

**RELATÓRIO DECORRENTE DA INVESTIGAÇÃO SOBRE ALINHAMENTO
ESTRATÉGICO POR MEIO DA INTEGRAÇÃO ENTRE PROPÓSITO,
PROCESSOS E PESSOAS BASEADO NA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO EM
INSTITUIÇÕES DE CULTURA PORTUGUESAS**

Elaborado por:

Antonio Andrade D.Sc
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Supervisionado por:

Paulo Resende da Silva PhD
Universidade de Évora
Centro de Estudo e Formação Avançada em Economia e Gestão, Portugal
(CEFAGE)

Évora, set. 2025

RESUMO

No contexto da gestão estratégica e, em particular, do alinhamento estratégico, a gestão eficaz da informação torna-se um pilar fundamental para promover a coesão entre as diversas áreas da organização, integrando, de forma sinérgica, propósito, processos e pessoas. O estudo sobre o alinhamento estratégico em instituições culturais portuguesas, especificamente museus e bibliotecas, é aqui apresentado. A pesquisa investiga a integração entre propósito, processos e pessoas, baseada na gestão da informação, em um ambiente organizacional complexo e impulsionado por avanços tecnológicos. A metodologia do estudo incluiu entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores, e este relatório apresenta os resultados obtidos de seis instituições participantes: o Museu Nacional Frei Manuel do Cenáculo, a Biblioteca Pública de Évora, o Museu Nacional de Arte Antiga, a Biblioteca do Museu Nacional de Arte Antiga, a Biblioteca Municipal de Setúbal e o Museu de Mértola, além de comparar esses achados com estudos anteriores realizados pelo mesmo pesquisador. A discussão final aborda as características observadas e seus impactos na gestão, concluindo que, apesar da dedicação das equipes, as instituições enfrentam desafios de rigidez e centralização que limitam sua capacidade de inovação e adaptação.

OBJETIVO

O presente relatório apresenta os resultados de um estudo sobre o alinhamento estratégico impulsionado pela informação, examinando a relação entre propósito, processos e pessoas em instituições culturais portuguesas, realizado de maio a agosto de 2025. Esta investigação representa um dos requisitos para a conclusão do pós-doutoramento de Antonio Rodrigues de Andrade, desenvolvido no Centro de Estudo e Formação Avançada em Economia e Gestão (CEFAGE) da Universidade de Évora, sob a supervisão do Professor Doutor Paulo Resende da Silva.

PARTICIPANTES

- Sandra Leandro
- Rute Carapina
- Zélia Parreira
- Sara Linhares
- Elsa Valente
- Maria de Jesus Monge
- Celina Bastos
- Mário Antas
- Luís Montalvão
- Elisa Silva Lopes
- Lígia Brito Aguas
- Lígia Rafael

1. INTRODUÇÃO

Em um panorama empresarial cada vez mais volátil, as organizações modernas enfrentam desafios sem precedentes. A incessante progressão tecnológica remodela a sociedade e a estrutura das instituições, exigindo uma adaptação constante e proativa. Nesse contexto, emerge a necessidade premente de uma transição para um paradigma renovado, onde a flexibilidade, a capacidade de aproveitar oportunidades emergentes e aprofundar a compreensão do ambiente interno e externo tornam-se imperativos estratégicos.

A informação, nesse cenário, assume um papel central em todo o processo de gestão estratégica, desde a análise criteriosa do ambiente interno e externo até a formulação, comunicação, alinhamento, execução e controle da estratégia. Ela se revela como a espinha dorsal para a tomada de decisões informadas e a garantia de uma atuação coesa e direcionada.

Nessa linha, Mendonça e Varvakis (2018) ressaltam que a longevidade das organizações repousa sobre a habilidade de gerenciar a informação e gerar conhecimento, fomentando fluxos de informação otimizados e capacitando os gestores na tomada de decisões estratégicas.

O alinhamento estratégico, por sua vez, assegura a congruência entre planos, processos, ações e decisões que sustentam as estratégias, os objetivos e as metas da organização. O desempenho organizacional, intrinsecamente ligado à interação entre suas partes constituintes, destaca o papel fundamental das pessoas nesse contexto. A gestão eficaz da informação promove a coesão entre as diversas áreas da organização, impulsionada pela integração do trinómio essencial do alinhamento estratégico: Propósito, Processos e Pessoas.

Diante deste cenário, a presente investigação propôs-se a responder à seguinte questão: Em que medida as instituições culturais em Portugal, como museus e bibliotecas, utilizam a informação como catalisador para o alinhamento estratégico?

Adotando uma abordagem qualitativa, o estudo foi desenvolvido com um enfoque descritivo e aplicado, combinando pesquisa bibliográfica com investigação de campo através da realização de entrevistas semiestruturadas.

Este relatório, portanto, visa avaliar o alinhamento estratégico em instituições culturais portuguesas, museus e bibliotecas, por meio de uma análise da integração entre propósito, processos e pessoas, com base na informação disponível.

2. INSTITUIÇÕES PESQUISADAS

MUSEU NACIONAL FREI MANUEL DO CENÁCULO

Foi criado oficialmente em 1915 e enfrentou várias dificuldades até se estabelecer de forma definitiva no antigo Palácio Arquiepiscopal, que data do final do século XVI e início do século XVII.

Suas raízes históricas estão ligadas às coleções reunidas por Frei Manuel do Cenáculo, além de terem sido enriquecidas por obras de arte provenientes de antigas instituições religiosas e por doações pessoais. Em 1940, passou por uma grande reforma sob a supervisão do Professor Mário Chicó, que destacou as seguintes secções: Arqueologia, Arquitetura, Escultura, Epigrafia, Heráldica, Ourivesaria, Artes Decorativas e Pintura, sendo este último grupo o mais notável.

Adaptado de: <https://www.cm-evora.pt/locais/museu-nacional-frei-manuel-do-cenaculo/> em 14/07/2015

BIBLIOTECA PÚBLICA DE ÉVORA

Fundada em 1805 por Frei Manuel do Cenáculo, a Biblioteca Pública de Évora já despontava com uma coleção admirável, abrigando aproximadamente 50 mil volumes. Para assegurar a perenidade dessa instituição de saber, Cenáculo diligenciou a publicação dos seus Estatutos, datados de 21 de setembro de 1811, um marco na sua história.

A Biblioteca Pública de Évora, mais do que um repositório de livros, configura-se como um farol de acesso à informação e ao conhecimento. Detentora de um dos acervos mais valiosos do país, a biblioteca orgulha-se de preservar pergaminhos seculares, manuscritos de inestimável valor, incunábulo que testemunham o advento da impressão e impressos que retratam os séculos XVI a XIX. Não menos relevantes são os mapas, as imagens e os documentos musicais que compõem o seu rico património.

Enquanto participante ativa do Depósito Legal, a Biblioteca Pública de Évora garante a disponibilidade da totalidade da produção bibliográfica nacional. Ao receber cada livro impresso ou publicado em território português, a Biblioteca Pública de Évora acumula um acervo que se estima em um milhão de volumes, enriquecido anualmente com a adição de cerca de 40 mil novas obras.

Adaptado de: <https://www.bpe.bnportugal.gov.pt/A-Biblioteca/Sobre-a-Biblioteca/Historia> em 14/07/2025

MUSEU NACIONAL DE ARTE ANTIGA

Fundado em 1884 e sediado no Palácio Alvor há quase um século e meio, o Museu Nacional de Arte Antiga ostenta sua denominação atual há mais de cem anos. Consolidando-se como o mais relevante acervo de arte pública em Portugal, o museu exhibe uma rica tapeçaria de pinturas, esculturas, ourivesaria e artes decorativas provenientes da Europa, África e Oriente.

A coleção do Museu Nacional de Arte Antiga integra tanto aquisições de bens eclesiásticos quanto itens outrora pertencentes aos palácios reais. Acrescida ao longo do tempo por generosas doações e aquisições, ele espelha, de maneira singular, a produção e o acúmulo artístico em Portugal desde a Idade Média até a era contemporânea.

Adicionalmente, o Museu Nacional de Arte Antiga projeta-se no cenário global como uma referência museológica de excelência. Historicamente reconhecido como um museu nacional exemplar, o MNAA estabelece padrões rigorosos e implementa as melhores práticas em conservação e museografia, em consonância com as normas internacionais. Seu Serviço de Educação, notavelmente, foi pioneiro no país.

Adaptado de: <http://www.museudearteantiga.pt> em 14/07/2015

BIBLIOTECA DO MUSEU NACIONAL DE ARTE ANTIGA

A biblioteca do MNAA foi criada em 1945 e foca na História da Arte, incluindo temas como pintura, desenho, gravura, artes decorativas, arquitetura, museologia, teoria e crítica da arte, além de conservação e restauro. A biblioteca é aberta ao público e oferece acesso a um catálogo digitalizado com mais de 27 mil registros.

Seu acervo possui obras como monografias, revistas, catálogos de exposições e coleções de museus, além de teses acadêmicas e livros antigos, como missais, hagiológicos e manuscritos históricos. Com cerca de 33 mil títulos, a coleção cresceu principalmente por meio de doações. Isso inclui contribuições do Grupo de Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga e de José de Figueiredo, assim como coleções de outras figuras no cenário português.

Adaptado de: <http://www.museudearteantiga.pt/investigacao/biblioteca> em 14/07/2025

BIBLIOTECA MUNICIPAL DE SETÚBAL

A Biblioteca Pública de Setúbal existe neste edifício desde 1948. Foi fundada em 1874 no edifício dos Paços do Concelho, tendo uma história rica de

acontecimentos. Compreende atualmente os Serviços Centrais e quatro Polos espalhados pelo concelho (Polo de S. Julião / Polo da Bela Vista / Biblioteca de Azeitão / Polo da Gâmbia).

Disponibiliza ao público mais de 85 mil documentos cobrindo todas as áreas do conhecimento, suportes e abrangendo todas as faixas etárias. A Biblioteca Municipal de Setúbal, cumprindo a sua missão enquanto biblioteca pública, tem como objetivo essencial a satisfação das necessidades em informação, educação, cultura e lazer.

Fornecido por Elisa Lopes em 16/07/2025

MUSEU DE MÉRTOLA - CLÁUDIO TORRES

O Museu de Mértola, criado pela Câmara Municipal de Mértola em 2004, é composto por vários núcleos dispersos geograficamente, na sua maioria localizados no Centro Histórico de Mértola. Tem sido a sua função estudar, inventariar, tratar, conservar e divulgar todo o espólio que, ao longo dos últimos 30 anos, foi sendo descoberto nas inúmeras intervenções patrimoniais e arqueológicas. O património é assim um dos vetores fundamentais para o desenvolvimento do concelho de Mértola, pois é aquilo que nos diferencia de todos os outros concelhos do país, é a nossa mais-valia.

