

**INFLUÊNCIA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E DA
LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NO DESEMPENHO DOS
MUSEUS**

Carolina Mateus Raso Vicente

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão Cultural

Orientador:
Prof. Doutor Francisco Nunes, ISCTE Business School,
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Setembro 2012

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador, Prof. Doutor Francisco Nunes pela sua disponibilidade, por todo o interesse, empenho e pelas sugestões que em muito contribuíram para melhorar o meu trabalho e sem as quais este projeto não seria concretizado.

A todos os que direta e indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho; aos que voluntariamente se disponibilizaram a responder ao questionário elaborado e a todos os que se mostraram disponíveis e que pelo seu apoio, paciência e estímulo, contribuíram para a sua elaboração.

Resumo

O presente estudo tem como principal objectivo explorar em que medida as características organizacionais relacionadas com a aprendizagem organizacional e a liderança transformacional influenciam o desempenho dos museus nacionais. Para testar as hipóteses referidas recorreu-se ao inquérito por questionário, dirigido aos colaboradores da totalidade dos museus que integram a Rede Portuguesa de Museus (RPM).

Os resultados obtidos mostram que a percepção do desempenho dos museus é composta por duas facetas: desempenho organizacional e desempenho focado nos resultados. Os resultados sugerem ainda que a aprendizagem organizacional e a liderança transformacional explicam de forma significativa 48% da variância do desempenho organizacional, mas que nenhuma das características organizacionais estudadas apresenta uma relação significativa com o desempenho por resultados. Verificou-se ainda que a aprendizagem organizacional e a liderança transformacional têm uma relação significativamente positiva entre si, embora em conjunto, não contribuam para o aumento do desempenho.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional; Liderança Transformacional; Desempenho; Gestão de Museus; Rede Portuguesa de Museus; Portugal.

Abstract

This study aims to explore the way in which both the organizational characteristics that relate to the organizational learning and the transformational leadership influence the performance of national museums. To test these hypotheses we addressed questionnaire inquiries to the employees of all the museums that comprise the Portuguese Museum Network (RPM).

The obtained results show that the perception of museums performance is comprised of two components: organizational performance and performance focused on results. The obtained results also suggest that the organizational learning and the transformational leadership significantly explain 48% of the organizational performance sample. On the other hand, we concluded that none of the studied organizational characteristics present a significant relation to the result performance. Finally, we found that the organizational learning and the transformational leadership positively influence each other. However, they do not represent an increased performance when they are considered together.

Key-words: Organizational Learning; Transformational Leadership; Performance; Museum Management; Portuguese Museum Network, Portugal.

ÍNDICE

Introdução	7
Capítulo I – Enquadramento teórico	9
1.1 Gestão de museus	10
1.2 Desempenho: evolução do conceito	13
1.2.1 Desempenho no sector museológico: vantagens	14
1.2.2 Influência dos recursos humanos no desempenho dos museus	16
1.3 Aprendizagem organizacional	18
1.4 Liderança transformacional	20
Capítulo II – Metodologia	26
2.1 Identificação da amostra.....	27
2.2 Medidas	29
2.3 Procedimentos	31
Capítulo III – Resultados	33
3.1 Análise factorial	34
3.2 Análise de correlação	35
3.3 Análise de regressão	36
Capítulo IV – Discussão	39
4.1 Discussão dos resultados e conclusões	40
4.2 Limitações do estudo e sugestões	44
Bibliografia	45
Anexos	48
Anexo I: Lista de Museus que integram a RPM	49
Anexo II: Questionário dirigido aos colaboradores dos museus	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Cadeia de valor do museu contemporâneo (Fonte:Hatton, 2012)	12
Figura 2 – Modelo de eficácia da orientação para o mercado interno no Desempenho (Fonte: adaptado Camarero e Garrido (2007)	17
Figura 3 – Modelo de pesquisa do presente estudo	25
Figura 4 – Modelos de estudo para a análise de regressão	36
Figura 5 – Modelo estrutural da aprendizagem organizacional e da liderança transformacional e respectivas influências no desempenho organizacional e por resultados	38

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 –Tipos de desempenho e dimensões	15
Tabela 2 – Dimensões da organização que aprende (Fonte: Jamali, Sidani & Zouein, 2009)	19
Tabela 3 – Componentes da liderança transformacional e do desempenho organizacional e respectivas referências (Fonte: Hancott (2005)	22
Tabela 4 – Caracterização da amostra	28
Tabela 5 – Médias, Desvios Padrão, Correlações e <i>Alpha de Cronbach</i>	35
Tabela 6 – Resultados da análise de regressão das variáveis do estudo	37

Introdução

O contexto em que os museus opera tem mudado rapidamente e conseqüentemente os desafios que este sector enfrenta têm-se alterado significativamente. O surgimento de novos paradigmas da administração pública, traduzidos sobretudo na redução de subsídios governamentais, bem como a influência de novos conceitos de negócio e a forma como as pessoas passaram a usufruir do seu tempo livre, são alguns dos factores que contribuíram para a tomada de consciência das vantagens da aplicabilidade das ferramentas de gestão no sector museológico.

Confirmando-se que o Museu se tornou numa das instituições culturais mais populares, procuradas e exigentes, torna-se necessário potenciar o seu desempenho e responder de forma eficaz e eficiente às mudanças anunciadas.

Atualmente as organizações, na sua procura incessante por vantagens competitivas que possam proporcionar melhores desempenhos organizacionais, adotam posturas orientadas para fins específicos. Múltiplas estratégias e ações organizacionais são encontradas, proporcionando resultados diversos nos mais variados tipos e estruturas organizacionais. De entre as orientações e características organizacionais encontra-se o conceito de aprendizagem organizacional.

A noção de que a aprendizagem aumenta a vantagem competitiva tem despertado o interesse no desenvolvimento de organizações que incentivam e promovem a aprendizagem. Neste sentido, o conceito de a aprendizagem organizacional passou a ter grande importância no domínio das ciências organizacionais. Segundo Crossan, Lane & White (1999) no meio de toda a turbulência, a capacidade de aprendizagem de uma organização, mais rápida que a dos seus concorrentes, poderá ser a única vantagem competitiva sustentável, tendo esta capacidade um carácter decisivo na inovação organizacional. A aprendizagem organizacional é guiada por uma visão compartilhada que direciona os esforços dos membros da organização no sentido de criar valor superior aos clientes. Neste contexto, as organizações continuamente captam, disseminam e interpretam o conhecimento a respeito de mercados, produtos, tecnologias e processos de negócio, sem hesitar questionar as crenças e as asserções que orientam o seu negócio (Narver e Slater, 1995).

Outra característica organizacional amplamente estudada é a liderança transformacional. De forma sucinta, os líderes transformacionais valorizam e incentivam a tomada de decisão compartilhada, a colaboração, o compromisso com a mudança, a formação

de indivíduos, motivando-os a atingirem resultados superiores. Segundo Burns (1978: 4), o líder transformacional é "alguém que procura motivos potenciais nos seguidores e procura satisfazer as necessidades mais elevadas envolvendo-os totalmente com a organização".

Acredita-se que estas orientações incrementam o desempenho organizacional, assim como também se complementam entre si. Estudos que procuram desenvolver essa temática e que relacionam a aprendizagem com o desempenho organizacional não são novidade no meio académico (Baker & Sinkula, 1999; Marsick *et al.*, 2006). Existem também estudos importantes que relacionam a liderança transformacional com o desempenho (Hatton, 2005; Avolio *et al.*, 2003).

Desta forma, o presente estudo pretende investigar a existência de práticas de aprendizagem organizacional e de liderança transformacional nos museus nacionais que integram a Rede Portuguesa de Museus (RPM) e perceber o impacto que estas características têm no desempenho dos mesmos.

A escolha da incidência do estudo sobre o sector museológico português prende-se com o facto de apesar de se ter verificado, sobretudo nas últimas décadas, um crescimento exponencial de museus no território nacional, muitos revelam grandes fragilidades inerentes à sua sustentabilidade diária e futura (Serra, 2007). Uma das questões mais discutidas atualmente em relação aos museus nacionais prende-se com a sua própria autonomia de funcionamento, tal como ela é expressa através da análise dos seus diferentes modelos de gestão e de programação. Existe pois uma necessidade urgente quanto à melhoria das suas capacidades de desempenho como instrumentos de serviço público.

Assim, o presente estudo irá desenvolver-se em quatro capítulos. O primeiro capítulo, de enquadramento teórico, explora os factores determinantes que despoletaram a necessidade da aplicabilidade das práticas de gestão no sector museológico e a importância da medição do desempenho no sector. Posteriormente, ainda no mesmo capítulo, serão abordados os conceitos de aprendizagem organizacional e de liderança transformacional e levantadas hipóteses que pretendem explorar a relação entre estes conceitos e o desempenho. O segundo capítulo, referente à metodologia, identifica a população da amostra que serviu de base para o estudo e descreve o instrumento e o processo de recolha de dados e a técnica de análise de dados utilizada. O terceiro capítulo compreende a apresentação dos resultados de acordo com as hipóteses levantadas. O quarto e o último capítulo, apresenta a discussão dos resultados e as conclusões do estudo, bem como um conjunto de reflexões finais sobre o trabalho, onde se debatem as limitações e implicações para trabalhos futuros.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 Gestão de museus

Embora não seja possível encontrar uma definição universalmente aceite para o conceito de gestão e, por outro lado, apesar deste ter evoluído muito ao longo do último século, existe algum consenso relativamente a que este deva incluir obrigatoriamente um conjunto de tarefas que procuram garantir a afectação eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização, afim de serem atingidos os objectivos pré-determinados. No caso dos museus, uma boa gestão irá permitir-lhes compreender com maior clareza porque existem; o que pretendem alcançar e como podem fazê-lo de forma mais eficaz.

No entanto, o tema da gestão de museus foi, durante muito tempo, desrespeitado e considerado inapropriado para a maioria dos diretores que consideravam ser um tema de menor importância. (Sandell & Janes,1997). Segundo Kotler e Kotler (1998) "tradicionalmente, os diretores de museus eram curadores e pesquisadores" (1998: 64), na maioria das vezes nomeados "com base no conhecimento e no amor pelos objetos" (Kawashima, 1997, citado por Lehman, 2008: 41). É evidente que, entretanto estas características deixaram de ser suficientes e adequadas às necessidades dos museus contemporâneos, que para sobreviverem, passaram a competir no mercado global.

Segundo Lehman (2008) a disciplina de gestão aplicada ao universo dos museus pode ser explicada pelo próprio desenvolvimento e evolução da disciplina de gestão. No final do século XX, houve uma pressão significativa para que as empresas e organizações, com ou sem fins lucrativos, adaptassem práticas de gestão e de negócio (Koteen, 1997). Naturalmente os museus, não ficaram indiferentes a estas mudanças e começaram também a adoptar estas práticas e a serem geridos sob a perspectiva de negócio, com a adopção de estratégias e políticas de marketing. Hatton (2012) observou que durante a última parte do século XX houve uma proliferação a nível mundial, de seminários de desenvolvimento profissional, cursos de formação e programas universitários em administração do sector cultural e artístico.

Por outro lado, Tobelem (1997) defende que a introdução da disciplina de gestão aplicada ao sector museológico pode ser atribuída a quatro fatores distintos.

O primeiro é o crescimento do próprio sector traduzido na proliferação dos museus, em anos recentes. Por exemplo, em Portugal, as décadas de 1980 e 1990 confirmam-se como o período de *boom* dos museus durante as quais se verificou um crescimento de 58% do sector

(Duarte, 2012).

O segundo fator está relacionado com alterações ao nível do financiamento. Apesar do crescimento económico verificado durante o período pós-guerra, a crise económica da década de setenta obrigou a que fossem introduzidas novas políticas de gestão pública e os governos foram confrontados com a necessidade de reduzir os orçamentos e a controlar a responsabilidade fiscal e introduzirem critérios de avaliação de desempenho. Essas mudanças tiveram um grande impacto nos museus (e em outros órgãos públicos) que se viram obrigados a diversificar a sua base de financiamento e a provar que estavam a fornecer resultados (*outcomes*) e que tinham benefícios a longo prazo que justificassem a atribuição dos apoios recebidos. (Gilmore *et al.*, 2004; Moore 1997). Assim, as organizações públicas passaram a ter que demonstrar: (a) que conseguiam prestar contas dos recursos que lhes são confiados, (b) que usavam esses recursos de forma eficiente, e que (c) esses recursos eram usados de forma eficaz para produzir um resultado positivo na comunidade a que se destinam servir (Weil, citado por Scott, 2000).

