

# Daniela Ferreira

danielaferreira@cm-porto.pt

**Gestão e qualidade em museus**

O presente artigo baseia-se na Dissertação de Mestrado intitulada “Uma Abordagem para a Melhoria Sustentada: A Gestão da Qualidade em Museus”, desenvolvida no âmbito do Mestrado em Museologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, segundo a orientação do Professor Doutor Armando Coelho.

This article is based on the Master's Dissertation entitled “Uma Abordagem para a Melhoria Sustentada: A Gestão da Qualidade em Museus”, developed in the context of the Museology Master degree course at Oporto University Humanities Faculty, under the supervision of Professor Armando Coelho.

## Resumo

Com esta reflexão, pretende-se contribuir para uma maior sensibilização sobre a “Gestão da Qualidade” entre todos os profissionais dos museus, através da apresentação de modelos orientadores, reconhecidos a nível internacional. Muitos poderão interrogar-se “– Para que serve um “Sistema de Gestão da Qualidade?”. O principal objectivo é assegurar a qualidade dos serviços prestados, satisfazendo as necessidades implícitas e explícitas de todas as partes interessadas, através da organização e melhoria contínua das operações da instituição. Tentou-se clarificar a aplicação nos museus de conceitos como:

Sistema – conjunto de partes que interagem e se interdependem, formando um todo único com objectivos e propósitos em comum, efetuando sinergicamente determinada função.

Gestão – conjunto de atividades coordenadas para dirigir uma organização. É o lado do planeamento, mais do que o controlo, que a torna atrativa.

Qualidade – grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas.

Procurou-se, assim, valorizar a sua aplicação na realidade museológica nacional.

## Palavras chave

Museu, Gestão, Qualidade

## Nota biográfica

Licenciada em História, variante de Arqueologia, pela Faculdade de Letras do Porto, onde também concluiu o Curso Integrado de Museologia, com o grau de Mestre. Técnica superior na Câmara Municipal do Porto, onde já exerceu funções como Responsável da Qualidade no Departamento de Arquivos. Atualmente, coordena o Setor de Extensão Cultural e Educativa da Divisão Municipal de Arquivo Histórico. Temas como os custos da qualidade - inerentes a medidas de prevenção e de avaliação na deteção de erros e falhas- ou o estudo de indicadores de eficácia e eficiência em instituições culturais são âmbitos de estudo a encetar no futuro.

## Abstract

The aim of this reflection is to contribute to an increasing awareness of “Quality Management” among professionals working in museums, through the presentation of guiding models, recognized at international level. Many might wonder: “– What is the point of having a Quality Management System?”. The main goal is to guarantee the quality of the services provided, leading to the satisfaction of all parts involved, through a better organization and continuous improvement of the operations of the institution. It is necessary to clarify the application of the following concepts in the context of museums:

System – group of parts that interact and are interdependent, working as a whole, in synergy with common goals.

Management – group of coordinated activities that are necessary to run an organization. It is the planning side of it, and not the controlling, that provides its attractiveness.

Quality – level of requests achievement, given by a group of intrinsic characteristics.

The aim was to highlight the application of these concepts in the context of Portuguese museums.

## Key words

Museum, Management, Quality.

## Biographical note

The author holds a Bachelor degree in History, with specialization in Archeology and a Master degree in Museology, all from “Faculdade de Letras do Porto” (Faculty of Arts of the Oporto University). She currently works at the Oporto city hall, coordinating the education and outreach unit of the Municipal Historical Archive. Previously, at the same institution, the author was responsible for the implementation of Quality Systems in accordance with ISO standards. Future research topics: the costs of quality, related to the implementation of prevention measures and the evaluation for the detection of mistakes and errors; evaluation of performance indicators in cultural institutions.

## Introdução

De acordo com a definição do *International Council of Museums* (ICOM 1990, 3), Museu é uma “non-profitmaking, permanent institution, in the service of society and of its development, and open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates, and exhibits, for purposes of study, education and enjoyment, material evidence of people and their environment”. Esta definição permite clarificar as funções dos museus e constatar que, para as desenvolver, os museus, como as empresas, as associações e outras instituições de base cultural, deverão ser vistos como organizações, no sentido em que têm uma existência jurídica, infraestruturas, recursos humanos, financeiros e materiais associados, normas operacionais, procedimentos e uma cultura organizacional que incorpora um propósito inerente à sua existência e pretende alcançar determinados objectivos.

Segundo Barry Lord e Gail Dexter Lord (1997, 4), existem seis funções principais que, congregadas, definem o que é único num museu: três estão relacionadas com o acervo (coleccionar, documentar, preservar); outras três com atividades (investigar, expor, interpretar); e a sétima função é a gestão. A divergência inerente aos dois primeiros tipos torna-se evidente. O papel chave da administração é transformar esta divergência, numa tensão criativa e não debilitante.