Adaptado de: <https://www.cm-mertola.pt/visitar-mertola/turismo/museu> em 23 de jul. 2025

3. RESULTADO

3.1. MUSEU NACIONAL FREI MANUEL DO CENÁCULO

3.1.1. PROPÓSITO

Definido pela tutela, o propósito dos museus, missão, visão e valores comuns estabelece o norte institucional. Contudo, esse propósito não está adaptado às particularidades de cada museu e revela-se, por vezes, desconhecido por muitos dos seus membros. A instituição, por sua vez, articula um plano de atividades trienal, instrumento essencial à gestão operacional. Esse plano serve como roteiro, consolidando os objetivos institucionais e orientando as ações.

A escuta ativa da voz do visitante permeia a cultura do museu. Longe de se restringir a formalidades, a instituição busca o feedback do público através de diversos canais: um diálogo com frequentadores, o tradicional livro de sugestões para críticas e iniciativas participativas, como o projeto "Peça a peça", onde o público detém a prerrogativa de definir os temas das exposições, evidenciando um compromisso autêntico com a interação.

A execução do plano de atividades abrange todas as áreas do museu. Cada setor, com suas especificidades, adere ao planejamento. O acompanhamento do progresso é feito por indicadores de desempenho.

A organização monitora indicadores de desempenho por meio de relatórios enviados à tutela, permitindo a avaliação do que foi planejado em comparação ao que foi efetivamente realizado.

Embora as ações sejam fundamentadas em planos formais, derivados do plano de atividades, a instituição demonstra agilidade para responder a imprevistos, dispondo de planos de contingência para adaptações. Essa capacidade de adaptação é especialmente relevante em eventos colaborativos sujeitos a atrasos e mudanças inesperadas.

A inovação acontece no museu. A instituição desenvolve outras formas de expressão artística, integrando cinema, dança, música e poesia à sua programação.

3.1.2. PROCESSOS

Embora não exista uma gestão formal por processos, o museu adota uma abordagem processual, reconhecendo que diversas tarefas ocorrem simultaneamente e que nem sempre são evidentes para aqueles que não estão inseridos no cotidiano da instituição. Não são definidos indicadores de desempenho para os procedimentos internos. A orientação é predominantemente por projetos, adaptando-se à natureza específica do trabalho museológico.

A estrutura organizacional é baseada em equipes de trabalho, apesar de ser uma equipe reduzida de 15 pessoas. Vários setores estão definidos: secretariado, comunicação, serviços educativos, conservação e restauro. Alguns setores são mais completos que outros, com alguns compostos por apenas uma pessoa, refletindo as limitações de recursos humanos.

Não são desenvolvidas reuniões para toda a equipe do museu; as reuniões de acompanhamento são majoritariamente setoriais devido a dificuldades de horários, mas existe uma busca de feedback diário e uma conexão constante entre os membros da equipe.

A tecnologia da informação apresenta limitações significativas. A instituição reconhece deficiências em meios informáticos mais atualizados que possibilitem o desenvolvimento adequado das atividades do museu. A conectividade interna é satisfatória, considerando o baixo apoio da tecnologia da informação, com o gabinete de direção sempre acessível a todos os colaboradores.

A tutela promove ações de formação ocasionais, mas estas são insuficientes para atender às necessidades atuais. É relevante mencionar que, em 2024, ocorreu uma mudança significativa na tutela do museu, passando da Direção-Geral do Património Cultural para a Direção de Museus e Monumentos de Portugal, o que representa uma reorganização estrutural significativa no contexto da gestão pública portuguesa.

A documentação e o armazenamento de informações enfrentam desafios. Apesar da preocupação com a organização da informação, especialmente no secretariado, algumas áreas podem não estar tão bem registadas devido à falta de tempo resultante das múltiplas demandas do quotidiano.

3.1.3. PESSOAS

A participação dos colaboradores no processo de planeamento é incentivada, embora uma parte significativa das decisões recaia sobre a direção. O contacto direto entre a liderança e os colaboradores é facilitado por uma política de portas abertas, promovendo uma comunicação direta e acessível.

A avaliação dos profissionais é centrada nos resultados, e a participação no processo de inovação é estimulada. O plano de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores procura estar alinhado com o plano de atividades da organização, embora não haja disponibilidade em Évora para treinamentos regulares, o que representa uma limitação para o desenvolvimento profissional contínuo.

A cultura organizacional favorece as relações de troca constante de informações. A colaboração é uma característica marcante, com partilha de informações e cooperação entre os membros da equipe. Por ser uma equipe pequena, isso fica facilitado.

A comunicação é transparente e propicia um clima de colaboração mútua, reconhecendo que existem perfis mais colaborativos que outros, mas, de forma geral, a equipe opera de maneira eficaz.

As funções, perfis, atribuições, responsabilidades e autoridades dos colaboradores estão claramente definidas por meio de um mapa de pessoal. O sistema de avaliação SIADAP permite a avaliação direcionada para os objetivos e competências específicas para cada membro da equipe.

Os regulamentos internos complementam essa definição estrutural. Uma dificuldade significativa identificada é a substituição de colaboradores. Quando um membro se aposenta, por exemplo, embora esteja previsto que outro seja contratado seis meses antes, esse processo não é simples na prática. Os processos de seleção e contratação são claros e transparentes, realizados por

meio de concurso público com editais que especificam todas as funções, formação requerida e requisitos necessários.

3.1.4. PRINCIPAIS ASPETOS A CONSIDERAR

Estrutura Institucional: A transição em 2024 da tutela antes exercida pela Direção-Geral do Património Cultural para a nova entidade Museus e Monumentos de Portugal. Este desafio, acrescido das inerentes restrições da gestão pública, exige uma análise perspicaz e estratégias eficazes.

A organização do museu ao nível operacional é hierárquica e ao nível de equipas é informal com uma abordagem racional de Heijden (2009).

É importante ressaltar a abertura para a inovação na programação do museu. O museu não se limita à preservação da história, mas busca integrar diferentes formas de expressão artística nas suas atividades.

Planeamento Institucional: A tutela define a missão, a visão e os valores; constata-se a ausência de uma formulação específica destes elementos, concebida especificamente pelo museu. Adicionalmente, a disseminação destes princípios orientadores entre a equipa revela-se incipiente, dificultando a coesão e o alinhamento estratégico.

Processos Organizacionais: A organização demonstra operar com uma "aproximação por processos," uma metodologia que, embora funcional, carece de otimização. A execução simultânea de diversas tarefas, intrínseca ao funcionamento diário, nem sempre se revela transparente para observadores externos, o que pode comprometer a compreensão integral das operações.

Tecnologia de Informação: A instituição enfrenta carências em equipamentos e sistemas tecnológicos de última geração. Esta lacuna, combinada com dificuldades na implementação adequada da tecnologia de informação, limita o potencial de modernização e eficiência. As ações de formação ocasionais são promovidas pela tutela.

Gestão de Informação: A constatação de que algumas áreas carecem de uma organização dos seus registos informacionais acresce a esta situação o elevado volume de solicitações diárias, que inviabiliza uma organização adequada da informação. A sistematização e a preservação da informação representam, portanto, desafios consideráveis.

Recursos Humanos: Com um quadro de apenas 15 colaboradores para toda a instituição, a pressão sobre os recursos humanos é inegável. Determinados setores operam com um contingente mínimo, o que compromete a sua capacidade de resposta. O processo de substituição de colaboradores que se

aposentam, por sua vez, é moroso e complexo. A realização de reuniões gerais da equipe não é uma prática corrente, sendo desenvolvidas de forma individual.

A ausência de oportunidades regulares de formação em Évora representa um obstáculo significativo ao desenvolvimento profissional dos colaboradores, limitando a sua capacidade de atualização e progressão na carreira.

É importante destacar o empenho da equipe e da sua diretora no desenvolvimento das atividades do museu em todos os setores, mesmo com a debilidade em termos do quadro de pessoal.

3.2. BIBLIOTECA PUBLICA DE ÉVORA

3.2.1. PROPÓSITO

A biblioteca implementa um planeamento estratégico informal que se fundamenta numa visão clara por parte da gestão. Anualmente, as ações são segmentadas, possibilitando um progresso orientado aos objetivos estabelecidos. A instituição possui uma visão, missão e valores, mas não específicos para a Biblioteca Pública de Évora; contudo, carece de ser amplamente divulgada. Estão disponíveis no seu site oficial somente a missão. Essa estrutura serve de base para o processo de avaliação e para a definição de metas de curto prazo em ciclos anuais.

O planeamento permanece aberto a modificações, permitindo adaptações quando algo não se revela eficaz. A biblioteca busca equilibrar a sua função patrimonial com o papel de biblioteca pública, desmistificando a percepção de ser uma instituição voltada exclusivamente para pesquisadores.

A sua missão envolve transmitir a imagem de uma instituição histórica, mas contemporânea, que permanece no mesmo local e edifício, porém acessível às pessoas da atualidade.

A biblioteca enfrenta uma particularidade: a ausência de autonomia financeira e de gestão, uma vez que depende da Biblioteca Nacional de Portugal. Essa dependência condiciona substancialmente o planeamento, transformando-o, muitas vezes, num processo reativo às diretrizes superiores, em vez de uma estratégia autónoma. Apesar dessa limitação, a biblioteca mantém uma visão estratégica consistente ao longo de 11 anos de gestão.

A biblioteca realiza anualmente um inquérito formal para captar a opinião dos seus utilizadores, complementado por QR Codes distribuídos pela instituição que oferecem acesso contínuo a questionários de sugestões. A gestão promove atendimentos diretos ao público de forma regular na portaria, considerando essa prática como a mais eficaz para identificar aspetos que funcionam bem e aqueles

que necessitam de melhorias. Além disso, mantém disponíveis canais de comunicação, incluindo o website, redes sociais e um newsletter mensal.

Uma preocupação central da biblioteca é a inclusão dos "não clientes", que representam aproximadamente 75% da população que nunca utilizou os seus serviços. Reconhece-se que apenas 25% dos indivíduos estão inscritos, evidenciando uma vasta parcela da população que nunca sentiu necessidade, curiosidade ou interesse pela biblioteca. Essa realidade representa um desafio estratégico significativo.

São realizadas reuniões mensais com toda a equipe para apresentação das atividades desenvolvidas no mês, dos problemas e como foram resolvidos, e debate sobre as atividades do período anterior. Nessas reuniões, são debatidos outros assuntos em que as decisões procuram ser colaborativas.

