mesa*. Isso habitualmente não se passa com outras equipas. Há uma margem de segurança no implícito, no que não se diz...

Houve momentos em que se falou de tudo e até das coisas difíceis. Senti que havia honestidade profissional e intelectual nas pessoas da equipa.

Não ficaram como que presos a medos ou receios que pudessem influenciar o discurso e a sua auto imagem.

Para além desta forma “de peito aberto” como assumiram a candidatura e a auditoria, foi o facto de não terem medo de se expor e escrever sobre o que cada um faz.

Este tipo de avaliação exige uma disciplina permanente de registo que passa permanentemente pela escrita, implicando todas as pessoas da organização. Esta não será uma dificuldade que pode causar constrangimentos às pessoas que não têm esse treino?

A escrita ocupa um papel central nestes processos da avaliação e nem sempre as pessoas da organização estão ao mesmo nível para escrever acerca da sua prática. Aliás, os teóricos desta área, da *reflexão na acção*, referem a dificuldade dos profissionais reflexivos de, no momento da acção, falarem de si próprio. Mas falar também sobre a acção não é fácil quando não temos nenhum quadro de referência. O que acontece na maior parte das equipas é que as pessoas não escrevem, alguém escreve por elas. Esta equipa escreveu, leu e discutiu os textos.

A metodologia adoptada ajudou. Todas as pessoas escreveram, aceitando ajustes. O exercício que fizeram foi muito interessante. Quando passaram à escrita começaram a ter a noção de como a escrita, ela própria também ajuda a pensar melhor a organização. Recordo-me de algumas leituras que fizemos, em que depois de escrever víamos como faltava informação, ou não se respondia ao solicitado, e foi-se burilando (...). Este também é um aspecto muito importante, é que a C.A.F. é um exercício de avaliação, que torna mais claro, através da escrita (sínteses), os processos da melhoria. E a melhoria contínua foi um aspecto fundamental no vosso processo.

Outro ponto muito interessante foi o de termos a noção das fragilidades e percebermos que muitas delas advinham do discurso, isto é resultavam do facto de não termos consciência delas.

A partir dessa constatação pudemos resolvê-las facilmente, porque temos a técnica, a tecnologia, temos a cultura, temos a liderança, temos afinal o ambiente propício para que isso aconteça, mas não tínhamos palavras para o descrever. Não tínhamos linguagem para falar sobre isso. Esta grelha (análise CAF) vem dar consciência ao discurso.

Outro aspecto muito curioso é a tomada de consciência (da equipa) da relação (que estabelece) com os parceiros da vossa organização. Ligado a isso, a diversidade de acções que desenvolvem, aparentemente dispersas (circunstanciais), concretizam, afinal, um conceito claro de intervenção na comunidade. De repente, quando compilámos toda a informação tornou-se óbvio por onde têm caminhado os museus neste campo específico da educação patrimonial.

È como se tivéssemos feito uma compilação daquilo que tem sido mais significativo e que permite olhar agora para esta organização, com maior coerência.

Há uma coerência total que já não é só do discurso. É um discurso que remete para um conjunto de práticas, as quais estão suportadas por um conjunto de indicadores através dos quais podemos ver como se estruturam, que caminhos percorreram, o que fizeram, como fizeram, que efeitos tiveram e sobretudo como se relacionaram com os vossos parceiros / clientes e como encaramos a necessidade absoluta de garantirmos o feedback desses parceiros. Esse é o lado do impacto na sociedade.

Os museus e os seus serviços orientam a sua acção em função de variáveis e indicadores que lhes são próprios, como é que isto se pode articular com a aplicação da grelha CAF?

A CAF é um instrumento suficientemente flexível para se adaptar a todo o tipo de organizações. Eventualmente poderá estar mais virado para a avaliação do produto e para os resultados do desempenho chave da organização mas é adaptável.

È natural imaginar-se que qualquer organização vise ter resultados. Sem isso ela esgota-se, independentemente da natureza do produto. Este guião de avaliação (CAF) fará todo o sentido se outras organizações, nomeadamente outros museus o utilizarem para haver parâmetros de comparação, dialogo e *benchmarking* . Como é que os serviços educativos dos museus municipais de Setúbal, poderão dialogar com outros museus locais, com a mesma especialidade ou com a mesma escala, se do ponto de vista dos processos não tiverem indicadores que permitam perceber exactamente com agem. Como é que podem divulgar as boas práticas, se o que normalmente se apresenta é já o processo montado (a exposição), o artefacto terminado. Todos nós sabemos que as boas práticas decorrem quase essencialmente da natureza e da qualidade dos processos.

Daí que, em museus, quando se pensa em avaliação se pense unicamente em públicos.

Quando o diálogo fica reduzido ao artefacto final, é natural que a avaliação também se reduza à contabilização dos públicos / consumidores, mas este indicador aponta para outras questões tais como: - Capacidade de divulgação;- Técnicas de marketing da própria instituição;- Capacidade de animação dos meios de comunicação social;- Envolvimento de terceiros.

Os públicos não podem, de forma alguma, ser o único factor de avaliação dos museus. Aliás, se esse continuar a ser o factor privilegiado de avaliação, em Portugal, se calhar estaríamos mal do ponto de vista dos museus e da cultura em geral. Sobretudo no caso dos museus de comunidade que não são, de todo, museus espectáculo. Além de que sabemos os efeitos que a moda tem nisso. Vivemos hoje no tempo da imagem, da globalização e de mercados transnacionais que funcionam por modas. Há autores que estão na moda, há museus que estão na moda, há artistas que estão na moda. E portanto, quando as modas passam o vazio que se instala é muito penoso. No caso das pessoas causa grandes dificuldades , que são tratadas por terapias específicas e por técnicas de saúde. Mas quem trata da organização doente,

que de repente se vê vazia de sentido? Se a organização não for capaz de se pensar e diagnosticar, em função de alguns critérios, sucumbe. Isto é um pouco como as medicinas alopáticas e homeopáticas. A homeopatia observa no conjunto o indivíduo, vê as suas forças. A alopatia vê a especialização, vê o coração distinto do cérebro, distinto dos pulmões. Assim quando se pensa que se resolve o problema de uma organização, dando mais formação, mas não se estimula a interacção com os processos que vão sendo desenvolvidos as reacções são muito negativas. As pessoas questionam-se: Para que é que eu quero isto? Em que é que isto melhora a minha prática? O que é que eu ganho com isto?

Assim acontece quando não é dada às pessoas a possibilidade delas, interagirem com o resto da organização com a perspectiva sistémica. Esta abordagem sistémica é completamente distinta. As organizações são pessoas; são seres vivos. A formação, por si só, não resolve. Quando nós (indivíduos/pessoas) não temos um sentimento de auto estima a organização, no global, também não a poderá reflectir.

A CAF sendo um instrumento aparentemente rígido, arrumado em nove gavetas (9 critérios) e vinte e sete sub-critérios, permite às organizações flexibilizar a linguagem, adequa-la e definir conceitos.

É passar de uma perspectiva claramente burocrática para uma perspectiva de inovação.

Um museu assim apetrechado está mais apto para difundir e divulgar o seu trabalho junto de outros parceiros.

A dado momento falámos sobre a velha questão de conciliar a ideia de museu e as teorias da gestão, em que medida a estrutura CAF poderá contribuir para esta aproximação?

A propósito da dificuldade de compatibilizar a ideia de museu e de gestão, (parece-me que) este documento (CAF) permite de facto, pela descrição que

exige, disponibilizar metodologias de gestão estratégica e operacional que lhe estão associadas (e) consequentemente, (permitir) a melhoria dos instrumentos de gestão de que os museus passam (agora) a dispor. Isso é radicalmente novo, porque são instrumentos de gestão que não visam estritamente o lucro, mas que visam promover serviços e os serviços são múltiplos. A eficácia desses instrumentos permitirá rentabilizar recursos, implementar sistemas de controlo da própria gestão, essenciais em momentos de grande deficit e de dificuldades económicas.

Permitirá que a organização em questão, no caso o museu, encontre formas de difundir modos de fazer menos onerosos, mais eficazes, pela possibilidade que teve de os descrever, de reflectir sobre eles e de os enquadrar numa política sua, da qualidade.

Este pensamento operacional estratégico de gestão não existia, é algo de novo.

A ideia de medir e comparar a qualidade dos serviços prestados pelos museus tendo por base o cidadão cliente, é também uma nova forma de formular e pensar a organização museu o seu papel na sociedade. Com base na sua experiência, enquanto consultor da qualidade, qual poderá ser o contributo da CAF nessa mudança ?

Voltando ao caso dos museus e à qualidade dos serviços, (...) a partir do momento em que este instrumento de gestão apela a uma relação privilegiada com os parceiros e obtêm deles respostas, o museu só tem duas hipóteses: ou opta pela a política da avestruz e (re)colhe informações que (depois) não valida, que a curto prazo vão descredibilizar o próprio serviço, porque, no fundo, não têm em conta a satisfação das pessoas e adequação às necessidades, ou usa criteriosamente essas informações (recolhidas), que lhe dão a possibilidade (aos serviços) de intervir na transformação dessas comunidades (através) de processos progressivos de socialização. Na minha opinião, duvido que possamos a andar pelo gosto dominante. Temos a certeza e a noção de que as maiorias são mais incapazes de decidir padrões de

qualidade. Mas são, apesar de tudo, padrões e referências. Há uma coisa de que estamos certos! senão conhecermos a representação que essas pessoas e esses parceiros tem do que é para eles um bem cultural, não podemos adoptar progressivamente aquilo que temos como referência nossa e fazer com que essas comunidades cresçam e se aproximem de uma cultura que, sendo de elite, é uma cultura da preservação, (é uma cultura) do conhecimento de nós próprios e uma cultura que nos define como identidade e como pessoas, comunidade , país, etc.

O conhecimento do outro que este instrumento obriga a ter, através da recolha de informação, tratamento, sínteses e divulgação. Leva-nos a pensar, em primeiro lugar, quem são as pessoas a quem dirigimos a nossa acção, quem é a nossa população, quem é afinal o nosso público ou públicos alvo, que carências ele tem que não estão manifestas.

A partir do momento em que eu conheço a população posso criar necessidades, posso estimular. Não vou só responder ao que elas querem E isso obriga-me a adaptar a oferta e a linguagem. Esse é o trabalho que tem de ser feito junto dos parceiros/clientes.

Os serviços dos museus têm clientes especiais que não vêm só “comprar” o que se lhes oferece, vêm também fruir o que (se) lhes estimula.

Isso obriga-nos a adaptar a oferta e as linguagens.

Imagine esta exposição que o museu tem agora (pintura, escultura e gravura de Gil Teixeira Lopes); obviamente que um pintor e artista da craveira do mestre Gil Teixeira Lopes não pode ser apresentado da mesma forma como se apresentam e estimulam os públicos (clientes) para outra qualquer exposição. Esse trabalho é o trabalho que tem de ser feito junto dos parceiros. Essa divulgação tem de ser feita no sentido de encontrar na visão do mundo, própria do imaginário deste artista, pontes que estimulem os nossos potenciais clientes a vir cá também. Tem de ser assim, porque se se tratasse de uma relação convencional com clientes, teríamos de fechar a maior parte

dos museus. Porque o gosto dominante sabemos que não é este. O gosto dominante continua a ser um gosto que entende as coisas da cultura como coisas distintas de nós próprios. O que é aliás espantoso! Mas isto não é de hoje, se pegarmos em textos do séc. XIX, dos vencidos da vida, encontramos lá muita desta lamentação prolongada sobre a forma como os portugueses olham para o seu património. Por isso se torna ainda mais interessante conhecermos quem é o nosso público-alvo, quem afinal é o nosso cliente.

Assim, em sentido figurado, a importância de eu ser capaz de lhe vender o “produto” que eu tenho para lhe vender, é que eu considero que é fundamental!

Eu (Paulo Machado) considero-me esclarecido, no sentido que estabeleço contactos privilegiados com outros. Em tudo isto, é provável que existam políticas de inculcação, mas nós temos sempre o sentido de um cidadão modelo ou de um cliente modelo, nós gostaríamos de perceber quem é afinal o nosso cliente tipo (*ideal tipo*).

A partir da experiência concreta desta consultoria (aos serviços educativos dos museus municipais de Setúbal) como vê a aplicação do controle e gestão da qualidade aos museus?

A propósito da questão do controlo e gestão da qualidade aplicado aos museus, se formos capazes de difundir boas práticas, com base numa gestão estratégica dos processos; se formos capazes de promover continuamente o redesenhar desses processos, adaptando-os e melhorando-os; se formos capazes de ouvir as pessoas em geral e ouvir os nossos clientes e, em função disso, estabelecermos estratégias, no caso das culturas cada vez mais diversas e distintas, às vezes até antagónicas, no sentido de mostrar o eclectismo do que é o bem cultural, do que são as múltiplas representações do mundo, do que são as perspectivas distintas de leituras do real e dos quotidianos, passado e futuro; não me oferece qualquer dúvida sobre as capacidades que os serviços educativos têm de se “baterem” com qualquer outra organização, num prémio da qualidade. Isso é óbvio, porque o que é importante e visível na própria linguagem das ISO (normas internacionais) é uma progressiva

adaptação (flexibilidade). No final das décadas de 70/80 o formato era muito *prêt à porter*, isto é, as normas de referência/padrão eram muito rígidas e obrigavam que qualquer instituição cumprisse o mesmo procedimento, tivesse o mesmo manual da qualidade, com a mesma linguagem (...), isso era uma coisa muito rígida a que as organizações reagiram com alguma dificuldade porque precisavam da *acreditação* que resultava da aplicação desse instrumento. O engraçado é que, neste virar do milénio, as normas são muito mais flexíveis. Deixamos de estar numa perspectiva, muito determinista, muito fechada, muito *comportamentalista* das organizações, para uma visão mais estratégica, que vinha acontecendo noutras organizações. Obviamente os processos de reengenharia organizacional que conhecemos nos anos 80, em resposta às grandes crises que aconteceram e com os mercados das grandes empresas a sofrer enormes perdas, obriga(ram) a que se repensassem os processos, tendo surgido então, todos os “gurus da gestão” que acabaram por encontrar formas de tornar as empresas mais capazes, mais eficazes.

Ora, não tenho dúvida nenhuma que um instrumento destes, instituído numa prática ou num pensamento de melhoria contínua na organização, permitindo que, com a periodicidade que a organização determina, que esta se auto avalie, permitirá, e agora voltando ao vosso caso (Serviços Educativo dos Museus Municipais de Setúbal), a curto ou médio prazo, serem capazes de (se) mostrar ao exterior, a outras organizações completamente distintas na missão e na visão. (...) Essa autoavaliação permitirá perceber que o que é mais interessante é a vivência da organização, como é que a entendemos (enquanto) organização (e perceber) como é que a liderança vive nisso, como é que a gestão das pessoas vive nisso, como é que vivem nisso os recursos e parcerias, como vive nisso a nossa estratégia política. Que política estratégica temos e que resultados temos para as pessoas, para os nossos clientes, quais têm sido, no fundo, os nossos resultados e o impacto que afinal temos na comunidade.

Os nove critérios (CAF) permitem-nos ser comparados com qualquer outra organização. Ex. - A CAIMA (empresa de transportes local), a PORTUCEL (celulose), etc.

Considero muito interessante e pude verificar, como resultado da minha experiência pessoal (Paulo Machado enquanto consultor), a ideia que existe de que o sector público é ineficaz.

Há um sentimento adensado e estimulado hoje pela gestão de topo, em que a administração pública é tida como ineficaz e como a responsável pelo grande pantanal; verdadeiro lamaçal em que estamos. Mas quando as administrações públicas se capacitam, se mobilizam e se instrumentalizam e entram em territórios dos outros (os não públicos) com a mesma linguagem e com os mesmos instrumentos, o resultado, normalmente, e eu conheço alguns, é de claro benefício para os serviços públicos, porque são mais eficazes!

Há exemplos disso do ponto de vista da qualidade, todos acedemos a serviços públicos, de natureza local ou regional e isso nota-se. Não falo, evidentemente, de organismos de âmbito nacional, aí não há distinção. Diria mesmo que daquilo que é a minha experiência pessoal, os organismos públicos ao nível das autarquias são mais eficazes que os organismos públicos a nível nacional, são realmente muito eficazes (os de tutela municipal/e ou regional) porque há um comprometimento óbvio com a população/com o seu cliente.

Os decisores também estão mais perto (comentou-se), sabemos é que isto em qualidade é muito interessante. É por isso que, no âmbito da qualidade, é muito importante verificar que concorrem neste momento (a prémios da qualidade), instituições de natureza local ou regional e quase nenhuma de âmbito nacional; só no sentido de prestação de serviço público nacional, aí poderá haver um laboratório de engenharia, que é nacional a concorrer, mas que tem uma intervenção específica de outra natureza (lida com valores de pesquisa, rigor e inovação)

Na sua opinião a metodologia de avaliação da CAF, deve ser aplicada a todo o museu, ou progressivamente aos vários serviços? (no caso em apreço iniciou-se a avaliação com os serviços educativos)

Nas organizações, as mudanças ou se fazem de um dia para o outro ou demoram toda a vida. Eu considero que nos processos de avaliação são necessárias duas coisas: uma é que se garanta que a organização continua a funcionar, quer isto dizer que nós não podemos desenvolver sistemas de avaliação tão fechados e tão intensos que paramos de trabalhar naquilo que é a nossa missão. Não podemos correr o risco de ter de fechar a porta do museu para estarmos a fazer avaliação.

No caso dos museus, tomando como exemplo a avaliação dos serviços educativos, os bons ou maus resultados dependem essencialmente de quê e/ou de quem?

O compromisso entre aquilo que é a nossa missão e que é simultaneamente a nossa avaliação, pode passar por fases intermédias. Mas parece-me que há um aspecto fundamental nisto. Por um lado, a necessidade de um estímulo acrescido para a compreensão do que é este exercício de auto avaliação, porque ele é doloroso; as organizações, nós, não estamos preparados; ninguém está. A avaliação é sempre difícil porque temos muita dificuldade em separar o resultado da avaliação de nós próprios. No caso do museu há pessoas muito bem intencionadas e trabalhadoras, por isso é difícil constatar (para si próprias) de que estão a ser pouco eficazes. Na minha perspectiva, antes de se avançar para um processo de avaliação deve-se esclarecer sobre o sentido do mesmo. Por isso, a importância de haver equipas de apoio; sejam equipas internas, sejam equipas externas. Aliás, na área empresarial, as auditorias internas são equipas transversais, multidisciplinares. O ideal é articular sempre com as equipas externas. Porque temos que ter sempre o “o olhar” de fora; é importante, esse olhar de fora, nem que seja entre equipas de um museu que olha para equipas de outro museu. Não têm que ser necessariamente equipas de *experts* na matéria.