## 1. A gestão dos museus

“(…) Museums have tended to be reactive rather than proactive. The current focus on management can enable museums to grasp more firmly why they exist, what they aim to achieve, and how this can most effectively be realized. From a management perspective, the current challenges are as much an opportunity as a threat. (...)” (Moore 1994, 2).

Está, atualmente, na ordem do dia, a discussão sobre os modelos e os objetivos da gestão em museus. Todos os profissionais dos museus já se interrogaram sobre: “Para que necessitamos da gestão?”. Infelizmente, a resposta nem sempre é clara. Demasiadas vezes, a gestão apenas parece fazer exigências burocráticas no tempo dos profissionais, que poderiam estar a trabalhar com as coleções ou com o público, em vez de outra reunião, preencher outro impresso ou fazer outro relatório. No entanto, contrariamente à opinião mais negativista, a finalidade da gestão é tornar mais fácil o trabalho para o *staff* da organização, facilitando as decisões.

Como referem Barry Lord e Gail Dexter Lord (1997, 2) “(...) the purpose of management in museums is to facilitate decisions that lead to the achievement of the museum’s mission, the fulfilment of its mandate, and the realisation of the goals and objectives for all of its functions (...)”. Esta compreensão implica um simples, mas efetivo meio para avaliar a gestão do museu: ela está a **facilitar decisões** que conduzem ao alcançar da missão, metas e objetivos em todas as suas funções? Se sim, a

gestão está a fazer o seu trabalho; se não, são necessárias mudanças. Relacionado com este, podemos apontar um segundo critério para avaliar a gestão do museu: a gestão **inspira os colaboradores**, os voluntários, os visitantes, ou outros, sobre a missão do museu? Este aspecto é essencial para que, a longo prazo, a missão se cumpra.

### 1.1. A missão

“(…) One of the most welcome developments in museum management in recent years has been the recognition that museums need to define an overall policy. Museums need a sense of purpose and a sense of direction. (…)” (Moore 1994, 7).

O ponto de partida para a gestão de uma instituição museológica é a **missão**, definida no momento da sua criação. Esta afirmação objetiva, breve e, de preferência, inspirada, sobre a sua relevância<sup>1</sup>, irá traduzir-se em metas a atingir a longo prazo (níveis qualitativos de desenvolvimento da coleção e dos serviços para o visitante) e objetivos “de curto prazo” (ou seja, expressões quantitativas de passos específicos no caminho para as metas). Estes elementos têm que estar interligados, em consonância e reforçando-se uns aos outros, dando integridade à organização e fornecendo uma base racional e

---

<sup>1</sup> No seio dos responsáveis pelos museus, vai havendo uma pequena “guerra” em relação ao que pode constituir uma boa declaração de missão, havendo quem defenda que a missão deve traduzir a “estratégia de negócio” e quem afirme que, pelo contrário, deve refletir os valores “filosóficos e éticos” da instituição. Contudo, esta questão não será aqui desenvolvida, por se considerar não ser pertinente para a problemática em análise. No âmbito desta reflexão, apenas se torna relevante a existência da missão enquanto instrumento de gestão e, para servir como tal, a missão deve congrega ambos os aspetos.

clara para os comportamentos e programas de ação.

Entre as muitas razões que se podem enunciar para a necessidade dos museus definirem uma efetiva declaração de missão, encontram-se as seguintes:

- Esclarecer claramente as áreas de intervenção do museu.

- Explicar as suas áreas de intervenção e as diferentes atividades que desenvolve ou pretende desenvolver.

- Motivar, inspirar e unificar todos os colaboradores em torno da organização e das suas atividades, inculcando sentido de perseverança, valores e padrões de comportamento.

### 1.2. Gestão e liderança

Gestão e Liderança estão relacionadas, mas não são funções idênticas. Citando Lord e Lord (1997, 4) “(…) management is about ‘doing it right’, while leadership is ‘doing the right thing (…)’”.

Para se atingirem as metas institucionais articuladas com os planos do museu, a gestão de topo precisa fixar objetivos mensuráveis, definidos para um curto prazo, que em conjunto, conduzirão a mudanças qualitativas. A direção é igualmente responsável por garantir recursos necessários para se atingirem esses objetivos de acordo com o cronograma e o orçamento estabelecidos. Monitorizar o orçamento e o cronograma – assegurando que tempo e

dinheiro são utilizados de acordo com o estabelecido – é uma das funções chave da gestão. Esta função sugere um outro critério para avaliação: estão as metas a ser passadas para **objetivos mensuráveis** a um curto prazo de tempo? O alcançar de objectivos anuais é monitorizado de acordo com o orçamento e recursos disponíveis? Este acompanhamento é conseguido se existir **liderança**.