O terceiro fator apontado por Tobelem (1997) refere-se ao aumento da competitividade no sector, resultado da proliferação de uma panóplia infindável de opções de lazer e entretenimento.

Por último, a necessidade dos museus conhecerem melhor os seus públicos que confrontados por um fluxo crescente de informação, se tornaram cada vez mais instruídos, exigentes e competitivos.

Estas mudanças tiveram um profundo efeito na forma como os museus deviam atuar e como eram percebidos (McLean, 1997). Para sobreviver o museu deve passar a ser gerido como uma organização empresarial, que compete no mercado global.

Desta forma verificou-se que nos principais museus começou a existir a tendência para a nomeação de diretores com algumas competências de gestão. Kotler e Kotler (2000) citam uma lista de atributos necessários de um diretor de museu contemporâneo. O candidato deve ter:

1. ... uma visão intelectual que permita definir a missão e os objectivos de forma clara e direccionada para o público;
2. ... uma capacidade para construir uma programação forte capaz de agradar os públicos existentes e despertar o interesse por novos públicos;
3. ... experiência e conhecimento em relação às diversas ofertas do museu e ao mercado-alvo

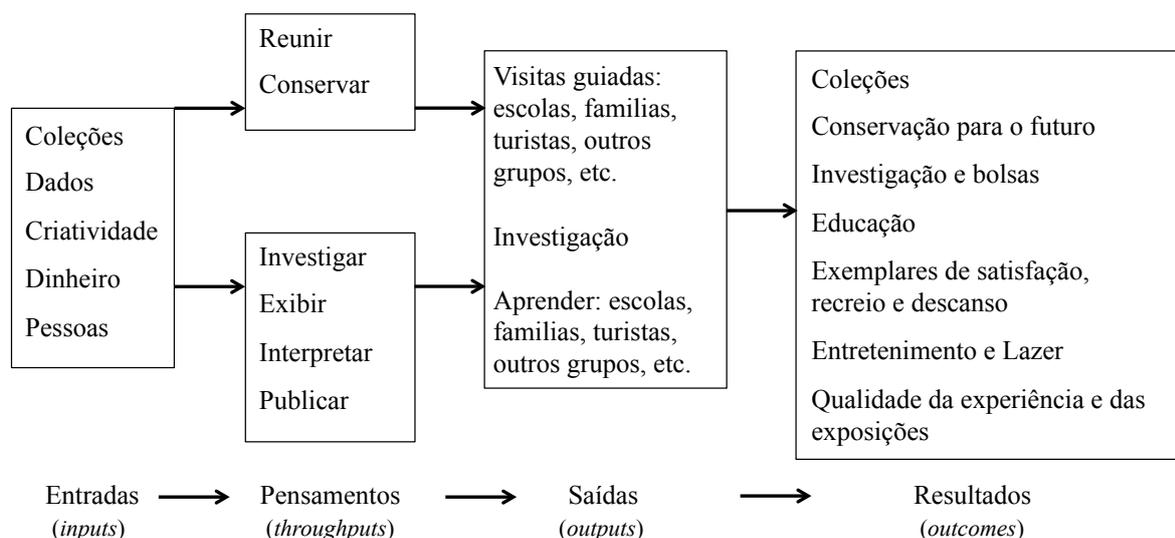
que pretende atrair;

4. e ... uma capacidade de alargar a base financeira do museu envolvendo-se mais com a comunidade, formando mais parcerias com empresas e outros patrocinadores e construindo uma base mais ampla e maior de membros associados (Boyd, 1995: citado por Kotler *et al.*, 2000)

Gary Edson (2000) acrescenta que “a gestão eficaz é uma responsabilidade que deve envolver todos os recursos e as atividades museológicas e toda a equipa. Deve ser uma atividade holística que leva em consideração uma grande perspectiva da história do museu, missão, equipa, acervo, instalações, público, apoio da comunidade, estatuto político, financiamento, ameaças locais e regionais e outras potencialidades sociais e ambientais na tomada de decisões que orientarão o museu no futuro” (Edson, 2000: 156). Este processo permitirá ao museu avaliar, redefinir e implementar a sua missão e objectivos programáticos, adaptando os seus recursos e inovando nas actividades e serviços, para aumentar as audiências, criar vantagens competitivas e fortalecer as suas relações com as suas comunidades, membros, parceiros e financiadores.

Hatton (2012:138) observa ainda que com a introdução das práticas de gestão nos últimos anos, os museus reformularam a sua cadeia de valores. Através da Figura 1, observamos que os museus deixaram de contemplar apenas os *inputs* (coleções e recursos), para passarem também a valorizar os *outputs* (exposições, visitas guiadas, serviço educativo), e finalmente os *outcomes* (impacto que têm sobre o visitante e a sociedade).

Figura 1 – Cadeia de valor do museu contemporâneo



Fonte: Hatton (2012: 138)

Esta abordagem é concordante com as afirmações de Matelic (citado por Johnson, 2012: 76), que defende que "os museus começam a consciencializar-se de que as suas atividades tradicionais de colecionar, preservar, pesquisar e exhibir, simplesmente não são suficientes. Os museus são agora desafiados a justificar a sua existência e o seu valor e a demonstrar a contribuição positiva que têm na sociedade".

Esta consciencialização torna evidente a passagem altamente significativa de uma gestão baseada unicamente na oferta (centrada no objeto) para uma gestão baseada na procura, ou seja, centrada nas pessoas e na sociedade (Gilmore & Rentschler, 2002).

Desta forma, é dada maior importância à qualidade dos produtos e dos serviços prestados na tentativa de se atingirem melhores resultados. Consequentemente, a medição do desempenho ganha destaque neste sector, no sentido em que permite apurar se os resultados estão ou não ser atingidos.

Com o intuito de clarificar o conceito de desempenho e de compreender as vantagens da sua medição no sector museológico esta temática será desenvolvida na próxima secção.

1.2 Desempenho: evolução do conceito

Até aos finais do século XX, o desempenho das empresas era avaliado com base no retorno que proporcionavam aos seus sócios. As empresas consideravam o aspecto financeiro como critério único de avaliação do seu desempenho, através do valor das suas ações no mercado (Moore, 1997). Essas premissas, no entanto, tornaram-se obsoletas na era da informação. O ambiente tornou-se perceptivelmente mais complexo surgindo a necessidade de um grande reposicionamento quanto aos modelos de negócio.

Com o surgimento do fenómeno da Nova Gestão Pública (NGP)¹, na década de oitenta, verificou-se que a avaliação do desempenho no sector público exigia, cada vez mais, uma análise multidimensional, defendendo-se a existência de uma diversidade de informação não financeira a ser considerada e a necessidade da introdução de medidas baseadas na missão organizacional e orientadas para os resultados e para os diversos públicos (Kaplan & Norton,

¹ Nova Gestão Pública, do termo inglês *New Public Management*. Conjunto de políticas governamentais, implementadas na década de 1980, que visam modernizar e tornar mais eficaz o sector público.

1992).

Assim, se por um lado os indicadores financeiros estão essencialmente relacionados com medidas de lucratividade como retorno sobre vendas, retorno sobre o investimento e retorno sobre ativos, por outro, os indicadores não financeiros procuram medir a eficácia das suas atividades utilizando indicadores focados em ativos intangíveis tais como: satisfação de clientes, qualidade dos produtos e dos recursos humanos, participação no mercado, retenção de clientes, fidelidade dos clientes, inovação, habilidades estratégicas, flexibilidade dos processos, entre outros.

A introdução destas novas medidas de avaliação de desempenho são naturalmente muito úteis para o universo dos museus, no sentido em que medir o desempenho de um museu é bastante controverso - como se atribui valor monetário à oferta cultural e artística? Os índices financeiros são importantes mas insuficientes para avaliar o verdadeiro desempenho de um museu (Moore, 1997),.

Afinal que medidas e indicadores de desempenho devem ser considerados neste sector e quais as vantagens da sua aplicação? Estas questões serão abordadas no próximo tópico.

1.2.1 Vantagens da medição do desempenho no sector museológico

Apesar do aumento significativo da pesquisa e publicação nos últimos anos, durante muito tempo, as medidas de avaliação do desempenho pareciam ser relativamente negligenciadas no universo dos museus, sendo recorrente considerarem-se apenas os seguintes indicadores: o número de exposições; o número de visitantes e o número de membros associados (patrocinadores, amigos, mecenas, entre outros) (Amenta, 2010).

No entanto, a literatura mais recente defende que os museus precisam aliar-se a sistemas mais sofisticados de medição de desempenho que conduzam o museu à melhoria das suas atividades, pelo fornecimento de medidas alinhadas com o seu ambiente interno e externo. Por este motivo, os resultados meramente quantitativos não são suficientes, devendo os museus incluir medidas qualitativas que aliadas aos objetivos estratégicos avaliem (a longo prazo) com maior precisão e rigor o desempenho dos museus (Paulus, 2003). Essas medidas contemplam as questões relacionadas com a missão, satisfação dos diversos públicos (traduzida nomeadamente pela qualidade da experiência e dos serviços prestados), entre outros.

Apesar do crescente número de artigos sobre esta temática parece não existir consenso

quanto à terminologia dos diferentes tipos de desempenho neste sector. Assim, da revisão de literatura efectuada, a maioria dos estudos sobre a matéria permitiu-nos identificar as seguintes denominações: desempenho financeiro e não financeiro (Gainer e Padanyi, 2005); desempenho económico e social (Camarero e Garrido, 2007), ou de acordo com Marsick, *et al.* (2004) desempenho económico e do conhecimento. No entanto, ao analisarmos as dimensões que norteiam a avaliação dos diferentes tipos de desempenho, concluímos que é possível agrupá-los de acordo com a Tabela 1.

Tabela 1 –Tipos de desempenho e respectivas dimensões

Desempenho	Dimensões
Não-financeiro Social Conhecimento	- Atingir os objectivos programáticos, cumprindo com a missão; - Aumento do nº de exposições; - Alocação e uso eficaz dos recursos humanos (colaboradores, voluntários); - Qualidade do serviço e da experiência; - Excelência artística; - Satisfação do público interno (chefias, colaboradores, voluntários) e externo (visitantes, patrocinadores, mecenas, etc)
Financeiro Económico	- Garantir a sustentabilidade do museu; - Atingir a estabilidade financeira; - Alocação e uso eficaz de recursos financeiros (subsídios, apoios, patrocínios, etc); - Aumento das receitas; - Aumento do nº visitantes*; - Aumento do nº de parcerias, patrocinadores e membros

* Apesar de alguns autores (Camarero *et al.*, 2007) incluírem esta dimensão, não existe consenso a este respeito.

Apesar das divergências quanto à denominação dos diferentes desempenhos, parece existir consenso quanto às vantagens da introdução de medidas que avaliem o desempenho neste sector. Neste contexto, Scott (2003) e Anderson (2004) anunciam algumas:

- Clarificar a missão do museu através da definição de objetivos coletivos;
- Diagnosticar os problemas estratégicos;
- Reduzir gastos ou solicitar recursos em função das necessidades dos programas, contribuindo para o melhoramento do desempenho financeiro;

- Identificar os vários públicos e perceber como satisfazer as suas diversas necessidades;
- Aumentar e melhorar a responsabilização nos processos de planeamento de gestão.
- Fornecer aos museus uma visão clara do que é possível alcançar, através do estabelecimento de metas e objectivos a atingir;
- Melhorar a compreensão dos processos de trabalho e da contribuição que cada elemento da equipa tem para o sucesso da organização.

Naturalmente, como em qualquer organização, para que os museus consigam implementar as estratégias e cumprir com os objectivos definidos, atingindo assim o desempenho pretendido, é necessária a contribuição de todos os recursos humanos que os compõem. Desta forma, iremos de seguida anunciar de forma sucinta as vantagens de uma orientação para o mercado interno no desempenho.