No caso de um serviço de um museu, um olhar específico naquilo que são as questões da animação, da dimensão das competências técnicas e teóricas da museologia, é importante, mas esse olhar tem de ser muito abrangente, esse olhar tem de permitir também observar a realidade exterior, as questões demográficas, urbanas tendo em vista a intervenção no local. O pior é que essas equipas são caras, custam muito dinheiro, portanto a forma de o fazermos terá de ser através da rentabilização progressiva do *know how* técnico que vamos adquirindo, ou através das organizações que estimulam estes prémios (caso da AMDS). Mas o que me parece importante é a aplicação deste instrumento, progressivamente e com uma calendarização que vá envolvendo toda a organização (museu). Não se pode começar uma discussão destas e depois deixar cair; dizer- o.k., Correu bem...e depois logo faremos avaliação idêntica noutro serviço. O pensamento prévio a este exercício, tem de ser um pensamento de envolver toda a comunidade, toda a organização a reflectir sobre isso e depois estabelecer prioridades, faseando o processo de forma a que todos conheçam (essa calendarização) e tenham acesso ao processo descrito. Não podemos avançar de forma displicente. Ele próprio (o referido processo de avaliação) pressupõe uma metodologia de intervenção progressiva que visa envolver todas as pessoas. Por exemplo, começar com reuniões parcelares de levantamento de dificuldades, na organização toda, que permitam análises *swot* (pontos fortes, pontos fracos) mais ou menos frágeis, que facultem às pessoas da organização perceber que o processo começou, desde a pessoa da limpeza ao director. Processos desta natureza têm que implicar toda a gente, com toda a humildade e disponibilidade.

É habitual ouvir dizer que a gestão é para os gestores, esta atitude faz parte da nossa cultura e os museus não fogem à regra. Como encarar esta dificuldade tendo em conta que a gestão da qualidade pressupõe o envolvimento de todas as pessoas da organização?

Há resistências que se prendem mais uma vez com (...) É compreensível que quem tem a dimensão técnica e teórica de recensar colecções, estudá-las, organizá-las, apresentá-las, criar materiais de apoio, organizar catálogos etc.,

e que tem de fazer tudo isto sob o olhar da comunidade (científica) que é muito crítica, em que se observam muito, uns aos outros...(não se sinta disponível para este tipo de reflexão), mas a ideia de que estes processos de avaliação e da gestão da qualidade são apenas atribuição exclusiva dos gestores é errada e não é exequível numa organização (que visa a qualidade). Esta questão é pertinente põe-se a todos os níveis e em todos noutros sectores, não só os museus!

Por exemplo, o mundo da educação, é uma área que tem muita dificuldade em perceber a importância do gestor. Nas universidades, os académicos tiveram muita dificuldade em assumir a gestão da instituição. Hoje assumimos porque percebemos que, se não tomarmos isso a nosso cargo, alguém o fará contra nós!

Eu vejo isto da seguinte forma: um processo destes, radicalmente democrático, de discussão e análise dos processos de trabalho, a médio prazo, libertará os teóricos e os criativos para responsabilizar outros, tornando-os mais capazes e autónomos. O grande problema é quando a liderança da organização (a liderança operacional, técnica) acumula tudo sobre os seus ombros, o resto da equipa não cresce porque nunca lhe damos espaço suficiente para que assim aconteça e infantiliza-se. Obviamente, nós sabemos que há pessoas que dominam bem certas áreas, são *experts*, são referências a nível nacional e internacional na sua área, isso não está em causa, ainda bem!. O que está aqui em causa é que, por causa disso, não pode a organização ficar refém delas. E este é o grande problema das organizações em Portugal, é que estão reféns dos gurus (das pessoas muito boas, muito especializadas).

Compreende-se que alguém que é muito bom no que pensa e faz, tenha dificuldade em ver produtos de má qualidade. Mas aí, há processos continuados de aperfeiçoamento.

O que implica a implementação de um processo melhoria contínua numa organização do tipo de um museu ou de serviços de museus?

É passarmos da lógica da correcção para lógica do aperfeiçoamento. E a distinção não está só no vocabulário, a correcção é uma lógica escolarizante de - pôr direito, de pôr *co rectu* (do latim: corrigido/ melhorado), de imaginar que só há um forma de fazer, que só há um resultado final. Ora nós sabemos que isto não é verdade. Os processos são de progressivo aperfeiçoamento. Qualquer especialista que tenha acesso a um texto, antes de o publicar, não perde a oportunidade de fazer modificações. Como por exemplo, qualquer autor, no caso da literatura, qualquer *nobelizado*, dos mais ilustres aos mais desconhecidos, se pudesse ficar com o livro mais um minuto para o poder aperfeiçoar, antes de o publicar, com certeza fá-lo-ia. Não há um produto determinado, é determinado naquele momento. No caso dos museus, e aqui a minha experiência é de mero cidadão/cliente, é nesta perspectiva que o museu tem pensar, tem que estar feito para as pessoas, não apenas para os ilustres; não apenas para as elites. Sabemos que isto é problemático para classes descapitalizadas de informação, que é o caso da nossa população em geral, descapitalizada de sentido crítico e de leitura. Nós temos, neste momento, níveis de analfabetismo, aquilo que se designa por funcional, altíssimos. Pessoas que não são capazes de compreender o que lêem e tudo o mais em seu redor.

Nos museus europeus, especialmente do norte da Europa e Americanos, sente-se o esforço da simplificação, que não é de agora (nas ultimas quatro/cinco décadas), de aproximar o bem cultural e o conhecimento das pessoas.

Vamos aos grandes museus americanos, nomeadamente de Nova York, e isso é patente, compreende-se o texto, há uma simplificação da linguagem, aliás, a academia americana no que diz respeito à linguagem tornou isso claro. À excepção de alguns mais arrevesados, qualquer livro de um teórico americano consegue-se ler e compreender.

Há um esforço da academia americana de afirmar: Isto é para todos! Ora o museu também não vive, em meu entender, para os seus pares (...) também

para a grande divulgação, para a compreensão da minha própria identidade pessoal, a erudição excessiva não me serve de nada!

Por vezes os museus fecham-se numa linguagem hermética que lhes dá poder (comentou-se).

chegámos finalmente ao que é importante, a questão do poder!

Mas o grande problema que aqui se coloca é a ileteracia. Vejamos o exemplo da educação em Portugal, com níveis altíssimos de insucesso e abandono escolar intoleráveis, de tal forma graves e profundas que deveriam comprometer cada docente deste país, a um acto de contrição, a questionarem-se: - afinal o que ando aqui a fazer?

A partir do momento em que nós tivermos instrumentos de gestão que permitam comparar desempenhos, dialogar sobre o que fazemos, podemos otimizar recursos e parcerias. Há uma ausência de políticas, para a cultura, constrangedora. Ora a qualidade (no sentido da gestão da qualidade dos serviços) está de facto ausente destas áreas. A qualidade pressupõe que as organizações são capazes de se situar, de ter os seus cadernos de encargos muito claros. Não pode ser uma qualidade idealizada, ela terá que ser aferida com o real: Com o serviço que presta, no caso dos museus; com as populações que o frequentam; com aqueles que não frequentam mas que o museu pretende que venham a frequentar. No caso dos museus municipais de Setúbal, têm esse exemplo com a experiência em atrair populações que não frequentam normalmente os museus (ciganos, operários, pescadores, imigrantes etc.).

Esta perspectiva de museu, é uma perspectiva democrática, assente numa pedagogia crítica.

Quando alguém de fora vos procura, agora que tiveram acesso à CAF, torna-se mais clara a forma como conseguem os resultados.

Porque têm instrumentos, formas de dizer para que isto acontecesse... pensamos de certa forma, privilegiamos este ou aquele instrumento de articulação, fizemos isto na base desta avaliação...etc., têm uma série de indicadores que torna claro que estes resultados não caíram do céu, não são uma epifania.

Sente-se que há uma amnésia profunda relativamente ao modo de fazer das organizações.

Temos muitos produtos, no caso dos serviços dos museus, temos algumas evidências, mas a forma como se foram construindo, o labor(...). Numa lógica de texto, socorria-me aqui do Brunner, que tem uma frase muito bonita “as pessoas são narrativas”, a narrativa somos nós próprios e uma organização também é uma narrativa. Conta a história de si e tem em si evidências disso. Ora quando as pessoas vos procuram (caso serviço educativo dos Museus Municipais de Setúbal) buscam exactamente a forma como o fizeram. O que querem saber(...), e é aqui que nós normalmente falhamos; mostramos, por exemplo, uma fotografia da cigana a dançar, mas as discussões interessantes que tivemos com as pessoas, como se envolveram...(disso nada dizemos)

Todo esse capital de trabalho, de contactos, comunicação e de síntese é omissos.

A qualidade não quer dizer que os processos sejam estanques, que tenhamos um processo taylorista do trabalho, de divisão do trabalho.

Houve tempos em que era quase uma tecnocracia dessa natureza, uma visão científica do trabalho. Não é de maneira alguma disso que estamos a falar, do que estamos a falar é da tomada de consciência da importância do *repair*, da gestão do conhecimento, como guardamos informação, como trabalharmos de acordo com um capital que foi adquirido e que nós temos sistematizado. Por exemplo, há disparates que não voltamos a fazer!

Se as organizações sem fins lucrativos, no caso em apreço os serviços educativos dos museus municipais de Setúbal, não tomassem consciência, a breve trecho, da sua missão e a tomassem explicitamente (...). Porque o exercício que fizemos foi um exercício de meta -cognição. Nós estivemos a falar explicitamente sobre o que fazemos, é uma atitude profundamente constructivista, profundamente ancorada, numa ideia de que as pessoas aprendem fazendo e falando sobre isso. Ora isto não pode estar na cabeça de uma só pessoa ou de um director, tem que ser assimilado por toda a organização e construído com os parceiros.

Quase me atrevia a citar João dos Santos; quer dizer “se não sabemos não perguntamos”, ou dominamos os processos porque os vivemos e experimentamos (...) isto pode parecer uma verdade de La Palisse, mas (a verdade é que) as organizações não têm feito isto, não têm privilegiado as pessoas, não tem privilegiado o falar sobre as coisas, sobre o que se faz e falar sobre... e escrever sobre... faz avançar os processos! No vosso caso verificou-se isso claramente; o pôr toda a gente a escrever sobre o processo, tornou-o mais claro, mais evidente para todos, e isso é uma metodologia muito interessante. Tal como o falar sobre (...). Aqui no museu (Museu do Trabalho) têm essa experiência e um conhecimento enorme.

Quando as crianças vêm aqui ao Museu (Museu do Trabalho Michel Giacometti) e falam sobre aquilo... e aquele outro..., quando falam são capazes de escrever mais, e quando falam são capazes de descobrir que falam em interacção. Um viu isto o outro viu aquele outro; outro de repente interage com o seu universo de referência porque vem da aldeia; outro que é da cidade tem outra visão; outro percebe logo a máquina que está na gravura, percebe logo a dimensão tecnológica; outro percebe melhor a dimensão humana. Esta lógica de que a aprendizagem se faz em interacção explica que não há auto-didactismos, essa é a invenção da inspiração! Ninguém aprende sozinho, aprendemos em interacção.

Esta dimensão da interacção, profundamente centrada no social, na interacção social é, a meu ver, o papel fundamental da organização museu hoje.

Ora, isto só é possível se eu na organização tiver instrumentos que me permitam mostrar como estou longe, ou como me vou afastando, ou aproximando de um conjunto de critérios, que permitem que dialogue com outro.

Se não tivermos a mesma linguagem não conseguimos dialogar. Não estou a imaginar um serviço de um museu municipal a dialogar com um serviço de águas. Mas, no entanto podem perfeitamente dialogar sobre as formas como obtiveram informação, como a trataram, como discutiram internamente essa informação, como fazem a avaliação da satisfação dos clientes. Só é possível uma aprendizagem trans-organizacional , se existirem instrumentos que permitam a aferição das linguagens e a aferição dos processos. A qualidade tem essa vantagem.

Mas só é possível transmitir esse conhecimento a outros museus porque experienciaram isso, porque de outra forma continuariam a falar das vossas boas práticas em termos de resultados e apenas resultados.

Hoje, com os instrumentos de que dispõem, quando estiverem a dialogar sobre boas práticas, são capazes de demonstrar a complexidade do processo, o que foi necessário afectá-lo, como o tornaram mais eficaz.

É espantoso como ao fim de um ou dois anos, podemos dizer como progressivamente fomos redefinindo tarefas internas, fomos reorganizando serviços, no sentido de libertar mais as pessoas para o trabalho de investigação e no entanto não descoramos a animação, não descoramos a divulgação(...), a investigação, etc.

Um processo da qualidade cria algumas rotinas de conforto, sempre permitindo que haja melhorias (constantemente revistas e implementadas).

Porque o grande problema que aconteceu exactamente na perspectiva Taylorista e Fordista do trabalho, era que, de dentro da rotina eu não saio (se escrevo sempre com papel amarelo e um dia me dão papel azul, já não sei o que fazer). Não é disso que obviamente estamos a falar. É sim, em otimizar processos com base em procedimentos, que são analisados e avaliados e que permitem que eu possa melhorar porque os conheço. Se não os conheço nunca os poderei melhorar.

Esta experiência abriu-nos uma porta muito interessante para o questionamento dos museus enquanto organizações que, a par de outras, buscam reconhecimento e que têm um desempenho social que pode afinal ser mensurável e comparável, com recurso a uma grelha comum, colocando-nos num outro patamar de comunicação. Na perspectiva de aprofundar esta reflexão, como encararia a ideia de se promover um seminário sobre os museus e a qualidade?

A propósito da hipótese aventada da realização de um seminário sobre a temática “Os Museus e a Qualidade”, como reflexão seria muito interessante e pioneiro nesta área do saber (museus e educação patrimonial). Apresentar uma proposta de reflexão com as perspectivas de vários teóricos e práticos: - de quem já ouviu falar e tem ideias; de quem é profundamente teórico (purista) que pode ter resistências; de quem é da qualidade e que possa estar interessado em alargar este conceito a outras organizações. Parece-me que seria inovador e muito estimulante num momento em que, havendo pouco dinheiro, há pelo menos a hipótese de falarmos sobre as coisas que nos preocupam.

Relativamente à Associação Portuguesa da qualidade, encarregar-me-ei de abordar a questão, em perceber qual a receptividade. A meu ver, teria interesse reunir três pólos: - A academia, através da Universidade Lusófona, como sugeriu (Isabel Victor), com a sua reflexão teórica situada; os práticos que estão no terreno a implementar a qualidade (Associação Portuguesa da qualidade) e os Museus, como referiu (Isabel Victor), através da Rede Portuguesa dos Museus, que é a *net* que reúne parceiros organizacionais num pensamento mais estratégico, e difundi-la. Assim juntando APA- Associação

Portuguesa da Qualidade, R.P.M Rede Portuguesa de Museus e a Universidade, esta triangulação era ideal e algo que se pode realizar com baixos custos, durante um dia a definir.

Poderia até ser pensado da seguinte forma: Propor-se ao IPQ, tutelar o evento no seu espaço(tem um belíssimo auditório) para uma reflexão sobre “A Qualidade e os Museus”, exactamente na perspectiva de uma gestão mais eficaz, em que estes problemas todos se colocariam. Seria muito interessante e, para uma primeira reflexão, julgo que tínhamos os parceiros certos.

À laia de conclusão, quer acrescentar ou sublinhar algum aspecto mais relevante?

Estes processos de mudança têm de ser muito maturados, vividos pelas pessoas, experimentados. Portanto não são compatíveis com “*timings*” muito rígidos, nem numa atitude de “gato escondido com rabo de fora”; não vale a pena dizer: vamos ouvir as pessoas e depois impormos lógicas muito coercivas. É importante que, nestas avaliações das organizações, qualquer mudança (empresa, serviço ou família) seja feita com base numa auscultação que permita evidenciar quem lidera o processo e o que é que o outro pensa efectivamente disso, ou seja recorde aqui a noção do *Moscovici*, sobre o que é a representação do outro. Enfrentar o diferente com curiosidade e expectativa é, no fundo, quase permitir que os erros e os receios sejam matéria de discussão e que não sejam tidos como dislates ou disparates.

Porque são esses os grandes obstáculos à mudança. Um processo destes , como o dos serviços de um museu, visa também estabelecer rapidamente parcerias de diálogo, observatórios exteriores do trabalho realizado, manuais de procedimentos comparáveis, cartas da qualidade. Contudo não sou adepto, (nem) nunca fui a favor de uma excessiva e profunda obsessão de registo em que fiquemos afogados em papel. A qualidade visa a simplificação e a agilização dos procedimentos, tornando-os cada vez mais eficazes.

PARTE VIII - CONSIDERAÇÕES FINAIS

1. REVISÃO DO PROBLEMA

Nesta fase estamos em condições de afirmar que este estudo teve como principal motivação **uma questão e um desafio**

A questão pode ser sintetizada, ou aglutinada na seguinte formulação:

Como é que os museus se pensam a si próprios em termos de qualidade, como avaliam essa qualidade, como a projectam e ainda, como é que ela é percebida pelos cidadãos – clientes a nível interno e externo ?

Quanto ao desafio este foi suscitado pela missão de que fomos circunstancialmente incumbidos (coordenar a candidatura a prémio da qualidade dos Serviços Educativos dos Museus Municipais de Setúbal), que acabou por nos revelar uma *instrumentália* de avaliação e conceitos que nos despertaram imenso interesse e curiosidade, enquanto profissionais de museus, preocupados com a *guetização* dos museus e a persistente desadequação dos parâmetros tradicionais da avaliação às práticas processuais identificadas com a museologia social.

O desafio que nos move e que não se esgota obviamente neste trabalho, é o de explorarmos continuamente , numa reflexão conjunta e multidisciplinar, as potencialidades para os museus, da aplicação da ferramenta CAF, largamente utilizada em processos de auto-avaliação que estão hoje na base da implementação de sistemas de gestão da qualidade, com resultados comprovados ao nível da melhoria contínua, noutros sectores da sociedade,

nomeadamente em serviços públicos de todo o mundo, com significativativa adesão nos países da União Europeia.

Partimos da hipótese, sustentada pela experiência piloto obtida com os Serviços Educativos dos Museus Municipais de Setúbal, de que a C.A.F. (Common Assessment Framework) é uma ferramenta útil e flexível de auto-avaliação, com potencialidades para ser aplicada em museus, ou serviços museológicos (como foi o caso validado), com vantagens na objectivação de critérios de autoobservação e avaliação, que permitem traçar trajectórias comuns entre os princípios da gestão da qualidade e os parâmetros da museologia social. Guiou-nos o objectivo de poder contribuir para ampliar os conhecimentos sobre gestão da qualidade aplicada ao serviço público e a disponibilidade para a experimentação dos seus instrumentos e ferramentas (nomeadamente a CAF) em museus.

O campo de observação por nós delimitado e os métodos exploratórios que utilizamos permitiram-nos fazer uma prospecção a nível das aplicações e motivações inerentes à gestão da qualidade. A nossa observação incidiu sobretudo nos exemplos que vêm da gestão da qualidade em serviços públicos, pela aparente similitude destes com a missão dos museus. Procuramos captar (registar) opiniões de especialistas, nomeadamente António Ramos Pires, uma referência portuguesa ao nível da teorização sobre sistemas de gestão da qualidade e Odete Pereira, doutorada em gestão de recursos humanos, especialista nas questões que se prendem com as implicações psicossociológicas da gestão da qualidade.