3.2.2. PROCESSOS

Os processos são elaborados e definidos para alinhar-se às estratégias, mesmo que informais. A biblioteca esforça-se para que todos compreendam claramente o estado de cada processo.

Os indicadores de desempenho estratégico, tático e operacional estão estabelecidos e documentados, embora a direção os considere pouco elucidativos. O sistema de controle gera informações predominantemente baseadas em estatísticas de empréstimos, número de visitantes e participação em atividades, sem mensurar adequadamente o impacto real sobre os utilizadores.

A biblioteca utiliza tecnologias da informação para registrar dados estatísticos básicos por meio de sistemas já consolidados. Existe um sistema de informação de gestão partilhado com a Biblioteca Nacional, onde se compila toda a informação institucional. No entanto, as fontes de informação atuais não são consideradas suficientemente abrangentes, levando à execução de estratégias mais fundamentadas em convicções do que em dados robustos.

A documentação necessária para o desenvolvimento das atividades é armazenada de forma a facilitar a sua recuperação. A conectividade formal é estabelecida por meio de um grupo de e-mail para informações oficiais, enquanto a comunicação diária operacional ocorre através de um grupo de WhatsApp.

Os fluxos de informação são otimizados para promover eficiência operacional por meio de três canais principais: reuniões mensais formais, e-mails para informações que requerem registo e WhatsApp para questões operacionais quotidianas. O sistema de informação possui filtros adequados para proteger informações pessoais e assuntos sensíveis.

A biblioteca mantém a conectividade com os seus clientes por meio do seu website, redes sociais (Facebook, Instagram) e uma newsletter mensal.

As informações geradas são ocasionalmente acompanhadas de dados históricos, especialmente em celebrações importantes ou para demonstrar a evolução institucional.

Atualmente, está em desenvolvimento a criação de manuais de procedimentos para que novos colaboradores possam compreender o funcionamento institucional. O mapeamento dos processos está a ser documentado para evitar a perda de conhecimento em decorrência de mudanças na equipe e manter a gestão das operações.

3.2.3. PESSOAS

A participação dos colaboradores no processo de planeamento é incentivada de forma participativa. As decisões são tomadas pela direção, mas sempre num contexto de discussão e reflexão coletiva. O contacto direto entre a liderança e os colaboradores é facilitado por uma estrutura organizacional enxuta, com portas sempre abertas e a participação de todos nos canais de comunicação.

A equipe é descrita como excepcional, sendo fundamental para o funcionamento da biblioteca. Reconhece-se que, sem o comprometimento e a dedicação de todos, a gestão da instituição com os recursos disponíveis seria mais difícil. A gestão participativa é demonstrada, com reuniões mensais em que a biblioteca fecha para discussões coletivas sobre o seu funcionamento e planeamento.

A avaliação dos profissionais é centrada em resultados, conforme exigência legal, seguindo um sistema que se adapta e evolui. Existe um objetivo comum para toda a unidade, sendo que a avaliação da biblioteca reflete na avaliação individual. Os objetivos são mensuráveis, com margens de cumprimento e superação.

O plano de capacitação e desenvolvimento nem sempre está alinhado com a estratégia, sendo limitado pela oferta disponível de formação. Há um número obrigatório de horas de formação anual, mas frequentemente as formações realizadas não são as mais adequadas para melhorar o desempenho.

A cultura organizacional promove decisões sempre que possível baseadas em informações. A transparência na comunicação e um clima de colaboração mútua são incentivados.

Há uma definição clara de funções, perfis, atribuições, responsabilidades e autoridade, organizadas em três áreas: coleção patrimonial, relação com o

público e processos internos. Essa estrutura não é estática e pode ser alterada conforme necessária, mediante discussão coletiva.

A biblioteca enfrenta limitações significativas nos processos de seleção e contratação, sendo essa competência da administração central do estado. Não acontece a abertura de concursos para novos funcionários, apenas mobilizar servidores públicos já existentes. Essa limitação, combinada com lacunas na formação profissional em biblioteconomia em Portugal, representa um desafio estrutural importante.

A formação disponível é considerada excessivamente teórica e desalinhada com a realidade prática das bibliotecas, sendo ministrada por indivíduos sem experiência no atendimento ao público. Essa situação impacta significativamente a capacidade de desenvolver competências adequadas às necessidades operacionais da instituição.

3.2.4. PRINCIPAIS ASPETOS A OBSERVAR

Estrutura e Autonomia: A biblioteca carece de autonomia financeira e de gestão, permanecendo sob a égide da Biblioteca Nacional de Portugal. Esta dependência institucional torna o planeamento num exercício reativo às diretrizes superiores, em detrimento de uma abordagem proativa e independente.

A estrutura é hierárquica e possui uma abordagem racional de Heijden (2009).

Alcance e Público: Uma parcela considerável da população demonstra indiferença em relação à biblioteca, seja por falta de necessidade, curiosidade ou interesse. Deve-se, portanto, desmistificar a percepção da instituição como um espaço exclusivamente dedicado a investigadores, abrindo as portas para um público mais vasto e diversificado.

Operacionalidade e Processos: A gestão manifesta insatisfação com os indicadores de desempenho atuais, considerados pouco elucidativos. O sistema de informação, focado em estatísticas elementares (empréstimos, visitantes, participação), falha em mensurar adequadamente o impacto real nos utilizadores.

O mapeamento de processos é uma iniciativa a ser desenvolvida na biblioteca visando a implementação da gestão de processos, mas deve vir acompanhada do gerenciamento de desempenho; contudo, não há um planeamento de projeto estruturado.

Formação e Desenvolvimento: O plano de capacitação e desenvolvimento nem sempre está alinhado com o planeamento global da instituição, sendo

frequentemente limitado pela oferta formativa disponível, resultando na priorização da formação acessível em detrimento da mais adequada.

Persistem lacunas significativas na formação profissional em biblioteconomia em Portugal. A formação oferecida é frequentemente criticada por ser excessivamente teórica e desvinculada da realidade prática das bibliotecas, sendo ministrada por profissionais com pouca experiência no atendimento direto ao público.

Tecnologia e Informação: A biblioteca opera com sistemas de tecnologia de informação de longa data, possivelmente desatualizados. O sistema limita-se ao registo de dados estatísticos básicos.

Atualmente, estão a ser elaborados manuais de procedimentos para novos colaboradores, o que sugere uma ausência prévia desses recursos. É importante a identificação e documentação dos processos para evitar a perda de conhecimento em decorrência da rotatividade de pessoal.

Recursos: Reconhece-se que a gestão da instituição com os recursos disponíveis teria dificuldades no seu desenvolvimento, mas supera-se esse problema com o empenho da equipe. O funcionamento da biblioteca é extraordinariamente dependente da dedicação dos colaboradores.

A impossibilidade de realizar concursos para novos funcionários, limitando-se à mobilização de servidores públicos existentes, e a centralização dos processos de seleção e contratação na administração central do estado representam desafios adicionais.

É importante destacar que a biblioteca está comprometida com a inclusão e a recolha de opiniões dos utilizadores. Anualmente, a instituição realiza uma pesquisa para ouvir a opinião dos frequentadores, além de disponibilizar QR Codes nas suas instalações. Esses códigos permitem que os utilizadores enviem sugestões e comentários de maneira contínua. Além disso, a diretora vai aos postos de trabalho que atendem ao público e executa atividades inerentes ao processo de atendimento, o que permite identificar possíveis melhorias.

3.3. MUSEU NACIONAL DE ARTE ANTIGA

3.3.1. PROPÓSITO

Integrado na rede de Museus e Monumentos de Portugal, o Museu Nacional de Arte Antiga opera com um planeamento estratégico elaborado no nível superior, emanado da entidade tutelar. Cada serviço alinha as suas ações com as diretrizes estabelecidas, as quais, consoante o decreto-lei de 1923, também refletem a visão, a missão e os valores definidos para a rede.

A escuta ativa dos visitantes não integra a rotina da organização. Apesar da abrangência da sua tutela, exercida sobre quarenta instituições, a consulta contínua ao público não se configura como prática corrente, restringindo-se, por vezes, a projetos pontuais destinados a aferir preferências.

Anualmente, cada museu elabora um plano de atividades, espelho dos planos setoriais, do qual deriva o orçamento. O acompanhamento financeiro é ininterrupto, ao passo que a supervisão programática, de periodicidade anual, gera informações valiosas que alimentam o processo de revisão do planejamento.

No dinâmico contexto museológico, a inovação encontra sempre espaço para florescer. A organização incentiva-a ativamente desde as sugestões propostas pelos colaboradores até ao feedback espontâneo do público, demonstrando uma postura receptiva a novas ideias e abordagens.

Não obstante, a revisão formal do planejamento estratégico, em face de informações que sinalizam oportunidades de desenvolvimento, não se concretiza de imediato. Dada a natureza anual dos planos, a adaptação formal do plano de atividades é, por norma, preterida, relegando-se as alterações para os relatórios subsequentes.

Com uma trajetória de 140 anos, o museu acumula um notável capital de conhecimento. Contudo, reconhece a complexidade intrínseca ao ecossistema em que se insere, composto por museus de diferentes idades e contextos, o que exige uma adaptação criteriosa das estratégias às particularidades de cada realidade específica.

As decisões, naturalmente, variam em função das áreas de atuação. No domínio financeiro, a tutela define parâmetros restritivos, limitando a autonomia. Já nas áreas programáticas, observa-se uma maior margem de manobra e uma acentuada capacidade de consulta, sempre em equilíbrio com as condicionantes financeiras.

3.3.2. PROCESSOS

Os processos organizacionais visam convergir com as estratégias estabelecidas, facilitando o trânsito fluido de informações. A gestão processual, notadamente em áreas como recursos humanos, dada a sua inerente ligação com a função pública, e finanças, impulsionada pela necessidade de aderência a normas padronizadas, demonstra uma estrutura bem definida.

A organização hierárquica com abordagem tradicional e racional guia o funcionamento interno.

Indicadores de desempenho, desdobrados nos níveis estratégico, tático e operacional, oferecem uma visão do desempenho organizacional. Embora muitos desses indicadores sejam intrinsecamente ligados às demandas de órgãos de tutela, a participação de parceiros em projetos específicos gera a necessidade de relatórios multifacetados.

A organização almeja uma maior integração com a gestão de projetos, embora o foco atual ainda resida predominantemente nos processos, uma característica moldada pela natureza do financiamento institucional. Essa transição gradual reflete um desejo de adaptação às dinâmicas de um ambiente em constante evolução.