São os líderes que estabelecem a direcção da organização, devendo criar e manter um ambiente interno que facilite o envolvimento de todos os colaboradores para a execução da missão e objetivos do museu. Assim, a liderança envolve um processo de influência social sobre um grupo de pessoas (Carapeto e Fonseca 2006, 81).

Funções	Significado
Planear	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procurar toda a informação disponível.</li> <li>• Definir a tarefa ou objetivo do grupo.</li> <li>• Estabelecer um plano de trabalho.</li> </ul>
Iniciar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser um agente de mudança.</li> <li>• Explicar à equipa os objetivos e o plano.</li> <li>• Explicar porque é que os objetivos e o plano são necessários.</li> <li>• Distribuir tarefas pelos membros do grupo.</li> <li>• Estabelecer padrões para o grupo.</li> </ul>
Controlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter os padrões do grupo.</li> <li>• Influenciar o ritmo.</li> <li>• Assegurar que todas as ações se destinam a atingir os objetivos.</li> <li>• Manter as discussões relevantes.</li> <li>• Impulsionar o grupo para a ação/decisão.</li> </ul>
Apoiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expressar aceitação das pessoas e dos seus contributos.</li> <li>• Encorajar e motivar a equipa e os</li> </ul>

Funções	Significado
	<p>indivíduos, nomeadamente através de atos de reconhecimento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolver: comunicação intensa, através de redes e canais flexíveis (informais, reuniões, eventos, etc.).</li> <li>• Disciplinar a equipa e os indivíduos.</li> <li>• Criar espírito de equipa.</li> <li>• Aliviar a tensão com humor.</li> <li>• Resolver desacordos.</li> <li>• Treinar e formar de forma contínua.</li> </ul>
Informar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarificar a tarefa.</li> <li>• Dar nova informação ao grupo, mantê-lo informado.</li> <li>• Receber informação do grupo.</li> <li>• Resumir as sugestões e as ideias de forma coerente.</li> </ul>
Avaliar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar a exequibilidade de uma ideia.</li> <li>• Testar as consequências de uma solução proposta.</li> <li>• Ouvir: os superiores devem escutar os subordinados; os colegas uns aos outros, etc.</li> <li>• Avaliar o desempenho da equipa.</li> <li>• Ajudar a equipa ou o indivíduo a avaliar o seu próprio desempenho por referência aos padrões (critérios de sucesso) estabelecidos.</li> </ul>

Figura 1 Principais Funções da Liderança Relativamente a um Grupo © Carapeto e Fonseca (2006, 86)

Igualmente fundamentais para a gestão de um museu são as instalações, as coleções e os recursos humanos. Relativamente a estes aspectos, um importante papel do gestor é avaliar o cumprimento das principais funções associadas aos museus. Esta avaliação deve ser feita em termos de **eficácia e eficiência**:

- “(...) Effectiveness measures the extend to which the museum’s efforts achieve the intended result.

- Efficiency measures that effect in relation to the effort required (...)" (Lord e Lord 1997, 11).

Assim, um último critério para avaliar a gestão será analisar se a eficiência e a eficácia estão a ser controladas.

### 1.3. O conceito de cliente

A aplicação deste conceito ao setor museológico, apesar de exigir uma clara definição do seu significado, aproxima o museu a um mundo onde tudo tem um valor de mercado, onde a cultura e o património se transformaram numa gama de produtos e onde as relações entre as pessoas e as instituições, mesmo com as que desenvolvem atividades de serviço público, são vistas como relações do tipo “cliente-fornecedor”. O visitante do museu, que paga o seu ingresso e os seus impostos, cada vez mais exige que este o trate de acordo com a sua condição de **cliente** e, se for mal servido, optará pela concorrência<sup>2</sup>.

Para investigadores como Nuno Guina Garcia (2003, 125), a utilização do termo “cliente” não é satisfatória, pelo facto de pressupor uma relação de compra e venda entre as partes, o que, no contexto dos museus, limita, de alguma forma, a sua aplicação. Se é verdade que, em muitos casos, o museu presta um serviço ou fornece um produto em troca de um pagamento que, em última instância, pode ser o imposto pago pelo cidadão ao Estado, não é menos verdade que ele serve (ou deve servir), através da sua ação,

---

<sup>2</sup> Considera-se que os museus não são concorrentes diretos entre si; contudo, outros espaços – como o *shopping*, o cinema ou a esplanada – conseguirão atrair os mesmos públicos.

pessoas que não pagam ingresso nem impostos, pessoas que ainda não existem – as gerações futuras – e sistemas mais abstratos como a sociedade e a comunidade. De acordo com aquele autor, seria, porventura, mais correto recorrer a expressões como “utilizadores”, “utentes” ou “beneficiários” ou, mais ainda, à expressão inglesa *stakeholder*, que pode ser traduzida como todas as entidades que, direta ou indiretamente, estão interessadas no desempenho da instituição.