Ao parecer incontornável dos dois reputados especialistas já referenciados, juntamos a reflexão de Paulo Machado (captada através de entrevista), consultor do prémio da qualidade, que assessorou a

candidatura dos Serviços Educativos dos Museus Municipais de Setúbal, porque para além da sua visão culta e perspicaz, era o olhar técnico focalizado no caso experienciado. O seu parecer fez ressaltar o fundamental das potencialidades da aplicação do “construto” que é a CAF aos museus.

O questionário exploratório que lançamos ao público, deu-nos indicações úteis sobre as expectativas das pessoas (cidadãos clientes) relativamente ao *ideal tipo* da qualidade em museus. O ênfase colocado nas categorias associadas à comunicação, satisfação, sedução, conhecimento, profissionalismo, educação, cidadania e participação leva-nos a pensar que as pessoas (conforme indica a amostra), associam qualidade em museus oportunidade da interlocução, ao desenvolvimento de competências culturais, sociais, artísticas e sobretudo ao prazer.

O manuseamento da ferramenta de auto-avaliação CAF, obtida através da experiência da candidatura referida neste estudo, levou-nos a perceber em detalhe, as componentes favoráveis e desfavoráveis (constrangimentos), que podem implicar a sua aplicação em museus. Faltou-nos a possibilidade de disseminar, porque não estava no âmbito deste estudo a experiência por outros museus e/ou serviços de museus e processos museológicos que pudessem constituir um grupo piloto de reflexão, comparação e crítica. Pensamos que numa outra fase, para irmos mais além torna-se imprescindível seguir este caminho para avançar no conhecimento e chegar a conclusões.

Apesar da delimitação, já referida, do nosso campo de observação podemos indicar como favoráveis alguns aspectos que, empiricamente, ressaltamos:

-
- **Objectividade dos critérios de auto avaliação (quatro critérios de meios e cinco critérios de resultados);**
 - **Capacidade de medir resultados e de determinar índices de realização;**
 - **O enfoque nos processos;**
 - **A participação de todas as pessoas da organização;**
 - **O favorecimento da autonomia e do *empowment*;**
 - **Revelar e potenciar saberes (internos e externos), transformando-os em recursos ao nível do conhecimento e da sua gestão;**
 - **Suscitar as boas práticas e a melhoria contínua;**
 - **Organização de uma base documental, coerente e sistemática, que constitui a memória da organização e o seu recurso fundamental.**

Sobretudo destacamos, como muito favorável, a inevitabilidade dos museus se abrirem à sociedade⁵⁰, através de acções

⁵⁰ “ *Os museus continuam a ser simbolicamente privados ainda que públicos*” Faria, M. L., (2004), *Função social dos museus*, doc. Internet, consultado a 20 de Junho, site RPM

programadas de *benchmarking* que suscitam obrigatoriamente a interlocução entre museus e/ou serviços de museus com outras organizações com missões afins ou distintas. Tal significa, devido enfoque da gestão da qualidade nas pessoas e na sua satisfação, deslocar a essência do museu do seu interior funcional, para o exterior, numa dinâmica processual de comunicação, participação e melhoria contínua. As funções museais que ainda hoje constituem a preocupação central dos museus ditos tradicionais, passam a ser tranquilamente e responsavelmente asseguradas através de procedimentos descritos, rotinados e revistos sempre que necessário, de forma a garantir o seu normal funcionamento e criar disponibilidade da organização para se dedicar ao essencial da sua missão – as pessoas, as suas expectativas e a resolução dos problemas/ preparação de melhores futuros.

Como dificuldade e/ou constrangimento identificámos a relutância das pessoas em adoptar uma linguagem (conceitos), que não é familiar aos museus e que, em nosso entender, ainda está eivada do pendor industrial e comercial que esteve na origem da qualidade e das conformidades técnicas dos seus produtos.

Este é, quanto a nós, o **problema – chave** que enclausura os museus nos seus próprios pequenos/grandes problemas, distanciados dos reais problemas das pessoas, das suas necessidades e expectativas. É uma auto representação desfocada do seu tempo e um constrangimento à prossecução de missões mais consentâneas com o sentido mais contemporâneo do conceito museu

Pensamos que, apesar de tudo, a flexibilidade da ferramenta CAF, permite a adaptação e/ou entrosamento com outras linguagens. A questão está em definir correctamente os indicadores/descriptores que se adaptam às características dos serviços ou processos museológicos a serem avaliados. É nossa convicção, que este passo é fundamental para tirar o melhor partido da CAF com vista a criar condições para a implementação da gestão da qualidade, modelo qualidade total, em museus.

2.ESCLARECIMENTO DE DÚVIDAS

1. A Gestão da Qualidade e a identidade organizacional

Um dos aspectos relevantes da prospecção que efectuámos foi o facto de existirem preocupações relativamente à adopção da Gestão da Qualidade e a preservação da identidade organizacional, sobre este aspecto tão importante para os museus, pedimos parecer a Odete Pereira que, através de depoimento escrito (2004), refere o seguinte:

“A identidade organizacional [enquanto resultante da comparação com outras organizações similares no quadro dum sistema societal mais alargado ao qual pertence. Ou seja, enquanto resposta à questão “Quem é que somos?”] pode à primeira vista ser reduzida quando, do ponto de vista da gestão da qualidade” ela pode ser tratada como qualquer outra organização pertencente a outro domínio de actividade. Mas na verdade ela é uma organização, tal como são as outras, independentemente do domínio em que actuem. Isto é, tal como refere Shein (1986) em todas as organizações está presente a coordenação racional de actividades de um conjunto identificável de pessoas, visando a concretização de metas e objectivos, através da divisão

de trabalho e funções e de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade. Ora o que a gestão da qualidade procura é actuar sobre os componentes da organização, de modo a que ela seja mais eficiente e eficaz na concretização das suas metas e objectivos, que passam nomeadamente pela satisfação dos clientes externos e internos (envolvendo aqui a satisfação dos próprios trabalhadores). Melhorar a eficácia e a eficiência da organização pode afectar a sua identidade? Bom, esta não é algo de definitivamente estável, pelo contrário ela está permanentemente sujeita a alterações e ajustamentos, a introdução de um sistema de gestão da qualidade virá certamente implicar algumas reformulações (pelo menos é desejável que aconteça, senão as mudanças seriam demasiado superficiais), mas não têm, de modo algum que afectar essa identidade ao nível da especificidade da organização e da missão que a suporta. Ao contrário, obrigando a uma maior participação colectiva para potencializar melhorias contínuas no seu funcionamento, ela tende a unir mais as pessoas em torno da concretização de metas e objectivos partilhados. Em virtude de implicar a cooperação, ao invés de competição interna tende a fortalecer os laços entre os indivíduos o que vem a reforçar a própria identidade da organização. A investigação evidencia estes factos.”

2. O Impacto da Gestão da Qualidade nas pessoas da organização

Conscientes de que a opção pela Gestão da qualidade suscita mudanças organizacionais profundas com implicações previsíveis nas pessoas, evidenciadas no caso que experienciámos, pela resistência da equipa na fase inicial do processo de aplicação da CAF, inquietou-nos o facto de não saber até que ponto estas mudanças influenciam as pessoas, a sua vida e o seu equilíbrio emocional.

Pela relevância do problema e das dúvidas que se nos depararam ao longo do estudo, solicitámos o parecer qualificado de Odete

Pereira, que através de depoimento escrito (2004), nos ajudou a esclarecer esta matéria:

“Depende do Nível de Organização para a Qualidade da organização. Se falamos de organizações Certificadas ou com Gestão pela Qualidade Total. No caso da Certificação as alterações são reduzidas e os resultados das investigações são contraditórios em termos do aumento ou não da satisfação no trabalho. Contudo, é de lembrar que estamos a falar de estudos que na maioria dos casos apanharam as primeiras etapas de implementação destes sistemas. É de ter presente que entre a realização de um estudo, muitas vezes associado à obtenção dum grau académico, e a sua publicação em revista internacional podem mediar 3 a 5 anos o que em termos de evolução das práticas e concepções da gestão da qualidade é muito. E se os modelos iniciais que conduziam à Certificação estiveram associados a um conjunto de leituras e práticas burocratizantes, implicando mudanças nos hábitos de trabalho, que em muitos casos foram impostas sem uma real participação dos trabalhadores é natural que alguma investigação traduza a insatisfação dos envolvidos. Mas, mesmo nos tempos iniciais, o modo como essas mudanças foram introduzidas e o sentido mais ou menos mecanicista que lhe tem sido conferido, variava de organização para organização, designadamente em função das pessoas que estavam a conduzir os processos e dos respectivos consultores, daí que noutras organizações os resultados em termos de satisfação dos trabalhadores evidenciassem uma melhoria significativa. O stress laboral é outra variável que acompanhou a da satisfação no trabalho. Quer num sentido quer no outro. Hoje as novas normas ISO 9000: 2000 traduzem uma concepção predominantemente organicista das organizações, em que as leituras sistémicas têm um cunho acentuado, designadamente através da gestão por processos. As mudanças também não são tão drásticas como o foram inicialmente, logo é de supor que, dum modo geral, a satisfação tenda a aumentar e o stress a diminuir. Mas estudos sobre os resultados da implementação das novas normas ainda são praticamente inexistentes. Se lembrarmos que em Portugal as empresas tinham até Dezembro de 2003 para introduzir os novos sistemas e que uma boa parte

não o conseguiu cumprir, pelo que foi feito um alargamento, de acordo com o cumprimento dum conjunto de pressupostos, até Junho de 2004, o prazo ainda não terminou e é ainda um pouco cedo para ver a diferença de resultados, designadamente ao nível das pessoas.

Mas...

Outra coisa são os sistemas TQM (Modelos de Excelência) e EFQM em que a CAF se vai inspirar e que desde o início têm um cariz mais flexível, embora com níveis de exigência tendencialmente superiores. A filosofia aqui parte já da importância que deve ser concedida ao envolvimento das pessoas e dos grupos. É preconizado o empowerment, ou seja o dar poder, autonomia às pessoas no sentido de poderem tomar decisões conducentes à melhoria da qualidade. A concepção de organização também é menos hierarquizada o que se interliga com o facto da gestão por processos já acompanhar estes modelos desde o seu início.

Daí que, não seja de estranhar que comparando estas organizações com outras, sem qualquer sistema formal de gestão da qualidade ou com certificação, os resultados a nível da satisfação no trabalho evidenciem um aumento significativo e no stress laboral uma redução significativa. Todavia, também aqui duas organizações não são iguais, e o papel dos consultores, e fundamentalmente das respectivas lideranças, quer ao nível do topo (que é uma condição essencial ao seu sucesso) que a níveis intermédios seja determinante para o sucesso do sistema e o aumento do bem-estar das pessoas que aí trabalham.”

3.NOVS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS

Feito um balanço final questionamo-nos sobre a validade dos novos conhecimentos que podem advir, para a museologia do seu entrosamento com as teorias (o corpo conceptual) da Gestão da qualidade.

A avaliação é uma problemática residual da museologia, em particular do paradigma da Nova Museologia, centrado na comunidade e no impacto dos museus na sociedade.

Partimos dessa inquietação para a busca de pontos de intercepção da museologia social com os conceitos da gestão pela qualidade, no seu modelo referencial da Qualidade Total, para esclarecer a problemática que partimos. Não tendo a pretensão de generalizar afigurasse-nos contudo, motivador para a ciência museológica, no plano epistemológico, a “incursão” da museologia noutras áreas do saber que se definem em ordem ao primado da pessoa e da sua satisfação.

Também ao nível das práticas e modelos que a gestão da qualidade nos propõe, os conhecimentos adquiridos, extensamente referenciados na dissertação, revelaram-nos um pragmatismo de auto-avaliação e avaliação externa que, em nosso entender, podem ser muito benéficos para os museus.

No fundamental estamos convencidos que a adesão dos museus ao sistema da gestão da qualidade, no caso a Qualidade Total, poderá operar uma mudança profunda na forma como estes se pensam a si próprios e como prospectam o seu posicionamento na sociedade.

4.CAMINHOS PARA A QUALIDADE EM MUSEUS

Os museus não podem ficar espartilhados entre *museus tradicionais*, funcionais, autocentrados e alheios às expectativas das pessoas e os *museus espectáculo*, mercantilista e igualmente alheados da função social que deverá constituir a essência da museologia e das práticas museológicas na contemporaneidade.

A gestão pela qualidade oferece aos museus a possibilidade de se conhecerem melhor como organização, de melhorarem o seu desempenho e de se compararem com outras organizações, ombreando com os mais capazes, no desempenho social e ambiental, sem paternalismo nem falsas expectativas.

Pelo que observámos, arriscamos afirmar que desenvolver uma gestão orientada para a qualidade em museus, consistirá essencialmente em:

- **Ter uma filosofia bem definida e divulgada;**
- **missão clara e interiorizada**
- **valores bem definidos e partilhados**
- **visão revista e implementada**
- **Guiar-se pelos princípios da qualidade;**
- **Perpetuar esses princípios;**
- **Promover o debate, abertura ao exterior, o diálogo e a permanente negociação;**
- **Valorizar a pessoa e as pessoas nas suas diversas formas de associação e organização;**
- **Promover a participação a a cidadania;**
- **Valorizar as lideranças;**
- **Gerir e promover o conhecimento;**
- **Assegurar a circulação da informação;**
- **Diagnosticar, em profundidade a realidade, em que está inserido;**
- **Identificar as necessidades e expectativas dos cidadãos-clientes;**
- **Monitorizar permanentemente a qualidade;**

-
- Agilizar os procedimentos e identificar os processos - chave;
 - Pugnar pela melhoria contínua, implicando todas as pessoas da organização;
 - Pôr em prática o *empowerment*;
 - Assegurar o bom desempenho social e ambiental da organização;
 - Promover a satisfação das pessoas dentro e fora da organização;
 - Comparar boas práticas (benchmarking);
 - Atingir os melhores resultados ao mais baixo custo;
 - Garantir a sustentabilidade.

PARTE IX - GLOSSÁRIO DE TERMOS RELACIONADOS COM QUALIDADE E EXCELÊNCIA

EFQM

A European Foundation for Quality Management - EFQM é uma associação sem fins lucrativos, fundada em 1988 por catorze empresas líderes a nível europeu, com a missão de ‘ser a força conducente à excelência sustentável na Europa’ e uma visão de ‘um mundo no qual as organizações europeias são excelentes’. A EFQM preconiza o conceito de parceria e, como tal, tem desenvolvido parcerias com organizações congêneres em toda a Europa, com o objectivo de promover a excelência sustentável nas organizações europeias. Estas organizações nacionais trabalham conjuntamente com a EFQM na promoção do modelo de excelência da EFQM. Os contactos dos diversos parceiros da EFQM

EXCELÊNCIA

A excelência não é uma disciplina teórica; está relacionada com as realizações tangíveis de uma organização relativamente ao que faz, na forma como o faz, nos resultados que alcança e na convicção de que estes resultados serão sustentados no futuro.

As organizações verdadeiramente excelentes são aquelas que empreendem esforços no sentido de satisfazer os ‘stakeholders’ através dos resultados alcançados, da forma como estes são alcançados e dos resultados previstos.

MODELO DA EXCELÊNCIA

O modelo de excelência da EFQM foi introduzido como uma ferramenta preliminar para a avaliação e melhoria das organizações, possibilitando o alcançar de vantagens sustentáveis.

STAKEHOLDERS

Inclui todos os indivíduos ou grupos que têm impacto sobre a organização, ou na organização, tais como clientes, colaboradores, parceiros, fornecedores, comunidade na qual a organização opera, e todos os que possuem uma relação financeira com a organização.

Excelência é definida como a manifestação dos conceitos fundamentais da excelência

ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS

Excelência é alcançar resultados que encantam todos os ‘stakeholders’ da organização. Focalização no cliente, liderança e constância de propósitos, gestão por processos e por factos, desenvolvimento e envolvimento das pessoas, aprendizagem, inovação e melhoria contínua, desenvolvimento de parcerias, responsabilidade social

FOCALIZAÇÃO NO CLIENTE

Excelência é criar valor sustentável para o cliente.

LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS

Excelência é liderança visionária e inspiradora, indissociada de uma constância de propósitos.

GESTÃO POR PROCESSOS E POR FACTOS

Excelência é gerir a organização através de um conjunto de sistemas, processos e factos interdependentes e interrelacionados.

DESENVOLVIMENTO E ENVOLVIMENTO DAS PESSOAS

Excelência é maximizar a contribuição dos colaboradores através do seu desenvolvimento e envolvimento.

APRENDIZAGEM, INOVAÇÃO, MELHORIA CONTÍNUA

Excelência é desafiar o ‘status quo’ e efectuar a mudança, utilizando a aprendizagem para desencadear a inovação e oportunidades de melhoria.

DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS

Excelência é desenvolver e manter parcerias com valor acrescentado.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

Excelência é exceder o enquadramento legal mínimo no qual a organização opera e empreender esforços para compreender e responder às expectativas dos ‘stakeholders’ na sociedade. Organizações excelentes adoptam abordagens altamente éticas perante os seus ‘stakeholders’, através de atitudes de transparência e de responsabilidade. Prestam particular atenção e promovem activamente a responsabilidade social e a sustentabilidade ecológica, tanto no presente como no futuro. A responsabilidade social corporativa expressa-se nos valores organizacionais e na sua integração na organização. Através de um envolvimento aberto e inclusivo dos ‘stakeholders’, satisfazem e excedem as expectativas e as regulamentações das comunidades locais e, quando apropriado, das comunidades globais. Além de gerirem os riscos, buscam e promovem

oportunidades de trabalho com a sociedade, em projectos com benefícios mútuos, e transmitem e mantêm elevados níveis de confiança com os 'stakeholders'. Têm a noção do impacte da organização nas comunidades locais actuais, bem como nas comunidades futuras, e diligenciam no sentido de minimizar qualquer impacte adverso.

In (http://www.efqm.org/partnership_distribution/npd_details.htm)

PARTE X – BIBLIOGRAFIA E ÍNDICE REMISSIVO

CAPÍTULO 1

1.BIBLIOGRAFIA SOBRE QUALIDADE

- Decreto-Lei nº 166-A/99. Diário da República. Lisboa, 13 de Maio, 1999.
- ISO 9000:2000. Quality Management systems – Fundamentals and vocabulary. 2000.
- ISO 9001:2000. Quality Management systems – Requirements. 2000.
- ISO 9004:2000. Quality Management systems – Guidelines for performance improvements. 2000.
- Marques, Madeira. Auditoria e Gestão. Editorial Presença. Lisboa, 1997.
- Pinto, J. R. et al. Auto-avaliação da Qualidade em Serviços Públicos. Secretariado para a Modernização Administrativa. Lisboa, 1999.
- Secretariado para a Modernização Administrativa. Carta da Qualidade em Serviços Públicos. Um compromisso com o cidadão. Lisboa, 1999.
- Soares, Pedro. O Sistema de Gestão da Qualidade numa Instalação Desportiva e a sua Certificação. Congresso A. P. T. N. . Vila Real, 2000
- Pires, A. M. *Qualidade-Sistemas de gestão da qualidade*. 2ª edição, Lisboa; Edições Silabo. 2000
- Crosby, L. , A. , Grisaffe, D, B, e Marra, E. R.(1994) The impact of quality and costumer satisfaction on employee organizational commitment. *Marketing and Research Today*.
- Crosby, P.B.(1980), *Quality is free:The art of making Quality Certain*. New York: Mentor.