Reuniões regulares, programadas com frequência definida (ainda que não mensal), servem como fóruns para o acompanhamento da implementação de estratégias e planos. O monitoramento contínuo dos indicadores de desempenho permite a implementação sistemática de ações corretivas em áreas específicas, demonstrando um ciclo de melhoria contínua.

As fontes de informação existentes, em sua maioria, proporcionam o suporte necessário à execução estratégica, embora ajustes pontuais possam ser necessários. No entanto, em termos gerais, a infraestrutura informacional é considerada adequada e capaz de sustentar os objetivos organizacionais.

A comunicação com os visitantes é feita por meio do sítio institucional, que oferece canais para feedback, incluindo reclamações, caixas de sugestões e contacto direto.

As informações recolhidas são contextualizadas com dados históricos para análise de desempenho, especialmente em relação a dados públicos, dada a natureza da entidade como uma instituição governamental.

Os fluxos de informação são projetados para otimizar a eficiência operacional, embora, inerentemente, a redundância represente um desafio constante no setor público. Esforços contínuos são direcionados para refinar esses procedimentos, visando uma otimização progressiva e sustentável.

3.3.3. PESSOAS

A participação dos colaboradores no processo de planeamento é incentivada pelo museu. O contacto direto entre a liderança e os colaboradores é facilitado por mecanismos clássicos de comunicação interna.

A instituição conta com sessenta e quatro colaboradores. A avaliação dos profissionais é determinada pela tutela, seguindo um modelo aplicável à função

pública em Portugal, não sendo a instituição responsável pela definição dos parâmetros de avaliação.

Busca-se garantir que o plano de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores esteja alinhado com a estratégia, sendo obrigatória a elaboração de um plano anual de formação em conformidade com exigências legais.

A participação dos colaboradores no processo de inovação é variável, com alguns envolvendo-se mais do que outros.

Há um esforço para estimular a tomada de decisões informadas pelos colaboradores, embora esse processo ainda esteja em desenvolvimento. Aplica-se ao incentivo à troca constante de informações, que também é um processo em evolução.

As funções, perfis e atribuições dos colaboradores são formalmente definidas em função dos processos, embora no quotidiano possam ocorrer adaptações.

Os processos de seleção e contratação não são da responsabilidade do museu, mas sim da tutela. A tutela foi alterada há pouco mais de um ano, sendo notáveis as melhorias. A entidade anterior que geria os museus e monumentos era de grande porte, dificultando o acesso à tutela. Apesar de o processo ter sido algo conturbado, considera-se que a nova tutela, sendo menor em tamanho e mais acessível, está no caminho certo.

3.3.4. PRINCIPAIS ASPETOS A CONSIDERAR

Planeamento Estratégico; O Museu Nacional de Arte Antiga carece de uma missão, visão e valores corporativos próprios formalmente definidos e consistentemente comunicados à sua equipe.

Adicionalmente, verifica-se a ausência de um mecanismo sistemático de consulta aos visitantes, essencial para orientar o desenvolvimento de estratégias e ações.

A revisão do planeamento estratégico não acompanha o surgimento de novas oportunidades. As alterações no plano de atividades, por sua vez, são geralmente refletidas apenas nos relatórios finais, comprometendo a adaptação e otimização em tempo real.

Estrutura Organizacional: A estrutura hierárquica tradicional e com uma abordagem racional restringe a agilidade e flexibilidade necessárias num ambiente dinâmico.

Observa-se, ainda, uma predominância da orientação para gestão de processos, em detrimento de uma abordagem focada em projetos, mas específica em algumas áreas do Museu.

A complexidade do ecossistema, caracterizado por múltiplas realidades museológicas distintas, adiciona um desafio significativo à gestão organizacional.

Autonomia Operacional: A autonomia operacional do Museu é restringida, particularmente nas áreas financeiras, devido aos parâmetros impostos pela tutela.

A dependência da tutela para a seleção e contratação de pessoal limita a capacidade de resposta às necessidades específicas da instituição. A avaliação dos profissionais é definida externamente, com potencial impacto na motivação e desenvolvimento interno.

Desenvolvimento Organizacional: O processo de desenvolvimento organizacional, essencial para estimular a tomada de decisões baseada em dados e informações relevantes, encontra-se ainda em fase inicial.

A dinâmica das relações e a troca de informações entre colaboradores necessitam de aprimoramento.

A participação dos colaboradores no processo de inovação varia, indicando a necessidade de um envolvimento mais uniforme e proativo.

Gestão da Mudança: A transição recente da tutela, ocorrida há pouco mais de um ano, ainda exige um período de adaptação. O processo de mudança é visto internamente como "conturbado", sublinhando a importância de estratégias específicas, sensíveis às particularidades de cada contexto museológico.

Acompanhamento e Controle: As reuniões de acompanhamento não são realizadas com a frequência adequada.

O controle sistemático de indicadores de desempenho restringe-se a algumas áreas, comprometendo a visão abrangente do progresso.

A falta de padronização no acompanhamento de diferentes parceiros e projetos dificulta a avaliação comparativa e a identificação de melhores práticas.

Aspectos Positivos: É importante destacar a capacidade de adaptação e a abertura para a inovação do Museu Nacional de Arte Antiga. Mesmo com sua estrutura hierárquica e as diretrizes estabelecidas pela supervisão, a instituição compromete-se de maneira significativa a promover novas ideias e integrá-las

nas suas práticas museológicas. Essa flexibilidade manifesta-se na disposição da gestão em receber sugestões de colaboradores e feedback do público, criando um ambiente favorável à experimentação e à inclusão de novas abordagens nas exposições e atividades.

3.4. BIBLIOTECA DO MUSEU NACIONAL DE ARTE ANTIGA

3.4.1. PROPÓSITO

A programação das atividades é fundamental para a Biblioteca, abrangendo não apenas as atividades rotineiras de incorporação de novos livros, mas também a gestão global das operações bibliotecárias.

As críticas e sugestões dos utilizadores são sistematicamente recolhidas e analisadas, possibilitando a identificação de áreas passíveis de melhorias dentro das limitações da biblioteca.

A gestão de bibliotecas em museus é caracterizada por um modelo organizacional que integra práticas tradicionais de biblioteconomia com particularidades do ambiente museológico. A interação com os utilizadores assume um papel central, com o objetivo de escutar visitantes e identificar oportunidades de aprimoramento. A biblioteca atende a um público diversificado, incluindo estudantes universitários envolvidos em pesquisas académicas, pós-graduandos, docentes e cidadãos interessados em arte. Essa pluralidade de utilizadores exige uma abordagem diferenciada na prestação de serviços.

Mantém-se uma perspectiva de serviço público e integração com o museu, facilitando o estudo das coleções. Embora essa biblioteca não se distinga significativamente de outras bibliotecas públicas em termos de funções, a sua vinculação ao museu é um aspeto relevante. Todo o acervo exposto no museu é registado na biblioteca, o que é importante para obras que são emprestadas para exposições, uma vez que a catalogação é uma condição essencial para o empréstimo.

O museu mantém um registo das coleções, que corresponde ao que está disponível na biblioteca, embora a informatização no museu esteja num estágio menos avançado. Esta biblioteca, integrada ao museu, é mais especializada que bibliotecas públicas convencionais, mas preserva as funções básicas.

A sua singularidade reside na ligação com o museu e na especialização do acervo, exemplificando como bibliotecas especializadas podem operar eficazmente dentro de instituições culturais maiores, mantendo a sua identidade bibliotecária enquanto se adaptam às necessidades do contexto museológico.

3.4.2. PROCESSOS

O sistema de controlo implementado gera informações relevantes que sustentam os ajustes necessários no planeamento. Este é um campo caracterizado pela praticidade, onde não há espaço para dogmas. Quando se constata que um processo não está a funcionar adequadamente, são realizadas as devidas correções. As melhorias são implementadas sempre que necessário, constituindo um esforço contínuo de aprimoramento.

Todas as ações da biblioteca são fundamentadas em planos formais, relacionados com a programação inicial. Ao assumir a gestão da Biblioteca há quinze anos, o atual responsável encontrou uma situação em que uma grande parte do acervo não estava informatizada, com apenas 70% digitalizado. Um trabalho intenso foi necessário para digitalizar todo o acervo e corrigir essas deficiências.

A Biblioteca demonstra abertura para melhorias, embora existam normas e regulamentos internacionais que regem o trabalho bibliotecário, limitando a inovação em aspetos técnicos. Quando processos inadequados são identificados, inicia-se um processo de correção, que frequentemente implica rever e corrigir trabalhos anteriores.

Embora os processos da biblioteca existam, não estão formalmente documentados. Existem indicadores de desempenho por meio do sistema de avaliação de funcionários públicos (SIADAP), embora este seja considerado inadequado para as especificidades do trabalho bibliotecário.

Em relação às tecnologias da informação, o suporte é limitado. A biblioteca dispõe de computadores e adotou um software comum para todas as bibliotecas da rede, incluindo assistência técnica. Uma reestruturação resultou numa mudança de supervisão, com a inclusão de mais museus na rede. A gestão da rede ficou a cargo do bibliotecário entrevistado e de uma colega.

O suporte técnico da empresa vai além da manutenção, incluindo a implementação de novas funcionalidades do software ao longo do tempo. O acesso à informação tornou-se mais facilitado, com a integração de mais bibliotecas na rede, acompanhada de formação proporcionada pela equipe local.

O funcionamento em rede contribui significativamente para a fluidez dos fluxos de informação. Outras bibliotecas podem consultar o trabalho desenvolvido e há uma partilha de recursos, incluindo empréstimos de livros e cópias entre as bibliotecas da rede.

A biblioteca utiliza um programa de inventário próprio, que possui um campo específico para bibliografia, mas a atualização do sistema não tem sido adequada. Apenas 10 a 15% do acervo está disponível online.

A implementação de uma pesquisa integrada seria viável, desde que o museu avançasse na informatização. A biblioteca, por sua vez, está mais desenvolvida nesse aspeto, sendo comum em Portugal que bibliotecas e arquivos estejam mais avançados que museus em termos de informatização, um processo em andamento há muitos anos.

3.4.3. PESSOAS

A gestão da biblioteca, embora enxuta na sua composição, revela um quadro de dedicação e expertise. Duas bibliotecárias, cada qual com a sua especialidade, e uma dedicada assistente ao público, orquestram o dia a dia do serviço. Uma das bibliotecárias, em particular, demonstra um apreço notável pelo contacto direto com os utilizadores, compreendendo o valor pedagógico inerente a essa interação.