1.2.2 Influência dos recursos humanos no desempenho dos museus

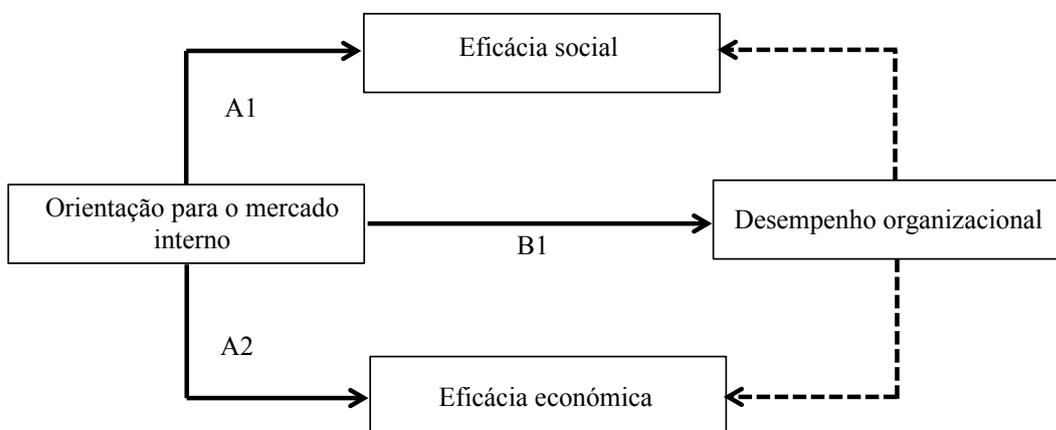
A pesquisa em gestão estratégica de recursos humanos tem investigado amplamente a ligação entre o desempenho organizacional e os recursos humanos (Becker & Gerhart, 1996). De acordo com os autores (1996), o factor humano tem sido responsável pela excelência das organizações bem sucedidas, por isso, a importância dada ao factor humano na atualidade. O grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, é obtido por intermédio das pessoas que nelas trabalham.

Kotler *et al.* (2000) apontam a necessidade de seleccionar pessoas qualificadas, treinar, motivar e submetê-las a avaliação contínua. Por sua vez, Becker *et al.* (1996), defendem que os funcionários altamente satisfeitos e motivados fornecem um serviço melhor que será revertido na melhoria da qualidade dos produtos e dos serviços prestados e conseqüentemente terá um impacto positivo sobre o desempenho da organização. Gilmore *et al.* (2002) acrescentam que no contexto das organizações artísticas é primordial inculcar nos colaboradores a noção de que o seu papel é servir o público e que estes devem melhorar continuamente a qualidade dos serviços oferecidos.

Um estudo desenvolvido por Camarero e Garrido (2007) sobre os efeitos das diferentes orientações estratégicas de marketing no desempenho dos museus espanhóis

comprova o acima descrito. Neste estudo as autoras substituíram o termo “gestão dos recursos humanos” por “orientação para o mercado interno”. O estudo conclui que a orientação para o mercado interno tem uma influência positiva sobre a eficácia social (A1) e sobre a eficácia económica (A2). Assim, tal como referido anteriormente, se para as autoras o desempenho dos museus deve ser traduzido na eficácia destas duas componentes (social e económica), este estudo permite-nos concluir que a orientação para o mercado interno tem um impacto direto e positivo sobre o desempenho organizacional (B2). Ver figura 2.

Figura 2 – Modelo de eficácia da orientação para o mercado interno no desempenho dos museus



Fonte: Adaptado Camarero e Garrido (2007: 811)

Desta forma, se o desempenho organizacional é particularmente determinado pelos comportamentos organizacionais dos seus colaboradores (mercado interno), é fundamental perceber quais as características organizacionais que definem as orientações estratégicas das organizações e como estas práticas melhoram as habilidades e a motivação dos colaboradores, resultando no aumento do desempenho.

Para o efeito, serão abordados no próximo capítulo os conceitos de aprendizagem organizacional e de liderança transformacional. Serão ainda geradas hipóteses que relacionam as referidas características organizacionais com o desempenho das organizações.

Atendendo ao facto de existir pouca literatura sobre esta temática aplicada ao sector museológico, estes conceitos e as hipóteses levantadas serão desenvolvidas ao nível global, não contemplando as especificidades do sector.

1.3 Aprendizagem organizacional

Apesar da crescente popularidade do tema da aprendizagem no âmbito da organização, os autores da área apresentam pouco consenso em termos da sua definição, operacionalização e metodologia.

Da revisão da literatura efectuada apercebemo-nos que o conceito da aprendizagem organizacional assume duas perspectivas: a cognitiva, baseada na aprendizagem individual, e a social, resultado das conversas e interações entre os indivíduos (Burnes, B., Cooper, C., & West, P., 2003).

Para o presente trabalho optou-se por considerar a perspectiva social, refletida em três níveis organizacionais: individual, grupal (colectivo) e estrutural (organizacional).

Apesar das divergências sobre a temática, Agyris & Schon (1978) defendem que algumas características comuns podem ser identificadas. Assim, em termos gerais, os autores argumentam que uma organização está orientada para a aprendizagem quando se rege por um conjunto de características: adaptabilidade, flexibilidade, experimentação, percepção do potencial humano para a aprendizagem ao serviço dos propósitos da organização e criação do desenvolvimento humano.

A definição de Senge (1990) destaca a importância de todos os membros da equipa. “Um grupo de pessoas que trabalham coletivamente para aumentar as suas capacidades e criarem resultados com os quais realmente se preocupam ”(Senge, 1990, p. 18). Na mesma linha de pensamento Marsick *et al.* (1993, 2003) argumentam que uma organização de aprendizagem é aquela que aprende continuamente e se transforma e que usa proactivamente a aprendizagem num sentido integrado para apoiar e catalisar o crescimento nos indivíduos, nas equipas e nas organizações.

Huber (citado por Moore, 1997) acrescenta que “uma organização aprende quando, através do seu processamento de informações aumenta a probabilidade de que as suas ações futuras promovam um acréscimo de desempenho”.

Em suma, a aprendizagem organizacional caracteriza-se como sendo um processo complexo e dinâmico de geração de conhecimento, permeado e influenciado por um grande número de variáveis, e envolve relações dinâmicas dos indivíduos e da organização com o ambiente interno e externo. Existe orientação para a aprendizagem organizacional quando uma organização adopta estratégias específicas, mecanismos e práticas que incentivam os seus membros a aprenderem continuamente e a partilharem esse conhecimento e que desta forma consigam adaptar-se às contínuas mudanças.

Marsick *et al.* (1993, 1996) identificaram sete dimensões distintas, embora complementares, que caracterizam uma organização que aprende. Estas dimensões compõem a escala DLOQ², desenvolvida pelas referidas autoras (1998) e utilizada no presente estudo para medir o nível da aprendizagem organizacional.

A Tabela 2 identifica e descreve estas sete dimensões que caracterizam uma organização orientada para a aprendizagem.

Tabela 2 – Dimensões da organização que aprende (escala DLOQ)

Componentes	Definição
Criar oportunidades de aprendizagem contínua.	A aprendizagem é integrada no trabalho para que o indivíduo possa aprender enquanto trabalha; são promovidas oportunidades de educação e crescimento contínuos.
Promover o questionamento e o diálogo.	Os indivíduos adquirem capacidades de raciocínio que lhes permitem expressar os seus pontos de vista, escutar e questionar as ideias de outros; este ambiente favorece a interrogação, a opinião e a experimentação.
Encorajar a colaboração e aprendizagem em equipa.	O trabalho baseia-se na distribuição por grupos de diversos modos de pensar; cada grupo deve aprender e trabalhar em equipa; a colaboração é valorizada e reconhecida neste ambiente.
Estabelecer sistemas que permitam obter e partilhar conhecimento.	São criados e integrados no espaço de trabalho sistemas tecnológicos que permitam partilhar conhecimentos; são fornecidos acesso e manutenção aos sistemas.
Capacitar o indivíduo na visão coletiva.	Os indivíduos estão envolvidos na consolidação, posse e implementação de uma visão coletiva; as tarefas são distribuídas de forma a que cada indivíduo esteja envolvido no processo de decisão, motivando-o a entender as suas responsabilidades.
Estabelecer uma ligação entre a organização e o seu ambiente.	Potencia-se o entendimento do impacto que cada indivíduo tem na empresa como um todo; o indivíduo analisa o ambiente e usa a informação obtida para ajustar as suas tarefas; existe uma relação entre organização e comunidade.
Modelo de líderes e aprendizagem de suporte	Modelo de líderes, campeão e aprendizagem de suporte; a liderança usa a aprendizagem estrategicamente com vista a obter resultados no negócio.

Fonte: Jamali, Sidani & Zouein, 2009: 109

² Dimensions of the Learning Organization Questionnaire

Parece possível defender que os funcionários num contexto de incentivo à *aprendizagem contínua*, de *promoção do diálogo e questionamento* e de *colaboração e partilha de aprendizagem* se sintam mais motivados, mais feliz no trabalho, o que resulta num melhor desempenho das tarefas que será traduzido num aumento significativo do desempenho organizacional.

Os resultados de um estudo desenvolvido por Marsick et al.(2004) sugerem que as atividades de aprendizagem ao nível individual e grupal têm efeitos indiretos significativos nos resultados organizacionais e que as variáveis - *conectar a organização ao seu ambiente* e *providenciar liderança para a aprendizagem*, servem como mediadoras das relações entre as atividades de aprendizagem individual e os resultados organizacionais. O referido estudo conclui ainda que a dimensão *providenciar liderança para a aprendizagem* é a única variável que apresenta uma influência direta no desempenho financeiro.

Desta forma, propomos a seguinte hipótese:

Hipótese 1- Existe uma relação positiva entre a aprendizagem organizacional e o desempenho organizacional.

1.4 Liderança transformacional

O conceito de liderança transformacional foi introduzido pela primeira vez por Burns (1978), tendo sido estudado por vários autores ao longo das últimas décadas.

De acordo com Avolio *et al.* (2003) a liderança transformacional ocorre quando os líderes ampliam os interesses dos seus funcionários, quando geram consciência e aceitação da missão por parte da equipa e são capazes de estimular os funcionários a gerarem um sentimento de significado no seu trabalho e um desejo de se desafiarem a experimentar o sucesso e a transcenderem os seus próprios interesses em prol do grupo e da organização. Estes líderes são caracterizados como sendo agentes da mudança que incitam e transformam as atitudes, crenças e motivos dos seguidores, tornando-os conscientes das suas necessidades e que articulam uma visão positiva do futuro compartilhando-a com todos os membros da equipa.

Os líderes transformacionais são vistos como indivíduos pró-ativos que se empenham em otimizar o desenvolvimento e a inovação do indivíduo, do grupo e da organização; não procuram apenas alcançar o desempenho esperado, convencem os seguidores a alcançar

elevados níveis de desempenho, bem como elevados níveis morais e éticos.

Assim, segundo alguns autores (Avolio *et al.* 2003 & Chi *et al.* 2006), é possível identificar quatro principais componentes individuais associadas à liderança transformacional, são elas :

- *Influência idealizada (carisma)* - o líder adopta comportamentos (p.e. de respeito e elevação moral) que ativam fortes emoções nos seguidores, suscitam confiança e identificação destes com ele e influenciam os seus ideais.
- *Liderança inspiracional* - o líder comunica uma visão apelativa, usa símbolos para fomentar o esforço dos seguidores, atua como um modelo de comportamentos, instila o optimismo.
- *Estimulação intelectual* - o líder estimula nos seguidores a tomada de consciência dos problemas, dos seus próprios pensamentos e imaginação. Ajuda-os a reconhecer as suas próprias crenças e valores. Fomenta o pensamento inovador e criativo e incita-os a questionarem as suas assunções.
- *Consideração individualizada* - o líder atende às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, apoia-os, encoraja-os, treina-os, tenta desenvolver o seu potencial, fornece-lhes *feedback*, delega-lhes responsabilidades.