Assim, para a gestão do museu é necessário, em primeiro lugar, definir quem são os seus clientes e pensar como se podem fidelizar. Infelizmente, não há uma resposta simples para esta questão crítica. Clientes satisfeitos regressam e conduzem outros. Clientes insatisfeitos não apenas deixam de regressar, como causam o afastamento de outros. Num meio competitivo como aquele em que vivemos, satisfazer os públicos deverá ser o foco fundamental de qualquer estratégia.

### 1.4. Serviço ou produto?

A necessidade do museu promover as suas exposições, serviços e outras atividades junto dos “clientes” reais e potenciais faz com que a noção de “produto” (ou serviço) se aplique hoje com toda a lógica e pertinência. Ao visitarmos uma instituição museológica estamos a consumir um produto ou a utilizar um serviço?

No nosso dia-a-dia utilizam-se e usufrui-se de uma grande diversidade de serviços. No entanto, estes diferem bastante entre si nas suas características intrínsecas e em outras

propriedades do processo de prestação. Sofia Pinto (2003, 29) define um **serviço** como “uma combinação de resultados e experiências prestadas e recebidas por um cliente”. Já Grönroos (2000), apresenta o serviço como um processo constituído por um conjunto de atividades mais ou menos intangíveis que, geralmente, mas nem sempre, são concretizadas por interação entre o cliente e os recursos (humanos e/ou físicos, e/ou informáticos) da entidade, atividades essas que são prestadas como soluções para os problemas dos clientes.

Estas e outras definições apresentadas na literatura - ver por exemplo Juran e Gryna (1990) e Parasuraman et al. (1985) - traduzem, de uma forma mais ou menos explícita, as **caraterísticas básicas** que distinguem um serviço de um bem:

- Os serviços são processos constituídos por atividades ou séries de atividades e não por bens.
- Os serviços são intangíveis, em maior ou menor grau, o que dificulta a sua armazenagem, bem como a demonstração dos seus atributos ou a sua avaliação.
- Os serviços são, com maior ou menor extensão, produzidos e consumidos simultaneamente, embora possam exigir preparação de *back office*. A simultaneidade do processo de produção do serviço acarreta a percebibilidade: o serviço esgota-se no ato da prestação.
- O cliente participa no processo de produção do serviço. O facto do cliente participar, em maior ou menor grau no processo de prestação do

serviço, determina a heterogeneidade do mesmo. Na realidade, o serviço apresenta variabilidade de acordo com a intervenção humana. A consistência do comportamento é difícil de assegurar. Este pode variar de cliente para cliente, de colaborador para colaborador e de dia para dia.

Sofia Pinto (2003) apresenta uma classificação dos serviços baseada na necessidade de encontrar formas úteis de agrupar os serviços em categorias, que partilhem características relevantes para a gestão, em geral, e para a gestão da qualidade, em particular. Assim, à semelhança de outros autores, sugere a existência de **três tipos de serviços**:

- Os serviços profissionais – constituem aqueles em que existem poucas transações, sendo estas, altamente customizadas, orientadas para o processo, com um tempo de contacto relativamente longo, em que grande parte do valor é acrescentado pelo *front office* e onde se verifica uma grande amplitude de decisão na resposta às necessidades do cliente (por exemplo, os bancos).
- Os serviços de grande consumo – são prestados por organizações onde se verificam muitas transações que, sendo bastante padronizadas, envolvem um tempo de contacto limitado. A oferta é essencialmente orientada para o produto, o valor é acrescentado predominantemente pelo *back office* e o pessoal de contacto tem uma reduzida capacidade de decisão (por exemplo, o Serviço de Transportes Colectivos do Porto).

- No service shop encontram-se aquelas situações de serviços, em que as diferentes características não assumem valores extremos, mas antes valores intermédios entre os verificados para o serviço profissional e para o serviço em massa (outra designação possível para serviço de grande consumo), acabando por constituir uma categoria residual face às anteriores.

Analisando os dados apontados, considera-se o museu como um local onde se presta um serviço de grande consumo, que dispõe de vários produtos.

Segundo Nuno Guina Garcia (2003, 127), o **produto** do museu não pode ser visto, unicamente, como aquilo que é fornecido de forma visível ao utilizador da instituição, mas como todos os resultados das ações desenvolvidas no decurso da sua atividade e que, de forma direta ou indireta, a curto ou longo prazo, irão servir os respetivos clientes.

## 2. Qualidade nos museus

No ambiente de prestação de serviços, a gestão da qualidade centra-se, fundamentalmente, na interação com o usuário. É nesse processo interativo que a qualidade aparece. Ela pode ser medida sob duas perspetivas complementares: a qualidade percebida pelos clientes e a qualidade monitorizada pela instituição.