Contudo, a cultura participativa, tão presente no quotidiano da biblioteca, não se estende aos níveis superiores da organização. Uma barreira, tanto física quanto conceptual, parece separar os colaboradores da cúpula administrativa, limitando a influência das perspectivas da equipe no planeamento da instituição.

Essa lacuna talvez decorra da complexidade intrínseca do trabalho bibliotecário. A tecnicidade da profissão, com as suas normas específicas e nuances informáticas, pode dificultar a plena compreensão das atividades por parte dos gestores, que, porventura, não possuam o mesmo domínio da área.

Mesmo com essa desconexão hierárquica, a biblioteca em si fomenta um ambiente de colaboração e inovação. A participação dos colaboradores é incentivada, e os leitores são ativamente convidados a sugerir melhorias. Além disso, o auxílio de voluntários é uma tendência social observada em Portugal e enriquece o quadro de pessoal, com reformados envolvidos em atividades de apoio e mediação.

3.4.4. PRINCIPAIS ASPETOS A OBSERVAR

Desafios na Estrutura Hierárquica: A participação no planeamento estratégico, infelizmente, não encontra o devido incentivo nas camadas superiores da gestão. Essa situação agrava-se pela distância, tanto física quanto conceptual, que separa os diferentes níveis hierárquicos. Tal distanciamento acarreta, muitas vezes, dificuldades para que os responsáveis de nível superior compreendam as especificidades técnicas inerentes ao trabalho bibliotecário, impactando a eficácia das decisões tomadas.

Fortalezas Organizacionais: Apesar dos desafios, a Biblioteca demonstra uma abertura à implementação de melhorias, sempre respeitando os limites impostos pelas normas internacionais.

Destaca-se um ambiente de trabalho pragmático e desprovido de dogmatismos, que favorece a adaptação da biblioteca às necessidades singulares do contexto museológico em que está inserida. Essa flexibilidade, contudo, não compromete a manutenção da identidade bibliotecária, um aspeto fundamental para a qualidade dos serviços prestados.

Desenvolvimento Profissional Contínuo: A integração de novas bibliotecas é facilitada por um programa de formação ministrado pela equipe local, garantindo a uniformidade dos procedimentos e a disseminação do conhecimento.

Reconhece-se o valor formativo do contacto direto com o público, uma experiência que proporciona aprendizagem prática e aprimora as habilidades de comunicação. A componente social do trabalho, por fim, desempenha um papel importante na integração dos novos membros da equipe, fomentando um ambiente colaborativo e propício ao desenvolvimento profissional de voluntários reformados.

Aspetos Positivos: É importante destacar que a Biblioteca ouve os utilizadores, recolhendo e analisando de forma sistemática as críticas e sugestões dos visitantes. Essa abordagem ajuda a identificar áreas que precisam de melhorias e a ajustar os serviços às necessidades dos utilizadores, o que é essencial para criar um ambiente inclusivo e responsivo.

A interação direta da equipe bibliotecária com o público, junto com o uso de tecnologias para facilitar o acesso à informação e a catalogação do acervo, demonstra a eficácia da biblioteca em estabelecer-se como um recurso valioso tanto para os visitantes do museu quanto para a comunidade em geral.

Cabe destacar, ainda, que a comunicação transparente e o estabelecimento claro de responsabilidades são pilares da gestão. A sinergia entre a equipe, incluindo os valiosos voluntários, promove um clima de colaboração mútua, essencial para a excelência do serviço prestado.

3.5. BIBLIOTECA MUNICIPAL DE SETÚBAL

3.5.1. PROPÓSITO

O planeamento estratégico da Biblioteca Municipal de Setúbal está fortemente alinhado aos objetivos culturais, educativos e sociais do município. A biblioteca possui uma missão, visão e valores bem estabelecidos, amplamente conhecidos pela equipe técnica. Para garantir que os serviços sejam realmente úteis à

comunidade, a biblioteca realiza escuta ativa dos usuários, utilizando diversos canais, como questionários de satisfação, caixas de sugestões e interações diretas, para adaptar suas ofertas às necessidades da população. As atividades da biblioteca são cuidadosamente planejadas anualmente, assegurando que cada área de atuação, como a promoção da leitura e a inclusão digital, tenha um plano operacional específico.

Um sistema de controle regular, que inclui relatórios de atividades e reuniões internas, permite identificar a necessidade de ajustes no plano estratégico. Além disso, todas as atividades e projetos são baseados em planos formais que se alinham ao plano de atividades municipal, e a biblioteca se posiciona como uma entidade aberta à inovação, constantemente buscando atualizar seus serviços, especialmente nas áreas de mediação de leitura e tecnologias digitais.

A promoção da inovação é um aspecto essencial, com ações que incentivam a criatividade da equipe, por meio de redes de bibliotecas e formações contínuas. A biblioteca está sempre disposta a revisar sua estratégia com base em novas oportunidades, aproveitando parcerias e financiamentos, e se adaptando às novas demandas da comunidade.

O conhecimento aprofundado do público-alvo é essencial, promovendo um diálogo contínuo e ativo entre os usuários e a instituição. As principais decisões são geralmente orientadas pela direção municipal, mas também valorizam a contribuição técnica dos colaboradores, incluindo suas sugestões e informações.

3.5.2. PROCESSOS

O funcionamento interno da Biblioteca Municipal de Setúbal opera em perfeita sintonia com seu planejamento global, abrangendo desde a gestão documental até o acolhimento do público e a programação cultural. Embora mantenha uma hierarquia clássica, a organização conta com equipes que colaboram sinergicamente em projetos específicos.

A eficácia de cada setor é continuamente avaliada por meio de indicadores de desempenho. Reuniões periódicas servem como fóruns para acompanhar o ritmo das atividades e avaliar os resultados.

A biblioteca tem nas Tecnologias da Informação aliadas estratégicas, otimizando a gestão documental e aprimorando a comunicação com a comunidade. Catálogos online e vastas bases de dados funcionam como suporte, viabilizando a execução eficaz do planejamento delineado.

A informação é organizada em sistemas, garantindo que cada colaborador acesse, com agilidade e precisão, os dados essenciais ao seu trabalho. O fluxo de informação entre os setores é projetado para ser fluido e desimpedido, e a

biblioteca se dedica incessantemente a eliminar gargalos e redundâncias, assegurando uma resposta proativa e eficiente às necessidades do público.

Por fim, a conectividade interna, alimentada tanto por canais formais quanto informais de comunicação, fomenta um ambiente de colaboração onde a troca de ideias e informações flui livremente, fortalecendo o tecido da Biblioteca Municipal de Setúbal.

3.5.3. PESSOAS

Na Biblioteca Municipal de Setúbal, o capital humano é essencial para alcançar seus objetivos. Os colaboradores participam ativamente do planejamento, focando na identificação de necessidades e na organização das atividades.

A comunicação entre a liderança e a equipe é clara e aberta, criando um ambiente colaborativo.

A avaliação de desempenho vai além do formalismo, priorizando a qualidade do serviço e a contribuição de cada membro da equipe. A inovação é incentivada e as ideias dos colaboradores são valorizadas.

Um plano de capacitação contínua garante que as habilidades da equipe estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da biblioteca e do município.

A cultura organizacional é baseada em decisões informadas, dando importância ao conhecimento e à análise crítica, de acordo com as responsabilidades de cada colaborador. A troca constante de informações em todos os níveis promove um ambiente de trabalho que fortalece a cooperação e o sentimento de pertencimento.

Além disso, a definição clara de funções e responsabilidades, junto com processos de seleção rigorosos, assegura que os novos colaboradores atendam às necessidades da instituição. Esse cuidado contribui para o fortalecimento da biblioteca como um centro cultural vibrante, promovendo conhecimento e enriquecendo a comunidade.

3.5.4. PRINCIPAIS ASPECTOS A SEREM CONSIDERADOS

Estrutura Organizacional: A estrutura é hierárquica e tradicional, com uma abordagem racional. Essa rigidez estrutural, por sua vez, impacta na capacidade de resposta. Adicionalmente, a adesão irrestrita às diretrizes municipais, embora importante para a conformidade, pode inadvertidamente sufocar a experimentação e restringir a capacidade de adaptação a mudanças e oportunidades imprevistas.

As decisões estratégicas, frequentemente centralizadas na administração municipal, podem limitar a autonomia da instituição em responder de forma ágil e independente às necessidades específicas da comunidade local, ou mesmo em propor mudanças significativas que impulsionem o progresso.

Recursos humanos: No que tange aos recursos humanos e técnicos, a despeito do reconhecimento da importância da criatividade e da educação, a escassez de pessoal qualificado, tanto em número quanto em especialização, pode representar um sério entrave à expansão de serviços e à implementação de projetos inovadores.

A dependência de parcerias e financiamentos externos, embora essencial em muitos casos, pode gerar uma incerteza paralisante quanto à continuidade de iniciativas promissoras. A centralização das decisões e a falta de autonomia da equipe para propor mudanças estruturais, por sua vez, podem abafar a criatividade e minar o engajamento, prejudicando o potencial de inovação.

Gestão por Processos: A abrangência dos processos e serviços também merece atenção. Ainda que os processos internos sejam definidos, sua inflexibilidade pode dificultar a adaptação a mudanças inesperadas ou a novas demandas da comunidade. A ênfase excessiva em planos formais, por conseguinte, pode impedir a experimentação rápida e a adoção de soluções ágeis em contextos dinâmicos, prejudicando a capacidade de resposta e a eficiência.

A formalização acentuada dos processos internos pode impedir o acompanhamento das rápidas mudanças nas necessidades da comunidade. A dependência de controles e avaliações baseadas em indicadores pode priorizar a manutenção de rotinas em detrimento de abordagens mais inovadoras e criativas.

Tecnologia: As restrições tecnológicas representam um desafio constante. Apesar do crescente uso das Tecnologias da Informação, a atualização contínua dos sistemas e a integração eficaz com novas plataformas digitais exigem um investimento constante, nem sempre disponível. A atualização tecnológica, fundamental para a modernização e a eficiência, nem sempre é garantida, dificultando a integração de novas ferramentas e canais digitais eficazes.

Aspectos positivos: Cabe destacar que a prática de revisar e inovar à medida que surgem novas oportunidades ou demandas evidencia a flexibilidade e a vontade de evoluir da instituição, solidificando seu papel como um centro cultural dinâmico e acessível. Essa abertura para a inovação, juntamente com um sistema de monitoramento e avaliação, permite que a biblioteca atue como um agente ativo na promoção da cultura e educação na sociedade local.

3.6. MUSEU DE MÉRTOLA – CLÁUDIO TORRES

3.6.1. PROPÓSITO

O Museu de Mértola Cláudio Torres apresenta um perfil organizacional que reflete tanto as potencialidades quanto os desafios comuns às instituições culturais municipais portuguesas.