Em síntese, o processo de liderança transformacional procura integrar por um lado, o sentido de autorrealização individual, bem como, o sentido de eficácia colectiva, motivando os seguidores com vista a alcançarem o envolvimento e o compromisso com a tarefa. Este tipo de liderança aponta para elevados níveis de identificação e compromisso com os objectivos do líder e da organização (Bass *et al.*: 2000). Assim, a liderança transformacional suporta uma visão holística de liderança focada nas relações, no cultivo da cooperação, na visão orgânica de mudança e na consciência das necessidades espirituais e emocionais dos participantes alinhadas com a missão, visão e objectivos da organização (Howell, citado por Carless *et al.* 2000). Este ponto de vista da liderança é altamente distinguível das práticas da liderança transaccional que se caracteriza pela tomada de decisão hierarquizada (*top-down*), focada nas tarefas em detrimento dos relacionamentos e que tem como objectivo motivar os funcionários através da troca de recompensas por serviços.

A Tabela 3 identifica os componentes da liderança transformacional e o impacto que estes têm sobre os indivíduos e as organizações, fazendo ainda referência aos pesquisadores que as desenvolveram. Apesar da presente tabela não ser conclusiva nem exaustiva, inclui

cerca de 35 estudos desenvolvidos pelos maiores especialistas desta temática (Hancott: 2005).

A tabela começa por apresentar os componentes da liderança transformacional e identifica os respectivos efeitos sobre os trabalhadores. Por sua vez, os efeitos sobre os trabalhadores serão refletidos no desempenho sobre a forma de diversas influências. Verifica-se que a *consideração individualizada* tem um efeito positivo sobre o desempenho organizacional enquanto que o *carisma (influência idealizada)* apresenta significados positivos sobre o desempenho financeiro, traduzido no aumento das receitas e rentabilidade da empresa, entre outros. Por fim são identificadas algumas das principais referências que exploraram esta temática.

Tabela 3 – Componentes da liderança transformacional e do desempenho organizacional e respectivas referências.

Constructo individual	Efeito no trabalhador	Impacto organizacional	Referências
Influência idealizada (carisma atribuído e idealização de comportamentos)	Esforço extra; incremento no empenho; satisfação no trabalho; percepção da eficácia do líder por parte do trabalhador.	Rentabilidade da firma, aumento das receitas	Agle, 1993; Bass, 1085, 1990; Burns, 1978; Gasper, 1992; Hater and Bass, 1988; Larmore, 1999; Podsakoff and Mackenzie, 1994; Ross and Offerman, 1997; Waldman, Ramirez, House, and Puranam, 2001.
Estimulação intelectual	Ideias inovadoras; capacidade de resolução de problemas; competência para lidar com a mudança.	Produtos e soluções mais inovadores, maior qualidade; progresso no desempenho a todos os níveis.	Bass, 1985, 1990; Bass and Avolio, 1993; Bolman and Deal, 1997; Burns, 1978; Howell and Avolio, 1993; Hsu, 2000; Kelloway and Barling, 2000; Seltzer and Bass, 1990; Tichy and Devana, 1986.
Consideração individualizada	Ideias inovadoras; capacidade de resolução de problemas; empenho e esforço extra; aumento no desempenho; reforço na educação/instrução e no uso de equipas.	Melhoria dos produtos; maior qualidade; inovação; desenvolvimento do líder	Bass, 1985, 1990; Bass and Avolio, 1993; Burns, 1978; Keller, 1992, 1995; Tichy and Devanna, 1986; Seltzer and Bass, 1990.

Fonte: Hancott (2005: 14)

Face às afirmações anunciadas é possível formular a seguinte hipótese:

Hipótese 2 – Existe uma relação positiva entre a liderança transformacional e o desempenho organizacional.

Tem sido afirmado que a liderança transformacional influencia a aprendizagem e a inovação positivamente e melhora o desempenho (Argyris e Schön, 1996; Senge, 1990), e que os líderes transformacionais são estratégicos para a criação de ambientes de trabalho que estimulem a aprendizagem organizacional (Senge, 1990).

Num estudo desenvolvido por Crossan & Vera (2004) as autoras provam que os comportamentos dos líderes transformacionais têm um impacto positivo no fluxo de aprendizagem. Os líderes transformacionais encorajam a aprendizagem individual e grupal motivando os seguidores a questionarem pressupostos, serem inquisitivos e a tomarem riscos (Bass 1998). Incentivam os indivíduos a romper as fronteiras da aprendizagem e a partilharem as suas experiências por todos os departamentos da organização. Ao serem acessíveis e ao pedirem explicitamente contribuições dos diferentes membros, estes líderes ajudam a criar um ambiente de partilha de aprendizagem e de informação. Estabelecem-se mecanismos que permitem aos indivíduos participarem na estratégia e influenciarem os valores, os procedimentos, os sistemas e os produtos, sentindo-se assim motivados para partilharem novas ideias (Bass, 1998). Em contraste, quando a participação e a opinião da equipa não é fomentada, os membros perdem motivação e interesse em aprender e param de gerar ideias (Argyris *et al.*, 1978 citado por Crossan *et al.*, 1998). Por outro lado, segundo o mesmo estudo, os líderes transformacionais facilitam a aprendizagem porque são efetivos comunicadores que conseguem mobilizar o compromisso para a visão da empresa e inspirar os membros organizacionais a trabalhar para a sua realização (Egri e Herman: 2000; citado por Crossan *et al.* 2006).

Ao nível individual, os líderes transformacionais criam oportunidades de aprendizagem ao promoverem diversos mecanismos, como: progresso contínuo; aquisição de competências; experimentação e expansão dos limites (Ulrich *et al.*: 1993, citado por Crossan *et al.* 2006).

Ao nível grupal os líderes desenvolvem estruturas e mecanismos de comunicação que incentivam os indivíduos a partilharem as suas ideias, práticas e experiências. Estes líderes

afectam a aprendizagem grupal ao incentivarem o trabalho de equipa, confiança, treinamento, heterogeneidade e conectividade assim como encontros produtivos, confrontação quando os pontos de vista diferem que resultam em oportunidades para a aprendizagem.

Por um lado, os líderes transformacionais são intelectualmente estimulantes pois incentivam os indivíduos a reformular os problemas, a tomar riscos e a inovarem nas soluções, através de um estilo democrático e uma abordagem aberta para as decisões e problemas. Por outro, estes líderes ao criarem novas oportunidades de aprendizagem prestam particular atenção às necessidades únicas dos indivíduos em prol da realização e do crescimento, motivando toda a equipa a aprender. Os líderes transformacionais acreditam que os grupos com diferentes especialidades e experiências são mais criativos e aprendem mais do que os grupos homogêneos pois partilham informação, conhecimento e *feedback*. O estudo conclui que a aprendizagem organizacional, quando conduzida por um líder transformacional é mais eficaz e eficiente em renovar produtos, processos e estruturas potenciando o aumento dos níveis de desempenho.

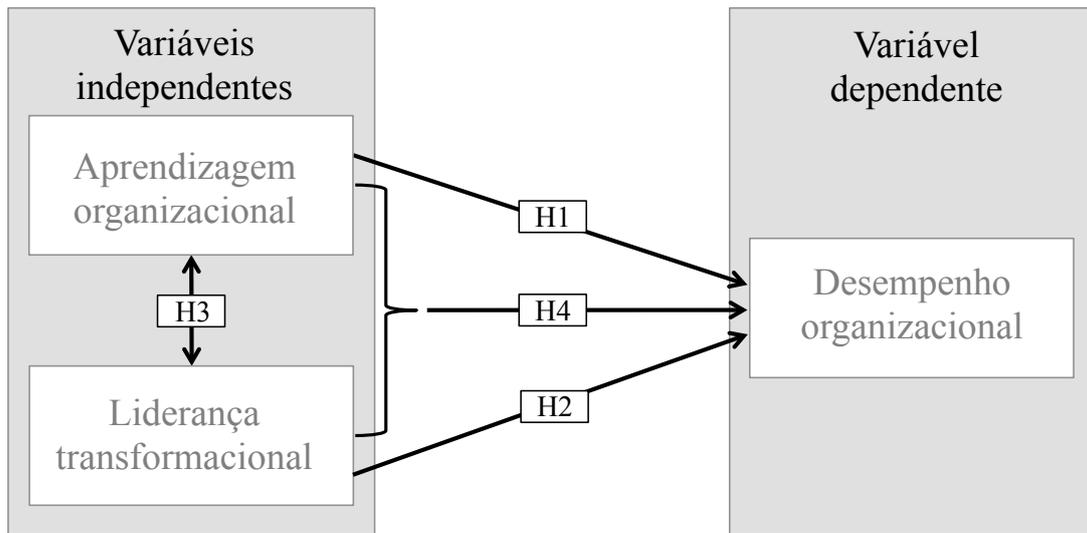
Com base nas afirmações acima descritas, propomos a formulação das seguintes hipóteses:

Hipótese 3 – Existe uma relação positiva entre a liderança transformacional e a aprendizagem organizacional.

Hipótese 4 – Existe uma interação entre a liderança transformacional e a aprendizagem, de tal forma que o desempenho organizacional será tanto mais elevado quanto maior for a aprendizagem organizacional e a liderança transformacional.

As hipóteses anteriormente evidenciadas estão representadas esquematicamente no modelo de pesquisa apresentado na Figura 3, na página seguinte.

Figura 3 – Modelo de pesquisa das hipóteses levantadas no presente estudo



CAPÍTULO II – MÉTODO

CAPÍTULO II – MÉTODO

2.1 Identificação da Amostra

O universo ou população da presente pesquisa considerou a totalidade dos museus nacionais pertencentes à Rede Portuguesa de Museus (RPM). A Rede Portuguesa de Museus é um sistema organizado “de mediação e de articulação entre entidades de índole museal, tendo por objectivo a promoção da comunicação e da cooperação, com vista à qualificação da realidade museológica portuguesa” (OAC³, 2000: 2).

A credenciação e a conseqüente integração na Rede Portuguesa de Museus é um processo voluntário, através do preenchimento de um formulário de candidatura⁴, que decorre da verificação do cumprimento de todas as funções museológicas enunciadas no artigo 110º da Lei Quadro dos Museus Portugueses⁵ e que consiste na avaliação e no reconhecimento oficial da qualidade técnica dos museus, tendo em vista a promoção do acesso à cultura e o enriquecimento do património cultural.

Atualmente a RPM é composta por 137⁶ museus que incluem os 28 museus e os 5 Palácios tutelados pelo Instituto dos Museus e da Conservação (IPM), os 14 museus tutelados pelas Direções Regionais da Cultura dos Açores e da Madeira (que integraram a RPM por protocolo) e mais 90 museus que passaram a integrar a RPM por candidatura.

Assim, o universo dos museus integrados na RPM caracteriza-se pela diversidade de tuteladas, de coleções, de espaços, de atividades educativas e de sistemas de gestão.

A escolha deste cadastro teve por critério a representatividade deste organismo no contexto do sector museológico português, uma vez que é a única rede organizada no sector, englobando um número significativo de museus nacionais (continente e ilhas).

Relativamente à população em estudo, foram enviados aproximadamente 620 questionários dirigidos aos colaboradores dos 137 museus da RPM. A amostra efetivamente

³ Observatório das Actividades Culturais

⁴ Formulário de candidatura publicado com o Despacho Normativo nº 3/ 2006, de 25 de Janeiro.

⁵ O conceito de “lei-quadro” serve normalmente para indicar que se trata de uma Lei de Bases sobre a qual recairão posteriores desenvolvimentos legislativos. Neste caso, a utilização da expressão “lei-quadro” é um recurso semântico para frisar “a importância e o âmbito de aplicação da lei à generalidade das matérias museológicas” (Claro, 2009, citado por Duarte, 2012) sem que o regime aprovado careça de outros desenvolvimentos.

⁶ Consultar Anexo I: Lista de Museus que integram a RPM.

utilizada para a análise dos dados foi formada pelos questionários devolvidos e considerados válidos. No total foram devolvidos 292 questionários, pertencentes a 53 museus da RPM, o que resulta numa taxa de resposta de 43,8%. O tamanho da amostra foi considerado suficiente para prosseguir o estudo.

A amostra em análise é constituída maioritariamente pelo sexo feminino (72.1%) e as idades estão compreendidas entre os 21 e os 76 anos, sendo a média 44.3 anos, com um desvio padrão de 10.2 anos.

Relativamente às habilitações literárias verifica-se que 17.5% dos inquiridos frequentou apenas o ensino básico. Os restantes graus de escolaridade distribuem-se de forma homogénea: 27.6% dos colaboradores completou o ensino secundário, 28.7% são licenciados e 26.2% dos inquiridos possuem uma pós-licenciatura.