- Dale, B. G., Cooper, C.L., e Wilkinson, A.(1997). *Managing Quality and human Resources – A guide of continuous Improvement*. Massachussetts: Blackwell Publishers.
- Dale, B.G., Williams R.T. e Van Der, T.(2000). Maginalisation of quality: is there a case to answer? *The TQM Magazine*, 12(4), 266-274
- Deming, W.E.(1986). *Out of thr crisis: Quality, Productivity and competitive position*. University Press: Cambridge.
- Deming, W. E. (1994). *The new economics for Industry, Government, Education*, (2nd ed.), MIT Center for advantage engineering Study: Cambridge, MA.
- Feigenbaum, A.V.(1961), *Total Quality Control*. McGraw-Hill: New York.
- Juran , J.M..e Gryna, F.M.(1980). *Quality Planning and analysis: from product development Through Use*. New york: Mckgraw-Hill.
- Juran, J.M.(1974). *Quality control handbook*, 3rd Ne(York, Mckgraw-Hill, 1980
- Juran, J.M. (Ed.). (1995). *A history of Managing for quality: The evolution, Trends, and Futur Directions of Managing for Quality*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.
- Meadows, D.H., et al., (1990) *Além dos limites*, Difusão Cultural, Lisboa
- Taylor, R., e Pearson, A (1994). *Total Quality Management in Research and Development*. *The TQM Magazine* 6(1), 26-34.
- Johnson, L.M., *Quality Assurance Program Evaluation*, 3rd Printing, Stockton Trade Press, Inc., 1970.
- Marques, C.A.R., *Os custos da qualidade e a sua determinação*, FCT/ISQ, Lisboa, 1985.

- Mocsányi, Dino Carlos. Excelência nos serviços públicos-Gestão da Qualidade Total na década de 90. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora.1992
- IPQ, NP 4239, Bases para a quantificação dos custos da qualidade, 1994.
- Pires, A. M.R., *Custos da qualidade*, FCT/ISQ, Lisboa, 1985.
- European Foundation for Quality Management**, *Total Quality Management, The European Model for Self-Appraisal 1996: Guidelines for Identifying and Addressing Total Quality Issues*, Brussels, Belgium, 1996.
- Oakland, J.S., *Gerenciamento da qualidade total*, Nobel, São Paulo, 1994.
- Ganhão, F., Pereira, A ., *Gestão da Qualidade*, Editorial Presença, 1992
- Taguchi, G., *Introduction to quality engineering, Asian Productivity Organization*, New York, 1986.
- ISO**, Conjunto de normas sobre garantia da qualidade, nomeadamente ISO 9000-1, 9000-2, 9000-3, 9000-4, NP EN ISO 9001, 9002, 9003, 9004-2, NP EN 30011-1, 30011-2, 30011-3, ISO 10012-1 e 10013 (In *Qualidade*, Pires, A.R , (2000), 2ªEd., Lisboa, Edições Silabo).
- PEREIRA**, Odete (2003), Tese de doutoramento em gestão de recursos humanos, “*Implicações Psicosociológicas da Gestão da Qualidade*”, Lisboa, Universidade Aberta.
- European Institut of Public Administration** (www.eipa.nl)
- Direção Geral da Administração Pública** (www.dgap.gov.pt)
- IPQ –normas portuguesas** –(<http://www.ipq.pt/>)
- PERINORM** (www.perinorm.com)

2.BIBLIOGRAFIA SOBRE MUSEOLOGIA

- BRUNO**, Cristina (1991) Cadernos de Sociomuseologia (textos), Centro de Estudos de Sociomuseologia, ISMAG/ULHT, Lisboa
- CHAGAS**, Mário de souza. (2000) *Memória e poder: Dois movimentos*, In. Cadernos de Sociomuseologia nº19, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2000.
- CAMERON**, Duncan, Le Musée Temple ou Forum?, Vagues, Une Anthologie de la Nouvelle Muséologie, Paris, Ed., WW/MNES, 1992, vol.1
- DAVALLON**, Jean, Nouvelle Muséologie vs Muséologie? (1995) in ICOFOM Series Studies, 25, ICOM- ICOFOM, 1995.
- DEBATS DE MUSEOLOGIA**;Girona, Olot i Arbúcies, 1996-1997., ISBN 84-95138-18-21.Universitat de Girona, Museu Comarcal de la Garrotxa, Museu Etnològic del Montseny
- DUARTE**, Ana. (1994), *Educação Patrimonial – Guia para professores, educadores e monitores de museus e tempos livres*, Texto Editora, Lisboa.
- FARIA**, Margarida Lima de. (2000), *Educação – Museus – Educação: Projecto Museus Educação*, Instituto de Educação Educacional, MuseuNet
- FERNÁNDEZ**, Luis Alonso. (1999) *Introducción a la nueva museologia.*, col. “Materiales, Arte y Música nº 19, Alianza Editorial, Madrid, 1999.
- FERNÁNDEZ**, Luis Alonso, *Historia y evolución del museo, in, Museologia, Introducción a la teoría y práctica del museo*, Madrid, Istmo, 1993

- FERNÁNDEZ**, Luis Alonso, *Museologia y Museografia*, Barcelona, Ediciones del Serbal, 1999
- FREIRE**, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. 26ª edição, col. “O mundo hoje” nº21, Editora Paz e Terra, Rio de Janeiro, 1987.
- Mesa Redonda de Santiago do Chile-1972**, (trad. De Marcelo Araújo e Cristina Bruno), in A Memória do Pensamento Museológico Contemporâneo, Comitê Brasileiro do ICOM, 1995.
- Declaração de Québec** – 1984, in Moutinho, Mário, *Museus e Sociedade*, Museu Etnológico de Monte Redondo, 1989.
- MAURE**, Marc, *Identité, écologie, participation, nouveaux musées, nouvelle muséologie*, in AAVV, *Vagues – Une Anthologie de la nouvelle muséologie*, Éd., WW/MNES, 1994, vol.2.
- MENESES**, Ulpiano Bezerra de. (1992) *O discurso museológico: Um desafio para os museus. A exposição museológica: Reflexão sobre pontos críticos na prática contemporânea.*, In: *Ciências em museus*, EDUSP- Editora da Universidade de São Paulo. São Paulo. 1992.
- MOUTINHO**, Mário., (1989) *Museus e sociedade: Reflexão sobre a função social do museu.*, Cadernos de Património nº5, Museu Etnológico de Monte Redondo. 1989. Monte Redondo.
- MOUTINHO**, Mário. (1999) *Novos rumos da museologia e o seu ensino na Universidade Lusófonas de Humanidades e Tecnologias* nº 1e2, Edições Lusófona, Lisboa, 1999.
- MOUTINHO**, Mário. (1993) *Sobre o conceito de Museologia Social*, Cadernos de Museologia I, ULHT, Lisboa
- PRIMO**, Judite. (1999) *Pensar contemporaneamente a museologia*. In Cadernos de Sociomuseologia, nº 16, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Edições Lusófona, 1999. Lisboa.

- SANTOS**, Maria Célia T.M.. (2000) *Reflexões museológicas: Caminhos para a vida*. Cadernos de Sociomuseologia nº18, Universidade Lusófona de humanidades E Tecnologias, 2000, Lisboa.
- SANTOS**, Maria Célia T.M. (1996) *Processo Museológico e Educação, construindo um museu didáctico – comunitário*, ULHT, Lisboa
- ICOM**, *Código de deontologia profissional*, Lisboa, Comissão Nacional Portuguesa do ICOM, 1995
- ICOM**- International Council for Museams – [www. Icom.org](http://www.Icom.org).
- TELMO**, Isabel Cotinelli, (1991) *O Património ea Escola do Passado edo Futuro*, Texto Editora, Lisboa
- RIVIÈRE**, Georges – Henri (1989) *La muséologie selon G.H.R., cours de muséologie, Textes et Temoignes*, Editions Dunod/Bordas , Paris
- RÚSSIO**, Waldisa (s.d.) *Museologia e Museu, Textos de Museologia*, ULHT, Lisboa
- SHEINER**, Tereza (2002) *Fundamentos da Museologia Teórica e Aplicada*, doc. Apoio-Curso de Mestrado em Museologia, UHTL, Lisboa
- “VAGUES- Une anthologie de la nouvelle muséologie”**
(colectânea), coord. Marie Odile de Bary, Françoise Wasserman, colecção Museologia, vol.2, éditions W: presse universitaires, Lyon, 1994
- VARINE**, Hugues de (1987) *Politiques muséales et stratégies de développement local et national , De l'exhibitionisme à la communication sociale*, 1º Atelier Internacional da Nova Museologia, MINOM, Aragão, ULHT, Textos de Museologia, Lisboa

VARINES, Hugues de, “Le musée peut tuer ou ... faire vivre” (1979), in, Vagues, Une anthologie de la nouvelle museologie, vol. II, MNES, Editions W, Svigny – le temple, 1994, in Textos de Museologia, ULHT, Lisboa.

3.BIBLIOGRAFIA BÁSICA SOBRE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

GOMES, Duarte (2002), *Cultura organizacional, Comunicação e identidade*, Quarteto Editora, Coimbra

CHIAVENATO, Idalberto (1985), *Teoria Geral da Administração*, Vol.2, Ed. Mkron Books, S. Paulo.

BERTRAND, Ives, **GUILLEMET**, Patrick (1988) *Organizações: Uma abordagem sistémica*, Instituto Piaget, Lisboa.

LORD, Barry, **LORD**, Gail Dexter (1997), *Manual de gestión de museos*, Editorial S.A. , Barcelona.

4.BIBLIOGRAFIA SOBRE PÚBLICOS/MUSEUS

Almeida, Adriana Mortara. (1995) **A relação do público com o Museu do Instituto Butantan: Análise da exposição ‘Na Natureza não existem Vilões’**, Dissertação de mestrado, Escola de Comunicações e Artes/USP.

Almeida, Adriana Mortara. (1997b) **Público de museu**. Verbete In Teixeira Coelho, *Dicionário Crítico de Política Cultural* , São Paulo, Iluminuras/FAPESP, pp.325-328.

Bourdieu, & Darbel. (1985) **L'amour de l'art les musées d'art européens et leur public**, Les éditions de Minuit, Paris.

- Almeida, Adriana Mortara. (2000) **Visitor Studies in Brazil: a long way to go.** *Visitor Studies Today!* A publication of the Visitor Studies Association, Spring, vol.III, issue 1, p.20-21
- Allaire, André. (1995). **Bilan de cinq années d'enquêtes statistiques auprès des visiteurs du Musée de la civilisation.** Symposium Franco-Canadien sur l'Évaluation Des Musées. Document No. 21, Service de la recherche et de l'évaluation, Musée de la civilisation., Québec, March, 1995.
- Alt, M.B. (1980) "Four Years of Visitor Surveys at the British Museum (Natural History) 1976-79" **Museums Journal**, pp. 10-19.
- Abbey, D.S. and Cameron D.F. (1959). **The Museum Visitor: I-Survey design-1959** by Toronto, Canada : Royal Ontario Museum.
- Abbey, D. S. and Cameron, D.F. (1961). **The Museum Visitor: III-Supplementary Studies-1961** Toronto, Canada : Royal Ontario Museum.
- Borun, Minda, Chambers, Margaret & Cleghorn, Ann. (1996) Families Are Learning in Science Museums. **Curator**.
- Borun, Minda, Flexer, B.K., Casey, A. & Baum, L.R. (1983) **Planets and Pulleys: Studies of class visits to science museums**, Franklin Institute, Philadelphia.
- Cameron, D.F. and Abbey, D.S. (1960). **The Museum Visitor: II-Survey Results-1960** Toronto, Canada : Royal Ontario Museum
- Cameron, Duncan F. (1967). "How Do We Know What Our Visitors Think?" **Museum News**, pp. 31-33.
- Cameron, Duncan F. and Abbey, D.S. (1961). "Museum Audience Research." **Museum News**, pp. 34-38.
- Crane, V.; Nicholson, H.; Chen, M. & Bitgood, S. (1994) **Informal Science Learning. What the Research Says About Television**,

- Science Museums, and Community-Based Projects.** Dedham, MA: Research Communications Ltd.
- Casaleiro, Pedro J. E. (1995) **Museum visitors and media science: The case of the Natural History Museum in Lisbon, Portugal.** *Museological Review* (Leicester), 33-45.
- Casaleiro, Pedro J. E. (1996) **Museum visitors and media science in Portugal.** In: S.C. Bitgood (ed.) *Visitor Studies: Theory, Research and Practice*. Selected papers from the 1994 Visitor Studies Conference, Raleigh, North Carolina, Visitor Studies Association, 62-73.
- Casaleiro, Pedro J. E. (1997) **Origins, public perceptions and future directions of the National Museum of Natural History in Portugal.** University of Leicester, Tese de doutoramento não publicada.
- Cave, J. (1989). "Audience Research to Design and Plan a Children's Museum. We Kids Need a Place to Find Out About Things." **Visitor Behavior**, pp. 5-6.
- Cheney, T. (1992) "The Visitor Rainbow" **Visitor Studies: Theory, Research, and Practice** 4.
- Dennert, Dorothee. (2001) **Open for New learning. Museums facing economic and social changes.** Keynote speech, CECA Conference, Barcelona, 10 p., versão electrónica.
- Falk, J. and Dierking, L. (1992). **The Museum Experience.** Washington:Whalesback Books.
- Faria, Margarida L. (2000) **A avaliação da eficácia do discurso museológico: Um estudo sobre os públicos e a experiência global da visita.** Instituto de Investigação Científica Tropical, Lisboa (dissertação submetida para promoção a pesquisador assistente).

- Gohn, M.G. (1999) **Educação Não Formal e Cultura Política**. Volume 71. Cortez Editora.
- Hood, M.G. (1983). "Staying Away, Why People Choose Not to Visit Museums." **Museum News**, pp. 50-57.
- Hood, M.G. (1986). "Getting Started in Audience Research." **Museums News**, pp. 24-31.
- Hood, M.G. (1990). "Identifying and Serving New Museum Audiences." **ASTC Newsletter** May/June, pp. 7-8.
- Hood, M.G. (1993). "After 70 years of Audience Research , What have we Learned? Who Comes to Museums, Who Does Not, and Why?" **Visitor Studies: Theory, Research, and Practice**, pp. 16-27.
- Hood, M.G. (1988). "Arboretum visitor profiles as defined by the Four Seasons." in **Proceedings of the First Annual Visitor Studies Conference**. Jacksonville : Centre for Social Design. pp. 84-100.
- Hood, M.G. (1993). "Comfort and Caring, two essential environmental factors." **Environment and Behavior**, pp.710-724.
- Hooper-Greenhill, J.,E. "Museums and the shaping of knowledge", Routledge, 1995
- Kelly, R.F. (1987). "Museums as Status Symbols II: Attaining a State of Having Been," in **Advances in Non**
- Landry, Johanne (1995). "The Biodome and its Audiences...Or Audiences and Their Biodome?" in **Museums: Where Knowledge is Shared** Société des musées québécois and Musée de la civilisation, ed. Coté, Michel et Viel, Annette.
- Le Marec, Joëlle. (1993) L'interactivité, rencontre entre visiteurs et concepteurs. **Publics & Musées**, Lyon,91-109.

- Légaré, B. sous la supervision de Beaulac, M., Colbert, F., and Duhaime, C.(1991). **Le marketing en milieu muséal: une bibliographie analytique et sélective**. Montréal : École des Hautes Études Commerciales
- Linton, Jon et al. (1992) A survey of visitors at an Art Gallery, Cultural History Museum, Science Center, and Zoo. In **ILVS Review**,239-259.
- Loomis, Ross J. (1987) **Museum visitor evaluation: new tool for management**. Nashville, Tennessee, American Association for State & Local History.
- Loomis, R.J. (1987). **Museum Visitor Evaluation: New Tool for Management**.
Nashville: American Association for State and Local History
- Loomis, R.J. (1987). **Museum Visitor Evaluation: new tool for management**. Chapter 4, "The Identity of Museums: Evaluation, Marketing, and Audience Development." Nashville : American Association for State and Local History, pp. 117-156.
- Loomis, R.J. (1988). "The Countenance of Visitor Studies in the 1980's." in S. Bitgood,
- J. Roper, & A. Benefield (Eds.) **Visitor Studies - 1988: Theory research, and practice. Proceedings of the First Annual Visitor Studies Conference**. Jacksonville, AL : Center for Social Design, pp. 12-24.
- Loomis, R.J. (1987). **Museum Visitor Evaluation: new tool for management**. Chapter 1, "Understanding Museum Visitors: Evaluation and Management." Nashville : American Association for State and Local History.

- Lewis, B.N. and Alt, M.B. (1988). "Evaluation: its nature, limitations and dangers." Chapter 15 in **The Design of Educational Exhibits**. (2nd ed.) R.S. Miles et al. London: Allen & Unwin.
- McDonald, Sharon. (1993) Un nouveau 'corps de visiteurs': musées et changements culturels. **Publics & Musées**, 12-27.
- McManus, P. (1994). "Families in Museums", chapter 6 in **Towards the Museum of the Future: New European Perspectives**. London : Routledge
- Miles, R.S. (1986). "Museum Audiences." **The International Journal of Museum Management and Curatorship**, pp. 73-80.
- Moore, Kevin. "**Museum Management**"- coletânea, Kevin Moore Ed., impresso por Routledge, London e New York, 1994.
- Moreira, Fernando João M. (2001) *Uma reflexão sobre o conceito de público nos museus locais*, Lisboa, 11p., não publicado.
- Munley, Mary E. (1986) Asking the right questions: evaluation and the museum mission. **Museum News**, 18-23.
- Nedzela, M. and Lane, D. (1990). "Modeling Museum Attendance." **Curator**, pp.180-194.
- Observatório de Actividades Culturais (2000) **Inquérito aos Museus de Portugal**. Ministério da Cultura / Instituto Português de Museus.
- Ogden, Jackie; Lehnhardt, Kathy; Mellen, Jill; Miller, Lance; Dierking, Lynn & Adelman, Leslie. (2001) Studying Visitors' Perceptions and Understanding of Conservation at Disney's Animal Kingdom. **Visitor Studies Association 2001 Conference Abstracts**, Orlando, p.17.
- Robbins, J. and Robbins, S. (1980). "Museum Marketing: Identification of High, Moderate, and Low Attendee Segments." **Journal of the Academy of Marketing Science**, pp. 66-76.