A análise das suas práticas organizacionais, estruturada nas dimensões de Propósito, Processos e Pessoas, revela uma instituição com identidade bem definida, mas com significativas oportunidades de desenvolvimento ao nível da gestão organizacional. No que se refere ao propósito organizacional, o museu demonstra possuir alicerces sólidos. A existência de uma missão, visão e valores claramente definidos no Regulamento Interno, amplamente divulgados através dos canais de comunicação municipais e do website institucional, constitui um ponto forte fundamental.

O Plano de Atividades anual, embora reconhecidamente simples, encontra-se alinhado com os objetivos estratégicos e beneficia da versatilidade necessária para responder às solicitações dos diversos serviços municipais e às parcerias estabelecidas. A integração na orgânica municipal proporciona acesso a recursos especializados e permite uma abordagem integrada das políticas culturais locais.

A cultura organizacional revela-se particularmente receptiva à inovação e aberta a ideias, aspecto evidenciado pelo trabalho desenvolvido numa extensa rede de parcerias e colaborações aos mais diversos níveis. Esta abertura tem permitido ao museu adaptar-se a novas situações, desafios e oportunidades, frequentemente emergentes das próprias parcerias estabelecidas.

Contudo, esta flexibilidade contrasta com a ausência de um planeamento estratégico formal e estruturado, sendo as adaptações realizadas de forma orgânica e fluída, sem um sistema de controle que gere informações relevantes para ajustes estratégicos sistematizados. Uma área que carece de desenvolvimento sistemático é o conhecimento dos públicos.

Embora se realizem inquéritos de satisfação com alguma regularidade, não existe um estudo sistemático e orientado das audiências. Esta lacuna é reconhecida pela própria instituição, que identifica a urgência de realizar um estudo de impacto local para compreender melhor como a comunidade percebe o trabalho desenvolvido.

O conhecimento dos públicos, embora presente de forma informal, necessita de fundamentação mais sólida para orientar estratégias de comunicação e programação mais eficazes e eficientes.

3.6.2. PROCESSO

Em relação aos processos organizacionais, o museu opera sob um modelo predominantemente informal que, surpreendentemente, tem demonstrado capacidade para atender tanto às demandas do público quanto aos objetivos institucionais.

Contudo, essa informalidade, embora confira uma flexibilidade operacional apreciável, acarreta uma lacuna na definição e no desenho de processos estruturados, capazes de otimizar o fluxo de informações de maneira estratégica.

A estrutura organizacional carece de uma abordagem por equipes de processos, e inexistem indicadores de desempenho, seja no âmbito estratégico, tático ou operacional, que permitam um acompanhamento sistemático e contínuo da organização. A ausência de reuniões regulares para o monitoramento da implementação das estratégias e a falta de sistemas de controle de indicadores de desempenho representam, inegavelmente, uma oportunidade substancial de aprimoramento.

A despeito disso, a tecnologia da informação tem sido aplicada de forma eficaz na otimização do desempenho organizacional, e a documentação essencial para o desenvolvimento das atividades encontra-se armazenada de maneira acessível, facilitando sua recuperação.

A conectividade interna, embora caracterizada pela informalidade e irregularidade, assegura a troca de informações entre os colaboradores, e a informação necessária para a execução estratégica está disponível sempre que solicitada pelos diversos serviços e pelo Executivo Municipal.

Não obstante, o acesso à informação nem sempre é imediato, e os fluxos de informação necessitam de uma análise aprofundada para identificar possíveis gargalos, redundâncias e transferências desnecessárias. A conectividade com o público existe no âmbito municipal, porém carece de uma abordagem setorial e específica para o serviço museológico, restringindo a capacidade de oferecer respostas direcionadas às necessidades singulares dos utilizadores do museu.

3.6.3. PESSOAS

A dimensão humana apresenta os desafios mais significativos para o desenvolvimento organizacional. Embora teoricamente se estimule a participação dos colaboradores no processo de planejamento estratégico, na prática esta participação é limitada, situação que se estende aos restantes serviços da autarquia.

O contato direto entre a liderança e os colaboradores não é facilitado por mecanismos de comunicação interna estruturados, e a avaliação dos profissionais não se centra nos resultados alcançados.

A participação das pessoas nos processos de inovação é reduzida, e o plano de capacitação e desenvolvimento de colaboradores apresenta limitado alinhamento com a estratégia organizacional.

A cultura organizacional não estimula suficientemente a tomada de decisão dos colaboradores baseada na informação, nem promove as relações e troca de informações de forma constante e estruturada.

A comunicação nem sempre é transparente, não proporcionando consistentemente um clima de colaboração mútua. A definição de funções, perfis, atribuições, responsabilidades e autoridades dos colaboradores nem sempre é clara, situação que reflete a informalidade organizacional anteriormente identificada.

Os processos de seleção e contratação seguem a legislação em vigor para o desempenho em cargos públicos, mas carecem de especificidade relativamente aos requisitos para o bom desempenho nas funções museológicas específicas.

3.6.4. PRINCIPAIS ASPECTOS A CONSIDERAR

Gestão Estratégica: O museu carece de um planeamento estratégico formal e estruturado. Embora tenha missão e valores definidos, não existe um desdobramento das estratégias em planos de ação específicos para cada área. As decisões são tomadas de forma orgânica e fluída, sem um sistema de controle que gere informações relevantes para ajustes estratégicos.

Esta informalidade, embora proporcione flexibilidade, limita a capacidade de monitorização e avaliação sistemática do desempenho institucional.

Contudo, cabe destacar que a transição de um modelo de gestão informal para uma abordagem mais estruturada, mantendo a flexibilidade que constitui um dos seus pontos fortes, representa a oportunidade de desenvolvimento mais significativa para a instituição.

Conhecimento dos Públicos: Uma das fragilidades mais evidentes é a ausência de estudos sistemáticos e orientados dos públicos. Os inquéritos de satisfação são realizados de forma irregular e não existe um estudo de impacto local que permita compreender como a comunidade reconhece o trabalho desenvolvido.

Esta lacuna compromete a capacidade de desenvolver estratégias de comunicação e programação direcionadas e eficazes, limitando o potencial de resposta às necessidades específicas dos diferentes segmentos de visitantes.

Processos Organizacionais: Os processos não estão formalmente definidos nem desenhados de forma a otimizar o fluxo de informação.

A organização não possui indicadores de desempenho estratégico, tático e operacional, nem realiza reuniões regulares de acompanhamento da implementação das estratégias.

A ausência de uma estrutura organizacional fundamentada em equipes de processos e a falta de sistemas de controle sistemático representam limitações significativas à eficiência operacional.

Comunicação Interna e Gestão de Pessoas: A dimensão humana apresenta as fragilidades mais críticas. O contato direto entre liderança e colaboradores não é facilitado por mecanismos de comunicação interna estruturados. A participação dos colaboradores no planejamento estratégico é limitada na prática, e a avaliação dos profissionais não se centra nos resultados.

A comunicação nem sempre é transparente, não proporcionando consistentemente um clima de colaboração mútua, e as funções, responsabilidades e autoridades nem sempre estão claramente definidas.

Desenvolvimento de Recursos Humanos: O plano de capacitação e desenvolvimento de colaboradores apresenta limitado alinhamento com a estratégia organizacional. A participação das pessoas nos processos de inovação é reduzida, e a cultura organizacional não estimula suficientemente a tomada de decisão baseada na informação.

Essa situação limita o potencial de crescimento profissional dos colaboradores e reduz a capacidade de resposta da organização aos desafios contemporâneos da área museológica.

Aspectos positivos: Cabe destacar que estes aspectos são compreensíveis no contexto de uma instituição municipal que funciona de forma integrada na estrutura autárquica. Contudo, o seu reconhecimento constitui o primeiro passo para o desenvolvimento de estratégias de melhoria que permitam maximizar o potencial e impacto da instituição na comunidade.

4.DISCUSSÃO

Os pontos destacados demonstram que, apesar da boa gestão e resultados positivos, as instituições pesquisadas enfrentam constrangimentos quanto a

estrutura organizacional que afetam sua capacidade operacional e de desenvolvimento.

A análise das instituições mostra que, apesar de implementarem práticas de gestão bem estruturadas e apresentarem desempenhos satisfatórios, elas enfrentam desafios que afetam sua capacidade de se adaptar e inovar. Essas limitações, embora variadas, apontam para a necessidade de modernizar os modelos organizacionais atuais.

Em termos de estrutura, nota-se uma rigidez normativa que garante a estabilidade institucional, mas que limita a flexibilidade necessária para responder a mudanças no ambiente. Para contornar essas limitações, as organizações utilizam mecanismos informais que, embora sejam eficazes na prática, não substituem a necessidade de processos formais mais dinâmicos.

No que diz respeito à autoridade, a centralização das decisões na alta liderança é predominante, mesmo que os colaboradores tenham algum grau de autonomia nas operações diárias.

Essa estrutura limita a descentralização e pode dificultar a agilidade na tomada de decisões. A segmentação funcional das equipes, definida por regimes legais, impõe uma rigidez adicional, dificultando a rápida adaptação das funções e a composição dos grupos de trabalho. Essa especialização técnica contribui para a estabilidade, mas limita a multifuncionalidade e a inovação.

A comunicação nas instituições ocorre principalmente por canais verticais, complementados por redes informais que ajudam a mitigar algumas das limitações dos fluxos oficiais.

A dependência de regulamentos formais é alta, mas há uma falta de normativas internas específicas que garantam maior uniformidade e segurança nos processos.

A relação com o público externo demonstra esforços de aproximação, embora faltem sistemas estruturados para coletar e analisar dados sobre os usuários. As abordagens para escuta e feedback variam entre as instituições, desde mecanismos mais formais ligados à direção até práticas informais. Instituições que mantêm um contato mais direto com o público tendem a implementar melhorias mais efetivas.

A utilização da informação como um recurso estratégico ainda é incipiente. Não há evidências claras de uma implementação sistemática da gestão por processos e da gestão de desempenho baseada em dados consistentes.

A informatização, que depende das diretrizes das instâncias superiores, ainda não atingiu todo o seu potencial para apoiar a formulação e execução das estratégias.

No planejamento, observa-se que os planos de longo prazo e operacionais são desdobrados para níveis inferiores, mas o uso da informação nesse processo é limitado, e as práticas adotadas são essencialmente informais e variadas.

As iniciativas voltadas à melhoria da gestão aparecem como esforços pontuais, geralmente impulsionados por lideranças específicas ou por influências externas (como projetos financiados por entidades de fomento ou exigências de prestação de contas). Essa dinâmica revela a fragilidade institucional desses processos, uma vez que a ausência de políticas internas sistematizadas e de continuidade dificulta a consolidação de práticas estratégicas.