Em relação às funções que desempenham verifica-se que 52.1% são assistentes e auxiliares; 5.7% ocupam lugares de chefia; 37.2% são técnicos e 5% desempenham outras funções.

Quanto ao tempo na função, os colaboradores da nossa amostra desenvolvem as suas atividades no museu num intervalo de 0 meses a 44 anos, situando-se a média do tempo na função em 12 anos e 1 mês, com um desvio padrão de 9,5 anos. Em relação ao tempo dos colaboradores no museu o intervalo situa-se entre os 2 meses e os 44 anos, resultando numa média de 13,8 anos, com um desvio padrão de 9,9 anos.

Neste conjunto de perguntas verifica-se uma percentagem média de ausência de resposta de 1,7%.

A tabela 4, na página seguinte, caracteriza a amostra em estudo.

Tabela 4 – Caracterização da amostra

VARIÁVEL	CATEGORIA	AMOSTRA	
		N	%
Sexo	Masculino	80	27.9%
	Feminino	207	72.1%
Escolaridade	Ensino Básico	50	17.5%
	Secundário	79	27.6%
	Médio/ Superior	82	28.7%
	Pós Licenciatura	75	26.2%
Função	Assistente/ Auxiliar	151	52.1%
	Chefe/Coordenador	17	5.7%
	Técnico	108	37.2%
	Outros	14	5.0%
Funções de chefia	Sim	20	7.0%
	Não	265	93.0%
VARIÁVEL		Média	Desvio Padrão
Idade		44.3	10.2
Tempo na Função		12.1	9.5
Tempo no Museu		13.8	9.9

N = 290

2.2 Medidas

Para a medição da variável do desempenho organizacional, recorreu-se a uma escala desenvolvida por Gibson & Birkinshaw (2004), e a uma outra, criada por Wood, Bhuiyan & Kiecker (2000), sendo que a formulação das perguntas foi alterada ligeiramente para se adaptar à natureza específica dos museus.

Assim, partindo da escala desenvolvida por Gibson *et al.* (2004), é solicitado aos inquiridos que expressem o seu grau de concordância, em relação às seguintes afirmações: (1)

“Este museu está a atingir em pleno o seu potencial” [0.81]; (2) “As pessoas com funções semelhantes às minhas estão satisfeitas com o desempenho do museu” [0.85]; (3) Este museu satisfaz plenamente os seus visitantes” [0.80]; (4) “Este museu dá-me a oportunidade e o estímulo para eu fazer o melhor trabalho de que sou capaz” [0.81].

A adaptação da escala de Wood *et al.* (2000) permitiu medir o desempenho do museu nos últimos três anos, tendo resultado nas seguintes afirmações: (7) “ O número de visitantes tem vindo a aumentar nos últimos 3 anos” [0.85]; (8) “As receitas do museu têm vindo a aumentar nos últimos 3 anos [0.91] e (9) “A situação financeira tem vindo a melhorar nos últimos 3 anos” [0.63]. Foi pedido aos inquiridos que respondessem de acordo com a sua concordância. As afirmações (5) “ O museu está a atingir os seus objectivos” [0.81] e (6) “ O museu está a concretizar a sua missão” [0.81] foram criadas especificamente para o presente estudo.

Todos os itens foram avaliados numa escala de 7 pontos, em que o 1 representa “discordo totalmente” e o 7 “concordo totalmente”.

Para a obtenção dos dados relativos à aprendizagem organizacional, utilizámos o questionário DLOQ (the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire)⁷, desenvolvido por Marsick & Watkins (1993, 1996).

Uma revisão dos sete instrumentos de medição em relação a três dimensões básicas, incluindo a profundidade, o alcance e a validade, sugere que esta escala reúne os critérios de abrangência, profundidade e de validade (Jamali, Sidani & Zouein: 2009: 108). Esta escala contempla todos os níveis de aprendizagem (individual, grupal e organizacional) e estabelece ainda relações entre as dimensões.

Este instrumento é composto por 43 questões que avaliam as variáveis de cada uma das sete dimensões da aprendizagem organizacional: 1) promover a aprendizagem contínua [0.82]; 2) incentivar a colaboração e a aprendizagem em equipa [0.71]; 3) promover o questionamento e o diálogo [0.83]; 4) desenvolver sistemas de captura e partilha de aprendizagem [0.83]; 5) capacitar as pessoas para uma visão colectiva [0.85]; 6) ligar a organização à envolvente [0.71] e 7) promover a aprendizagem através da liderança [0.77].

As respostas refletem a forma como o colaborador considera se o museu está ou não orientado para a aprendizagem. No presente estudo esta variável foi avaliada numa escala de 7 pontos, sendo que 1 corresponde à frequência mínima em que os factos acontecem (“Nunca”), e o 7 à frequência máxima (“Sempre”).

⁷ Tradução para português - Questionário das dimensões da organização que aprende.

A percepção da liderança transformacional foi analisada através da adaptação de uma escala desenvolvida por Carless, Wearing & Mann (2000), intitulada de GTL (*Global Transformational Leadership scale*)⁸. Esta escala é composta por 7 dimensões que medem o grau em que o líder: 1) comunica a visão [0.82]; 2) desenvolve a equipa [0.92]; 3) fornece apoio e reconhece o valor da equipa [0.92]; 4) promove a capacitação [0.91]; 5) é inovador [0.88]; 6) lidera pelo exemplo [0.82]; 7) é carismático [0.89]. Por não se pretender um estudo exaustivo sobre esta variável optou-se por utilizar esta escala que surge como alternativa a medidas mais longas da liderança transformacional como o *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ)⁹ desenvolvido por Avolio, Bass, e Jung, (1995)

A escala utilizada no presente estudo pretende aferir a percepção por parte dos colaboradores da presença de um líder que incentiva o trabalho em equipa, que compartilha a visão, os valores e os objectivos e estimula a participação dos colaboradores em todo o processo.

As respostas foram avaliadas numa escala de 7 pontos. Quanto à frequência dos comportamentos, o 1 corresponde à frequência mínima (“Nunca”) e o 7 à frequência máxima (“Sempre”).

2.3 Procedimentos

Considerando o vasto universo dos museus pertencentes à RPM, recorreu-se ao inquérito por questionário, via serviço nacional de correios (CTT), para recolha de dados.

Foram enviados 137¹⁰ envelopes dirigidos ao diretor de cada museu da RPM. Cada envelope continha uma carta que esclarecia o propósito da investigação e entre 3 a 6 questionários dirigidos aos colaboradores dos museus (Anexo II), calculado mediante o nº de serviços de cada museu. Continha ainda um envelope de retorno pré para resposta dirigida ao ISCTE-IUL, ao cuidado do coordenador do projeto, Prof. Doutor Francisco Nunes. Os aspectos de ordem ética foram tidos em atenção, nomeadamente a confidencialidade e o anonimato, tendo sido solicitado aos participantes que não se identificassem. Aos museus participantes foi prometido o envio de uma síntese dos resultados obtidos. O envio dos questionários teve lugar no dia 5 de Março de 2012.

⁸ Tradução para português: Escala Global da Liderança Transformacional

⁹ Tradução para português: Questionário Multifactorial de Liderança

¹⁰ Número de museus pertencentes à RPM, consultar Anexo I.

Passados dois meses foi remetida uma nova carta reforçando a importância da participação no estudo. Após a recepção que decorreu entre Abril e Junho de 2012, todas as respostas foram examinadas com vista a detectar imprecisões ou ausências de resposta.

Dos questionários devolvidos, verificou-se que apenas dois tinham um número assinalável de ausência de respostas, tendo por esse motivo sido excluídos da análise, perfazendo um total de 290 questionários devolvidos e validados.

CAPÍTULO III – RESULTADOS

CAPÍTULO III – RESULTADOS

Primeiramente procedeu-se à análise factorial com o intuito de aferir a fiabilidade da escala das variáveis em estudo, calculada através da medida de consistência interna, coeficiente de *Alpha de Cronbach*

Com o intuito de testar as hipóteses foi utilizada a análise de regressão linear múltipla para analisar a relação entre as variáveis dependentes (desempenho organizacional e desempenho por resultados) e as variáveis independentes (aprendizagem organizacional e liderança transformacional). Todos os resultados dos testes foram considerados significativamente estatísticos quando o valor de $p < 0.05$ e $p < 0.01$.

3.1 Análise factorial

Na análise factorial dos dados referentes ao desempenho dos museus, os itens foram agrupados de acordo com a matriz teórica aplicada ao sector museológico. Seguindo a convenção da extração de factores com valor próprio superior a 1, verificou-se existirem dois factores.

O primeiro factor apresenta um valor próprio de 4.7 e explica 52.2% da variância das afirmações que remetem para o desempenho como processo de funcionamento: 1) atinge o potencial; 2) satisfação da equipa interna; 3) satisfação dos visitantes; 4) estímulo individual; 5) atinge os objectivos e 6) concretização da missão. Por esta razão este factor foi definido por desempenho organizacional. Verifica-se um valor de confiabilidade interna elevado, comprovado pelo valor do *Alpha de Cronbach* obtido ($\alpha = 0.91$).

O segundo factor agrega as perguntas referentes aos resultados, são elas: 7) crescimento do nº de visitantes; 8) aumento das receitas e 9) melhoria da situação financeira. Este factor foi designado de desempenho por resultados e apresenta um valor próprio de 1.6, explicando 17.3% da variância das perguntas relacionadas com o desempenho por resultados. Foi obtido um *Alpha de Chronbach* de ($\alpha = 0.77$).

A análise factorial da variável aprendizagem organizacional demonstrou que todos os itens resultam num único factor, apresentando um valor próprio de 4.4 e representando 62.5% da variância. Quanto à confiabilidade interna esta apresenta um valor elevado, demonstrado através do valor de *Alpha de Cronbach* ($\alpha = 0.90$) obtido.

Da análise factorial dos dados relativos à liderança transformacional, verificou-se que os 7 itens resultaram num só factor, apresentado um valor próprio de 5.4 e explicando 77.5% da variância. O valor do *Alpha de Chronbach* obtido foi de ($\alpha = 0.95$).

3.2 Análise de correlação

Antes de se testar as hipóteses formuladas, calcularam-se as médias, desvios padrão e as correlações das variáveis que constituem o modelo em análise e cujos resultados se apresentam na Tabela 5. Ao realizar a análise bivariada, através da correlação de Pearson e adoptando o critério de classificação sugerido por Pestana e Gageiro (2008), verificam-se valores de correlação significativa alta entre as variáveis liderança transformacional e aprendizagem organizacional ($r = 0.81$; $p \leq .01$). Encontram-se também valores de correlação significativa moderada entre as variáveis: desempenho organizacional e aprendizagem organizacional ($r = 0.68$; $p \leq 0.01$); desempenho organizacional e liderança transformacional ($r = 0.68$; $p \leq 0.01$) e desempenho organizacional e desempenho por resultados ($r = 0.43$; $p \leq 0.01$). Por último, verificam-se valores de correlação significativa baixa entre as variáveis: desempenho por resultados e aprendizagem organizacional ($r=0.30$; $p \leq 0.01$) e desempenho por resultados e liderança transformacional ($r=0.30$; $p \leq 0.01$).