As instituições museológicas não diferem de outras empresas, pelo que uma aproximação às suas técnicas de gestão é possível; no entanto,

uma eventual adaptação dessas técnicas deve ter em conta, não só a especificidade dos grandes objectivos do museu, mas também a filosofia que está por trás da sua criação e desenvolvimento. Se estes aspectos forem considerados, a gestão da qualidade, enquanto sistema global de gestão das organizações, pode constituir uma resposta segura aos desafios que hoje se colocam ao museu, pelo sucesso já experimentado no setor empresarial e em outras organizações sem fins lucrativos e de serviço público.

A gestão da qualidade constitui, na opinião de Nuno Guina Garcia (2003, 154), um modelo de gestão que pode garantir um futuro para o museu que pretende ter sucesso, sem pôr em causa o seu papel na preservação do património e no desenvolvimento cultural da sociedade, que assume as suas responsabilidades para com as gerações futuras, pelo facto de colocar o cliente no centro das atenções sem descurar o papel social e que apela a um equilíbrio entre as diferentes partes interessadas pela ação da organização. Por outro lado, ao privilegiar a adopção de uma filosofia e prática de melhoria contínua, vista como uma constante adaptação às necessidades dos seus clientes, responde aos desafios de uma sociedade onde as mudanças e as transformações são rápidas e pouco previsíveis.

### 2.1. A qualidade percebida dos serviços

Segundo Sofia Pinto (2003, 41), a Qualidade Percebida do Serviço é o “grau e a direção da discrepância entre as expectativas e as perceções



dos consumidores”. A qualidade é percebida pelos clientes através da comparação que estes fazem entre expectativas e experiências, relativamente a uma série de dimensões da qualidade. Verifica-se, desta forma, uma confirmação ou não das expectativas dos clientes.

Na maioria dos serviços, a imagem da instituição tem uma grande importância e afeta as percepções da qualidade de diversas formas. Uma percepção positiva da qualidade obtém-se quando a qualidade experimentada está de acordo com as expectativas dos clientes (qualidade esperada). Quando as expectativas não são realistas, a qualidade percebida total será baixa, mesmo que a qualidade experimentada, medida de uma forma objetiva, seja boa. A qualidade percebida é determinada não apenas pelos níveis de qualidade técnica e funcional, mas também pelo hiato entre a qualidade experimentada (qualidade funcional e qualidade técnica) e a qualidade esperada. A qualidade do serviço, entendida como qualidade percebida do serviço, resulta da avaliação que é feita pelo cliente e, por isso, para diversos autores, é mais difícil de fazer relativamente aos serviços, do que relativamente aos bens. Esta dificuldade é justificada por dois motivos: por um lado, pelo facto do cliente avaliar a qualidade do serviço, não somente pelo resultado do serviço, mas também pela avaliação do processo de prestação do serviço; e, por outro, devido ao menor número de características experienciais que integram uma oferta de serviço. As propriedades experienciais são os atributos passíveis de serem conhecidos

apenas após a compra ou durante o seu consumo. A título de exemplo considere-se o sabor, o desempenho, a utilidade, a adequabilidade, a capacidade de resposta, a cortesia e a acessibilidade.

## 2.2. A qualidade monitorizada pela organização

Segundo Pinto (2003, 71), a medição da qualidade do serviço prestado por uma organização deverá respeitar três requisitos: deve ser feita de forma integrada, uma vez que a inclusão de todas as categorias possibilita uma informação mais rica à gestão da qualidade; deve ser feita de forma continuada, o que significa que a sistematização feita em diferentes categorias de medição (figura 2), deve ser mantida no longo prazo, para ser possível acompanhar a evolução verificada em cada uma delas; é, sempre que possível, a medição da qualidade do serviço deve ser comparada, isto é, confrontada com outros indicadores, nomeadamente com informação sobre a qualidade da oferta dos concorrentes (*benchmarking*).

O contexto criado pela promulgação da Lei-Quadro dos Museus Portugueses (Lei n.º47/2004, de 19 de Agosto), a qual enquadra as funções desempenhadas pelos museus; pela publicação de ensaios sobre gestão de coleções, *marketing* ou estudo de públicos, áreas precursoras na implementação de métodos como a recolha de indicadores ou estudos de *benchmarking*; e pela recente legislação sobre gestão por objetivos na Administração Pública, criaram uma nova noção de serviço e

permitiram uma maior autorreflexividade entre os responsáveis pelas instituições museológicas.

### 2.3. Modelos para a implementação de um sistema de gestão da qualidade

Poderá surgir a questão “Para que serve um Sistema de Gestão da Qualidade?”. O principal objetivo é assegurar a qualidade dos serviços prestados, satisfazendo as necessidades implícitas e explícitas dos utilizadores, através da organização e melhoria sistemática das operações e processos da instituição. Ele irá permitir que a organização, internamente, aborde, organize e mantenha um maior controlo nos instrumentos de gestão, maior transparência nas decisões, maior confiança para todas as partes interessadas e menores custos inerentes a falhas e reclamações; por sua vez, perante os clientes, haverá menores variações na prestação de serviços, maior transparência e uma melhor imagem sobre os serviços prestados.

