

## 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 sociedade<sup>50</sup>, através de acções

---

<sup>50</sup> “ *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 responsabilmente 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.NOVOS 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 “incurião” 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.