A gestão da informação também se mostrou um desafio crítico. O acesso restrito a dados estratégicos e a ausência de fluxos sistemáticos de comunicação interna impedem uma tomada de decisão fundamentada em evidências, comprometendo a qualidade do planejamento e da avaliação institucional.

No tocante à adoção de tecnologias de gestão, observou-se que o uso de ferramentas digitais, tais como sistemas de gestão por processos, softwares de indicadores ou plataformas de planejamento ainda é incipiente. Essa constatação reforça a necessidade de investimentos não apenas em infraestrutura tecnológica, mas sobretudo em capacitação técnica e em cultura organizacional orientada à inovação e à melhoria contínua.

Diante desse cenário, evidencia-se a importância da adoção de modelos de gestão que levem em consideração as especificidades das instituições culturais, promovam o alinhamento entre propósitos, práticas e competências profissionais que assegurem condições para a autonomia, inovação e sustentabilidade organizacional.

No contexto observado, a ausência de um modelo estruturado de alinhamento estratégico compromete a coerência entre missão institucional, objetivos operacionais e ações concretas, resultando em perda de efetividade.

Embora algumas instituições enfrentem restrições devido ao número reduzido de colaboradores, elas conseguem cumprir suas missões institucionais de maneira eficaz, o que indica um forte comprometimento da equipe e a valorização da experiência acumuladas por eles e por suas lideranças.

SÍNTESE DOS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS E SEUS IMPACTOS

ASPECTO	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS	IMPACTO NA GESTÃO
Estrutura Organizacional	Rigidez normativa; estabilidade; presença de mecanismos informais para compensar limitações	de Dificuldade de adaptação; limitada flexibilidade
Autoridade	Centralização das decisões; autonomia restrita nos níveis operacionais	Lentidão decisória; baixa descentralização
Definição de Funções	Especialização técnica; cargos estáveis e regulamentados	e Redução da multifuncionalidade; pouca inovação
Comunicação	Predominância de fluxo vertical; uso significativo de canais informais	Comunicação formal limitada; informalidade como recurso
Normativas Internas	Forte dependência de regras formais; ausência de orientações específicas detalhadas	Insegurança e falta de padronização operacional
Relação com o Público Externo	Esforços de aproximação; ausência de sistemas estruturados para coleta e análise de dados	Dificuldade em implementar melhorias orientadas ao usuário
Uso da Informação	Baixa intensidade; ausência de gestão sistematizada por processos e desempenho	Decisões pouco embasadas; pouca retroalimentação
Informatização	Dependência de órgãos tutelares; uso incipiente de TI para apoio estratégico	Limitação da modernização e da eficiência
Planejamento Desdobramento	e Planos desdobrados informalmente; uso limitado da informação; heterogeneidade de práticas	Fragilidade na coerência entre estratégia e execução
Recursos Humanos	Equipes reduzidas; sobrecarga de trabalho; forte comprometimento dos profissionais	Limitação para inovação; cumprimento eficaz da missão

5. ESTUDOS ANTERIORES

Em 2015, investigações realizadas por este pesquisador no Porto, Portugal, no Museu Soares dos Reis e na Biblioteca Municipal do Porto forneceram uma base para a avaliação comparativa da gestão de instituições culturais. (ANDRADE, A. R., ROSEIRA, C., 2017; ANDRADE, A. R., ROSEIRA, C, 2018).

Os estudos foram realizados no Museu Soares dos Reis e na Biblioteca Municipal do Porto, cujo resultado é apresentado a seguir:

Conforme já apresentado, foram considerados três aspectos para a construção da integração organizacional por meio da informação: propósito, processos e pessoas.

Como já mencionado, o primeiro componente para a definição da existência do alinhamento estratégico é o propósito. Nele serão encontrados os elementos que permitirão avaliar a existência de uma formulação estratégica, bem como os

mecanismos que permitirão à organização proceder à integração por meio do desdobramento estratégico.

A classificação que esclarece as formas como os gestores pensam sobre a realização de suas intenções e ações estratégicas são denominadas de racional, evolucionária e processual.

A primeira delas, a abordagem racional, trata o pensamento e a ação separadamente. É a que mais se aproxima das instituições pesquisadas. A abordagem racional é encontrada na Biblioteca Municipal e no Museu Soares dos Reis.

O Museu Nacional Soares dos Reis procura desenvolver o alinhamento sem uma metodologia definida a partir do planejamento estratégico apresentado pela Direção Geral do Patrimônio Cultural. Quanto ao desdobramento da estratégia.

O Museu Soares dos Reis apresenta uma rigidez crescente que se expressa como uma incapacidade de definição de delegações e inexistência de elaboração e implementação de respostas estratégicas, rápidas e eficientes às crescentes exigências provocadas pelas transformações no campo dos museus.

Na Biblioteca Municipal, a realização de reuniões para a avaliação estratégica não é uma prática sistematizada. As reuniões ocorrem com mais frequência no nível operacional quanto a questões relacionadas à melhoria contínua da qualidade. No Museu Soares dos Reis, a realização de reuniões não constitui uma prática, portanto, a avaliação estratégica não é desenvolvida de forma regular e participativa.

A comunicação por meio da Tecnologia da Informação não é explorada para a construção do alinhamento pelas instituições, que mais a utilizam para a realização das ações operacionais.

A busca de informações externas, principalmente, a do cliente, não é feita de forma proativa e, tampouco, a captura das informações recebidas é realizada de forma sistematizada pelas instituições. As informações são recebidas por canais instituídos como Fale Conosco, e-mails e caixa de sugestões no dia a dia. As instituições conhecem bem seus clientes, mas não os exploram no sentido de suas informações contribuírem com o processo estratégico. Não pode ser ignorado, porém, que ao ouvi-los, mesmo de forma reativa e com os meios que possuem, aproveitam as informações fornecidas para melhorias operacionais.

No caso de o cliente ser ouvido, cabe destacar dois aspectos. O primeiro é relacionado à Biblioteca Municipal de forma genérica. Assim, pouca contribuição traz para a Biblioteca Municipal, que não podem se valer dela para a revisão das

estratégias. O segundo aspecto refere-se ao Museu Soares dos Reis, que não tem a prática sistemática de ouvir os clientes.

Todas as instituições dizem-se inovadoras, o que ocorre com limitações. Destaque merece ser dado ao Museu Soares dos Reis nas atitudes inovadoras relacionadas à ampliação do seu público. Contudo considerando-se as mudanças no campo dos museus, requer-se um esforço de soluções inovadoras em gestão por parte do Museu.

Quanto ao controle existente nas instituições, ele é desenvolvido levando-se em consideração indicadores de desempenho estabelecidos e de forma que satisfaçam as informações que devem estar contidas nos relatórios de gestão e que pouco valem para decisões estratégicas.

As instituições possuem indicadores, mas não se valem deles para a tomada de decisões estratégica. Os indicadores de desempenho no Museu Soares dos Reis são reduzidos, limitando-se à quantificação de visitantes, satisfação, tempo, custos e produtividade.

Por fim, nenhuma das instituições se utiliza das informações vindas do ambiente para redirecionar suas estratégias.

O segundo componente para a definição da existência do alinhamento estratégico é o processo, como já mencionado., aqui entendido como a forma de implementação da estratégia na organização e como o controle de sua execução.

Duas abordagens podem ser constituídas para a implementação estratégica. Uma delas é a adoção da orientação por processos e outra, a abordagem por orientação funcional.

Pode-se constatar que as instituições adotam a abordagem orientada por função. Possuem uma estrutura organizacional hierarquizada e centralização no processo decisório, o que confirma o modelo de gestão mecanicista.

O Museu Soares dos Reis apresenta equipes interdisciplinares no desenvolvimento de projetos (ad hoc). No caso do Museu Soares dos Reis, que há rigidez de procedimentos, ausência de autonomia e, ainda, concentração e centralização. Na dimensão organizacional e de gestão apresentam-se segundo o modelo funcional hierarquicamente concentrado e rígido. O que vem, portanto, ao encontro de uma organização hierarquizada.

A Biblioteca adota o conceito de Gestão DE Processos e não de Gestão POR Processos. A Gestão por Processos é transversal, ou seja, de ponta a ponta. Nas

instituições mencionadas, a ligação é feita entre as partes dos processos sob a responsabilidade específica de sua área de atuação em uma organização verticalizada. As unidades administrativas operam cada parte dos processos e as transferências ocorrem nas mudanças de órgão e não em um fluxo contínuo.

A abordagem funcional adotada possui uma dinâmica informacional que ocorre entre os vários ambientes organizacionais. Os ambientes organizacionais estão nos níveis hierárquicos da organização, ou seja, nível estratégico, nível tático e nível operacional. Contudo, com reduzido fluxo informacional, restringindo-se ao que é exigido pelas atividades desenvolvidas: o que demonstra alta concentração nos fluxos e baixa comunicação entre as áreas.

Nesse modelo, é comum a descida de fluxos pelos níveis hierárquicos, do estratégico ao operacional, no qual a informação deve se propagar a fim de desenvolver a execução estratégica e construir a integração organizacional. E, ainda, a ascensão do fluxo de informações do nível operacional ao estratégico, para acompanhamento e controle das operações e projetos organizacionais.

Observa-se que a dinâmica informacional corresponde aos fluxos descritos, nos quais as informações apresentadas nos planos, programas e projetos são desdobradas pela cadeia hierárquica e, através dela, “sobem” informações de controle por meio dos indicadores de desempenho apurados.

A pesquisa não se preocupou com a abrangência e aprofundamento das informações contidas nos planos desdobrados, bem como dos indicadores de desenvolvidos, ou seja, não foi objeto da pesquisa avaliar conteúdo e, sim, o movimento (processo) da realização estratégica. Nesse sentido, as instituições pesquisadas, teoricamente, cumprem o estabelecido para a implementação estratégica.

Por fim, não é uma cultura das instituições utilizar a informação como elemento fundamental à tomada de decisão, fazendo-o de forma intuitiva. Os indicadores não são analisados sistematicamente para gerarem informações que subsidiem o alinhamento estratégico. As informações são extraídas dos indicadores ou quando da ocorrência de alguma irregularidade ou anomalias, em alguns casos. Podem ser encontrados na Biblioteca Municipal, em alguns casos, para a resolução de problemas ou para a melhoria contínua.

Como já mencionado, o terceiro e último componente para a definição da existência do alinhamento estratégico está relacionado às pessoas. É nele em que serão encontrados os elementos que permitirão avaliar a existência de uma capacitação apropriada para a construção do alinhamento.