Tabela 5 – Médias, Desvios Padrão, Correlações e *Alpha de Cronbach*

Variáveis	M	DP	1	2	3	4
1. Aprendizagem organizacional	4.82	1.20	(0.90) ^a			
2. Liderança transformacional	5.42	1.28	0.81	(0.95) ^a		
3. Desempenho organizacional	5.19	1.16	0.68	0.68	(0.91) ^a	
4. Desempenho por resultados	4.37	1.46	0.29	0.30	0.43	(0.77) ^a

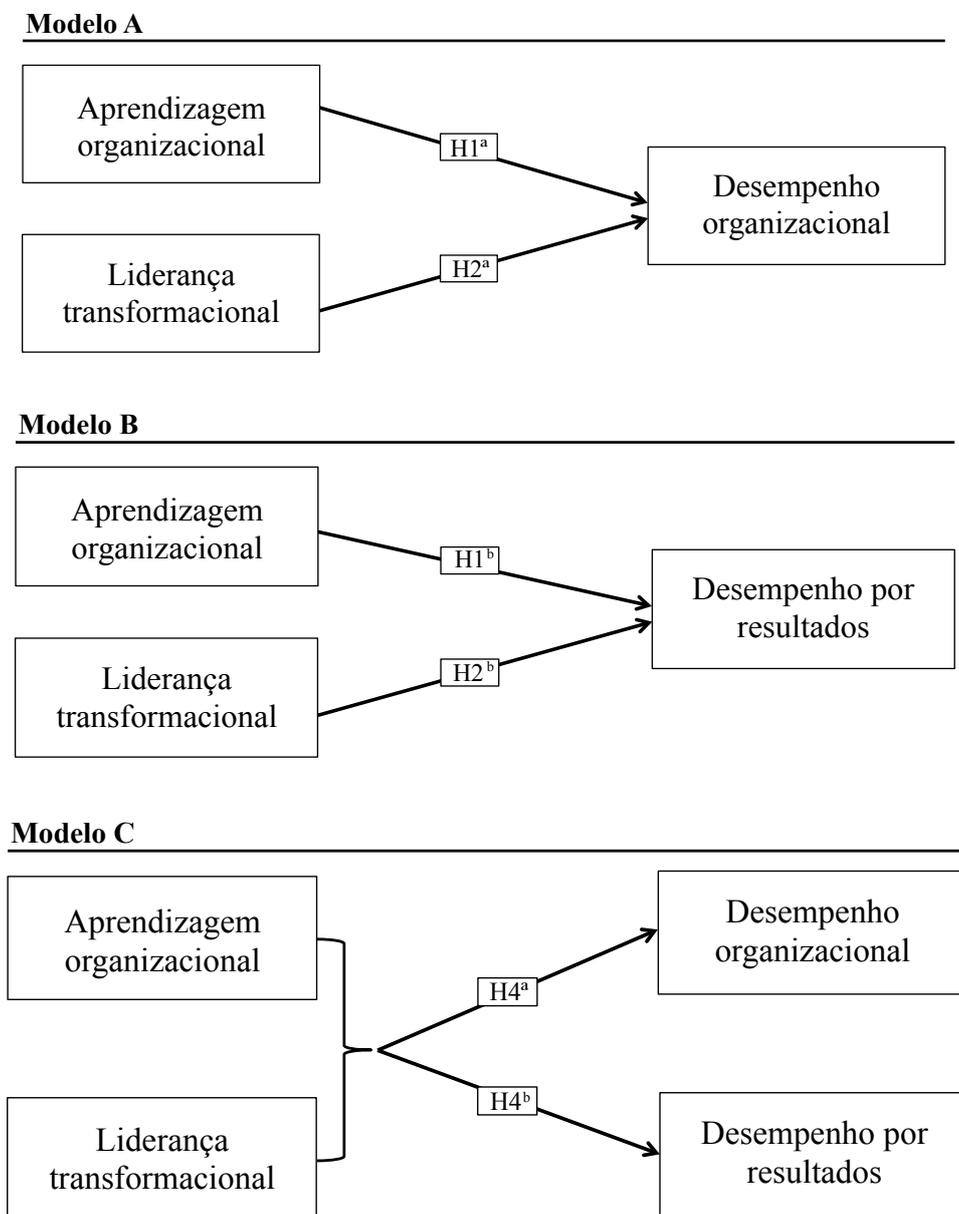
^a - A diagonal apresenta os valores de *Alfa de Cronbach*

3.3 Análise de regressão

Da análise factorial realizada, verificou-se que os colaboradores distinguem dois tipos de desempenho. Desta forma, as hipóteses levantadas serão testadas face aos dois tipos de desempenho encontrados: organizacional e por resultados.

Com o intuito de tornar mais clara a leitura da análise de regressão, optou-se por esquematizar a ordem pela qual as hipóteses serão testadas. A Figura 4 esquematiza os três modelos propostos para as diferentes hipóteses estudadas.

Figura 4 – Modelos de estudo para a análise de regressão



Na análise do modelo A, onde se pretende aferir qual a relação existente entre a aprendizagem organizacional e a liderança transformacional com o desempenho organizacional, constatou-se, através do modelo de regressão, que o valor obtido é significativo. Ambas as variáveis adquirem representatividade na explicação do desempenho organizacional ($\beta = 0.43$, $p \leq 0.01$; $\beta = 0.30$, $p \leq 0.01$), respectivamente, e em conjunto explicam 48% da variância do desempenho organizacional ($R^2 = 0.48$).

No modelo B pretende-se determinar a relação existente entre a aprendizagem organizacional e a liderança transformacional com o desempenho por resultados. O modelo de regressão apresentado na Tabela 6 não é significativo ($F = 6.77$), explicando apenas 2% da variância do desempenho por resultados ($R^2 = 0.02$), sendo que a liderança transformacional, apesar de pouco significativa, tem alguma representatividade para a explicação do desempenho por resultados ($\beta = 0.12$), enquanto que a aprendizagem organizacional não apresenta um significado representativo ($\beta = 0.05$).

Por fim, o modelo D, pretende testar se a aprendizagem organizacional e a liderança transformacional quando combinadas potenciam o desempenho. Através do Modelo 2 da análise de regressão (Tabela 6), observamos que estas duas variáveis, quando combinadas, não aumentam a variância do desempenho organizacional nem representam um aumento significativo no desempenho por resultados (ΔR 0.00 e 0.01, respectivamente).

Tabela 6 – Resultados da análise de regressão

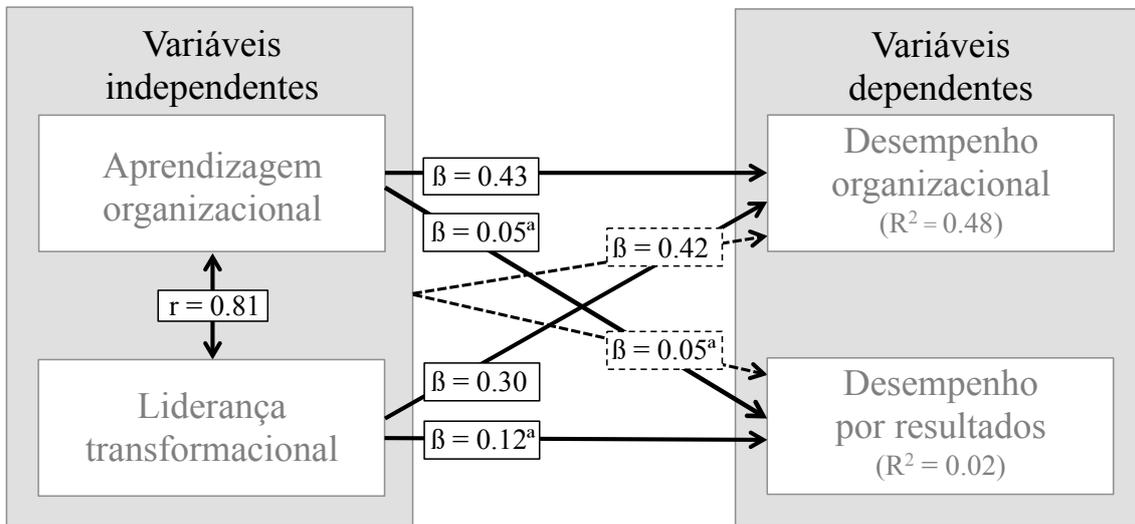
	Desempenho organizacional		Desempenho por resultados	
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2
Aprendizagem organizacional (AO)	0.43**	0.42**	0.05*	0.05
Liderança Transformacional (LT)	0.30**	0.29**	0.12*	0.15
AO x LT		- 0.03		0.09
R^2	0.48**	0.48**	0.02*	0.03
F	131.17**		6.77**	
ΔR	0.00		0.01	

* $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$

N = 290

Para uma sistematização das relações entre as variáveis em estudo, a Figura 5, na página seguinte, apresenta esquematicamente as relações entre as características organizacionais estudadas e o desempenho organizacional e por resultados.

Figura 5– Modelo estrutural da aprendizagem organizacional e da liderança transformacional e respectivas influências no desempenho organizacional e por resultados



Nota: Todas as relações são estatisticamente significativas, excepto as assinaladas com ^a

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO

4.1 Discussão dos resultados e conclusões

Os museus são instituições complexas que ocupam um lugar fundamental no circuito cultural e nas políticas culturais contemporâneas. No entanto, o sector museológico atravessa uma fase de aceleradas e profundas transformações culturais, económicas e sociológicas que têm vindo a despertar o interesse pela aplicabilidade das práticas de gestão, com o intuito de potenciar o seu desempenho e responder de forma eficaz e eficiente às mudanças anunciadas.

Através da revisão de literatura apercebemo-nos que as características organizacionais implementadas podem ser determinantes no desempenho de uma organização. Estudos constantes no meio académico têm despertado interesse de pesquisadores que procuram consolidar e sedimentar o conhecimento construído sobre esta temática, constata-se no entanto, que a literatura sobre o assunto no contexto museológico é ainda limitada.

Assim, o presente estudo procurou explorar a existência de práticas de aprendizagem organizacional e de liderança transformacional nos museus pertencentes à RPM e analisar em que medida estas características organizacionais contribuem para o desempenho dos museus.

De acordo com os resultados obtidos, verificou-se que os colaboradores inquiridos distinguem dois tipos de desempenho, um mais direcionado para as características organizacionais internas, ao qual atribuímos a designação de desempenho organizacional e outro, centrado nos resultados (nº de visitantes; receitas e situação financeira), definido de desempenho por resultados. Esta evidência é consistente com a revisão de literatura que defende a existência de vários tipos de desempenho (Camarero *et al.*, 2007; Marsick *et al.*, 2003; Gainer *et al.*, 2005).

A partir desta investigação e após a análise descritiva, verificou-se que os valores médios de cada uma das dimensões que caracterizam a aprendizagem organizacional (Watkins *et al.*, 1993, 1996) e a liderança transformacional (Carless *et al.*, 2000) se encontram acima do valor médio (considerando 4 o valor médio). Com isto pode-se concluir, que os 53 museus em questão apresentam resultados conducentes à aprendizagem organizacional e à liderança transformacional.

Ao analisar os resultados obtidos, podemos afirmar que em relação à primeira hipótese (H1), onde se pretendia saber se existia uma relação entre a aprendizagem organizacional e o desempenho organizacional, constata-se existir uma correlação significativa moderada entre as

duas variáveis ($r = 0.68$, $p \leq 0.01$). Através da análise de regressão podemos afirmar que a aprendizagem organizacional explica 43 % ($\beta = 0.43$) da variância do desempenho organizacional. No entanto, no que se refere à relação entre a aprendizagem organizacional e o desempenho por resultados, os valores obtidos apontam para uma ausência de relação entre as variáveis ($r = 0.29$, $p \leq 0.01$), pelo que se constata, através da análise de regressão, que a aprendizagem organizacional explica apenas 1 % ($\beta = 0.05$) da variância do desempenho por resultados.

Desta forma, podemos concluir que a aprendizagem organizacional tem um impacto positivo no desempenho organizacional (H1a), no entanto, não exerce influência sobre o desempenho por resultados (H1b).

Estes resultados são concordantes com as teorias de Marsick *et al.* (2003: 142) que afirmam que “uma cultura orientada para apoiar a aprendizagem pode levar a um melhor desempenho organizacional”. Por outro lado, neste mesmo estudo as autoras concluem que das sete dimensões de uma organização que aprende, apenas uma tem influência direta no desempenho financeiro (por resultados) o que pode explicar a fraca relação entre estas duas variáveis. No mesmo sentido, Ellinger, Yang & Howton (2002: 6) afirmam que “ainda existem poucos estudos para clarificar em que medida a aprendizagem organizacional exerce influencia no desempenho financeiro”.

De acordo com os resultados obtidos, podemos afirmar que em relação à *hipótese 2a* (H2a) onde se pretendeu apurar se existia uma relação positiva entre a liderança transformacional e o desempenho organizacional, os valores obtidos revelam uma correlação significativa ($r = 0.68$, $p \leq 0.01$) entre as duas variáveis. Por outro lado, no que respeita à *hipótese 2b* (H2b), através da qual se pretendeu testar a existência de uma relação positiva entre a liderança transformacional e o desempenho por resultados, os valores obtidos apontam para uma fraca correlação entre as variáveis ($r = 0.30$, $p \leq 0.01$). Assim, da análise de regressão efectuada podemos afirmar que a liderança transformacional explica 30 % ($\beta = 0.30$) da variação do desempenho organizacional, no entanto, explica apenas 1% ($\beta = 0.12$) da variância do desempenho por resultados.