- Rubenstein, R. (1993). Professional Issues in Museum Evaluation In S. Bicknell and G. Farmello (Eds.), **Museum visitor studies in the 90s**. London : Science Museum, pp. 153-156.
- Rubenstein, R. (1988). "The Use of Focus Groups in Audience Research." In S. Bitgood, J. Roper, & A. Benefield (Eds.) **Visitor studies - 1988: Theory, research, and practice. Proceedings of the First Annual Visitor Studies Conference**. Jacksonville, AL : Center for Social Design, pp.180-188.
- Rubenstein, R. (1989). "Bridging the Applicability Gap between Research and Planning," In S. Bitgood, A. Benefield, & D. Patterson (Eds.) **Proceedings of the 1989 Visitor Studies Conference**. Jacksonville, AL : Center for Social Design, pp. 46-55.
- Rubenstein, R. (1990). "Focus on Focus Groups." **ASTC Newsletter** July/August, pp. 7-8.
- Rubenstein, R., Munro, L. and Black, K. (1993). "Strategies for Audience Development." **Visitor Studies: Theory, Research, and Practice** 5, pp.143-152.
- Rússio Guarnieri, Waldisa. (1981) **L'interdisciplinarité en Muséologie**. *MuWop*,58-9.
- Samson, D. and Schiele, B. (1989). "L'évaluation: perspectives historiques 1900-1970." in B. Schiele (Ed.) **Faire voir, Faire savoir la muséologie scientifique au présent**. Québec : Musée de la civilisation, pp. 107-127.
- Schaer, Roland. (1993) **L'invention des musées**. Gallimard / Réunion des musées nationaux, Paris.
- Teixeira Coelho. (1997) **Dicionário Crítico de Política Cultural**, São Paulo, Iluminuras/FAPESP.
- Verón, E. & Levasseur, M. (1989) **Ethnographie de l'exposition: l'espace, le corps et le sens**. Paris, Centre Georges Pompidou.

Wolf, Mauro. (1987) **Teorias da Comunicação**, Lisboa, Presença
 Wolf, R.L. (1980). "A Naturalistic View of Evaluation." **Museum News**, pp. 39-45.

Revistas:

Bitgood, S., ed. **Visitor Behavior: A Publication for Exhibition-Type Facilities**. Jacksonville: Center for Social Design.

Bitgood, S., et al, ed. **Visitor Studies: Theory, research, and practice. Proceedings of the Annual Visitor Studies Conference** Jacksonville:Center for Social Design.

Screven, C.G, and Shettel, H.H., editors. **ILVS Review: A Journal of Visitor Behavior**. Milwaukee: ILVS.

5.BIBLIOGRAFIA SOBRE METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO (CIÊNCIAS SOCIAIS)

BELL, Judith . Como realizar um projecto de investigação.Lisboa. Gradiva, 2ªed., 2002

QUIVY, Raymond. & **CAMPENHOUDT**, Luc Van (1995) *Manual de investigação em Ciências Sociais*, Gradiva, 2ªEd. Gradiva Publicações, Lisboa, 1998.

PEREIRA, Alexandre, **POUPA**, Carlos, *Como escrever uma tese, monografia ou livro científico usando o word*, 2ªEd., Lisboa, Sílabo, 2003

CEIA, Carlos. *Normas para a apresentação de trabalhos científicos*.,2ª ed., Editorial Presença, Lisboa, 1997.

CAPÍTULO 2

1.INDICE REMISSIVO

autoavaliação, 1, 7, 13,

15, 23, 80, 135, 180

benchmarking, 1, 40,

62, 92, 172, 175,

193, 199

CAF, 0, 5, 6, 8, 17, 18,

20, 21, 23, 29, 31,

38, 63, 124, 143,

144, 153, 156, 157,

158, 159, 160, 161,

163, 164, 167, 169,

170, 172, 173, 174,

175, 176, 177, 180,

181, 185, 191, 192,

193, 195, 196

cidadãos - clientes, 1,

26, 129, 130

cidadãos clientes, 5, 7,

8, 10, 12, 15, 16, 19,

22, 26, 27, 39, 60,

61, 62, 74, 75, 89,

90, 92, 93, 120, 121,

122, 129, 132, 136,

138, 140, 192

desempenho

ambiental, 1, 72

evidências, 1, 6, 9, 15,

19, 39, 62, 123, 150,

159, 161, 163, 164,

168, 186

gestão da qualidade, 9,

17, 18, 21, 30, 32,

36, 44, 55, 56, 57,

58, 61, 64, 70, 72,

118, 152, 160, 185,

191, 194

gestão do

conhecimento, 1,

16, 22, 63, 71, 73,

76, 114, 123, 138,

139, 140, 149, 168,

186

impacto na sociedade,

1, 15, 17, 22, 62, 73,

85, 114, 118, 147,

152, 175

indicadores, 7, 10, 15,

23, 31, 32, 33, 34,

35, 36, 40, 52, 56,

57, 63, 64, 75, 84,

115, 119, 125, 129,

132, 133, 135, 168,

171, 172, 175, 185,

193

Indicadores, 35, 100,

121, 129

melhoria contínua e, 1,

22, 92, 152, 165

-
- monitorização**, 1, 17,
22, 33, 52, 56, 57,
93, 158, 162
motivação, 19, 41, 42,
49, 62, 114, 121,
123, 161, 164, 190
parâmetros da
 qualidade, 7, 17, 73
participação, 1, 7, 10,
12, 13, 15, 16, 22,
23, 24, 26, 34, 35,
39, 41, 53, 57, 65,
66, 67, 70, 72, 77,
87, 90, 104, 112,
114, 118, 119, 121,
123, 131, 132, 133,
146, 163, 164, 192,
193, 195, 196, 198
primado da pessoa, 1,
10, 84, 93, 142, 197
procedimentos, 16, 30,
32, 40, 43, 45, 46,
47, 49, 51, 57, 61,
73, 81, 83, 84, 85,
93, 119, 132, 133,
136, 137, 150, 153,
159, 161, 163, 164,
172, 188, 190, 193,
198
processos, 1, 5, 7, 8, 9,
10, 12, 15, 16, 18,
21, 22, 26, 27, 31,
32, 33, 34, 44, 47,
49, 52, 57, 60, 66,
75, 76, 77, 78, 80,
81, 82, 84, 87, 88,
92, 93, 99, 112, 114,
118, 119, 120, 121,
123, 129, 131, 132,
133, 135, 136, 137,
138, 139, 144, 150,
151, 153, 158, 159,
163, 164, 165, 166,
167, 170, 171, 174,
175, 176, 178, 179,
181, 183, 184, 186,
187, 188, 189, 191,
192, 193, 196, 198,
200
qualidade, 0, 1, 2, 3, 5,
6, 7, 8, 9, 10, 12, 13,
15, 16, 17, 18, 19,
20, 21, 22, 23, 25,
26, 27, 28, 29, 30,
32, 33, 34, 35, 36,
37, 38, 39, 40, 41,
42, 43, 44, 45, 46,
47, 48, 49, 50, 51,
52, 53, 54, 55, 56,
57, 58, 59, 60, 61,
62, 63, 64, 70, 71,
72, 73, 74, 75, 76,

- 80, 84, 85, 86, 87,
89, 90, 91, 93, 95,
96, 97, 98, 99, 114,
115, 117, 118, 120,
121, 122, 123, 125,
129, 130, 131, 132,
133, 134, 135, 136,
137, 138, 139, 140,
142, 146, 149, 150,
152, 153, 154, 155,
156, 157, 159, 160,
161, 162, 163, 164,
165, 166, 167, 168,
170, 172, 175, 177,
179, 181, 183, 184,
185, 186, 187, 188,
189, 190, 191, 192,
193, 194, 195, 196,
197, 198, 204
qualidade em museus,
1, 7, 9, 15, 28, 29,
35, 72, 97, 100, 118,
192
Qualidade Total, 40,
52, 53, 131, 163,
195, 197, 205
QUALIDADE
TOTAL, 40
resultados, 1, 6, 7, 10,
12, 15, 16, 17, 18,
19, 20, 22, 32, 42,
43, 49, 55, 56, 60,
61, 62, 63, 72, 73,
76, 84, 87, 89, 91,
92, 93, 115, 117,
118, 121, 122, 128,
129, 133, 144, 145,
146, 147, 149, 153,
155, 158, 159, 162,
163, 164, 165, 169,
171, 175, 180, 181,
185, 188, 191, 192,
195, 196, 199, 200
satisfação, 1, 5, 7, 10,
12, 13, 16, 18, 19,
21, 22, 26, 32, 34,
39, 40, 41, 42, 43,
44, 49, 50, 53, 56,
60, 72, 74, 75, 85,
87, 89, 90, 92, 93,
98, 99, 100, 114,
115, 118, 121, 125,
126, 127, 128, 129,
130, 131, 140, 144,
146, 147, 154, 163,
165, 171, 178, 187,
192, 193, 194, 195,
196, 197, 199

ANEXOS

ANEXO – 1 – A CAF

ANEXO – 2 – GLOSSÁRIO DA CAF

ANEXO – 3 – RESULTADOS DA AUTO AVALIAÇÃO DO CASO APRESENTADO (INSCRIÇÃO NA EIPA – 2003)

ANEXO-1

O sistema português da qualidade (SPQ) tem como objectivo proporcionar um modo credível de demonstração da qualidade dos produtos e serviços, agregando as estruturas institucionais de apoio ao desenvolvimento da qualidade, de acordo com um conjunto de procedimentos de gestão aceites internacionalmente (Decreto- lei nº 234/93 de 2 de Julho).

O sistema português da qualidade define-se como um conjunto de estruturas, regras de procedimento, métodos e acções necessárias ou convenientes para a garantia e desenvolvimento da qualidade de produtos e serviços, mediante a acção concertada de três subsistemas – **da metrologia, da normalização e da qualificação.** (IPQ, 1994-a)

O subsistema da qualificação visa a demonstração da conformidade de produtos, de serviços e de sistemas da qualidade, com requisitos previamente fixados, assim

como a acreditação de entidades para fins específicos e a acreditação de pessoal.

A qualidade é uma propriedade que o sistema (de produção e /ou serviços) deve garantir, com um custo mínimo, na relação utente/serviço (cliente/fornecedor), com satisfação das necessidades do cliente/utente.

A estrutura da CAF (cf. doc. DGAP) :

MEIOS E RESULTADOS

Gestão das
Pessoas
Resultados
relativos às
Pessoas
Planeamento e
Estratégia
Resultados
orientados para
os
cidadãos/clientes
Liderança
Parcerias e
Recursos
Gestão dos
Processos e da
Mudança
Impacto na
Sociedade

Resultados de
desempenho—chave.

APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO

A CAF consiste numa ferramenta que foi construída para ajudar as organizações públicas da UE a compreender e utilizar as técnicas de gestão da qualidade* de modo a melhorarem o respectivo desempenho¹. Trata-se de uma ferramenta simples, de fácil utilização, que permite a auto-avaliação das organizações públicas.

A CAF tem 4 objectivos principais:

- 1. Apreender as características essenciais das organizações públicas;**
- 2. Servir como instrumento para os gestores públicos que queiram melhorar o desempenho dos organismos que dirigem;**
- 3. Servir de “ponte” entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade pelas administrações públicas da UE;**
- 4. Facilitar a utilização do benchmarking* entre organizações públicas.**

A CAF foi desenhada para ser utilizada por todos os sectores da administração pública, bem como pelos diversos níveis de administração nacional, regional e local.

A CAF pode também ser utilizada em diversas circunstâncias, designadamente como parte de um programa de reforma ou, como ponto de partida para a melhoria contínua de uma organização pública*. Em determinadas situações, e sobretudo em grandes organismos, a auto-avaliação também pode ser levada a cabo apenas numa parte da organização, por exemplo num departamento ou divisão seleccionada para o efeito.

Estrutura Comum de Avaliação / grelha:

CRITÉRIO 1: LIDERANÇA

DEFINIÇÃO

Como os dirigentes desenvolvem e prosseguem a missão*, a visão* e os valores* necessários para sustentar, a longo prazo, o sucesso da organização e os implementam através de acções e comportamentos adequados e estão pessoalmente comprometidos em assegurar o desenvolvimento e a implementação do sistema de gestão da organização.

PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES

Na Administração Pública deve distinguir-se o papel do líder político* do papel dos

quadros dirigentes ou gestores das organizações.

A auto-avaliação e as acções de melhoria dirigem-se à função de gestão e à sua

interacção com o poder político. A CAF não procura avaliar a “qualidade” das

políticas públicas, mas sim a gestão de uma organização e a forma como as

políticas são formuladas em termos de análise e de planeamento estratégico.

Os aspectos que devem ser considerados (além das questões relacionadas com a

política da organização), na avaliação do desempenho são:

- a excelência na prestação do serviço;

- a promoção da mudança;

- a gestão da mudança* e da modernização administrativa;

- a actuação do organismo face ao quadro jurídico e regulamentar;

- a responsabilidade democrática/prestação de contas;

- o envolvimento das partes interessadas* e a conciliação das suas

- necessidades;

- a eficiência;

- a capacidade de comunicar com o nível político;

- a realização dos objectivos.

Os dirigentes/gestores* de um serviço público procuram alcançar resultados orientados para o cidadão, os quais devem estar em sintonia com as metas definidas pelo nível político, bem como com os objectivos das partes interessadas. Durante a avaliação da liderança é fundamental conhecer se o gestor tem um claro conhecimento de quem são os seus clientes, as suas necessidades e exigências, e de que forma estes requisitos podem ser conciliados com os imperativos políticos, demonstrando um claro compromisso com os cidadãos/clientes, bem como com as restantes partes interessadas.

**A AVALIAÇÃO DEVE PROCURAR
EVIDENCIAR O QUE A LIDERANÇA DO
ORGANISMO FAZ
PARA:**

3 Os critérios 1-5 referem-se aos aspectos de meios que determinam o modo como organização desenvolve as suas actividades. A avaliação das acções relacionadas com os meios deve ser feita de acordo com o respectivo quadro de avaliação.

4 Os parágrafos seguintes referem-se aos sub-critérios. Cada sub-critério contém vários exemplos de práticas, que demonstram a realização de boas práticas no desempenho da organização. As acções (SUBCRITÉRIOS)

1.1 DAR UMA ORIENTAÇÃO À ORGANIZAÇÃO: DESENVOLVENDO E COMUNICANDO A VISÃO, MISSÃO E VALORES.

Exemplos:

- a. Formular e desenvolver a visão (onde queremos ir) e a missão (quais são os nossos objectivos) da organização;
- b. Estabelecer os valores e os códigos de conduta* da organização;
- c. Transformar a visão e a missão em objectivos estratégicos (médio prazo*), objectivos operacionais (curto prazo) e acções;
- d. Promover o envolvimento das partes interessadas na formulação da visão, da missão, dos valores, dos objectivos estratégicos* e operacionais* (ex: colaboradores, cidadãos/clientes, fornecedores, políticos);
- e. Ajustar a visão, a missão e os valores às mudanças do ambiente externo;
- f. Comunicar a visão, missão, valores, objectivos estratégicos e operacionais a todos os colaboradores da organização, bem como às outras partes interessadas.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

1.2 DESENVOLVER E IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO

Exemplos:

- a. Promover a criação de estruturas e processos de acordo com as actividades da organização tendo em conta as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas;
- b. Definir as funções, responsabilidades e autonomias para cada nível de gestão;
- c. Estabelecer, num processo participado pelas pessoas, objectivos mensuráveis para todos os níveis de gestão;
- d. Orientar os resultados* e o impacto* da actividade para a satisfação das necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas;
- e. Implementar um sistema de informação para a gestão baseado em auditorias* internas e avaliações;
- f. Promover a utilização de ferramentas de gestão para os projectos e equipas de trabalho;
- g. Implementar, a longo prazo, um Sistema de Gestão da Qualidade

Total*, como são exemplos o EFQM ou a CAF;

h. Desenvolver e adoptar um sistema operacional de medição do desempenho da organização (ex: Balanced Score Card, ISO 9001).

listadas são exemplos concretos das acções, que podem ilustrar o sucesso na realização do subcritério.

1.3 MOTIVAR E APOIAR AS PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO E SERVIR DE MODELO

Exemplos:

- a. Liderar através do exemplo;
- b. Demonstrar empenho no processo de mudança aceitando críticas construtivas e sugestões para a melhoria do estilo de liderança;
- c. Actuar de acordo com os objectivos e valores estabelecidos;
- d. Partilhar a informação relevante com as pessoas;
- e. Ajudar as pessoas a atingirem os planos e objectivos individuais na prossecução dos objectivos organizacionais;
- f. Incentivar a prática da delegação de competências e responsabilidades (empowerment*);
- g. Estimular a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes proactivas;
- h. Encorajar a confiança mútua e o respeito;

- i. Assegurar o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promova a identificação, o planeamento e a implementação de inovações;
- j. Promover e financiar acções de formação para a melhoria do desempenho organizacional;
- k. Debater o desempenho individual com as pessoas;
- l. Reconhecer e premiar os esforços individuais e das equipas;
- m. Adequar o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS.

1.4 GERIR AS RELAÇÕES COM O NÍVEL POLÍTICO E COM AS OUTRAS PARTES INTERESSADAS

Exemplos:

- a. Manter contactos regulares e pró-activos com o nível político das áreas executiva e legislativa correspondentes (Ministro, Secretário de Estado);
- b. Desenvolver parcerias* e redes* com as partes interessadas

relevantes (cidadãos, ONGs, grupos de interesse, outros organismos

públicos, etc.);

c. Promover o envolvimento dos políticos e de outras partes

interessadas no estabelecimento de metas, resultados e impactos a

atingir, e na implementação do sistema de gestão da organização;

d. Procurar o reconhecimento público da organização (ex. construção da

imagem);

e. Desenvolver o conceito de marketing (produtos e serviços chave) e

divulgá-lo interna e externamente;

f. Participar nas actividades de associações profissionais, organizações

representativas e grupos de interesse.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS.

CRITÉRIO 2: PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA DEFINIÇÃO

Como a organização implementa a sua missão e visão através de uma estratégia*

clara orientada para todas as partes interessadas, e suportada por políticas, planos, metas, objectivos e processos adequados.

PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES

A política e estratégia devem estar em sintonia com a cultura e a estrutura interna da organização, as actividades a desenvolver (no curto e longo prazo *), tendo em conta as prioridades, orientações e necessidades das várias partes interessadas.

Devem também reflectir os princípios da CAF e a forma como a organização se propõe atingir os objectivos fixados através destes princípios. As organizações devem monitorar constante e criticamente a sua política e estratégia, incluindo os seus processos e planos, e demonstrar a sua adequação e coerência global face às circunstâncias.

A política e a estratégia devem reflectir as abordagens da organização para

implementar processos de gestão da mudança e da modernização.