Não é prática sistemática a formação de times de trabalho e a adoção de práticas colaborativas no dia a dia para desenvolvimento das atividades, salvo em movimentos orientados de forma específica para projetos, no caso do Museu Soares dos Reis, ou de resolução de problemas, nos demais casos.

Por fim, cabe destacar-se um fato que pode se agravar com o decorrer do tempo, relacionado com o conhecimento e sua conservação: em função da baixa renovação dos quadros de pessoal e da baixa preocupação de manutenção da memória e conhecimento da organização, tudo pode ser posto a perder, considerando-se as perdas de capital humano decorrentes de saídas por tempo de serviço.

Pode-se concluir que as instituições portuguesas pesquisadas não carregam na informação a forma para a construção do alinhamento estratégico e, também, não buscam a sua diferenciação baseada na informação. Constata-se, ainda, que não existe uma única forma de buscarem o alinhamento e as instituições pesquisadas possuem elementos para a sua realização, entretanto sem aproveitá-los na sua plenitude.

Embora a comparação entre os resultados das pesquisas anteriores e as avaliações atuais apresentem apenas algumas sutis diferenças. A semelhança encontrada, apesar dos anos, leva a uma reflexão mais profunda. Não aconteceram mudanças significativas nas instituições investigadas ao longo de uma década

A eficácia na administração dessas organizações parece depender, em grande parte, da habilidade de seus líderes e do engajamento de seus colaboradores, que, mesmo diante dos desafios identificados, continuam a manter as operações em pleno funcionamento. O que gera a necessidade de preservar esse conhecimento.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo avaliou a informação aplicada ao alinhamento estratégico com ênfase na relação entre o propósito, os processos e as pessoas em organizações de captação, processamento e disseminação de informação em organizações de cultura em Portugal: Museus e Bibliotecas. No estudo relacionou-se a dinâmica das instituições quanto integração organizacional (propósito, processos e pessoas) visando o alinhamento estratégico baseado na informação.

A história das organizações tem demonstrado que as estruturas organizacionais estão sempre mudando, acompanhando a evolução da sociedade para ter sucesso. A descentralização, o consenso e a interação entre vários setores vão

nortear o convívio social e a organização das empresas. As hierarquias que resultam em grandes pirâmides estão com os dias contados, cedendo lugar às relações laterais e compactas.

A agilidade será um dos principais requisitos para a competitividade. Descomplicar a decisão, facilitando o fluxo de informações, aumentando a autonomia dos envolvidos e dando maior fluidez na implantação das ideias e na resposta ao cliente, fará a grande diferença.

Empresas com pouca mobilidade nas suas ações, com pessoal despreparado e baixo poder de reação às necessidades do mercado, terão dificuldades para sobreviver.

O rumo dos negócios vai ser daquelas empresas que definem muito bem seu campo de ação e que entendem a importância da aprovação e satisfação do cliente, sem perder de vista a evolução dos padrões tecnológicos. De maneira geral, a reestruturação, a otimização de recursos e a busca constante de melhoria de suas operações e de seu desempenho são a senha para a próxima década.

A inovação é uma operação cujo objetivo é instalar e utilizar uma determinada mudança. A mudança inovadora é a ruptura do hábito, a obrigação de pensar de forma nova em coisas, muitas vezes, familiares, e processa-se através da seleção, organização e utilização criativa de recursos segundo métodos que permitem alcançar um nível mais alto de realização dos objetivos fixados.

Organizações inovadoras são organizações que encorajam quem tem ideias, facilitam as comunicações, são descentralizadas e diversificadas, encorajam os contatos com fontes exteriores, empregam tipos heterogêneos de pessoal, lançam mão de um processo objetivo e fundamentado na pesquisa dos fatos e estão dispostas a experimentar as ideias novas por elas mesmas, sem levar em conta o status de quem esteja na origem. Resumindo, uma organização criativa é aquela que vê os seus recursos humanos como a força geradora de criatividade, não colocando obstáculos para estes profissionais desenvolverem seu talento.

Podemos reunir em três agrupamentos as características da organização inovadora. O primeiro diz respeito às tarefas, às metas da organização, à troca de mensagens, o modo de formulação de decisões. O segundo refere-se à situação interna da organização e, o terceiro, aos itens que dizem respeito ao crescimento e à capacidade de transformação.

As organizações culturais, em especial museus e bibliotecas, enfrentam um problema persistente: a falta de mecanismos sistemáticos e estruturados para o

alinhamento estratégico baseado na informação. Embora haja um alinhamento prático e adaptável nas instituições estudadas, ele ocorre de forma informal e frequentemente depende de iniciativas ou soluções criadas internamente.

É importante entender que cada organização cultural possui características únicas que exigem modelos de gestão ajustados às suas particularidades institucionais, contextuais e territoriais. A gestão centralizada ou baseada em diretrizes uniformes de instâncias superiores tem limitado a autonomia das instituições, dificultando sua capacidade de inovação, integração e resposta às necessidades de seus públicos.

Nesse cenário, convém repensar o modelo organizacional atual para garantir que essas instituições tenham recursos próprios, incluindo financeiros, e uma estrutura que promova relações colaborativas e horizontais entre os diferentes envolvidos. Essa reformulação poderá fortalecer a governança, melhorar o desempenho institucional e gerar valor público de forma mais eficiente, legítima e sustentável.

Em resumo, os principais aspectos a serem considerados incluem:

1. Rigidez Normativa: O cumprimento de normas, embora traga uma aparente estabilidade, cria obstáculos para a adaptação e inovação. Práticas informais surgem como soluções temporárias, mas não são suficientes para promover uma verdadeira transformação na gestão.

2. Centralização Decisória e Especialização Funcional: A concentração do poder de decisão e a divisão funcional limitam a autonomia e a agilidade operacional, afetando negativamente a capacidade de resposta e a integração interna.

3. Comunicação Verticalizada e Lacunas Normativas: A predominância da comunicação de cima para baixo, combinada com a falta de normas específicas para cada instituição, prejudica a uniformidade dos processos e a circulação eficiente da informação.

4. Relacionamento com o Público e Feedback: Apesar do esforço das instituições em se aproximar de seus públicos, a ausência de sistemas formais de monitoramento e feedback limita a melhoria contínua, sendo que aquelas com contato direto tendem a ter maiores oportunidades de desenvolverem melhorias

5. Utilização da Informação e Dependência Tecnológica: A falta de sistematização no uso da informação, junto com a dependência tecnológica de órgãos superiores, limita o desenvolvimento da gestão por processos e o monitoramento do desempenho.

6. Planejamento e Implementação Fragmentados: A execução dos planos ocorre com pouca utilização da informação o que compromete a coerência e a eficácia das ações.

7. Capacidade Operacional Limitada e Recursos Insuficientes: Apesar de terem equipes reduzidas, o comprometimento dos colaboradores permite cumprir a missão, mas pode limitar a adoção de práticas inovadoras.

Conclui-se, a partir do exposto, que as instituições portuguesas pesquisadas não fortalecem o uso da informação para a construção do alinhamento estratégico, o mesmo constatado em pesquisas anteriores.

Constatou-se, ainda, que não existe uma única forma de buscarem o alinhamento e que as instituições pesquisadas possuem elementos para a sua realização e devem ser sistematizados.

Constatou-se, também, que existem ações que as aproximam de modelos mais contemporâneos de gestão. Nas instituições predomina o modelo mecanicista, porém observa-se indicações do modelo Toyotista.

Ficam desafios para as Organizações, seus Gestores e a Comunidade Interna:

1 - Os objetivos e as estratégias devem direcionar as ações organizacionais, sendo a informação um agente poderoso para o desdobramento estratégico e a tomada de decisão.

2- Substituir a visão fragmentada da tarefa por um modelo de gestão que favoreça uma maior integração de todas as áreas da Organização.

3- Fortalecer a utilização da tecnologia da informação integrando-a aos serviços prestados.

4- Disseminar e internalizar esses tipos de competências por toda a empresa.

A pesquisa não analisou o conteúdo dos planos desdobrados, contentando-se no processo de implementação, o que pode ser considerado como uma limitação.

Novas investigações devem estar direcionadas a estudar o gerenciamento do desempenho nas instituições, por meio de um projeto de pesquisa-ação em que a interação com o pesquisador e a comunidade interna e mais efetiva a transferência de conhecimento mais intensa.

Outro estudo que se configura como oportuno e é a realização de benchmarking onde a comparação e avaliação entre as instituições poderá ser dimensionada e

as oportunidades de melhorias poderão surgir. A realização de benchmarking pode contribuir com a operação e outros aspectos entre o conhecimento mútuo e destacado nas instituições.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as Instituições que consentiram que o estudo aqui apresentado fosse desenvolvido e, em especial, aos Diretores, Coordenadores e demais colaboradores dessas Instituições por concederem seu tempo para que fosse possível o desenvolvimento desta investigação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, A. R.; ROSEIRA, C. A informação como elemento de integração entre propósito, processos e pessoas: um estudo em instituições portuguesas. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 25, n. 1, p. 107–116, set. 2017 Disponível em <https://www.scielo.br/j/gp/a/XWnFbYyNfQjmXGzvbnFtkcB/?lang=pt> Acesso em 20 fev. 2025.

ANDRADE, A. R.; ROSEIRA, C. A INFORMAÇÃO COMO ELEMENTO DE INTEGRAÇÃO ENTRE PROPÓSITO, PROCESSOS E PESSOAS EM INSTITUIÇÕES BRASILEIRAS E PORTUGUESAS *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, vol. 23, dezembro, 2017, pp. 292-316. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Brasil. Disponível em <https://www.researchgate.net/signup.SignUp.html> Acesso em 20 fev. 25.

ANDRADE, A. R.; ROSEIRA, C.; BARRETO, A. A.. INFORMAÇÃO E AMBIENTES ORGANIZACIONAIS: ENSAIO SOBRE A DINÂMICA DOS AMBIENTES INFORMACIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES. *Logeion: Filosofia da Informação*, Rio de Janeiro, RJ, v. 2, n. 2, p. 104–119, 2016. DOI: [10.21728/logeion.2016v2n2.p104-119](https://doi.org/10.21728/logeion.2016v2n2.p104-119). Disponível em: <https://revista.ibict.br/fiinf/article/view/1771>. Acesso em: 29 jul. 2025.

HEIJDEN, K. V. D. *Cenários: a arte da conversa estratégica*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

Évora, setembro de 2025.

Professor Doutor Antonio Rodrigues de Andrade
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil
Pesquisador