Estes resultados por um lado, estão em sintonia com as teorias estudadas que defendem que as características deste tipo de líder têm um efeito positivo sobre o desempenho organizacional uma vez que estimulam intelectualmente os seguidores incentivando-os a superarem as metas e os objectivos estabelecidos e promovem a confiança e a cooperação entre os membros da equipa, resultando na melhoria da qualidade dos produtos e dos serviços prestados. Por outro, a ausência de relação entre a liderança transformacional e o desempenho

por resultados contraria a revisão de literatura efectuada que defende a influência destes líderes como determinantes para o aumento da rentabilidade e das receitas, ou seja, para o aumento ao nível do desempenho por resultados.

Relativamente à *hipótese 3 (H3)*, a qual pretendeu testar a relação entre a liderança transformacional e a aprendizagem organizacional, os valores obtidos revelam a presença de uma correlação significativa alta entre estas duas variáveis ($r = 0.81, p \leq 0.01$). A validação da hipótese 3 (H3) é congruente com as afirmações de Fleury *et al.* (2001) que defendem que os líderes transformacionais ao fomentarem o auto conhecimento e o diálogo permanente contribuem para a capacidade de questionar a organização na busca do seu crescimento. “A liderança na condução desse processo de aprendizagem, assume um papel essencial, portanto, o processo de aprendizagem é conduzido pelo processo liderança.” (Fleury *et al.* 2001). Está também em sintonia com a linha de pensamento de Senge (1990) que defende que os líderes transformacionais são estratégicos para a criação de ambientes de trabalho que estimulem a aprendizagem organizacional.

Na quarta e última hipótese (H4), onde se procurou saber se a aprendizagem organizacional e a liderança transformacional, quando combinadas, potenciam o aumento do desempenho, constatou-se através do Modelo 2 da análise de regressão, não contribuir para o aumento do desempenho organizacional ($\Delta R = 0.00$) nem do desempenho por resultados ($\Delta R = 0.01$). Esta constatação contraria a hipótese 4 levantada que sugere que o desempenho organizacional será tanto mais elevado quanto maior for a aprendizagem organizacional e a liderança transformacional.

Findas as hipóteses testadas constata-se que a liderança transformacional e a aprendizagem organizacional têm uma influência positiva entre si e que ambas têm uma influência positiva no desempenho organizacional. Por outro lado, nenhuma das características organizacionais estudadas apresenta uma influência significativa no que respeita às questões relacionadas com os resultados dos museus e em conjunto não contribuem para um aumento ao nível do desempenho.

Desta forma, através dos resultados obtidos, concluímos que os museus para corresponderem mais eficazmente à alta competitividade instaurada no sector e às crescentes exigências do mercado e de uma sociedade cada vez mais informada e instruída que procura opções que satisfaçam as suas verdadeiras necessidades precisam implementar estratégias que fomentem a competência e a dedicação pessoal dos seus colaboradores.

Através deste estudo concluímos que é fundamental estimular o incentivo à

aprendizagem contínua não só ao nível individual mas também entre todos os membros da equipa no sentido de criar um sistema integrado de aprendizagem que será refletido no aumento do desempenho organizacional dos museus. Por sua vez, verifica-se que o líder transformacional desempenha um papel preponderante na condução ao incentivo da aprendizagem contínua, bem como ao desafiar os colaboradores a experimentar o sucesso e a transcenderem os seus próprios interesses em prol do grupo e da organização conduz à ação colectiva, resultando em melhores níveis de desempenho organizacional. Os diretores/gestores dos museus devem por isso consciencializar-se da importância da implementação de estratégias de aprendizagem e de liderança transformacional uma vez que, tal como os resultados indicam, ambas as características organizacionais podem contribuir de forma significativa para o aumento do desempenho organizacional dos museus.

Por outro lado, apesar de não parecer existir uma relação direta entre as características organizacionais estudadas e o desempenho por resultados resta-nos, no entanto, tecer algumas considerações finais a respeito dos motivos que possam justificar a ausência desta relação. Atendendo à natureza complexa do universo museológico, consideramos que esta situação pode ser explicada por dois motivos:

- 1) A maioria destes resultados são afetados por fatores externos (procura, localização, financiamento), provavelmente não dependentes das opções sobre as características organizacionais.
- 2) Alguns autores (Gainer *et al.*, 2005; Camarero *et al.*, 2007) consideram que no contexto das organizações artísticas, os níveis mais altos de satisfação do cliente e reputação artística potenciam o crescimento da angariação de recursos e o aumento das receitas, o que nos leva a concluir que o desempenho organizacional antecede e contribui para o aumento do desempenho por resultados.

Assim, se por um lado, o desempenho por resultados é influenciado por factores externos aos museus, justificando desta forma a ausência de relação direta com as características organizacionais, por outro, o desempenho organizacional ao anteceder os resultados permite-nos supor uma cadeia explicativa, em que a aprendizagem organizacional e a liderança transformacional ao afetarem o desempenho organizacional irão contribuir, apesar de indiretamente, para o aumento do desempenho por resultados.

4.2 Limitações do estudo e sugestões

Para a recolha de dados, a nossa opção recaiu pelo questionário enviado por correio. Nestes casos, a ausência do investigador não consegue garantir a compreensão, por parte dos inquiridos, do sentido das questões, podendo ainda resultar na deturpação da informação no sentido da desejabilidade social ou organizacional, que consiste em “dar uma resposta de acordo com o que é social ou organizacionalmente aceitável” (Ferreira e Martinez, 2008: 54).

Outra limitação importante diz respeito às dimensões utilizadas para medir o desempenho por resultados. No modelo proposto, o desempenho por resultados é avaliado pelo aumento do nº de visitantes, aumento do nº de receitas e situação financeira, existindo no entanto, outras dimensões que podem ser consideradas, tais como: o aumento do nº de parcerias, de patrocinadores e de membros, entre outras. Importa ainda destacar a relevância de considerar outras características organizacionais para além das estudadas de forma a apurar quais as características organizacionais que representam maior influência sobre o desempenho.

Por último, apesar dos colaboradores serem o grupo indicado para fornecer informações acerca do desempenho como processo de funcionamento (desempenho organizacional), talvez não sejam os mais adequados para responder às questões relacionadas com o desempenho por resultados, uma vez que, na maioria dos casos estas informações não lhes são transmitidas e as respostas podem por vezes ser apenas meras percepções dos colaboradores, sendo por isso pouco fidedignas. Para obter maior rigor e exatidão a este nível, estudos futuros deverão contemplar na amostra outros grupos que estejam mais aptos a responder a questões desta natureza (p.e, gestores e diretores dos museus).

Reconhecendo a complexidade dos fenómenos em análise e não desvalorizando as limitações deste trabalho, os resultados do presente estudo apresentam implicações práticas e teóricas para gestores e diretores de museus, no sentido em que explora as vantagens das práticas de gestão no sector e a influência da aprendizagem organizacional e da liderança transformacional no desempenho organizacional dos museus nacionais, gerando assim, melhores condições para o processo de planeamento e tomada de decisão. Para além disso, não se conhece a existência de outros estudos de índole semelhante aplicados ao sector museológico português.

Bibliografia:

Amenta, C. E. (2010). Exploring Museum Marketing Performance: A Case Study from Italy. *International Journal of Marketing Studies*, 2(1): 24-35

Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: a theory of action perspective*. Reading Mass: Addison – Wesley Publishing.

Avolio, B. J.; Bass, B. M.; Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 207-218

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39: 779-801.

Behling, O., & McFillen, J. M. (1996). A Syncretical Model of Charismatic/ Transformational Leadership. *Group & Organization Studies*; 21, (2): 163

Bhuiyan, S.; Kecher, P.; & Wood R.W. (2000). Market Orientation and Organizational Performance in Not-for-profit Hospitals. *Journal of Business Research*, 48: 213-226

Burnes, B.; Cooper, C. West, P. (2003). Organisational learning: The new management paradigm? *Management Decision*; 41 (5/6): 452 - 464

Camarero, C., & Garrido, M. J. (2007). How alternative marketing strategies impact the performance of Spanish museums. *Journal of Management Development*, 26(9): 809-831

Carless, A. S., Mann, L., Wearing J. A. (2000). A short measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and psychology*, 14(3): 389-405

Crossan, M., & Vera D. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 29 (2): 222–240.

Crossan, M. M.; Lane, H. W.; & White R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24(3): 522-537

Duarte, A. (2012). Museus Portugueses de 1974 à atualidade: da resolução de problemas funcionais à comunidade *Em questão*, 18 (1): 15-30

Easterby-Smith, M.; Crossan, M., & Nicolini, D. (2000). Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of Management Studies*, 37: 783-796

Ellinger, A. D., Yang, B. e Howton, S. W. (2002). The Relationship Between the Learning organization Concept and Firms Financial Performance: an Empirical Assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13 (1): 5-21.

Ferreira, I. A., & Martinez, L. F., (2008). *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*. Lisboa: RH.

- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2.ed. São Paulo: Atlas.
- Gainer, B., & Padanyi, P. (2005). The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: Implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations. *Journal of Business Research*, 58(6): 854-862.
- Gilmore, A., & Rentschler, R. (2002). Changes in museum management. A custodial or marketing emphasis? *The Journal of Management Development*; 21(10): 745- 759
- Hatton, A. (2012). The conceptual roots of modern museum management dilemmas *Museum Management and Curatorship*, 27(2): 129-147
- Jamali, D., Sidani Y., and Zouein, C. (2009). The learning organization: tracking progress in a developing country. A comparative analysis using the DLOQ. *The Learning Organization*, 16(2): 103-121
- Gibson, C., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2): 209–226.
- Koteen, J. (1997). *Strategic management in public and nonprofit organizations: managing public concerns in an era of limits*. (2ed.): Prager,
- Kotler, N., & Kotler, P. (2000). Can museums be all things to all people? Missions, goals and marketing's role. *Museum Management and Curatorship*, 18 (3): 271–287.
- Marsick, J.V., & Watkins K.E. (2003). Demonstrating the value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5 (2): 131-151
- Marsick J. V., & Watkins, K. E.; Yang, B. (2004). The construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (1): 31-53
- Moore, K. (1997). **Museum Management**. (2ed), London: Routledge
- Paulus, O. 2003. Measuring Museum Performance: A Study of Museums in France and the United States. *International Journal of Arts Management*; 6(1): 50-63
- Pestana, M. e Gageiro, J. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS* (5ed.), Lisboa: Edições Sílabo.
- Sandell, R., & Janes, R. (2007). **Museum Management and Marketing**. Nova Iorque: Routledge.
- Slater, S.F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*. 59 (3): 63-74
- Scott, C.A. 2000. Branding: Positioning Museums in the 21st Century' in *International Journal of Arts Management*, 2 (3): 35-39.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. Doubleday: Nova Iorque.

Serra, F. (2007). *Práticas de Gestão nos Museus Portugueses*. Lisboa: Universidade Católica Editora.

Tobelem, J.M. (1997). The marketing approach in museums”, *Museum Management and Curatorship*, 16(4): 337-54.