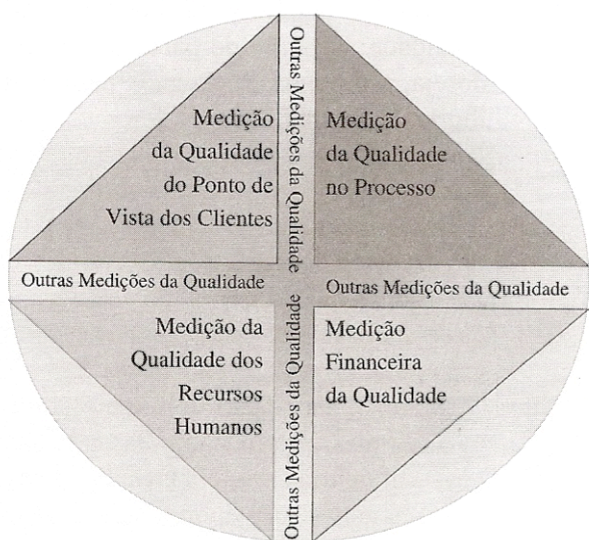


Figura 2 Categorias de Medição na Avaliação da Qualidade de Serviço © Pinto (2003, 63)

À medida que as necessidades de consumo evoluíram, também no plano metodológico começaram, entretanto, a surgir propostas diversificadas de gestão e avaliação das organizações, facto que conduziu ao aparecimento de vários modelos para a implementação de um sistema de gestão da qualidade. Diversas iniciativas foram desenvolvidas no plano internacional, para servir de referência normativa aos organismos que pretendessem melhorar a sua estrutura e metodologia de gestão.

Sofia Pinto (2003, 60) refere que os modelos, não sendo prescritivos, auxiliam as organizações a definir um apropriado sistema de gestão, independentemente da sua dimensão, da sua estrutura, do seu grau de maturidade ou do sector de atividade onde atuem, daí a sua importância para as organizações.

Os modelos teóricos estão na base da gestão planificadora, representada pelo interesse de abertura ao meio e de adaptação permanente, pela previsão e modificação dos produtos (Chauvet 1999, 39). Eles permitem controlar fenómenos complexos como a concorrência, a diferenciação e o subjetivo, apelando à reflexão colectiva e à motivação, nunca nos devemos esquecer de que são um instrumento ao serviço do homem de modo a permitir-lhe uma melhor análise dos problemas, uma melhor compreensão dos sistemas complexos e uma elaboração mais precisa de soluções adequadas a esses mesmos sistemas. Nesta reflexão abordam-se alguns dos modelos mais conhecidos em Portugal.

Um dos modelos mais conhecidos é o Modelo de Excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM). Este modelo é uma referência pertinente na medição da qualidade dos serviços (Pinto 2003, 60). Foi introduzido na prática da gestão por via do Prémio Europeu da Qualidade. Em Portugal, este programa teve o seu início em 1994 e é proposto às empresas na forma de concurso, denominado “Prémio de Excelência”, com o qual se pretende promover a utilização das metodologias de Gestão pela Qualidade Total. Assim, a EFQM apresenta uma metodologia de gestão baseada em critérios objetivos. Enfatiza a orientação para os resultados, a liderança, a melhoria contínua, a satisfação dos clientes e de todas as partes interessadas, a gestão por processos e com base em factos.

Na 1.<sup>a</sup> Conferência da Qualidade das Administrações Públicas Europeias, realizada em Lisboa, em Maio de 2000, surgiu a versão piloto da chamada *Common Assessment Framework* (CAF). A Estrutura Comum de Avaliação, ou CAF, apoiada no modelo de aprendizagem e inovação da EFQM, destina-se a estimular as organizações europeias do sector público para o uso de técnicas de gestão de qualidade e o desenvolvimento de processos de melhoria contínua. A 2.<sup>a</sup> Conferência da Qualidade realizou-se dois anos depois, em Copenhaga, e nela foi difundida uma nova versão da CAF, a partir da qual se incrementaram as ações de autoavaliação.

A norma ISO 9001:2008 tem como grande objetivo especificar requisitos para a definição

de um sistema de gestão da qualidade, que pode ser utilizado para aplicação interna das entidades ou para certificação e pretende ser aplicável a “todas as organizações, independentemente do tipo, dimensão e produto que proporcionam” (NP EN ISO 9001:2008: 10.). De uma forma concisa a NP EN ISO 9001:2008 pode ser definida como uma norma consensual, contendo requisitos flexíveis e de aplicação universal, focalizada na eficácia do sistema de gestão da qualidade da organização em determinar/identificar, satisfazer (ou mesmo exceder) requisitos, necessidades, expectativas e exigências dos clientes e de outras partes interessadas, através da aplicação, em toda a organização, de princípios comprovados de controlo de gestão e de melhoria contínua.

Na versão portuguesa, esta norma recebe o título: *Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos*. Ela aborda a gestão da qualidade como um processo unificado, descrevendo os aspectos em que deve assentar a atividade de uma organização:

- Sistema de gestão da qualidade (secção 4)
- Responsabilidade da administração (secção 5)
- Gestão de recursos (secção 6)
- Realização do produto (secção 7)
- Medição, análise e melhoria (secção 8)

Em síntese, pode referir-se que as abordagens dos sistemas de gestão da qualidade, através da

norma ISO ou dos modelos de excelência organizacional, baseiam-se em princípios comuns. Todos:

- Permitem à organização a identificação dos seus pontos fortes e fracos.
- Contêm disposições para avaliação em relação a modelos genéricos.
- Proporcionam uma base para a melhoria contínua.
- Abarcam disposições para o reconhecimento externo.

A diferença entre os vários modelos reside no seu âmbito de aplicação. A realidade das organizações é distinta e o método e a forma para o cumprimento da norma dependem de factores diversos, tais como: a dimensão e a estrutura da instituição, a caracterização dos clientes e os recursos (humanos, financeiros, as coleções, etc.) disponíveis. Cada entidade deverá ponderar o contexto da sua atividade e então definir o seu próprio sistema.

## Considerações finais

“(…)From time to time, we must also examine our intellectual premises. (...) With the passage of the years, these premises too may become afflicted with “dry, rot, woodworm, and damp”. Like our physical premises, some of these premises as well may require periodic refinement, renovation or even, in the most extreme cases, replacement.(…)” (Weil 1990, 7).

As situações estratégicas são, por definição, ambíguas, incertas, paradoxais e únicas – uma determinada situação é estratégica porque nunca antes fora encontrada sob essa forma –, o que torna difícil identificar objetivos, problemas e oportunidades; conseqüentemente, os gestores têm que desenvolver novas formas de apreender cada nova conjuntura. A função real dos gestores é ajuizar sobre quando se devem aplicar os enquadramentos previamente estabelecidos, quando é que estes devem ser alterados e quando se devem desenvolver novos (Stacey 1998, 23).

Naturalmente que a implementação de um modelo de gestão da qualidade num museu não é um processo sem dificuldades, pois sem uma efetiva mudança de mentalidade e da cultura institucional e o empenho da gestão de topo será, à partida, mais um caso de insucesso. Surgirão dificuldades criadas pela complexidade das estruturas hierárquicas ou a escassez de recursos. A grande importância atribuída num sistema de gestão da qualidade ao sistema documental poderá favorecer o aumento de medidas burocráticas (provavelmente causada pela procura de evidências que demonstram a implementação dos requisitos) e, finalmente, o facto do processo de certificação – que é normalmente desenvolvido com o apoio de consultores externos – acarretar, em geral, custos elevados, serão aspetos menos positivos neste processo.

No entanto, acredita-se que a implementação de um sistema de gestão da qualidade permitirá satisfazer a necessidade de uma organização

formal de um sistema que garanta a gestão de um museu em todas as áreas. Será possível, também, entender as relações existentes entre o nível de qualidade prestado e vários outros fatores dentro das instituições: a maior ou menor organização dos serviços; a existência de métodos de trabalho mais ou menos eficazes; o grau de informação dos funcionários; a visão e o empenho dos dirigentes e chefias no propósito da organização. Outros benefícios a atingir com a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade será conseguir-se um sistema objectivo, claro e partilhado para alcançar a satisfação dos clientes internos e externos; a melhoria contínua dos produtos/serviços e processos através da melhor identificação de situações problemáticas; uma melhor gestão de recursos, evitando-se gastos desnecessários, pelo aproveitamento de sinergias que se irão detetar com os levantamentos a efetuar. Pode, ainda, destacar-se a melhor gestão de recursos humanos. Ao elevarem o padrão de trabalho a um nível compatível com as capacidades dos contratados, os gestores podem recolher ganhos em termos de satisfação humana e lucros económicos. Da mesma forma, as melhorias introduzidas para uma comunicação efetiva resultarão em atitudes positivas dos colaboradores. De acordo com Moore (1999, 246), embora tenham sido publicados um número limitado de estudos sobre os recursos humanos num museu, há evidências de que os colaboradores iriam responder favoravelmente a um estilo de gestão mais aberto e inclusivo. Realça-se o facto de, quanto maior o envolvimento nas ações de melhoria, maior o

aumento da responsabilidade individual e coletiva em relação aos resultados da organização; quanto maior a incidência nos aspetos ligados à disseminação/uso da informação, maiores efeitos positivos na criatividade e surgimento de ideias; quanto maior a participação nas discussões colectivas, maior cooperação interna e mobilização de esforços.

Cita-se Crosby (1979, 1) quando este autor refere que “Quality is free. It’s not a gift, but it is free. What costs money are the unquality things – all the actions that involve not doing jobs right the first time (...)”.

## Referências bibliográficas

- Carapeto, Carlos e Fonseca, Fátima. 2006. *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*. 2.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Sílabo. ISBN: 972-618-423-1.
- Chauvet, Alain. 1999. *Métodos de Gestão: O Guia*. Lisboa: Instituto Piaget. ISBN: 972-771-082-4.
- Crosby, Philip B. 1979. *Quality is Free*. New York: Mcgraw-Hill Publishing Company. ISBN: 0-07-014512-1.
- Estrutura Comum de Avaliação (CAF). 2003. *Melhorar as Organizações Públicas Através da Auto-Avaliação*. Lisboa: Direção Geral da Administração Pública.
- European Foundation For Quality Management (EFQM). 2003. Brussels: EFQM. ISBN: 90-5236-077-4.
- Fernandes, Artur. 2000. *Qualidade de Serviço Pela Gestão Estratégica*. Cascais: Pergaminho. ISBN: 972-711-391-5.
- Fitzsimmons, James A. e Fitzsimmons, Mona J. 2008. *Service Management*. Singapura: Mcgraw-Hill International Edition. ISBN: 978-007-126346-7.
- Garcia, Nuno Guina. 2003. *O Museu Entre a Cultura e o Mercado: Um Equilíbrio Instável*. Coimbra: Instituto Politécnico. ISBN: 972-98593-2-9 (Coleção Práticas – Conhecimento - Pensamento).
- Grönroos, Christian. 2000. *Service Management And Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. Second Edition. England: John Wiley & Sons. ISBN: 0-471-72034-8.
- International Council of Museums (ICOM). 1990. *Statuts de L'Icom: Code De Déontologie Professionnelle*. Paris .
- Juran, J. M. e Gryna, Frank M. 1990. *Quality Planning And Analysis*. New Delhi: Tata Mcgraw-Hill, (8<sup>a</sup> Ed.).
- Lei n.º 47/2004. D.R. I Série-A.193 (2004-08-19) 5379-5394.
- Lord, Barry e Lord, Gail Dexter. 1997. *The Manual Of Museum Management*. Oxford [Etc.]: Altamira Press. ISBN: 0-7591-0249-X.
- Moore, Kevin Ed. 1994. *Museum Management*. London And New York: Routledge. ISBN: 0-415-11278-8.
- Moore, Kevin Ed. 1999. *Management in Museums*. London & New Brunswick: The Athlone Press. ISBN: 0485-90008-4. (New Research In Museum Studies: An International Series; 7).
- NP EN ISO 9000: 2005. *Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário*. Portugal: Instituto Português da Qualidade.
- NP EN ISO 9001:2008. *Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos*. Portugal: Instituto Português da Qualidade.
- NP EN ISO 9004:2000. *Sistemas de Gestão da Qualidade – Linhas De Orientação Para Melhoria do Desempenho*. Portugal: Instituto Português da Qualidade.
- Oliveira, J. Otávio (Org.). 2004. *Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. ISBN: 85-221-0386-0.
- Parente, Maria Fernanda Vaz. 2003. *A Liderança Para a Excelência: Um Modelo Para os Serviços Públicos Portugueses*. [Texto Policopiado]. Lisboa: Universidade Aberta. Dissertação Apresentada à Universidade Aberta Para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão da Qualidade.
- Pinto, Sofia Salgado. 2003. *Gestão dos Serviços: A Avaliação da Qualidade*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Rocha, J. A. Oliveira. 2006. *Gestão da Qualidade: Aplicação aos Serviços Públicos*. Lisboa: Escolar Editora. ISBN: 972-592-197-6.
- Serra, Filipe Mascarenhas. 2007. *Práticas de Gestão nos Museus Portugueses*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa Editora. ISBN: 978-972-54-0171.
- Stacey, Ralph. 1998. *Pensamento Estratégico e Gestão da Mudança: Perspetivas Internacionais sobre Dinâmica Organizacional*. Lisboa: Dom Quixote. ISBN-972-20-1435-8.
- Victor, Isabel. 2005. *Os Museus e Qualidade: Distinguir Entre Museus com “Qualidades” e a Qualidade em Museus*. Lisboa: Universidade Lusófona. (Cadernos De Sociomuseologia; N.º 23). Dissertação de Mestrado Apresentada à Universidade Lusófona.
- Weil, Stephen E. 1990. *Rethinking The Museum and Other Meditations*. USA: Michelle Smith. ISBN: 0-87474-948-4.