A AVALIAÇÃO DEVE EVIDENCIAR O QUE A ORGANIZAÇÃO FAZ PARA:
(SUBCRITÉRIOS)

2.1 OBTER INFORMAÇÃO RELACIONADA COM NECESSIDADES PRESENTES E FUTURAS DAS PARTES INTERESSADAS

Exemplos:

- a. Identificar todas as partes interessadas relevantes;
- b. Proceder à recolha sistemática de informação sobre as partes interessadas, suas necessidades e expectativas, através de inquéritos* dirigidos a Cidadãos/Clientes, colaboradores, sociedade e governo;
- c. Obter periodicamente informação sobre variáveis importantes tais como alterações sociais, ecológicas, económicas, jurídicas e demográficas.
- d. Avaliar regularmente a qualidade da informação e a forma como é recolhida.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

2.2 DESENVOLVER, REVER E ACTUALIZAR O PLANEAMENTO E A ESTRATÉGIA

Exemplos:

- a. Envolver as partes interessadas no processo de definição, revisão e actualização do planeamento e estratégia, e dar prioridade às suas expectativas e necessidades;
- b. Analisar riscos e oportunidades e identificar os factores críticos de sucesso* através da avaliação regular dos factores no ambiente da organização (incluindo mudanças de política);
- c. Estabelecer objectivos estratégicos e operacionais com base na visão, missão e valores da organização e proceder à devida articulação com os planos e processos operacionais;
- d. Avaliar a qualidade dos planos estratégicos e operacionais;
- e. Articular actividades e recursos, pressões de curto e longo prazo e exigências das partes interessadas;
- f. Avaliar as tarefas existentes em termos de saídas (resultados) e

consequências (impactos), e verificar o grau de execução dos objectivos, a todos os níveis, e se necessário ajustar o planeamento e a estratégia;

g. Avaliar a necessidade de reorganizar e melhorar as estratégias e métodos;

h. Efectuar a análise sistemática dos pontos fortes e fracos internos (por exemplo diagnósticos-TQM ou análise SWOT *).

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

2.3 IMPLEMENTAR O PLANEAMENTO E A ESTRATÉGIA EM TODA A ORGANIZAÇÃO

Exemplos:

- a. Implementar o planeamento e a estratégia através da negociação e do consenso interno, e da fixação de prioridades, estabelecendo um calendário e uma estrutura organizacional adequada;
- b. Materializar os objectivos estratégicos e operacionais da organização, em planos e actividades, e articulá-los com processos chave;
- c. Criar canais de comunicação interna para divulgar objectivos, planos

e actividades na organização;
 d. Desenvolver e aplicar métodos para medir o desempenho da organização a todos os níveis;
 e. Criar e acompanhar estruturas de gestão (ex. Conselho de Orientações Políticas, Comissão Executiva e grupos de acompanhamento).

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS.

CRITÉRIO 3: GESTÃO DAS PESSOAS DEFINIÇÃO

Como a organização gere, desenvolve e liberta o conhecimento e todo o potencial das pessoas que a compõem, quer ao nível individual, de equipa ou ao nível da organização no seu conjunto, e como planeia essas actividades de forma a prosseguir a política e a estratégia definidas e a garantir a eficácia operacional do seu pessoal.

PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES

As pessoas da organização incluem todos os colaboradores e todos aqueles que, directa ou indirectamente, prestam serviços aos cidadãos/clientes da organização.

Estão incluídas, assim, todas as categorias de trabalhadores e voluntários, alguns dos quais poderão necessitar de apoio especial para desenvolver todo o seu potencial.

Na avaliação do desempenho das pessoas, as organizações devem ter em consideração as restrições impostas à sua liberdade de acção, resultantes das políticas públicas de pessoal, salarial e outras, e indicar a forma como actuam no quadro dessas restrições de modo a optimizar o potencial do seu pessoal. Quando apropriado, devem procurar formas de aumentar a sua margem de manobra em matéria de gestão de recursos humanos de forma a obter vantagens para a organização e para as suas pessoas.

A AVALIAÇÃO DEVE EVIDENCIAR O QUE A ORGANIZAÇÃO FAZ PARA: (SUBCRITÉRIOS)

3.1 PLANEAR, GERIR E MELHORAR OS RECURSOS HUMANOS* EM SINTONIA COM O PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA

Exemplos:

- a. Desenvolver e difundir uma política de gestão de recursos humanos baseada no planeamento e estratégia da organização;
- b. Analisar regularmente as carências, actuais e futuras, de recursos humanos tendo em conta as necessidades e expectativas das partes interessadas;
- c. Desenvolver e adoptar uma política clara que contenha critérios objectivos nos domínios do recrutamento, promoção, avaliação e delegação de competências;
- d. Articular actividades, funções e responsabilidades (ex. através da descrição de funções);
- e. Articular a descrição de funções com o recrutamento do pessoal e planos de formação;
- f. Articular o planeamento das actividades com a distribuição e desenvolvimento das pessoas;

- g. Definir as competências de gestão e liderança necessárias aos gestores (para utilizar no recrutamento);
- h. Assegurar boas condições de trabalho em toda a organização;
- i. Gerir o recrutamento e o desenvolvimento das carreiras com respeito pela equidade no emprego e igualdade de oportunidades (sexo, deficiências, raça e religião);
- j. Prestar atenção às necessidades pessoais, e de equipamento, das pessoas deficientes;
- k. Ter em conta a conciliação da vida profissional e da vida familiar.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

3.2 IDENTIFICAR, DESENVOLVER E USAR AS COMPETÊNCIAS DAS PESSOAS EM ARTICULAÇÃO COM OS OBJECTIVOS E METAS ORGANIZACIONAIS, INDIVIDUAIS E DE GRUPO

Exemplos:

- a. Identificar as competências actuais das pessoas, ao nível individual e organizacional, em termos de conhecimento, habilitações e atitudes;

- b. Estabelecer e comunicar o Plano de Formação baseado em necessidades pessoais e organizacionais actuais e futuras (pode incluir por exemplo formação voluntária e obrigatória);
- c. Definir os planos de formação e de desenvolvimento das pessoas com base na negociação e no consenso;
- d. Definir e divulgar as competências de liderança que os gestores da organização devem ter;
- e. Apoiar e acompanhar os novos trabalhadores (ex. através de formação individual, tutoria);
- f. Promover a mobilidade interna e externa dos trabalhadores;
- g. Definir e promover métodos de formação modernos (ex. abordagem multimédia, formação profissional no posto de trabalho, *e-learning*);
- h. Gerir e acompanhar os planos de formação globais e individuais;
- i. Desenvolver e promover as aptidões e capacidades interpessoais para lidar com os clientes/cidadãos;
- j. Controlar a percentagem do total dos custos na formação.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

3.3 ENVOLVER AS PESSOAS ATRAVÉS DO DIÁLOGO E DA DELEGAÇÃO DE RESPONSABILIDADES

Exemplos:

- a. Promover uma cultura de abertura, não hierárquica, de comunicação e de diálogo na organização;
- b. Questionar de forma pró-activa as pessoas acerca das suas ideias e sugestões, e desenvolver os mecanismos apropriados para acolher os contributos (sistemas de sugestões, etc.);
- c. Envolver as pessoas na definição de planos e estratégias, na concepção de processos e na identificação e implementação de actividades de melhoria;
- d. Procurar o consenso entre os gestores e os colaboradores sobre os objectivos a atingir e as formas de medir a execução dos mesmos;
- e. Organizar e acompanhar, periodicamente, a realização de questionários de pessoal;
- f. Convidar os colaboradores a avaliar os seus superiores (por exemplo

através de avaliações a 360º);
g. Consultar os representantes dos trabalhadores (ex. Sindicatos).

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS.

CRITÉRIO 4: PARCERIAS E RECURSOS DEFINIÇÃO

Como a organização planeia e gere as parcerias e os recursos internos de forma a garantir a prossecução da política e da estratégia e o eficaz funcionamento dos processos.

PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES

As organizações públicas estão geralmente sujeitas a vários constrangimentos e pressões na gestão dos recursos financeiros muito superiores às existentes no sector privado. A capacidade das organizações públicas para gerar receitas suplementares é limitada, sendo igualmente limitada a sua liberdade de afectação ou reafectação de verbas. As organizações do sector público têm de gerir relações complexas com outras

organizações públicas e privadas assim como com os cidadãos/clientes

considerados parceiros. Uma gestão eficaz destas relações pode ser crucial para alcançar os objectivos da organização.

No decorrer das avaliações as organizações devem ter em consideração o impacto resultante das restrições na utilização dos recursos financeiros, bem como quaisquer outras limitações que afectem os restantes recursos abrangidos neste critério.

As organizações públicas podem ter um controlo limitado dos seus recursos. Porém, a avaliação não pretende incidir sobre o nível de recursos disponíveis ou a sua distribuição, mas antes, sobre a forma como a organização, dentro do seu grau de liberdade de acção, gere esses recursos de modo a sustentar as políticas e estratégias.

**A AVALIAÇÃO DEVE CONSIDERAR AS
MEDIDAS EXISTENTES NA ORGANIZAÇÃO
PARA ASSEGURAR QUE:
(SUBCRITÉRIOS)**

**4.1 AS RELAÇÕES DE PARCERIA SEJAM
PROMOVIDAS E IMPLEMENTADAS**

Exemplos:

- a. Identificar diferentes tipos de parceiros estratégicos e a natureza das relações (ex. fornecedor- comprador, co-produção, hierarquia e controlo, cooperação);
- b. Estabelecer acordos de parceria com diferentes tipos de parceiros;
- c. Definir responsabilidades na gestão das parcerias;
- d. Monitorizar e avaliar regularmente os processos, os resultados e o tipo de parceria;
- e. Promover e organizar parcerias para tarefas específicas, bem como, desenvolver e implementar projectos conjuntos com outras organizações públicas;
- f. Proporcionar acções de formação às pessoas por forma a que estas trabalhem eficazmente com os parceiros;
- g. Promover a mobilidade das pessoas entre os parceiros.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

4.2 AS PARCERIAS COM CIDADÃOS/CLIENTES* SEJAM PROMOVIDAS E IMPLEMENTADAS

Exemplos:

- a. Incentivar o envolvimento dos cidadãos/clientes nas matérias que interessam à sociedade;
- b. Promover o envolvimento dos cidadãos/clientes no processo de tomada de decisão (ex. comissões de utentes, inquéritos, sistema de opiniões).
- c. Demonstrar abertura a ideias, sugestões e reclamações dos cidadãos/clientes e desenvolver e utilizar os mecanismos apropriados (caixa de sugestões, caixa de reclamações, inquéritos, comissões de utentes, etc.);
- d. Incentivar os cidadãos/clientes a se organizarem e a constituírem comissões de utentes.
- e. Assegurar uma política de informação pró-activa (ex. sobre as competências de diferentes organismos públicos, sobre os processos da organização, etc.).

- f. Assegurar que os cidadãos/clientes sejam tratados de forma personalizada (ex. identificação do funcionário que atende o cidadão).
- g. Assegurar a transparência da organização, bem como das decisões e processos (ex. publicação de relatórios anuais, conferências de imprensa, informação disponível na Internet).

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

4.3 O CONHECIMENTO SEJA GERIDO

Exemplos:

- a. Desenvolver sistemas para gerir, manter e avaliar o conhecimento na organização;
- b. Assegurar que o conhecimento e a informação sejam partilhados com os parceiros;
- c. Monitorizar regularmente o conhecimento disponível na organização e articulá-lo com o planeamento estratégico, bem como com as necessidades actuais e futuras de todas as partes interessadas;
- d. Assegurar que todos os colaboradores tenham acesso à informação

relevante para o desempenho das respectivas tarefas e realização dos

objectivos;

e. Assegurar que todas as partes interessadas tenham acesso à informação relevante.

f. Assegurar o rigor e a segurança da informação;

g. Desenvolver canais internos para a difusão de informação no seio da organização (intranet, boletins de notícias, revistas, etc.);

h. Incentivar a troca de informação entre a organização e as partes interessadas relevantes;

i. Assegurar que a informação externa disponível seja processada e usada eficazmente;

j. Apresentar a informação de um modo apelativo.

k. Assegurar que os conhecimentos das pessoas que deixam a organização sejam preservados.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

4.4 OS RECURSOS FINANCEIROS SEJAM GERIDOS

Exemplos:

- a. Articular a gestão financeira com os objectivos estratégicos;
- b. Assegurar a transparência financeira e orçamental;
- c. Introduzir sistemas inovadores no planeamento orçamental (ex. orçamentos plurianuais, programa de orçamento por projecto);
- d. Monitorizar sistematicamente os custos dos produtos e serviços-chave.
- e. Assegurar a eficiência* na gestão dos recursos financeiros;
- f. Delegar e descentralizar as responsabilidades financeiras em articulação com a função de controlo interno;
- g. Basear o controlo financeiro em análises custo-benefício;
- h. Analisar os riscos e as potencialidades das decisões financeiras;
- i. Desenvolver e introduzir um controlo financeiro moderno (ex. auditorias financeiras internas, etc.);
- j. Promover a cultura de transparência do controlo financeiro junto dos

colaboradores;

k. Usar eficazmente os recursos para apoiar os objectivos estratégicos da organização.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

4.5 A TECNOLOGIA SEJA GERIDA

Exemplos:

a. Implementar uma política de gestão das tecnologias em articulação com

os objectivos estratégicos e operacionais da organização;

b. Utilizar eficientemente tecnologias apropriadas para:

- A gestão das tarefas;

- A gestão - As actividades de aprendizagem e de melhoria;

- A interacção com as partes interessadas e parceiros;

- O desenvolvimento e a manutenção de redes internas e externas;

- O acompanhamento dos progressos tecnológicos e a implementação de inovações relevantes.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

4.6 OS RECURSOS MATERIAIS SEJAM GERIDOS

- a. Equilibrar o custo-eficácia dos espaços físicos com as necessidades e expectativas dos utentes (centralização vs. descentralização dos edifícios/serviços);
- b. Assegurar a utilização eficiente e eficaz do material de escritório, do equipamento tecnológico (ex. n.º de computadores pessoais e fotocopiadoras por serviço) tendo em conta os objectivos estratégicos e operacionais da organização, as necessidades pessoais dos colaboradores, a cultura local e os constrangimentos do espaço físico;
- c. Assegurar a eficiência dos custos e a manutenção eficaz dos edifícios, escritórios e equipamentos;
- d. Assegurar a eficiência dos custos, o uso eficaz e sustentável dos transportes e recursos energéticos;
- e. Assegurar a adequação das acessibilidades aos edifícios com as

necessidades e expectativas dos colaboradores e cidadãos/clientes (ex.

acesso a parques de estacionamento ou a transportes públicos);

f. Desenvolver uma política integrada para a gestão dos recursos materiais

(ex. gestão directa ou subcontratação).

CRITÉRIO 5: GESTÃO DOS PROCESSOS E DA MUDANÇA DEFINIÇÃO

Como a organização concebe, gere e melhora os seus processos* de modo a apoiar

e inovar a política e a estratégia definidas, a garantir a plena satisfação e a gerar

mais-valias para os seus clientes e outras partes interessadas.

PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES

Nos serviços públicos os processos críticos relacionam-se com a prestação do

serviço aos cidadãos/clientes e com as actividades essenciais que suportam o

funcionamento da organização. A chave para a identificação, avaliação* e melhoria

desses processos encontra-se na relação que têm com a missão do organismo, ou

seja, a forma como os processos contribuem, e com que nível de eficácia*, para o

desenvolvimento da missão do organismo.

A natureza dos processos na Administração Pública pode variar muito, abrangendo desde actividades relativamente abstractas como as que suportam as políticas de desenvolvimento ou regulação das actividades económicas, até actividades muito concretas relacionadas com a prestação do serviço. Em todos os casos, uma organização pública deve ser capaz de identificar os processos-chave implementados de modo a produzir os resultados e impactos esperados.

Seguem-se alguns exemplos de processos:

- prestação dos serviços (relacionados com a natureza e a missão da

- organização);

- relacionamento com os interlocutores políticos;

- processos de tomada de decisão;

- formulação e implementação da política legislativa;

- formulação e implementação da política regulamentar;

- consulta a fornecedores e parceiros e *outsourcing* (contratação externa);

- orçamento e planeamento;

- afecção de recursos;

- compras e aprovisionamento;

- processos de gestão de recursos humanos:

- recrutamento, selecção,

- formação, desenvolvimento e avaliação de pessoal;

- processos de gestão dos recursos materiais: gestão do imobilizado;

- sistemas e tecnologias de informação;

comunicação com os funcionários e cidadãos;
p (SUBCRITÉRIOS)

5.1 IDENTIFICA, CONCEBE, GERE E MELHORA OS PROCESSOS

Exemplos:

- a. Identificar, descrever e documentar os processos-chave;
- b. Analisar e avaliar os processos chave tendo em conta os objectivos da organização e o respectivo ambiente de mudança;
- c. Identificar e atribuir responsabilidades aos responsáveis pela gestão dos processos;
- d. Envolver os colaboradores e as partes interessadas externas na concepção e desenvolvimento dos processos chave;
- e. Assegurar que os processos essenciais sustentem os objectivos estratégicos;
- f. Afectar recursos aos processos com base na importância relativa do seu contributo para os objectivos estratégicos da organização;
- g. Optimizar e ajustar constantemente os processos de acordo com a eficiência e eficácia avaliada (melhoria contínua).

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

5.2 DESENVOLVE E FORNECE PRODUTOS E SERVIÇOS ATRAVÉS DO ENVOLVIMENTO DOS CIDADÃOS/CLIENTES

Exemplos:

- a. Envolver os cidadãos/clientes na concepção e melhoria dos serviços e dos produtos (ex. inquéritos para aferir quais são os serviços e produtos desejados e necessários);
- b. Envolver os cidadãos/clientes, e outras partes interessadas, no desenvolvimento de padrões de qualidade para os serviços, produtos e para a informação;
- c. Elaborar legislação simples e clara utilizando linguagem acessível;
- d. Envolver os cidadãos/clientes na concepção e desenvolvimento de canais e fontes de informação;
- e. Assegurar informação adequada e rigorosa, bem como assistência e apoio aos cidadãos/clientes;
- f. Promover mecanismos de acessibilidade na organização (ex. horários flexíveis e documentos em formato electrónico e em papel);

- g. Promover a comunicação electrónica e a interacção com os cidadãos/clientes;
- h. Desenvolver mecanismos de resposta e sistemas de gestão das reclamações e dos procedimentos.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

5.3 PLANEIA E GERE A MODERNIZAÇÃO E A INOVAÇÃO

Exemplos:

- a. Monitorizar permanentemente os indícios internos para a mudança (ex. tendência para determinados erros, crescente volume das reclamações), e as pressões externas no sentido da modernização e inovação;
- b. Realizar acções de *benchmarking* para impulsionar melhorias;
- c. Equilibrar a utilização das abordagens *top-down** e *bottom-up** quando lida com mudanças na organização;
- d. Analisar os riscos e identificar os factores críticos de sucesso;

- e. Dirigir o processo de mudança eficientemente (ex. utilização de *benchmarks* (indicadores), grupos de acompanhamento, relatórios de acompanhamento*);
- f. Debater com todos os parceiros as mudanças planejadas e em execução, tal como com as associações representativas;
- g. Afectar os recursos necessários para concluir o processo de mudança;
- h. Avaliar e conduzir os processos de mudança.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

CRITÉRIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS CIDADÃOS/CLIENTES5 **DEFINIÇÃO**

Que resultados a organização atinge em relação à satisfação dos seus clientes internos e externos.

PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES

As organizações públicas têm uma relação complexa com o público, que pode por vezes caracterizar-se como uma relação de clientela (em particular, no caso dos

serviços prestados directamente por organismos públicos), mas que noutros casos deve ser descrita como uma relação com os cidadãos, na qual a Administração Pública determina e impõe o ambiente que conduz a vida económica e social. Como estas duas situações nem sempre são dissociáveis, esta relação complexa é descrita como uma relação com o cidadão/cliente. Os cidadãos/clientes são os beneficiários das actividades, produtos e serviços prestados pelos organismos públicos. O conceito de cidadão/cliente não se restringe necessariamente aos utilizadores primários dos serviços prestados. Os organismos públicos prestam serviços em função da política definida pelo Governo central, regional ou local, e são responsáveis pelo seu desempenho face aos seus interlocutores políticos. O desempenho relativo às exigências legais é avaliado no âmbito do critério 9, já que os objectivos políticos são determinados pelo Governo e não pelos cidadãos/clientes. A avaliação do grau de satisfação dos cidadãos/clientes baseia-se mais em áreas consideradas importantes por grupos de clientes e em aspectos susceptíveis de serem melhorados pela organização no âmbito do serviço específico que presta.

É importante para todo o tipo de organizações do sector público medir directamente a satisfação dos seus cidadãos/clientes relativamente à sua imagem, aos produtos e serviços que presta, ao grau de abertura da organização e de envolvimento dos cidadãos/clientes. As organizações geralmente utilizam inquéritos para medir a satisfação dos cidadãos/clientes, mas podem utilizar instrumentos complementares (ex. grupos de controle, painéis de utentes, etc.).

CRITÉRIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS CIDADÃOS/CLIENTES⁵ DEFINIÇÃO

Que resultados a organização atinge em relação à satisfação dos seus clientes internos e externos.

PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES

As organizações públicas têm uma relação complexa com o público, que pode por vezes caracterizar-se como uma relação de clientela (em particular, no caso dos serviços prestados directamente por organismos públicos), mas que noutros casos deve ser descrita como uma relação com os cidadãos, na qual a Administração Pública determina e impõe o ambiente que conduz a vida económica e social. Como

estas duas situações nem sempre são dissociáveis, esta relação complexa é descrita como uma relação com o cidadão/cliente. Os cidadãos/clientes são os beneficiários das actividades, produtos e serviços prestados pelos organismos públicos. O conceito de cidadão/cliente não se restringe necessariamente aos utilizadores primários dos serviços prestados. Os organismos públicos prestam serviços em função da política definida pelo Governo central, regional ou local, e são responsáveis pelo seu desempenho face aos seus interlocutores políticos. O desempenho relativo às exigências legais é avaliado no âmbito do critério 9, já que os objectivos políticos são determinados pelo Governo e não pelos cidadãos/clientes. A avaliação do grau de satisfação dos cidadãos/clientes baseia-se mais em áreas consideradas importantes por grupos de clientes e em aspectos susceptíveis de serem melhorados pela organização no âmbito do serviço específico que presta. É importante para todo o tipo de organizações do sector público medir directamente a satisfação dos seus cidadãos/clientes relativamente à sua imagem, aos produtos e serviços que presta, ao grau de abertura da organização e de envolvimento dos

cidadãos/clientes. As organizações geralmente utilizam inquéritos para medir a satisfação dos cidadãos/clientes, mas podem utilizar instrumentos complementares (ex. grupos de controle, painéis de utentes).

**A AVALIAÇÃO DEVE TER EM CONTA OS RESULTADOS QUE A ORGANIZAÇÃO ATINGIU COM OS SEUS ESFORÇOS PARA CONHECER AS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DOS CIDADÃOS/CLIENTES, ATRAVÉS DE:
(SUBCRITÉRIOS)**

6.1 RESULTADOS DE AVALIAÇÕES DA SATISFAÇÃO DOS CIDADÃOS/CLIENTES

Dependendo do tipo de organização, as acções para medir a satisfação dos cidadãos/clientes podem incluir:

5 A partir do Critério 6 o foco da avaliação desloca-se dos meios (as características de uma organização que determinam como fazer) para os resultados (os resultados ou outputs que a organização alcança). A avaliação dos resultados conduz a diferentes tipos respostas, pelo que estas serão pontuadas com base no painel de avaliação dos resultados.

Exemplos:

Resultados relativos à imagem global da organização:
a. Nível de satisfação global com o desempenho da organização;

- b. Cortesia e igualdade do tratamento;
- c. Receptividade e atitudes pró-activas;
- d. Flexibilidade e autonomia para resolver as situações individuais;
- e. Abertura à mudança;
- f. Procura de sugestões e recolha de ideias para a melhoria contínua;
- g. Impacto da organização na qualidade de vida dos cidadãos/clientes.

Resultados relativos ao envolvimento dos cidadãos/clientes:

- a. Esforços para envolver os cidadãos/clientes na concepção dos produtos e serviços e no processo de tomada de decisão.

Resultados relativos à acessibilidade;

- a. Horários de abertura e tempos de espera;
- b. Quantidade e qualidade da informação disponível, acessível e transparente;
- c. Esforços desenvolvidos para a simplificação administrativa e para a utilização de uma linguagem simples;
- d. Localização do serviço (proximidade de transportes públicos, facilidades de estacionamento, etc.).

Resultados relativos aos produtos e serviços:

- a. Compromissos assumidos com o cidadão/cliente através de padrões de qualidade, cartas da qualidade ou carta do cidadão;
- b. Tempo de resposta às solicitações;
- c. Qualidade no atendimento.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS RESULTADOS

6.2 INDICADORES* DAS MEDIDAS ORIENTADAS PARA OS CIDADÃOS/CLIENTES

As organizações têm também escalas de indicadores internos que podem ser utilizados para medir os resultados alcançados junto dos cidadãos/clientes.

Dependendo do tipo de organização, os indicadores internos podem incluir:

Exemplos:

Resultados relativos à imagem global da organização:

- a. Número de reclamações;
- b. Quantidade de acções desenvolvidas para melhorar a confiança do público na organização e nos seus serviços ou produtos;
- c. Tempo de resposta às reclamações;
- d. Número de intervenções do Provedor de Justiça;
- e. Tempo de resposta às solicitações;

Quantidade de acções de formação para melhorar a comunicação e o tratamento dado aos cidadãos/clientes.

Resultados relativos ao envolvimento dos cidadãos/clientes:

- a. Quantidade de acções para envolver as partes interessadas na concepção e prestação dos produtos e serviços e/ou na concepção do

processo de tomada de decisão;

b. Número de sugestões recebidas e adoptadas;

c. Quantidade de iniciativas implementadas para melhorar, através da

inovação, a relação com os cidadãos/clientes.

Resultados relativos aos produtos e serviços:

a. Compromissos de qualidade: cartas do cidadão ou cartas da qualidade;

b. Número de produtos devolvidos ou serviços prestados incorrectamente

e/ou que tiveram de ser corrigidos;

c. Quantidade de acções desenvolvidas para melhorar a disponibilidade, o

rigor e a transparência da informação.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS RESULTADOS

f. Quantidade de acções de formação para melhorar a comunicação e o

tratamento dado aos cidadãos/clientes.

Resultados relativos ao envolvimento dos cidadãos/clientes:

a. Quantidade de acções para envolver as partes interessadas na

concepção e prestação dos produtos e serviços e/ou na concepção do

processo de tomada de decisão;

b. Número de sugestões recebidas e adoptadas;

c. Quantidade de iniciativas implementadas para melhorar, através da

inovação, a relação com os cidadãos/clientes.

Resultados relativos aos produtos e serviços:

a. Compromissos de qualidade: cartas do cidadão ou cartas da qualidade;

b. Número de produtos devolvidos ou serviços prestados incorrectamente

e/ou que tiveram de ser corrigidos;

c. Quantidade de acções desenvolvidas para melhorar a disponibilidade, o

rigor e a transparência da informação.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS RESULTADOS.

CRITÉRIO 7: RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS DEFINIÇÃO

Que resultados a organização atinge em relação à satisfação das pessoas.

PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES

As pessoas da organização são todos os trabalhadores (independentemente do tipo de vínculo laboral), e todas as pessoas que com ela colaborem, prestando directa ou indirectamente serviços ao cidadão/cliente.

Este critério incide sobre a satisfação de todas as pessoas da organização e deve estar relacionado com o critério relativo à Gestão das Pessoas (critério 3).

Os constrangimentos externos limitam muitas vezes a liberdade de acção neste domínio. Por isso, os esforços da organização visando superar ou alterar essas limitações devem ser claramente apresentados. A avaliação deve incidir nas áreas relativamente às quais a organização tem liberdade de actuação.

É importante para todos os tipos de organismos do sector público registar os resultados das pessoas no que diz respeito à percepção dos trabalhadores* acerca da organização e da respectiva missão, do ambiente de trabalho, da gestão da organização e dos sistemas de gestão, do desenvolvimento de carreiras, do desenvolvimento das competências pessoais bem como dos produtos e dos serviços que a organização fornece.

As organizações geralmente aplicam inquéritos às pessoas para registar a sua satisfação, mas também podem utilizar ferramentas complementares (ex. grupos focalizados ou de controlo) ou ferramentas de outro tipo.

As organizações também podem definir um conjunto de indicadores internos através

dos quais podem medir os resultados que alcançam com as pessoas da organização (os trabalhadores) em relação à sua satisfação, desempenho, desenvolvimento de competências, níveis de motivação e envolvimento na organização.

A AVALIAÇÃO DEVE CONSIDERAR OS RESULTADOS ATINGIDOS RELACIONADOS COM:

7.1 RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DAS PESSOAS E MEDIÇÃO DA MOTIVAÇÃO

A avaliação da satisfação e motivação das pessoas pode incluir:

Exemplos:

Resultados relativos à satisfação global:

- a. A imagem global da organização;
- b. O desempenho global da organização;
- c. A importância do papel da organização na sociedade;
- d. As relações da organização com os cidadãos e a sociedade;
- e. O nível de envolvimento das pessoas na organização e na respectiva missão.

Resultados relativos à satisfação com a gestão e sistemas de gestão:

- a. A gestão de topo e intermédia da organização (aptidão para comunicar e conduzir a organização);
- b. Manual de tarefas, sistemas de avaliação do pessoal, louvores, objectivos fixados e avaliação do desempenho, recompensa dos esforços individuais e de grupo;
- c. A concepção dos processos da organização;

d. A postura da organização face à mudança e à modernização.

Resultados relativos à satisfação com as condições de trabalho:

- a. A arquitectura do local de trabalho;
- b. A atmosfera de trabalho e a cultura da organização;
- c. Actividades recreativas;
- d. O tratamento de questões sociais e ambientais;
- e. A gestão da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento na organização;
- f. A flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais;
- g. A forma como a organização lida com os problemas pessoais.

Resultados ao nível da motivação e satisfação das pessoas com o desenvolvimento da carreira e das competências:

- a. Gestão dos recursos humanos (ex. formação e oportunidades de carreira);
- b. Motivação das pessoas;
- c. Conhecimento dos objectivos da organização;
- d. Disponibilidade para aceitar mudanças;
- e. Disponibilidade para fazer um esforço suplementar em circunstâncias especiais.

Resultados relativos à satisfação com:

- a. O envolvimento nos processos de tomada de decisão;
- b. O envolvimento em actividades de melhoria;

c. Os mecanismos de consulta e diálogo.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS RESULTADOS

7.2 INDICADORES DOS RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS

Dependendo da natureza da organização, os indicadores internos podem incluir:

Exemplos:

Resultados relativos à satisfação:

- a. Níveis de absentismo ou doença;
- b. Rácios de rotação de pessoal;
- c. Número de reclamações, greves, etc.

Resultados relativos ao desempenho:

- a. Medidas de produtividade;
- b. Resultados de avaliação e/ou louvores;
- c. Relação entre o desempenho individual e a qualidade dos serviços ou produtos;
- d. Resultados da utilização de indicadores de desempenho individual.

Resultados respeitantes ao desenvolvimento de competências:

- a. Rácios de participação nas actividades de formação;
- b. Percentagem de utilização de orçamentos de formação;
- c. Percentagem de utilização de tecnologias de informação pelas pessoas;

- d. Evidências da capacidade para lidar com cidadãos/clientes e responder às suas necessidades;
 - e. Mobilidade de pessoal dentro da organização.
- Resultados respeitantes à motivação e envolvimento:
- a. Rácios de resposta a inquéritos de pessoal;
 - b. Participação em actividades de melhoria (ex. sistemas de sugestões);
 - c. Participação em eventos sociais;
 - d. Participação em grupos internos de discussão, reuniões com gestores de topo ou reuniões gerais de pessoal, etc.
 - e. Disponibilidade para aceitar mudanças;
 - f. Disponibilidade dos trabalhadores para fazer um esforço suplementar em circunstâncias especiais.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS RESULTADOS.

CRITÉRIO 8: IMPACTO NA SOCIEDADE
DEFINIÇÃO

Que resultados a organização atinge na satisfação das necessidades e expectativas da comunidade local, nacional ou internacional (conforme apropriado). Este critério inclui a percepção em relação a questões como a qualidade de vida, a preservação

do meio ambiente e dos recursos globais, e as medidas internas destinadas a avaliar a eficácia da organização face à comunidade em que se insere. Inclui também as relações com as autoridades administrativas competentes ou reguladoras da sua área de actividade.

PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES

O impacto das organizações públicas na comunidade em que se inserem deriva, em grande medida, da natureza da sua missão ou mandato legal para prosseguir determinadas actividades. Os resultados relativos a estas acções principais devem ser apresentados no âmbito dos critérios 6 e 9, respectivamente, resultados orientados para os cidadãos/clientes e resultados de desempenho-chave. Este critério mede o impacto na sociedade da actuação do organismo fora do âmbito da sua actividade principal ou competências específicas atribuídas por lei. Para o efeito devem ser definidos indicadores quantitativos.

A AVALIAÇÃO DEVE EVIDENCIAR OS RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO JUNTO DA COMUNIDADE RELATIVOS A: (SUBCRITÉRIOS)

8.1 DESEMPENHO SOCIAL DA ORGANIZAÇÃO

Dependendo do tipo de organização e a sua missão, os indicadores podem

incluir:

Exemplos:

- a. Impacto económico e social junto da comunidade local, nacional e internacional.
- b. Qualidade e frequência das relações com parceiros sociais e locais;
- c. Comportamento ético da organização;
- d. Envolvimento da comunidade, onde a organização está inserida, através do apoio (financeiro e outros) a actividades locais e sociais;
- e. Apoio aos desfavorecidos (ex. proporcionar estágios profissionais, oferecer empregos);
- f. Apoio a projectos dos países em desenvolvimento;
- g. Percepção do Grau de cobertura dos meios de comunicação social;
- h. Desenvolver mecanismos de apoio para a integração social dos cidadãos e dos colaboradores.

CRITÉRIO 9: RESULTADOS DE DESEMPENHO CHAVE DEFINIÇÃO

Que resultados a organização atinge em relação ao desempenho planeado, quanto à sua missão ou actividade principal, quanto a objectivos específicos e quanto à satisfação das necessidades e expectativas de todos aqueles que têm interesse (financeiro ou outro) na organização.

PRINCIPIAS IMPLICAÇÕES:

Este critério relaciona-se com tudo o que a organização tenha determinado como essencial, todos os resultados mensuráveis para o sucesso, a curto e longo prazo, da organização. Os resultados de desempenhos-chave são medidas da eficácia e da eficiência da organização na prestação do serviço público, medindo também o grau de execução das finalidades e objectivos específicos determinados politicamente.

Os indicadores de desempenho podem ser financeiros ou não financeiros, e muitos relacionam-se directamente com a Política e Estratégia (critério 2) e com os processos críticos da organização (critério 5). Importa avaliar os resultados relacionados com as medidas de desempenho da

organização, tendo em conta o cumprimento dos objectivos e os resultados das actividades chave (eficácia), bem como o funcionamento interno da organização. Além disso, interessa avaliar o desempenho da organização na utilização racional e económica dos seus recursos financeiros (economia*), bem como no uso eficiente dos mesmos.

A AVALIAÇÃO DEVE EVIDENCIAR OS RESULTADOS ATINGIDOS PELA ORGANIZAÇÃO RELATIVAMENTE A: (SUBCRITÉRIOS)

9.1 REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS

Dependendo da natureza da organização, os resultados na realização dos objectivos podem incluir:

Exemplos:

Resultados externos:

- a. Grau de cumprimento dos objectivos em termos de resultados (fornecimento dos produtos ou serviços) e de impacto (impacto na sociedade);
- b. Melhoria da qualidade do serviço ou produto;
- c. Custo-eficácia (resultados conseguidos ao menor custo possível);
- d. Eficiência;

- e. Resultados de inspecções e auditorias;
- f. Resultados da participação em concursos e prémios de qualidade;
- g. Resultados de acções de *benchmarking*.
- k. Acções de prevenção de riscos de saúde e acidentes.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS RESULTADOS

9.2 DESEMPENHO FINANCEIRO

Consoante a natureza da organização, os indicadores para medir o desempenho financeiro da organização podem incluir:

Exemplos:

Medidas de economia de recursos (poupança de capital):

- a. Grau de execução orçamental;
- b. Grau de realização dos objectivos financeiros;
- c. Evidências da capacidade da organização para satisfazer e conciliar os interesses financeiros de todas as partes interessadas;
- d. Medidas relacionadas com o uso eficaz dos fundos de tesouraria (para evitar exceder algum limite de crédito ou sub-explorar os recursos);
- e. Grau de execução das actividades geradoras de receita;
- f. Frequência e resultados de auditorias financeiras e inspecções (internas

e externas);

g. Medidas de gestão financeira prudente e responsável.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS RESULTADOS

QUADROS DE PONTUAÇÃO:

Critérios de meios

Pontuação

0 Ausência de evidências ou apenas evidência duma iniciativa sem expressão.

1 Iniciativa planeada - **P** (plan).

2 Iniciativa planeada e implementada – **D** (do).

3 Iniciativa planeada, implementada e avaliada – **C** (check).

4 Iniciativa planeada, implementada, avaliada e revista com base em dados retirados de acções de benchmarking e ajustada em conformidade – **A** (act).

5 Iniciativa planeada, implementada, avaliada e revista com base em dados retirados de acções de benchmarking e completamente ajustada e integrada na organização.

Critérios de Resultados

Pontuação

0 Não há resultados.

1 Os resultados-chave estão avaliados e demonstram uma tendência estável e negativa.

2 Os resultados demonstram um progresso modesto.

3 Os resultados demonstram um progresso considerável.

4 São alcançados resultados excelentes e são feitas comparações com os resultados obtidos dentro da organização (*benchmarking* interno).

5 São alcançados resultados excelentes e são feitas comparações com os resultados obtidos dentro da organização, e com os resultados obtidos por outras organizações (*benchmarking* interno e externo).

BENCHMARKING E O OUTRO LADO DA AUTO-AVALIAÇÃO PARTILHAR EXPERIÊNCIAS E COMPARAR INDICADORES

A finalidade da realização de acções de *benchmarking* é a de encontrar melhores formas de fazer coisas, com base nos bons resultados alcançados por outras organizações. A CAF, e outras ferramentas de análise organizacional, podem ser usadas para apoiar o *benchmarking*. Basicamente, o *benchmarking* é um processo através do qual uma organização

encontra organizações com as quais pode comparar o seu desempenho organizacional. A técnica pode ser um instrumento poderoso e eficaz para o desenvolvimento organizacional, ao explorar princípios básicos como “não inventar a roda” e “aprender com os outros”.

A utilização da CAF, através do *website* do Instituto Europeu da Administração Pública (EIPA) – www.eipa.nl, permite que uma organização preencha o formulário de avaliação, disponível *on-line*, depois de ter realizado a auto-avaliação. Os resultados alcançados permanecerão anónimos, mas a organização receberá como retorno, o seu posicionamento em termos de perfil organizacional em comparação com a média de outras organizações que têm usado a CAF no mesmo país ou no mesmo sector da actividade.

Os resultados da auto-avaliação farão parte da base de dados europeia da CAF, que contém informação relativamente às organizações que têm utilizado a CAF, o respectivo sector da actividade, dimensão em termos do pessoal, bem como os contactos das pessoas. Esta base de dados, através da disponibilização de informação chave, pode ajudar as organizações do sector público a identificar os parceiros de *benchmarking* mais adequados.

PARA ALÉM DA AUTO-AVALIAÇÃO

Importa realçar que a Estrutura Comum de Avaliação foi desenvolvida com o intuito de funcionar como um instrumento de introdução à gestão da qualidade, de utilização relativamente simples, com vista a permitir às organizações públicas realizarem exercícios de auto-avaliação com custos reduzidos. As organizações mais desenvolvidas que queiram aplicar os princípios de gestão da qualidade total de forma mais rigorosa e aprofundada têm à disposição modelos de avaliação mais desenvolvidos.

A utilização da CAF como estrutura analítica de abordagem à qualidade permite a opção entre procedimentos alternativos de avaliação, designadamente juntar à equipa de auto-avaliação elementos de verificação e certificação externa.

OS CONSULTORES EXTERNOS NA EQUIPA DE AVALIAÇÃO

Uma possível abordagem para melhorar o rigor e a fiabilidade do processo de avaliação, implica juntar à equipa de auto-avaliação um ou mais elementos externos de verificação e certificação. Estes podem ser consultores externos, com formação e experiência em avaliação organizacional e no uso de técnicas da avaliação; podem ser trabalhadores de outros organismos do sector público; ou representantes das partes interessadas convidados a participarem no processo da avaliação, a fim de introduzir uma perspectiva externa e um juízo crítico.

ENVOLVER AS PARTES INTERESSADAS EXTERNAS NA EQUIPA DE AVALIAÇÃO

A organização pode escolher envolver uma ou mais partes interessadas na equipa de auto-avaliação. As partes interessadas podem fazer parte de todo o processo de avaliação, ou apenas na parte da avaliação relacionada com a sua área de interesse. Dependendo da situação, as partes interessadas podem incluir autoridades de fiscalização e/ou clientes/cidadãos.

AVALIAÇÃO EXTERNA

Esta avaliação ocorre com base nos resultados finais da auto-avaliação interna, e pode tanto confirmar a validade e rigor da auto-avaliação, como ajustar os resultados desta se o exame o justificar, ou ainda, rejeitar os resultados da autoavaliação para uso externo (por exemplo, alguma forma de certificação da qualidade).

CONCURSOS

As organizações que pretendam beneficiar de uma aplicação mais intensiva dos princípios de gestão da qualidade devem considerar a hipótese de participar em concursos da qualidade, nacionais ou internacionais, cada vez mais procurados pelas organizações públicas. Existe também a possibilidade de contactar algumas organizações especializadas em gestão da qualidade, como a *European Foundation for Quality Management* (EFQM), ou a Academia Speyer, para apoio a desenvolvimento de projectos que visem uma aplicação mais profunda da gestão da qualidade e/ou a participação em concursos da qualidade.

ANEXO – 2

GLOSSÁRIO

Análise SWOT

Análise dos pontos fortes, dos pontos fracos, das oportunidades (vantagens potenciais) e das ameaças (dificuldades potenciais) de uma organização.

Auditoria

Acto de apreciação independente que visa avaliar as actividades e resultados de uma organização. As auditorias mais comuns são:

auditoria financeira, auditoria operacional, auditoria às TIC, auditoria de gestão, etc.

Existem 3 níveis de controlo das actividades:

- Controlo interno feito pela gestão;
- Auditoria interna feita por uma unidade independente da organização.

Entre outras funções deve controlar a eficácia da gestão interna;

- Auditoria externa realizada por uma entidade externa independente.

Avaliação

Acto de apreciar os resultados da acção, de forma a averiguar a sua relação com os objectivos fixados, os recursos consumidos e os impactos produzidos sobre a realidade, bem como de examinar se os mesmos resultados poderiam ter sido obtidos a um menor custo.

Balanced Scorecard

É uma técnica para avaliar uma organização, através da utilização de indicadores, a partir de diferentes estratégias. Este modelo implica que haja coordenação entre os objectivos de curto e de longo prazo, entre a estabilidade e a mudança, assim como entre os processos internos e as relações com as partes interessadas exteriores à organização.

Benchmarking

Técnica ou processo sistemático de comparação de resultados e processos organizacionais entre duas ou mais organizações. O objectivo é que, através da aprendizagem sobre melhores práticas, estas sejam aplicadas, bem como sejam alcançados os mesmos níveis de desempenho ou superiores. Pode desenvolver-se dentro da mesma organização, entre alguns dos seus departamentos (*benchmarking* interno), ou entre diferentes organizações a nível nacional ou internacional.

Benchmarking estratégico

O *benchmarking* estratégico é utilizado quando as organizações procuram melhorar o seu d 39

Benchmarking de processos e resultados

O *Benchmarking* de processos compara actividades e processos. O *benchmarking* de resultados compara resultados, impactos e outros indicadores de resultados tal como a qualidade, eficiência e eficácia de custo. Em ambos os casos, o objectivo é melhorar operações e processos críticos específicos. Existe complementaridade entre o *Benchmarking* de processos e resultados, sendo os dois habitualmente necessários para se chegar a conclusões sobre a melhor prática.

Bottom-up

Direcção do fluxo de informação ou das decisões, no seio de uma organização, dos níveis hierárquicos mais baixos para os níveis hierárquicos mais altos. O oposto designa-se por ***top-down***.

Brainstorming

Técnica usada para maximizar a geração de ideias, num curto período de tempo, provenientes de um grupo de pessoas, tendo normalmente em vista identificar causas ou soluções de um problema, ou desenvolver inovações (produtos, processos, métodos de trabalho). Consiste em estimular e reunir ideias dos participantes da reunião, sem nenhuma preocupação crítica, até que se esgotem todas as possibilidades.

Cidadão/Cliente

A expressão cidadão/cliente é utilizada para realçar o relacionamento duplo que existe com a Administração Pública: por um lado enquanto utilizadores dos serviços (clientes), por outro lado, todas as pessoas, enquanto cidadãos e contribuintes, têm interesse nos serviços e nos seus resultados.

Código deontológico

Conjunto de regras de conduta e recomendações para um certo grupo profissional ou organização. Pode também ser aplicado a actividades específicas, como a auditoria e o benchmarking.

Relação custo-eficácia

É a relação entre os efeitos pretendidos pelos objectivos da organização e os custos – incluindo os custos sociais – para obtê-los. Ver também **eficácia**.

Economia

A expressão economia refere-se, neste contexto, à poupança de recursos financeiros. Não tem qualquer relação com resultados ou objectivos.

Eficácia

É a relação entre o objectivo definido e o impacto ou resultado alcançado.

Eficiência

É a relação entre os produtos/serviços obtidos e os recursos consumidos para o

efeito. A produtividade pode ser medida de forma a permitir a inclusão quer dos custos de todos os factores de produção (produtividade total dos factores) quer dos desempenho global, através da análise de estratégias de longo prazo e iniciativas gerais que tenham conduzido ao sucesso. Envolve a comparação de aspectos fundamentais, tais como competências essenciais, desenvolvimento de novos produtos e serviços, alteração na conjugação das actividades ou melhoria da

cap 40

custos de um factor específico (produtividade do trabalho ou produtividade do investimento).

Empowerment

É o processo pelo qual se atribui influência ou poder acrescido às pessoas (cidadãos ou colaboradores), designadamente através do envolvimento no processo de decisão, concedendo autonomia, etc

Estratégia

Um plano de acção para cumprir os objectivos de uma organização.

Factor crítico de sucesso

Actividades ou resultados chave em que o bom desempenho é essencial para o sucesso da organização.

Follow-up

Implementado na sequência de um processo de auto-avaliação e de introdução de mudanças na organização, o *follow-up* serve para medir os objectivos atingidos e a partir daí lançar novas iniciativas bem como ajustar a estratégia e o planeamento ao novo contexto.

Gestão da mudança

A gestão da mudança implica saber gerar as mudanças necessárias numa organização e dominar a dinâmica da mudança, ou seja, incentivar, preparar, implementar e avaliar a mudança.

Gestão das pessoas

Forma como a organização consegue que cada trabalhador desenvolva todo o seu potencial criativo, e use as suas capacidades e conhecimentos na prossecução dos objectivos do serviço.

Governantes

Membros do governo (ministros e secretários de Estado) que definem as orientações, mandatam e controlam as organizações da administração pública.

Impacto

O impacto (ou efeito) que os resultados têm na sociedade.

Indicador

Medida indicativa de algum fenómeno, isto é, não mede o fenómeno tal como se apresenta mas mede-o indirectamente.

Indicador de percepção

Medida subjectiva sobre um fenómeno, por exemplo, a percepção do cliente sobre a qualidade de um produto ou de um serviço. capacidade para lidar com mudanças no ambiente da organização.

Inquérito

Técnica de recolha de opiniões, comportamentos e conhecimentos junto das pessoas ou grupos específicos. Geralmente apenas se solicita participação a uma parte da população.

Input (entrada)

Qualquer tipo dos recursos utilizados para a produção de produtos ou serviços.

Liderança

Como os dirigentes desenvolvem e prosseguem a missão e visão, e desenvolvem os valores necessários para sustentar, a longo prazo, uma cultura de excelência do serviço público, e os implementam na organização através de acções e comportamentos adequados, e estão pessoalmente envolvidos em garantir que o sistema de gestão é desenvolvido e implementado.

Longo prazo

Refere-se geralmente a períodos de cinco a dez anos ou mais.

Mapa de processo

Representação gráfica da sequência de procedimentos que ocorrem num processo.

Médio prazo

Refere-se geralmente a períodos de dois a cinco anos.

Melhores práticas

Utilização de métodos ou iniciativas que conduzem a uma organização a um desempenho excepcional. Trata-se de um conceito relativo uma vez que pode significar a adopção de práticas de gestão inovadoras ou interessantes, as quais foram identificadas através do *benchmarking*. Por vezes, é preferível utilizar a expressão “boa prática” quando não é possível assegurar que não existe uma melhor.

Melhoria contínua

Técnica de mudança organizacional, que envolve toda a organização (colaboradores e dirigentes) no esforço de melhoria dos processos de trabalho tendo em vista a qualidade dos serviços, a economia de recursos e de tempo.

Meta

Grau de resultados que se pretende alcançar em termos de qualidade, eficiência, impacto etc. Pode ser desdobrada em objectivos pelo nível político ou pela

organização. ***Objectivos de curto prazo***

Objectivos que podem ser realizados a curto prazo, geralmente, em menos de um ano.

Objectivo operacional

A formulação mais concreta de um objectivo ao nível da unidade. Um objectivo operacional pode ser imediatamente transformado num conjunto de actividades.

Organização de serviço público

É qualquer instituição, organização de serviço ou sistema, sob direcção política e controlada por um governo eleito (nacional, regional ou local). Inclui as organizações que lidam com o desenvolvimento de políticas e aplicação da lei, isto é, matérias que não poderiam ser consideradas estritamente como serviços.

Output (saída)

É o resultado imediato da produção, que pode incluir bens ou serviços. No entanto, há que ter em conta a distinção entre saídas intermédias e finais. No primeiro caso os produtos ou serviços são fornecidos por um departamento a outro departamento, da mesma organização; no segundo caso, a saída tem como destinatário uma entidade externa à organização.

Parceria

Designa a colaboração com outra parte, numa base comercial ou não comercial, visando um objectivo comum.

Partes interessadas

Designa todos aqueles que têm um interesse, financeiro ou não, nas actividades da

organização, por exemplo os cidadãos/clientes, os trabalhadores, o público em geral, as agências de inspecção, os *media*, os fornecedores, etc. Os dirigentes políticos, tais como o Governo, representado por dirigentes eleitos (ou nomeados), e os gabinetes ministeriais, são também partes interessadas. Nem todas as partes interessadas estão em situação de igualdade.

Política

É a combinação entre um objectivo e os meios para a sua prossecução.

Processo

Conjunto de procedimentos que transformam as entradas em resultados ou impactos, e deste modo acrescentam valor. A natureza dos processos nos serviços públicos pode variar entre as actividades relativamente abstractas, tais como as que apoiam o desenvolvimento das políticas ou a regulação das actividades económicas, até actividades muito concretas de prestação do serviço.

Qualidade

A qualidade é o conjunto de propriedades e características, de um bem ou serviço, que lhe confere capacidade para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos clientes. Pode ser medida directamente, em função de um determinado padrão, ou indirectamente pela apreciação ou impacto do cliente/cidadão. A Gestão pela

Qualidade Total (TQM) focaliza-se nos procedimentos e processos que são considerados essenciais para a promoção da qualidade.

Reengenharia de processos

Mudança ou melhoria que envolve um repensar radical da forma como a organização gere o seu negócio (processos, canais de comunicação, interacção com as partes interessadas, *marketing*, outros), incluindo a pertinência ou não de algumas das suas actividades.

Rede

Sistema informal de ligação das pessoas ou organizações sem linha normativa de comando. Os membros da rede muitas vezes partilham valores e interesses.

Resultados para o cidadão/cliente

O que a organização alcança para os seus clientes, designadamente em relação às suas necessidades, exigências e expectativas. A satisfação do cidadão/cliente ou a *boa vontade* para pagar o serviço comprovam-no.

Top-down

Direcção do fluxo de informação ou das decisões, dentro de uma organização, dos níveis hierárquicos mais altos para os níveis hierárquicos mais baixos. O oposto designa-se por ***bottom-up***.

TQM (Total Quality Management)

O Sistema de Gestão para a Qualidade Total designa uma filosofia de gestão,

focalizada no cliente, que procura continuamente melhorar os processos através da utilização de ferramentas de gestão e do envolvimento dos colaboradores em trabalho de equipa. Existem diversos modelos de TQM, sendo os mais utilizados os seguintes: EFQM, Speyer, Malcom Baldrige e ISO 9000.

Valor

Este conceito refere-se aos valores monetários, de bem-estar, culturais e morais. Os valores morais tendem a ser universais, enquanto que os valores culturais podem mudar entre as organizações e os países. Os valores culturais de uma organização devem estar relacionados com a respectiva missão. Podem ser diferentes entre organizações sem fins lucrativos e organizações privadas.

Visão

É o ideal (provavelmente) exequível do que uma organização pretende fazer e alcançar. Trata-se da projecção da imagem da organização, numa perspectiva de médio e longo prazo, que representa os resultados alcançados (“fotografia do futuro”).

pode ser medida directamente, em função de um determinado padrão, ou

Missão - A razão de ser de uma organização.

ANEXO – 3

Câmara Municipal de Setúbal
 Serviço Educativo dos Museus
 Ms Isabel Victor
 museutrabalho@iol.pt

P:\04\0420600\mailing\let_2004_CAF2002.doc\ P04

Maastricht, 31 March 2004

Dear Ms Victor,

Thank you very much for filling out the Common Assessment Framework (CAF 2002).

EIPA has now gathered the results of 217 public bodies/organisations from 13 different countries (Belgium, Italy, Austria, Germany, Portugal, Finland, the UK, France, Norway, Estonia, Slovenia, Slovakia and Czech Republic) that have used the CAF over the last three years and have sent their results to EIPA. Most of these applications relate still to the former version of the CAF (CAF 2000).

The public bodies concerned deal with the following sectors of activity:

- Criminal Justice and Law (3)
- Customs, Taxes and Finances (11)
- Education and Research (19)
- General policy & oversight/ co-ordination (15)
- Local Government (57)
- Health Sector (5)
- Police and Security (9)
- Public Works and Utilities (7)
- Regional Government (1)
- Social Services & Security (31)
- Transport and Infrastructure (3)
- Others (56)

For now, we have attached the average scores on the nine different criteria (table & graph) so that you can compare your scores with those of the other organisations. We would like to emphasise that this is no formal rigorous benchmarking, but just a “light” comparison between public bodies.

	Overall average 180 organisations CAF 2000	Overall average 36 organisations CAF 2002	Your individual result
ENABLERS			
1: Leadership	3,3	2,8	1,3
2: Policy and Strategy	3,1	2,8	2,3
3: Human Resource Management	3,1	2,6	2,3
4: External Partnerships and Resources	3,2	2,9	-
5: Process and Change Management	3,1	2,7	2,0
RESULTS			
6: Customer/Citizen-Oriented Results	2,8	2,4	2,0
7: People (Employees) Results	2,6	2,1	2,5
8: Impact on Society	2,7	2,3	3,0
9: Key Performance Results	2,9	2,7	2,3

I would like to point out that, when applying the CAF, the scores that you achieve are less important than the learning process and the drawing of conclusions for your organisation. I would therefore recommend that you again apply the CAF in one or two years' time in order to compare results and get an idea of the progress that you

have made by taking action after the first CAF application. Do not be surprised, however, if the results of the second CAF application are not significantly better or are even worse than those of the first one – this means that you have learned how to use the instrument and that you have a better understanding of organisational self-assessment and analysis. You have become more critical and are more aware of which areas in your organisation require improvement.

If you are interested in other organisations in your sector of activity that have applied the CAF you can consult the database available on these same internet pages: <http://www.eipa.nl/CAF/CAFmenu.htm>

We would again like to thank you very much for completing the CAF.

Yours sincerely,

EUROPEAN INSTITUTE OF
PUBLIC ADMINISTRATION

Ann Stoffels
Programme Organiser

On behalf of Seán Fitzpatrick
Expert/ Project Leader