Turbide, J.; Laurin, C. (2009). Performing measurement in the arts sector: The case of the performing arts. *International Journal of Arts Management*, 11(2): 56-70

Documentos eletrónicos:

Anderson, M. L. (2004). *Metrics of success in Art Museums*; Getty Leadership Institute, Los Angeles. <http://www.cgu.edu/pdf/files/gli/metrics.pdf> [acedido em 6.05.2012]

Chi, Yeh & Yu. (2006). *The Effects of Transformation Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction on the Organizational Performance in the Non-profit Organizations*. <http://www.jgbm.org/page/15%20Chiou%20Huei%20Yu%20.pdf> [acedido em 12.08.2012]

Edson, G. (2004). *Gestão do Museu*. Museu da Universidade Técnica do Texas, Lubbock, Texas. http://www.icom.org.br/Running%20a%20Museum_trad_pt.pdf [acedido em 23.06.2012]

Hancott, D. E., (2005), *The relationship between transformational leadership and organizational performance in the largest public companies in Canada*. Tese de Mestrado. http://www.johnlatham.info/resources/2005_Hancott_Dissertation.pdf [acedido em 18.08.2012]

Johnson, J. (2012). *Museums, leadership, and transfer an inquiry into organizational supports for learning leadership*. Tese de Doutoramento em Filosofia. <http://etd.ohiolink.edu/multiview.cgi/antioch1347914892/antioch1347914892.pdf>. [acedido em 15.09.2012]

Kawashima, N. (1997). *Museum Management in a time of change: impacts of cultural policy on museums in Britain 1979-1997*. http://www2.warwick.ac.uk/fac/arts/theatre_s/cp/publications/centrepubs/ccps_paper_3.pdf [acedido em 5.07.2012]

Lehman, K.F. (2008). *Findings and discussion: Museum perspectives*. http://eprints.utas.edu.au/8527/18/Chapter_7_lehman.pdf. [acedido em 14.06.2012]

Nova Gestão Pública. http://en.wikipedia.org/wiki/New_public_management. [acedido em 18.07.2012]

OAC - Observatório das Actividades Culturais. http://www.oac.pt/pdfs/boletim_RPM_1.pdf [acedido em 23.08.2012]

ANEXOS

Anexo I: Lista de Museus que integram a RPM

Anexo 01: Lista de Museus que integram a Rede Portuguesa de Museus (RPM)

Lisboa: Casa-Museu Dr. Anastácio Gonçalves ; Museu Arqueológico do Carmo ; Museu Calouste Gulbenkian; Museu da Água; Museu da Carris; Museu da Fundação Arpad Szenes-Vieira da Silva; Museu da Música; Museu das Comunicações; Museu de Ciência da Universidade de Lisboa; Museu de São Roque; Museu do Chiado - Museu Nacional de Arte Contemporânea; Museu Geológico; Museu Nacional de Arqueologia; Museu Nacional de Arte Antiga; Museu Nacional de Arte Antiga; Museu Nacional de Etnologia; Museu Nacional do Azulejo; Museu Nacional do Teatro; Museu Nacional do Traje; Museu Nacional dos Coches; Palácio Nacional da Ajuda;

Porto: Casa-Museu Guerra Junqueiro; Casa-Museu Marta Ortigão Sampaio; Museu da Fundação Maria Isabel Guerra Junqueiro; Museu da Cidade; Museu de Arte Contemporânea de Serralves; Museu do Carro Eléctrico; Museu do Papel Moeda; Museu dos Transportes e Comunicações; Museu Nacional da Imprensa; Museu Nacional de Soares dos Reis;

Norte: Casa-Museu Abel Salazar; Casa-Museu de Camilo; Casa-Museu Teixeira Lopes / Galerias Diogo de Macedo; Museu Agrícola de Entre Douro e Minho; Museu Bernardino Machado; Museu Convento dos Lóios; Museu da Casa Grande; Museu da Chapelaria; Museu da Fundação Cupertino de Miranda; Museu da Quinta de Santiago / Centro de Arte de Matosinhos; Museu da Terra de Miranda; Museu de Alberto Sampaio; Museu de Arqueologia e Numismática de Vila Real; Museu de Lamego; Museu de Olaria; Museu de Vila do Conde; Museu do Abade de Baçal; Museu do Papel Terras de Santa Maria; Museu do Traje de Viana do Castelo; Museu dos Biscaínhos; Museu Municipal Abade Pedrosa; Museu Municipal Amadeo de Souza Cardoso; Museu Municipal de Esposende; Museu Municipal de Etnografia e História da Póvoa de Varzim; Museu Municipal de Penafiel; Museu de Arte e Arqueologia de Viana do Castelo; Museu Nogueira da Silva; Museu Pio XII; Museu Regional de Arqueologia D. Diogo de Sousa; Museu Regional de Paredes de Coura; Paço dos Duques de Bragança; Tesouro-Museu da Catedral de Braga;

Centro: Museu da Guarda; Museu da Imagem em Movimento; Museu da Pedra; Museu da Villa Romana do Rabaçal; Museu de Aveiro; Museu de Francisco Tavares Proença Júnior; Museu Grão Vasco; Museu de Lanifícios da Universidade da Beira Interior; Museu do Caramulo; Museu Escolar de Marrazes; Museu Marítimo de Ílhavo; Museu Monográfico de Conímbriga; Museu Municipal de Coimbra; Museu Nacional de Machado de Castro;

Lisboa e Vale do Tejo: Casa-Museu Leal da Câmara; Ecomuseu Municipal do Seixal; Museu Anjos Teixeira; Museu Arqueológico São Miguel de Odrinhas; Museu da Música - Casa Verdades de Faria; Museu da Pólvora Negra; Museu de Arte Sacra e Etnologia; Museu de Cerâmica; Museu de Cerâmica de Sacavém; Museu de História Natural de Sintra (Colecção Miguel Barbosa) ; Museu José Malhoa; Museu de Arte Pré-Histórica e do Sagrado no Vale do Tejo; Museu de Setúbal - Convento de Jesus; Museu do Ar; Museu do Brinquedo; Museu do Mar Rei D. Carlos; Museu do Trabalho Michel Giacometti; Museu Etnográfico e Arqueológico Dr. Joaquim Manso; Museu Ferreira de Castro; Museu Municipal Carlos Reis; Museu Municipal de Alcochete; Museu Municipal de Benavente - Dr. António Gabriel Ferreira Lourenço; Museu Municipal de Coruche; Museu Municipal de Loures; Museu Municipal de Santarém; Museu Municipal de Vila Franca de Xira; Museu Municipal Leonel Trindade; Museu-Biblioteca Condes de Castro Guimarães; Palácio Nacional de Mafra; Palácio Nacional da Pena; Palácio Nacional de Queluz Palácio Nacional de Sintra;

Alentejo: Museu Biblioteca da Casa de Bragança - Paço Ducal de Vila Viçosa; Museu da Luz; Museu de Évora; Museu de Mértola; Museu Municipal de Aljustrel; Museu Municipal de Estremoz; Museu Municipal de Ferreira do Alentejo; Museu Municipal de Santiago do Cacém; Museu Regional de Beja;

Algarve: Museu Municipal de Arqueologia de Albufeira; Museu Municipal de Faro; Museu de Portimão ; Museu Municipal de Tavira;

Açores: Museu Carlos Machado; Museu da Graciosa; Museu da Horta; Museu das Flores; Museu de Angra do Heroísmo; Museu de Santa Maria; Museu Francisco de Lacerda; Museu do Pico / Museu dos Baleeiros; Museu Municipal da Ribeira Grande

Madeira: Casa Colombo; Casa-Museu Frederico de Freitas; Museu da Quinta das Cruzes; Museu de Arte Contemporânea - Fortaleza São Tiago; Museu de Arte Sacra; Museu Etnográfico da Madeira; Photographia - Museu "Vicentes".

Anexo II: Questionário dirigido aos colaboradores dos museus



QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS COLABORADORES DO MUSEU

O ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa está a levar a cabo uma investigação destinada a compreender as características organizacionais dos museus nacionais. Enquanto membro integrante deste museu, a sua colaboração é fundamental.

Este estudo respeitará todos os requisitos de qualquer processo de investigação científica, garantindo-se o anonimato e a confidencialidade dos dados obtidos. A recolha e o tratamento dos dados estarão exclusivamente ao cuidado da equipa de investigação da UNIDE-IUL (<http://unide.iscte.pt/>), entidade responsável pela investigação na área da gestão no ISCTE-IUL. O coordenador do projecto é o Prof. Doutor Francisco Nunes (francisco.nunes@iscte.pt), sendo a equipa composta por mais três assistentes de investigação - Ivone Tavares, António Padrão e Carolina Vicente – estudantes finalistas do mestrado em Gestão Cultural.

Peço-lhe ainda, que incentive a resposta do maior número possível dos restantes colaboradores deste museu, uma vez que uma taxa de resposta reduzida poderá colocar em risco a validade de todo o estudo.

Uma vez respondidos, os questionários deverão ser colocados todos no mesmo envelope pré-pago e remetidos para o ISCTE-IUL, ao cuidado do coordenador deste projecto.

Agradeço, desde já, o vosso envolvimento e contribuição para a investigação na área da gestão e organização de museus.

O coordenador do projeto:

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Francisco Nunes', written over a horizontal line.

Francisco Nunes

Anexo II: Questionário dirigido aos colaboradores do museu (continuação)

Mantendo uma perspectiva global sobre o museu, indique por favor com que frequência considera que os seguintes factos acontecem:

	Nunca			Por vezes			Sempre		
	1	2	3	4	5	6	7		
1. Neste museu, as pessoas são recompensadas por aprender	1	2	3	4	5	6	7		
2. Neste museu, as pessoas despendem tempo para ganhar confiança umas com as outras	1	2	3	4	5	6	7		
3. Neste museu, as equipas reveem a sua forma de pensar como resultado das discussões em grupo ou da informação recolhida	1	2	3	4	5	6	7		
4. Neste museu aquilo que se aprende é disponibilizado a todos os colaboradores	1	2	3	4	5	6	7		
5. Este museu reconhece as pessoas que tomam iniciativa	1	2	3	4	5	6	7		
6. Este museu trabalha com a comunidade com vista a satisfazer necessidades comuns	1	2	3	4	5	6	7		
7. Neste museu, os líderes procuram continuamente oportunidades para aprender	1	2	3	4	5	6	7		

Cada chefia ou dirigente tem o seu modo próprio de gestão. Pensando no modo habitual de atuação do diretor geral do museu, com que frequência este dirigente demonstra cada um dos seguintes comportamentos:

	Nunca			Por vezes			Sempre		
	1	2	3	4	5	6	7		
1. Comunica uma visão clara e positiva do futuro.	1	2	3	4	5	6	7		
2. Trata as pessoas na sua individualidade, apoia e encoraja o seu desenvolvimento	1	2	3	4	5	6	7		
3. Encoraja e reconhece os seus colaboradores	1	2	3	4	5	6	7		
4. Promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os colaboradores	1	2	3	4	5	6	7		
5. Encoraja novas formas de pensar sobre os problemas e questiona o que é dado como adquirido	1	2	3	4	5	6	7		
6. Mostra claramente os seus valores e faz aquilo que diz	1	2	3	4	5	6	7		
7. Transmite orgulho e respeito e inspira-me a ser altamente competente	1	2	3	4	5	6	7		

Nesta secção procuramos conhecer a sua perspectiva acerca do desempenho global do museu. Assim, em que medida concorda ou discorda com as afirmações seguintes:

	Discordo totalmente			Não concordo nem discordo				Concordo totalmente
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Este museu está a atingir em pleno o seu potencial.	1	2	3	4	5	6	7	
2. As pessoas com funções semelhantes às minhas estão satisfeitas com o desempenho do museu	1	2	3	4	5	6	7	
3. Este museu satisfaz plenamente os seus visitantes	1	2	3	4	5	6	7	
4. Este museu dá-me a oportunidade e o estímulo para eu fazer o melhor trabalho de que sou capaz	1	2	3	4	5	6	7	
5. O museu está a atingir os seus objectivos	1	2	3	4	5	6	7	
6. O museu está a concretizar a sua missão/ razão de ser	1	2	3	4	5	6	7	
7. O número de visitantes tem vindo a aumentar nos últimos 3 anos	1	2	3	4	5	6	7	
8. As receitas do museu têm vindo a aumentar nos últimos 3 anos	1	2	3	4	5	6	7	
9. A situação financeira do museu tem vindo a melhorar nos últimos 3 anos	1	2	3	4	5	6	7	

As perguntas seguintes são essenciais para que possamos tratar os dados. Apesar de serem pessoais, as respostas nunca serão analisadas individualmente. Gostaríamos de lembrar que o ISCTE-IUL é responsável por assegurar a total confidencialidade da informação.

1. Sexo: M ___ F ___

2. Idade: _____ anos

3. Qual o seu nível de escolaridade?

___ até 9º ano ___ 10º/11º/12º ___ Curso médio ou superior ___ Pós-licenciatura

4. Atualmente que função desempenha no museu?

5. Há quanto tempo desempenha esta função? _____ anos

6. Trata-se de uma função de chefia? Sim ___ Não ___

7. Há quanto tempo trabalha neste museu? _____ anos

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO