

**A ANÁLISE DA AMBIDEXTRIA E DA IMPROVISAÇÃO NA
PERFORMANCE DOS MUSEUS**

Ivone Lopes Tavares

Dissertação de Mestrado
em Gestão Cultural

Orientador:

Prof. Doutor Francisco Nunes, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Setembro 2012

AGRADECIMENTOS

Terminar um trabalho como o presente é motivo de regozijo, na medida em que nele foi possível não só traduzir parte dos conhecimentos adquiridos mas também, porque permitiu obter dados concretos do panorama dos museus da Rede Portuguesa de Museus (RPM) que no seu cômputo contribuíram para o enriquecimento do conteúdo desta tese.

Quero expressar a minha gratidão ao Prof. Doutor Francisco Nunes pelo seu apoio, elevados conhecimentos, ensinamentos, esclarecimentos e total disponibilidade com que me orientou.

Um especial reconhecido agradecimento ao Dr. Gonçalo Couceiro, pelo carinho, amizade e incentivo recebidos.

Uma palavra especial para três amigas com quem sempre pude contar, Cíntia Sousa, Maria Resende, Odília Valente e Rita Luzes.

Um “bem-haja” a um amigo que tão bem me aconselhou, o Dr. António Abrantes.

Agradeço aos professores do ISCTE os extraordinários conhecimentos transmitidos, fazendo jus à excelência desta Academia.

Dedico este trabalho ao meu filho David Coelho deixando-lhe a seguinte mensagem: - Quando acreditamos na nossa força interior e nos empenhamos tornamo-nos vencedores!

RESUMO

Elaborou-se dentro deste estudo uma análise da ambidextria organizacional, cujo conceito tem vindo a ser alvo de debate científico, mas que segundo alguns autores é definido pela existência na organização a qualidade de ser eficiente nas suas decisões perante as necessidades correntes e simultaneamente quando se adapta às mudanças do seu meio envolvente. Assim, as organizações para serem ambidextras têm de conciliar as tensões internas e os conflitos ao nível da procura. Foi também considerada a improvisação, e definida como a reutilização dos procedimentos e dos conhecimentos dos membros de uma organização de modo a permitir uma capacidade de resposta adequada às especificidades da situação, tendo sido estudados os respetivos impactos na performance dos Museus, revelando que a presença de uma memória organizacional não restringe nem a improvisação nem a ambidextria, produzindo na maior parte das vezes, respostas flexíveis e adequadas indo ao encontro dos objetivos e missão de cada museu.

Palavras-Chave: Ambidextria Organizacional, Improvisação Organizacional, Performance, Museus.

ABSTRACT

Developed within this study in the analysis of organizational ambidexterity, whose concept has been the subject of scientific debate, but according to some authors is defined by the quality of the organization to be efficient in their decisions to current needs and simultaneously when adapting to changes in their environment. Thus, organizations have to be ambidextrous to reconcile the internal tensions and conflicts at the level of demand.

It was also considered improvisation and defined as the reuse of procedures and expertise of the members of an organization in order to allow adequate capacity to answer to the specificities of the situations, having studied the respective impacts on the performance of Museums, revealing that the presence of organizational memory doesn't restrict the improvisation neither ambidexterity, producing in most cases, flexibility and appropriate answers and going to meet the goals and the mission of each museum.

Keywords: Organizational ambidexterity, Organizational improvisation, Performance, Museum

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	i
RESUMO.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ÍNDICE.....	iv
1.INTRODUÇÃO.....	1
2.OS MUSEUS EM PORTUGAL PÓS 25 DE ABRIL.....	5
3.REVISÃO BIBLIOGRAFICA DA AMBIDEXTRIA E DA IMPROVISAÇÃO.....	13
3.1.DEFINIÇÃO DE AMBIDEXTRIA ORGANIZACIONAL.....	16
3.2.A EVOLUÇÃO DA AMBIDEXTRIA ORGANIZACIONAL.....	19
3.3.DEFINIÇÃO DE IMPROVISAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	22
4.METODO.....	24
5.ANÁLISE DOS DADOS.....	29
6.DISSCUSSÃO.....	31
7.BIBLIOGRAFIA.....	35
8.ANEXOS.....	40

1. INTRODUÇÃO

A museologia tem-se desenvolvido na progressão da interdependência cultural gerada por fluxos de indivíduos que visitam os museus: turistas, profissionais, estudantes, famílias, locais, que em conjunto tendem a confundir-se no sistema global.

Assim, é através dos museus que se verifica a fidelidade aos valores tradicionais enfatizando a preservação e desenvolvimento do acervo que por sua vez providencia testemunhos físicos da cultura e do meio ambiente escolhido pelo museu.

O museu tem que concentrar-se na procura da excelência dos seus serviços para os seus mais diversificados públicos.

Cury (2008) define e aborda o alcance social do museu como um permanente diálogo entre a instituição e a sociedade, propondo-o como um agente de educação com implicações no papel social das populações, devendo-se em grande medida, às grandes transformações económicas e sociais. Tem vindo, igualmente, a ganhar a parceria com a sociedade civil e a integração dos museus em projetos globais de desenvolvimento local, em que a cultura local é tida como um recurso na implementação dos projetos, a favor da projeção do local em que os museus são símbolos de modernização no sistema de competitividade intra e inter-regional.

"O museu deverá alargar o seu campo de atividade. É necessário, particularmente em meio urbano, que evoquem o saber, as realizações e as formas de agir de todos que dão à cidade a sua dimensão humana, esforçando-se por obter a participação de toda a população no seu projeto museológico e no seu modo de funcionamento, e tendo consciência que não deverão gerir apenas as suas próprias coleções mas também o conjunto do património, material e imaterial, de um território" (Relatório da UNESCO sobre Cultura e Desenvolvimento 1995).

Os museus de dimensão local assim como os nacionais mais ou menos centrais deverão procurar igualmente parcerias transnacionais (entre museólogos, museus, geminação de cidades, comités internacionais e outras formas de organização) e intranacionais que lhes devolvam o sentido de *comunidade*.

O tema deste estudo incide sobre os desafios que os museus selecionados na Rede Portuguesa de Museus (RPM) enfrentam, ao nível da gestão, especificamente analisando como a ambidextria e a improvisação influenciam a performance dos nossos museus a nível nacional.

As necessidades sentidas neste setor definem-se normalmente como a soma total dos meios empregues para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a coordenação entre elas, e segundo Weick (1993) “a configuração que uma organização forma é o que as pessoas acreditam que a organização é constitui a base para o que as pessoas fazem nas organizações é com efeito, o *design* da organização”. Perante essa candente questão, torna-se pertinente problematizá-la e investir nestes temas que, direta ou indiretamente lhe dizem respeito, não desvalorizando contudo a atualidade do panorama museológico nacional; os constrangimentos financeiros face às exigências efetivas dos museus; a captação e a fidelização de públicos; o turismo de qualidade versus turismo de massas; os fundamentos da gestão aplicados às instituições culturais, entre muitos outros. Todavia, dado que, para além da contemporaneidade, é necessário assegurar também a originalidade das matérias a abordar, a análise efetuada teve por base a análise das 290 respostas obtidas aos questionários enviados dos 53 museus do total dos 137 museus da RPM.

Fruto de uma conjuntura económica desfavorável e de uma crise financeira à escala mundial, deflagrada já no decorrer do século XXI, o apoio do Estado português à cultura, de uma maneira geral, e aos museus, em particular, tem vindo a sofrer significativas diminuições ao longo dos últimos anos. Essa situação obriga a repensar os modelos de gestão e de financiamento destas instituições culturais, tendo vindo a ganhar pertinência, no seio dos museus, a gestão de RH e receitas próprias e apoios externos provenientes de patrocínios ou do mecenato. Ambiciona-se assim, nesta tese, observar qual o papel da Ambidextria e da Improvisação na Performance dos Museus no que se refere à eventual capacidade de tornar a realização da sua programação cultural sustentável, tendo em conta a sua tipologia, localização e relação, com as entidades externas, locais e nacionais.

O controlo de procedimentos é importante, todavia, não esqueçamos que o mundo dos museus é complexo e díspar, donde determinadas medidas que podem solucionar um problema num certo museu não significam que possuam a mesma eficácia num outro museu.

Quanto às fontes utilizadas estas assentam, na sua totalidade, na bibliografia de suporte à investigação.

Procura-se compreender como a ambidextria e a improvisação podem influenciar positivamente a performance dos museus e, sobretudo, enquadrá-las e avaliá-las nos museus na atualidade. Por último, incide-se, de uma forma relativamente detalhada, na análise dos dados obtidos, tendo em linha de conta que o ponto de partida para esta dissertação, as respostas dadas aos questionários enviados aos colaboradores dos museus.

As duzentas e noventa respostas obtidas dos colaboradores dos cinquenta e três museus foram sujeitas a uma análise cuidada, o que nos deu a conhecer as realidades vivenciadas em cada museu e fez transparecer as novas tendências inerentes à respetiva gestão museológica. As temáticas que nos propusemos abordar são, hoje, diárias no seio dos museus e fazem parte das matérias discutidas em colóquios, em seminários, em estudos superiores, em publicações, entre outros meios.

É neste sentido, que salientamos um dos esforços dos museus ao estudarem a caracterização dos chamados públicos-alvo, segmentando-os por tipologias, de forma a maximizarem o enfoque das ações promovidas, visando a captação e a fidelização dos públicos satisfazendo as suas expectativas o que faz com que os seus colaboradores fiquem mais sensíveis e atentos e desenvolvam procedimentos adequados às necessidades de mudança que possam ocorrer.

Considera-se, de um modo geral, que os museus de hoje devem ser entendidos como espaços abertos à comunidade, tendo-se convertido, em grande número de casos, em Centros irradiadores de “aprendizagem, recriação e sociabilidade”.

Os museus são lugares complexos. O Museu já não é, de todo, aquele lugar escuro e silencioso com aura sacral. Hoje exige-se-lhe que possua uma missão bem definida e que constitua um espaço identitário. Coloca-se, no entanto, a grande questão das exigências dos públicos como já foi referido, e multiplicam-se em estreito paralelismo com as diferentes funções dos seus colaboradores. Afigura-se-nos que o ideal será encontrar um ponto de equilíbrio.

Mas devemos focar-nos não apenas nos visitantes mas, sobretudo, é fulcral debruçarmo-nos sobre o papel ativo dos colaboradores que com a sua atitude aberta e comunicativa, procuram transformar os museus em lugares aprazíveis onde se vai

repetidamente e, por inerência, transformando-os também, em potenciais alvos de investimento.

O enunciado e compilação dos conceitos apresentados pode ser relevante para a aquisição de mais conhecimentos sobre a ambidextria e a improvisação como fatores de desenvolvimento importante na performance dos museus, a informação recolhida em diversas fontes, o levantamento da literatura adequada e a análise dos dados obtidos nos questionários tendo em vista o peso daqueles dois fatores na performance dos museus foram o objetivo deste trabalho, podendo contribuir assim, para a melhoria da prática organizacional destas organizações culturais e continuar o debate sobre o tema que é relevante para a gestão dos museus.

Com o presente trabalho pretende-se investigar a ambidextria e a improvisação como uma ferramenta para alcançar a produtividade e a excelência no desempenho dos museus.

Suportado numa revisão da literatura sobre a ambidextria e a improvisação, o propósito desta dissertação é verificar se os modelos teóricos desenvolvidos pelos diversos autores, em especial os citados, se aplicam e confirmam a sua influência daquelas na performance dos museus.

2.OS MUSEUS EM PORTUGAL PÓS 25 DE ABRIL

As mudanças ocorridas em Portugal após “25 de Abril” deram um outro rumo às questões patrimoniais. A nova ordem política favoreceu a participação popular e as ideias da Nova Museologia encontraram amplo cenário para a sua aplicação. As próprias dimensões do país e estrutura geopolítica colaboraram para o desenvolvimento de novos projetos museológicos.

A partir da ideia de que tradicionalmente, os museus existem em função das coleções, importa referir que a bibliografia especializada, Pereira (1994), Silva (2000), Fortuna (2000) apontam três momentos importantes para a formação dos museus portugueses.

O primeiro momento, das origens até à criação do Museu Portuense criado em 1833, por D.Pedro IV e que, com as reformas da República em 1911, passa a chamar-se Museu Nacional Soares dos Reis; o segundo, até à instauração da República em 5 Outubro de 1910, (1º Presidente Manuel de Arriaga), à supressão dos bens da Igreja e da Coroa (último rei D.Manuel II) e o terceiro a partir da criação de instituições civis.

Paulatinamente este país acompanha a mudança de conceito de museus iluministas e enciclopédicos que foram os sucessores diretos das coleções dos reis, nobres e religiosos, para museus públicos e também para a criação de algumas instituições museológicas de forma organizada e apoiadas na investigação científica.

O século XIX representa a saturação daquelas instituições que acabaram por se transformar em grandes depósitos de objetos raros e exóticos.

As medidas tomadas no início do período republicano foram importantes na reorganização dos museus, destacando-se a importância dada à investigação e ao carácter educacional daquelas instituições, e na divisão do território em três regiões: sul, centro e oeste, controladas por uma sede em Lisboa. Assim, se registam as duas marcas principais da 1ª República: legislar e regionalizar - onde é atingida a esfera de atuação dos museus. Desta forma surgem os museus regionais, que aproveitaram os edifícios e espólios expropriados da Igreja. Ao mesmo tempo verifica-se o crescimento do movimento associativo em torno dos museus.

No período de Estado Novo implantou-se uma dinâmica para os museus baseada na restauração material, moral e nacional, preconizada pelo Chefe de Estado, António Oliveira Salazar, traduzida pelo culto de edifícios simbólicos, de comemorações e valorização selectiva de obras de arte que pudessem consagrar o passado.

O universo museológico foi alvo das intervenções do Estado, e diversos museus foram reformulados, tendo a etnografia regional passado a ocupar o papel principal nos museus locais.

Outro aspecto importante da museologia portuguesa é o que se define a partir da “Exposição do Mundo Português” (1940), pelo inevitável confronto entre a metrópole e as suas inúmeras colónias portuguesas espalhadas pelo mundo e um país que lutava para manter a sua identidade através da preservação dos usos e costumes regionais.

A partir desta data dá-se a criação do Museu do Homem Português que resultou na constituição do Museu de Etnologia e no de Artes e Tradições Populares.

Os anos 60 quebraram o isolamento que a política centralizadora impôs a Portugal e as novas correntes de museologia internacional começaram a influenciar os profissionais desta área. No regulamento Geral dos Museus de Arte e História e Arqueologia, realizado pelo conservador João Couto (1962) aparece uma relação dos museus oficiais e algumas diretrizes de atuação, tais como: serem centro de divulgação cultural, desenvolver mecanismos de atração de público mais diversificado, e puderem exercer ações pedagógicas.

Nesta época é criada a APOM- Associação Portuguesa de Museologia (1965), com a finalidade de agrupar conservadores, restauradores, arquitetos, e outros profissionais envolvidos com a questão dos museus e promover o conhecimento da museologia.

A revolução do 25 de Abril de 1974 teve na defesa do património cultural uma das suas principais bandeiras, sendo o processo responsável por inúmeras iniciativas museológicas.

É nos anos 70 que se assiste à edificação de uma das instituições museológicas mais relevantes do país, o Museu da Fundação Calouste Gulbenkian.

Mas o peso do Estado centralizador mantém-se com a criação do IPM- Instituto Português de Museus, que tenta chegar à contemporaneidade do perfil multifacetado, com projetos integrados às ideias da nova Museologia e com processos museológicos ligados a problemas crónicos que os museus do século XIX legaram ao futuro.

Podemos afirmar que em Portugal existem diferentes modelos de museus, ou melhor, museus em tempos diferentes. Desde os que têm estrutura pesada como os Museus Nacionais, vinculados ao IPM, até aos museus com projetos alternativos vinculados à nova Museologia.

A partir da constituição do IPM tem-se realizado reformas estruturais em centros museológicos, implantando-se um sistema de informatização das coleções museológicas. Os acervos estão vinculados, por um lado, ao património da Igreja, do Estado e das grandes coleções, e por outro às pesquisas que se vão realizando no âmbito da História Natural e Arqueologia.

Instalados em palácios, igrejas, castelos, e outros tipos de edifícios, os museus têm vindo a ser repensados. Como já referi anteriormente, há várias tipologias de museu: os municipais, os museus de fundação, os museus nacionais, os museus universitários e os museus de associações. De entre outros e a título exemplificativo destaco o Museu Nacional de Arqueologia e Etnologia, o Museu da Cidade de Lisboa, o Museu Monográfico de Conímbriga, o Museu Nacional de História Natural, o Museu das Comunicações, o Museu de Farmácia. Utilizam todos, aspetos do quotidiano para viabilizar a comunicação das pesquisas ou para valorizar coleções. É um facto que os museus tal como os conhecemos reconhecem e são fruto da Comunidade, que lhe dá vida e que terá forçosamente que admitir a alteração do lugar de cada um neste processo e encontrar novos rumos de comunicação que tenham em consideração os que produzem e consomem o discurso museológico. Deviam assumir-se como entidades prestadoras de serviços e funcionarem como tal, ou seja, adotarem as regras e os recursos que atualmente sustentam o desenvolvimento do sector que ocupa uma parcela maior na economia mundial.

O espaço museológico, em geral, amplo e rico, recheado de objetos valiosos ou exóticos, conduz o visitante num jogo de orientação contínua, sendo a nosso ver, a motivação do chamamento museológico, fazendo o apelo em nome da cultura e propiciando uma aventura, independentemente de esta ser estimulante ou frustrante. A diferença reside no maior ou menor número de estímulos assimilados, geralmente, independentes do significado ou da compreensão dos objetos expostos.

Contudo, realçamos que os museus devem permanecer fiéis aos valores tradicionais do museu e continuar a enfatizar a preservação e desenvolvimento do acervo que testemunha fisicamente a cultura de uma sociedade.

A instituição Museu é hoje um caleidoscópio de possibilidades: à medida que os museus se especializaram por áreas de conhecimento, por períodos históricos, se tornaram públicos e, posteriormente, privados, se criaram centros de exposição sem coleções, ou centros de criação com exposição, se repensaram critérios de coleção e

conservação, se identificaram estratégias de afirmação de cidades através da cultura, se articularam em redes, nacionais e internacionais e se afirmam pela sua programação (e não pelas suas coleções), as instituições foram repensando e (re) integrando funções. De “edifícios” sem coleção, a programações de grande prestígio sem mesmo possuir edifício próprio, existe uma pluralidade e diversidade de museus e instituições culturais cada vez mais híbridas.

Mas também aqui queremos deixar uma definição de museu enunciada nos Estatutos do ICOM, 1995 como sendo “uma instituição permanente, sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público e que promove pesquisas relativas aos testemunhos materiais do homem e do seu ambiente, adquire-os, conserva-os, comunica-os e expõe-nos para estudo, educação e lazer”.

De igual modo, os museus têm que se concentrar na procura da excelência dos seus serviços para os mais variados públicos, quer sejam crianças, em idade escolar, estudantes, do ensino superior, visitantes, turistas nacionais ou internacionais, ou investigadores ou especialistas.

É geral a ideia da necessidade de todo o pessoal do museu cooperar entre si e trabalhar em conjunto como uma equipa, para rapidamente desenvolver uma compreensão do trabalho e responsabilidades de todos.

Num mundo onde existe a ênfase para a descentralização do poder administrativo e a responsabilidade ser partilhada por todos os níveis, tornou a gestão dos recursos humanos (RH) mais importante. Para que isto aconteça, e para assegurar que existe um compromisso forte nos serviços, eficaz, e em todos os níveis dos colaboradores, o museu pode estabelecer vários métodos pelos quais os RH comunicam, partilham experiências, planeiam serviços, criam e improvisam.

Verifica-se na generalidade do museus compromissos da direção assumidos para criar interesses no visitante. Há estruturas administrativas adequadas, que estabelecem metas e normas de avaliação dos pontos de sucesso e de fraquezas. Normalmente é nomeado um membro da equipa com total responsabilidade pelos serviços ao visitante. Este assegura nas reuniões de equipa um programa de trabalho regular, os orçamentos necessários e dirigidos aos objetivos estipulados e mantém reuniões periódicas com a equipa. Elabora também um relatório anual. O ambiente físico do museu tem um grande impacto no visitante, do modo como é feito para se sentirem confortáveis e na criação de motivação para verem as exposições e participarem nas

atividades criadas. Coisas óbvias são ponderadas minuciosamente tais como a iluminação (artificial e natural) estilo de mobiliário, cores, fazendo qualquer pessoa sentir-se tranquilo. Locais de descanso, informação disponível e boa comunicação são incentivos que levam a novas visitas.

A comunicação eficaz tem duas partes distintas: com o visitante, e entre os RH, qualquer uma dependendo da eficácia da informação comunicada.

Há a preocupação instalada no nível e padrão do serviço. Nalguns museus a equipa ao serviço dos visitantes está identificada com uniformes, distintivos ou acessórios particulares como um lenço ou uma gravata. Os horários são escalonados por forma a assegurar todo o período da visita. É realizado um follow-up no sentido da obtenção das opiniões dos visitantes, sendo prática comum na maioria dos museus.

Constatamos que para o visitante do museu é importante também, permitir-lhe não só a contemplação e reflexão, como também a aprendizagem; este necessita de ser bem recebido e em segurança verificando que o que está exposto é para seu benefício e eles mesmos são uma parte do seu património tornando mais fácil a compreensão do seu lugar na sociedade atual. Os visitantes satisfeitos são cada vez mais em maior número e valiosos para os museus tornando-se seus guardiães e entusiásticos defensores. Um visitante satisfeito é a prova de uma gestão bem focalizada e profissional.

O papel fundamental da gestão dos museus tem sido apoiar a organização, independentemente, do seu tamanho ou complexidade, alcançando os resultados consistentes para que a missão possa ser cumprida. Um dos fatores que contribuem para o sucesso dos museus é a existência de equipas eficazes, onde normalmente há uma boa liderança, visão e um compromisso para valorizar o esforço da equipa.

A gestão eficaz dos museus é uma responsabilidade que envolve todos os RH e as próprias atividades museológicas. Os museus são uma organização informativa, profissional, sistemática, e socialmente activa. Com a gestão qualificada, ganha-se confiança, e interesse do público e daí advém o reconhecimento e valor de cada museu, como instituição ao serviço da sociedade.

Atualmente, o que marca o cenário museológico português é o crescimento, do número de museus e aqui a criação da Rede Portuguesa de Museus (RPM) surge para controlar esta situação, face a uma realidade museológica nacional incontestada, (atualmente são 137 dos cerca de 730 museus recenseados) um pouco esquecida dos

consumidores nacionais (bastante mais procurada pelo visitante/turista internacional), ou progredindo a um ritmo demasiado lento, por se encontrar fortemente condicionada por razões de ordem económica e política e até patrimonial/monumental e permanentemente em tensão com outros projetos de Estado e outros investimentos noutras áreas da Cultura nacional. É de salientar que a grande maioria dos novos museus locais (dos 304 municípios em que se divide o país, só 95 não têm museus na sua dependência, Matos,2000) não são, como outrora, um projeto de Estado mas projetos autárquicos e "locais", com variadíssimas origens.

Criada na dependência orgânica do IPM pelo Despacho Conjunto n.º 616/2000, de 17 de Maio, a Estrutura de Projeto Rede Portuguesa de Museus (EP-RPM) começou a funcionar em Agosto de 2000 à qual compete estudar e propor o modelo da Rede Portuguesa de Museus tendo em conta a diversidade e expressão da realidade museológica nacional.

A RPM tomou como ponto de partida a reflexão o conhecimento da realidade museológica do País e sobre o panorama internacional no que respeita a sistemas de articulação entre museus. Para a concretização dos objetivos propostos, optou por uma metodologia de natureza aberta e participativa, de modo a envolver os agentes da Museologia portuguesa num projeto que visa contribuir para a qualificação dos museus portugueses e para a melhoria da sua prestação cultural e social.

Os museus que passaram a integrar a RPM são como já referi, um total de 137 museus, de diferentes tipologias de acervos, localizados em todas as regiões do País, incluindo as Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, e na dependência de diversas tutelas públicas e privadas.

A adesão à RPM por parte das entidades museológicas do País tem por principal objetivo estimular os museus a atingir e a prosseguir padrões de qualidade no cumprimento das respectivas funções museológicas (investigação, conservação, documentação, comunicação e educação) e, por conseguinte, contribuir para a melhoria da sua prestação cultural e social.

O processo de adesão à RPM implica que as entidades museológicas se comprometam com os princípios e com os objetivos da RPM e que cumpram um conjunto de quesitos que decorrem da própria noção de museu. O objetivo fundamental da apreciação das propostas de adesão será a verificação de que as entidades

componentes da RPM correspondem à definição de museu do ICOM, adotada pela RPM, ou seja, que refletem e cumprem na sua essência as funções museológicas e que desempenham o respetivo papel social.

A apreciação dos processos de adesão à RPM é fundamentada em três ordens de parâmetros:

- Cumprimento da função social do museu;
- Observância dos cuidados de preservação e de valorização das coleções e dos acervos;
- Condições de sustentabilidade.

Foi possível obter um quadro síntese referente aos resultados obtidos dos museus inseridos na RPM ao nível do impacto desta adesão causado nos seus colaboradores de que destacamos:

-a profissionalização das boas práticas em museologia, maior consciencialização técnica e profissional, maior partilha das experiências e novas relações entre colaboradores e entre os diferentes museus.

De destacar ainda, os seguintes aspetos positivos:

- Qualificação dos museus
- A formação dos seus profissionais;
- A informação técnica;
- A visibilidade;
- A divulgação;
- Os sites;
- O apoio técnico e financeiro;
- As publicações;
- O peso de RPM na decisão sobre investimentos.

São de referir também alguns aspetos negativos como a fraca interatividade entre os museus da Rede, os escassos apoios financeiros e parcerias, o excesso de tempo na credenciação e a falta de avaliação contínua.

Podemos identificar como antecedentes à existência de ambidexteridade organizacional a estrutura das equipas características dos museus e o seu contexto organizacional. nestes coadunam-se condições ligadas à estrutura dos museus, às competências dos seus recursos e ao sistema de incentivos, entre outros.

Verifica-se também o equilíbrio entre a disciplina e a criatividade. O diretor ou coordenador é capaz de liderar o museu para a ambidexteridade mantendo aspirações comuns nas equipas, autonomia de decisão nos seus elementos, transparência na gestão de recursos e equidade e justiça nos procedimentos de tomada de decisões.

Assim toda a equipa de colaboradores do museu sabem que é necessário criar, sendo para isso necessário conhecer a organização, os visitantes, o mercado, desenvolvendo para isso serviços inerentes e estar pronto para recriar a oferta.

A consolidação da inovação e por si só um forte motivo para criar a ambidextria na organização e esta ser um fator positivo no desempenho do museu em termos organizacionais. O museu está em constante mudança e adequa-se às realidades do que vai descobrindo. Assim as equipas crescem profissionalmente e são mais competentes e conhecedoras facilitando as capacidades de criatividade e mantendo níveis mais baixo de resistência à mudança.

A ambidextria organizacional facilita a capacidade da mudança, do trabalho em equipa, a vontade de fazer e de ser diferente, de explorar e de improvisar quando é necessário. Esta perspectiva comportamental é facilitadora e pressupõe um melhor desempenho organizacional. No que se refere aos incentivos uma organização ambidextra fomenta a contribuição pelo interesse da “exploration” e as pessoas devem poder contribuir com novas ideias e ser criativas nos procedimentos.

Segundo Hatton (2012) continua a existir resistência à mudança nos museus sendo necessário a aplicação de estratégias proactivas. A oportunidade desta nova crise dá a estas organizações a possibilidade de pensarem em alternativas de novas tipologias de museus, novos paradigmas sendo importante estabelecer para quem existem os museus e quais os produtos e serviços eles vão criar para oferecer. As decisões estratégicas são mais robustas e mais mensuráveis e divulgadas ao público e aos stakeholders. Os museus na perspectiva de Hatton (2012) devem ser transparentes e fazerem escolhas conscienciosas quanto ao seu objetivo social, ao que podem oferecer e a quem e poderem defender a sua posição conscientemente.

É tempo para que os diretores e coordenadores usem as suas “*political skills*” segundo Hatton (2012) inovando e divulgando cada vez mais.

3. REVISÃO BIBLIOGRAFICA DA AMBIDEXTRIA E DA IMPROVISACÃO

Existem várias razões para se examinar a dinâmica da ambidextria dentro e entre organizações. A ambidextria segundo vários autores tem sido abordada em dois processos a *exploitation e a exploration*. São ambas relevantes para os processos operacionais e para aqueles que envolvem mudanças organizacionais (Crossan *et al.*,1999) e os estudos sobre a aprendizagem intra e interorganizacional podem vir a fornecer dados importantes sobre as facilidades e dificuldades em transferir, recolher ou partilhar novos conhecimentos (Powel *et al.*,1996).

No contexto interorganizacional, as alianças, fusões e aquisições traduzem-se em estratégias mais comuns utilizadas para partilhar e adquirir novos conhecimentos (March, 2006). A integração entre organizações pressupõe uma série de decisões sobre o desenvolvimento de processos de inovação e melhoria das atividades para as empresas parceiras, quer se trate de alianças ou fusões.

Neste trabalho partilhamos a opinião de Nonakata e Takeuchi, (1997), que afirmam ser a absorção de conhecimentos uma alternativa estratégica para as organizações num cenário marcado pela incerteza e forte competitividade. Criar e estruturar conhecimento é um processo interminável que se atualiza continuamente, por meio de interações, dinâmicas interpessoais e estratégias organizacionais.

No âmbito da improvisação, segundo os vários autores, afirmam que permite desenvolver respostas a problemas colmatando necessidades emergentes através de acções que não estejam definidas nos planos e procedimentos da organização.

Na questão da improvisação há a possibilidade das soluções criadas não fornecerem uma resposta eficiente às situações concretas, embora derivem de uma tentativa de fazer face a problemas ou de aproveitar oportunidades inesperadas.

A importância da intuição e da experiência tanto na activação dos comportamentos improvisados como na actuação das chefias, o condicionamento dos comportamentos dos membros organizacionais que derivam de normas de desempenho, a influência do ambiente organizacional, permite a interligação entre a improvisação e as diferenças comportamentais dos colaboradores e dirigentes.

O cliente passa a ser o centro das atenções e a razão primeira da organização. A procura da satisfação das suas necessidades e a perceção das suas expectativas exige uma relação atenta e personalizada de todas as pessoas que intervêm na prestação dos serviços.

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

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

A comunicação organizacional envolve pois, a transferência de informação através de todos os níveis hierárquicos e no interior de cada um deles.

A comunicação, a formação e o reconhecimento são elementos que integrados, compõem a motivação e contribuem para o envolvimento dos colaboradores. A comunicação faz passar a mensagem dos dirigentes na organização e a sua posterior adesão e incentiva a interação entre os indivíduos, aumenta a confiança entre os comunicantes e valoriza a informação de modo a utilizá-la para atingir resultados.

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

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

Para objetivarmos o nosso estudo elaborámos duas hipóteses onde é questionado o papel positivo sobre a performance organizacional dos museus quer da ambidextria quer da improvisação. Segundo Gibson & Birkinshaw (2004) existe uma perspectiva comportamental para definirem a ambidextria e que é a capacidade que as pessoas

demonstram a nível da conduta numa organização para simultaneamente demonstrar alinhamento e adaptabilidade. A improvisação refere-se à reutilização dos procedimentos existentes e dos conhecimentos dos membros da organização que permitem dar resposta imediata e que se coadune com as especificidades e condições em que uma dada situação ocorre, segundo Crossan (2005).

Para irmos ao encontro das afirmações anteriores e face a amostra que pudemos analisar, pretendi colocar as seguintes hipóteses a fim de as podermos testar positivamente:

Hipótese A: Performance organizacional depende da ambidextria e da improvisação;

Hipótese B: Performance dos resultados depende da ambidextria e da improvisação.

3.1.DEFINIÇÃO DE AMBIDEXTRIA ORGANIZACIONAL

Uma organização é definida como ambidextra quando existe a qualidade de ser eficiente nas suas decisões ao nível da gestão perante as necessidades correntes do negócio e simultaneamente quando se adapta às mudanças do seu meio envolvente. Assim as organizações para serem ambidextras têm de conciliar as tensões internas e os conflitos ao nível da procura. Este é um novo paradigma de pesquisa em teoria organizacional e muito complexo.

A expressão “organizational ambidexterity” nasceu com Ducan (1976), no entanto foi March (1991) que provocou o interesse neste conceito, propondo uma separação na forma como as organizações dividem a sua atenção e recursos – *exploitation* e *exploration*. Enquanto a *exploitation* está associada a áreas como a especialização, a eficiência, a seleção e a implementação, a *exploration* refere-se a noções como o estudo, pesquisa, experimentação e descoberta. Ou seja, considera-se a *exploitation* como a especialização das atividades de forma a aumentar a eficácia e desempenho dos processos produtivos, desencadeando por sua vez um incremento nos resultados através da reutilização do conhecimento existente e da melhoria dos produtos.

Com a explicitação das duas “mãos” da ambidextria organizacional Floyd e Lane (2000) referidos por Raisch e Birkinshaw (2008), relacionaram ambas com os diferentes níveis hierárquicos de gestão existentes nas organizações. Segundo estudos empíricos de Auh e Menguc (2005) descritos por Raisch e Birkinshaw (2008), a *exploitation* está relacionada com a eficácia da sua performance medida através do crescimento das vendas, dos lucros e da quota de mercado, ao passo que a *exploration* está ligada à eficiência da performance organizacional, medida pelo retorno do investimento, retorno das vendas e dos cativos.

Segundo Raisch e Birkinshaw (2008), existe um *trade-off* entre alinhar a organização de forma a fazer um *exploit* das competências existentes ou *exploring* de novas competências. Acreditam que é possível às empresas atingir os dois objetivos, o que levará a uma performance superior, apesar de estarem conscientes de que o processo de *exploration* pode acarretar riscos inerentes, já que o retorno do investimento é difícil de estimar *à priori* e a sua materialização é um processo moroso. Acrescentam ainda que uma organização que se comprometa apenas na *exploitation* acaba por

desperdiçar os conhecimentos adquiridos. E assim, o enfoque na *exploration* acaba por trazer retornos imediatos e previsíveis, mas não necessariamente sustentáveis.

Neste sentido, Leonard-Barton (1992), Miller, Lant, Miliken e Korn (1996), referidos por Raisch e Birkinshaw (2008), no que diz respeito à *performance* da organização, justificam o crescimento interno através de uma *exploitation* eficiente e uma reutilização de recursos existentes o que pode, de acordo com Levinthal e March (1993); Levitt e March, (1998) expressos por Raisch e Birkinshaw (2008), levarem a uma inércia estrutural que desencadeie limitações à exploração de novas ideias.

March (1991) e Gibson e Birkinshaw (2008) procuraram aprofundar a ambidextria a nível individual, descrevem a existência de limites cognitivos que tornam impossível a uma só pessoa, aplicar simultaneamente a *exploitation e a exploration*.

A promoção de uma multiplicidade integrante nas organizações é necessária, de forma a ir ao encontro dos diferentes contextos de inovação.

Os estudos têm vindo a descrever estruturas organizacionais e contextos comportamentais e métodos de liderança como sendo fomentadores da ambidextria, criando novas relações que refletem um maior grau de complexidade.

O nível de dinamismo e competição presente no meio envolvente do negócio pode ser uma importante fronteira para a forma como é organizada a ambidextria numa empresa, segundo Raisch e Birkinshaw (2008).

Assim, a competitividade e o dinamismo encaminham as organizações para a ambidextria. Se uma organização se encontrar num meio envolvente fortemente competitivo e em constante mutação tem de se adaptar usando ferramentas que a ambidextria lhe oferece – a *exploitation*, ou seja as capacidades existentes e a *exploration* as novas capacidades.

Assim, é necessário que as organizações definam o ponto de equilíbrio entre a *exploitation e a exploration*. Fatores ligados a orientações e medidas internas têm também influência, como é o caso da qualidade dos recursos, a esfera de Ação da organização e a sua orientação para o mercado. Referem Raisch e Birkinshaw (2008), que o grau de implementação da ambidextria organizacional deve ser proporcional à disponibilidade de recursos.

Assim, nos contextos intra e interorganizacional e na dinâmica da aprendizagem pode-se utilizar os conceitos de *exploitation e a exploration* apresentados por March (1991) em que a *exploration* se associa à necessidade das organizações aprenderem a

partir da tentativa de recolha e aquisição de novos conhecimentos, isto ocorre através da “pesquisa, experiência, riscos calculados, descobertas e inovações” (March,1991, p.71), e a *exploitation* refere-se ao estudo do conhecimento em prol da eficiência, em particular, à quantidade de recursos utilizados para a consolidação da experiência adquirida. March (1991) refere como elementos da *exploitation* a “especialização, a produção, a implementação e a execução do conhecimento”.

O equilíbrio entre a *exploitation* e a *exploration* tem sido discutido nos estudos recentes (Smith, 2006; March,2006; Un Anique,2007).

March (2006) argumenta que a incompatibilidade dessas duas atividades reside na competição por recursos nas diferenças intelectuais e rotinas organizacionais e associadas à inovação. Estes dois tipos de actividade interagem e alimentam o sistema organizacional.

3.2.A EVOLUÇÃO DA AMBIDEXTRIA ORGANIZACIONAL

Para fazermos uma análise da literatura disponível, sobre a ambidextria organizacional, seus autores e definições teremos que começar como já se referiu, por Duncan (1976). A sua abordagem é teórica, propondo uma relação entre a catividade de *exploitation e a exploration*, numa perspetiva estrutural. Este procura mostrar a capacidade das organizações para criar diferenciação na sua estrutura organizacional. A organização terá que manter por um lado a capacidade para lidar com conflitos, manter conduta eficaz nas relações interpessoais, desenvolver regras de conduta e ao mesmo tempo institucionalizar duplas estruturas organizacionais para a inovação.

MacDonough e Leifer (1983) procuraram a abordagem empírica centrada em separar de forma clara e em momentos distintos da ambidextria, as ações de *exploitation e a exploration*, numa perspetiva também estrutural, debruçaram-se sobre a capacidade de uma unidade de trabalho para empregar, em simultâneo, várias estruturas diferentes.

Para Tushman e O'Reilly (1996) o foco da análise foi a capacidade da organização manter o exercício de inovar incrementalmente e também de forma descontínua, havendo a coexistência de múltiplas estruturas, processos e culturas variadas, dentro da mesma empresa. A abordagem da ambidextria organizacional é teórica, com a visão estrutural de toda a organização.

Os autores Benner e Tushman (2003) fazem uma análise teórica com base na organização numa perspetiva estrutural onde a organização ambidextra é constituída por uma arquitetura dupla, que possui múltiplas ligações ou nós, que se apertam ou se soltam simultaneamente.

Gibson e Birkinshaw (2004) apresentam uma perspetiva comportamental, e para estes autores a ambidextria organizacional é a capacidade de conduta para simultaneamente, demonstrar alinhamento e adaptabilidade numa unidade de negócio inteira. O alinhamento refere-se à coerência entre os todos padrões de atividade na unidade de negócios, pois trabalham juntos para os mesmos objetivos. A adaptabilidade refere-se à capacidade de reconfigurar as unidades de negócios de forma rápida para atender aos pedidos que surgem no ambiente de trabalho.

He e Wong (2004) defendem ambidexteridade como a capacidade da organização funcionar em mercados maduros e desenvolver novos produtos e serviços para mercados emergentes, sendo ambas simultâneas.

Jasen *et al.* (2008) concluíram que a ambidextria organizacional é possuir a capacidade de obter inovação, ou seja aplicar em simultâneo a *exploitation e a exploration* numa unidade de negócio.

Smith e Tushman (2005) fazem uma abordagem teórica numa perspetiva estrutural e definem a ambidextria organizacional como a organização constrói internamente arquiteturas consistentes e culturas em unidades de negócios, permitindo assim, a utilização tanto da *exploitation e quer da exploration*.

Lubatkin *et al.* (2006) concluíram a partir de um estudo empírico com base na organização, que a ambidextria organizacional é capaz de tirar partido das competências existentes, bem como explorar novas oportunidades com igual destreza.

Lavie *et al.* (2006) defendem uma visão percebida onde definem ambidextria organizacional como as empresas que são capazes de gerir a oferta e a *exploitation e a exploration* do lado da procura e fazer malabarismos para que se mantenha o equilíbrio.

Z.Simsek (2009) propõe que para entender a relação entre a ambidextria organizacional e a performance é preciso ter em conta o contexto onde esta ocorre.

Segundo Gibson e Birkinshaw (2004) o contexto de desempenho pode ser explicado com base no esquema comportamental concebido por Ghoshal e Barlett (1994), em que o comportamento é dividido em atributos, como a disciplina, tensão, apoio e confiança. Gibson e Birkinshaw (2004) agrupam estes mecanismos em dois: interdependentes e complementares: desempenho da gestão (combina disciplina e tensão) e suporte social (combina apoio e confiança). O primeiro, reflete a forma como uma organização induz voluntariamente, esforço ambicioso, que se mede em metas e resultados. O suporte social reflete a necessidade de garantir que os indivíduos estabelecem metas ambiciosas no ambiente de trabalho em equipa induzindo ao trabalho de grupo e à confiança mútua. Esta interação entre o desempenho da gestão e o suporte social cria um alto contexto de desempenho organizacional que por sua vez, dá origem à ambidextria organizacional.

Gibson e Birkinshaw (2004) consideram que deve ser de esperar que os executivos de topo conduzam a organização para a ambidexteridade, sendo que um alto desempenho na ambidextria organizacional requer orientação da gestão de topo em matéria de transparência no acesso aos recursos, autonomia para tomar iniciativas, e de equidade e justiça nos processos de tomada de decisões.

Segundo Gibson & Birkinshw (2004) é positiva a influência da ambidextria na performance organizacional das empresas. Para irmos ao encontro das afirmações anteriores e face a amostra que podemos analisar, pretendi colocar a primeira hipótese com o objetivo de a poder testar positivamente:

Hipótese A: Performance organizacional depende da ambidextria e da improvisação.

3.3.DEFINIÇÃO DE IMPROVISACÃO ORGANIZACIONAL

Na literatura são apresentadas diversas definições de improvisação organizacional, provindas de áreas de conhecimento como a gestão, a psicologia e a sociologia. Estas definições transmitem a considerável amplitude que este conceito pode alcançar.

A literatura reconhece a cada vez maior importância da improvisação nas organizações, (Crossan (2005); Cunha (2004); Ford (2005); Akgün e Lynn (2002).

Sendo vasto o conjunto de definições na literatura, poderemos conjugá-las e obter a seguinte:

A improvisação refere-se à reutilização dos procedimentos existentes e dos conhecimentos dos membros da organização que permitem dar uma resposta, no imediato, que se coadune com as especificidades e com as condições em que a situação ocorre, e claro está, com as limitações inerentes à estrutura organizacional.

Crossan (2005) define improvisação como “Tirar partido da oportunidade que se apresenta no momento” e como sendo uma “Acção tomada na forma espontânea e intuitiva”, dizendo também, ser a existência de uma componente de Acção/execução que se caracteriza pela espontaneidade e que deriva da intuição.

Cunha (2004) define improvisação como sendo a Acção que se desenvolve através da utilização de recursos disponíveis no momento e a sua componente *bricolage* permite lidar com situações não previstas.

No entanto, os limites do condicionamento podem ser expandidos devido ao conhecimento acumulado pelos indivíduos e à sua capacidade de ajustamento a novas informações.

Segundo Cunha *et al.* (2002), as organizações que utilizam a improvisação podem aprender a improvisar, embora não o façam pelos canais formais de aprendizagem.

Apresentamos também aqui um pequeno resumo das vantagens e inconvenientes que resultam da improvisação organizacional:

- Vantagens: produz novos resultados organizacionais (desenvolve e aproveita oportunidades emergentes com utilização das capacidades inovativas e criativas dos membros da organização); resolve problemas (colmatando necessidades não previstas e desenvolvendo soluções atempadas); Aproveita e explora as capacidades dos membros organizacionais (desenvolve soluções criativas e novas formas de atuação);

Aproveita recursos (desenvolve respostas de atuação e aproveita oportunidades inesperadas utilizando recursos disponíveis); promove a aprendizagem.

- Inconvenientes: Atua de forma não apropriada (utiliza soluções não eficientes, desajustadas da situação; generaliza soluções (negligencia a relevância do contexto que originou e validou a improvisação; viola políticas e práticas organizacionais (negligencia as prioridades estabelecidas nos planos e procedimentos da organização); Apresenta erros e perdas para a organização (responde de forma desadequada aos problemas, não aproveitando todas as oportunidades).

E como remate de tudo o que aqui foi dito relativamente aos museus da RPM, podemos considerar que este mundo dos museus é um somatório de reflexão, de intra e inter partilha, de participação, de inclusão, de emoções, de manifestos, de identidade, de lugares, de espaços, de educação, de pedagogias, de investigação, de políticas, de envolvimento, de colaborações, de novos paradigmas, de questionamentos, de redes, de sustentabilidade, de projetos, de utopias, de coleções, de impactos, de mudança, de financiamentos, de avaliações, de identidades, de felicidade e claro está, de pessoas.

Assim é defendido por Crossan (2005) que a improvisação interfere de maneira positiva nas respostas imediatas a dar pela organização e assim no mesmo sentido para proponho testar a minha Hipótese A: A Performance organizacional depende da ambidextria e da improvisação.

4. MÉTODO

Para avançar com o desenvolvimento deste trabalho, apoiámo-nos em definições e interpretações na literatura já mencionada e nos dados assentes numa metodologia de tipo quantitativo, com recurso ao inquérito por questionário, sendo este o instrumento de recolha de dados escolhido para efeitos da presente pesquisa. Apesar das limitações habitualmente apontadas ao inquérito por questionário enquanto técnica de investigação empírica, a escolha recaiu sobre esta metodologia de recolha de dados, atendendo à natureza do estudo e ao tipo de informação que se pretendeu obter.

O presente trabalho aborda uma pesquisa descritiva exploratória. Para ECO (1988), a pesquisa descritiva desenvolve-se principalmente nas ciências humanas e sociais com o objetivo de conhecer situações, atitudes ou costumes predominantes através de descrições detalhadas, seja de pessoas, objetos ou atividades.

São diversos os estudos realizados sobre museus, relativamente à análise de públicos, de como atrair mais visitantes e de diversificar a sua oferta. Contudo, no que se refere ao âmbito que nos propusemos estudar são muito escassos.

É opinião geral que o mundo da gestão cultural e dos museus em particular deve repensar a necessidade de construir o caminho de forma que possam completar-se. Não é fácil, mesmo em teoria, este caminho quando se abarcam todas as funções museológicas, onde as pessoas que praticam e criam as suas funções se mantêm na sua maioria uma “massa anónima”, o que a meu ver, significa que dificilmente resultará em benefício de todos e da instituição.

Foi efetuado um questionário e enviado ao universo do total dos colaboradores dos museus da RPM (atualmente 137 museus). Foram enviados 620 questionários no total. Como nota sabemos que estes museus têm diferentes tipos de tutelas, assim como, uma variada gama de conteúdos museológicos.

A amostra resultou dos dados fornecidos pelos questionários devolvidos, num total de 292 questionários pertencentes a 53 museus da RPM, o que resulta numa taxa de respostas de 43,8%. O tamanho da amostra foi considerado satisfatório para prosseguir o estudo.

A amostra é constituída na sua maioria pelo sexo feminino (72,1%) em idades compreendidas entre os 21 e os 76 anos, sendo a média de 44,3 anos com um desvio padrão de 10,2. Relativamente às habilitações literárias encontram-se 17,5% dos

inquiridos com a frequência do ensino básico, estando os restantes 27,6% com o ensino secundário completo, 28,7% licenciados e 26,2% com pós licenciatura.

Em relação às funções existem 52,1% no cargo de assistentes e auxiliares, 5,7% têm lugares de chefia, 37,2% são técnicos e 5% executam outras funções.

Dos elementos da amostra apenas 20 ocupam lugar de chefia o que representa 7%.

Relativamente ao tempo na função os colaboradores 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 desvio padrão de 9,5 anos.

Em relação ao tempo no museu, o intervalo situa-se entre os 2 meses e os 44 anos, do que resulta uma média de 13,8 anos, com um desvio padrão de 9,9 anos.

Verificou-se neste conjunto de perguntas uma percentagem média de 1,7 de ausência de respostas.

A ambidextria e a improvisação foram consideradas variáveis independentes, sendo a variável dependente a performance (organizacional e resultados) percebidas pelos colaboradores.

As análises das respostas obtidas têm em conta o perfil profissional, os métodos de trabalho que utilizam, os resultados e as críticas em relação às funções e ao seu lugar no quotidiano museológico. Estes 53 museus estão classificados como museus nacionais, municipais, museus de fundações, museus de empresas, museus universitários e museus de associações. Foi escolhida esta técnica do questionário por ser um instrumento metodologicamente simples e que nos permitiu uma leitura imediata de algumas características dos colaboradores, como a idade, o género, as habilitações, funções desempenhadas, perfil técnico, anos de experiência, anos de trabalho no museu. As respostas obtidas também denotaram o grande interesse em responder e fazer ouvir a sua voz.

Quadro A- Caracterização da Amostra

Variável	Categoria	Amostra	
		Nº	%
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	52,1	
	Chefia/coordenador	5,7	
	Técnicos	37,2	
	Outros	5	
Funções de chefia	Sim	20	7
	Não	265	93
Variável	Média	Desvio Padrão	
Idade	44,3	10,2	
Tempo na função	12,1	9,5	
Tempo no Museu	13,8	9,9	

Fonte: resultados obtidos dos 290 questionários

Medidas

Para a medição do desempenho da organização utilizou-se uma escala desenvolvida por Gibson & Birkinshaw (2004) e uma criada por Wood, Bhuian & Kiecker (2000) tendo sido alteradas ligeiramente a formulação das perguntas por forma a melhor se adaptarem à natureza específica dos museus.

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 satisfaz plenamente os seus visitantes” [.80]; (4) “Este museu dá-me a oportunidade e o estímulo para eu fazer o melhor trabalho de que sou capaz” [.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” [.85]; (8) “As receitas do museu têm vindo a melhorar nos últimos 3 anos” [.63]. Foi pedido aos inquiridos a sua concordância. As questões (5) “O museu está a atingir os seus objetivos” [.81] e (6) “O museu está a concretizar a sua missão” [.81] foram criadas especificamente para este estudo. Todos os itens foram avaliados na escala de 7 pontos, em que o 1 representa “discordo totalmente” e o 7 “concordo totalmente”.

Para obtenção dos dados relativos à ambidextria organizacional O grupo A representa as variáveis independentes, da Ambidextria e da Improvisação e foi dividido em 17 perguntas, sendo o fator relativo à Ambidextria analisado pelas perguntas de 1 a 8 e as relacionadas com o fator Improvisação analisado pelas perguntas 9, 11, 13, 16 e 17.

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

A análise demonstrou a existência de dois valores próprios: o primeiro com 4.696 e que explica 52,20% da variância e que agrupa todas as perguntas que remetem para a performance vista como o processo de funcionamento (perguntas: F1 a F6); o segundo valor próprio com 1.555 que explica 17,30% da variância e agrupa todas as perguntas que remetem para a performance de resultados (perguntas: F7, F8, F9).

A pergunta (7) “Temos autonomia para adaptar o trabalho de maneira a dar resposta a pedidos especiais” [.76] (4) “Mostra capacidade de inventar soluções adequadas aos utentes” [.75] (1) “O museu tem processos de trabalho claros e conhecidos por todos” [.59] (3) “O trabalho está organizado de tal modo que não desperdiçamos tempo ou esforços em tarefas não produtivas” [.84] (2) “ Se necessário consegue “dar a volta” e arranjar soluções competitivas” [.87] (13) “As pessoas sentem-se confortáveis quando têm de atuar de maneira espontânea” [.72] (6) “As pessoas têm orientações claras sobre o que têm que fazer e sobre a melhor forma de o fazer” [.63] (8) “Somos encorajados a questionar a maneira como as coisas são feitas” [.68] (9) “As pessoas são boas a improvisar soluções para os problemas que surgem” [.66] (5) “Os processos de trabalho são flexíveis, de maneira a que possamos responder rapidamente a solicitações especiais” [.57]

Procedimentos

O corpo do questionário foi acompanhado de um texto com esclarecimentos quanto aos objetivos do inquérito e a forma de preenchimento e com a solicitação aos inquiridos para que em cada um dos itens relacionados respondesse assinalando com um **X** uma das opções. Os questionários foram enviados aos museus via serviço Nacional dos correios (CTT), para recolha de dados.

Foram enviados 137 envelopes dirigidos aos diretores dos museus da RPM. Cada envelope continha uma carta que esclarecia o propósito da investigação e entre 3 a 6 questionários dirigidos aos colaboradores dos museus. Estes foram calculados mediante o número de serviços de cada museu. Continha ainda um envelope de retorno pré-pago para resposta dirigida ao ISCTE-IUL, ao cuidado do coordenador do projeto, Prof.Doutor Francisco Nunes. Os aspetos de ordem ética foram tidos em consideração, nomeadamente a confidencialidade e o anonimato. Foi prometido aos museus participantes o envio de uma síntese dos resultados obtidos.

O envio dos questionários foi efetuado no dia 5 de março de 2012, tendo sido feito um reforço com uma nova carta alertando para a importância da participação. Todas as respostas recolhidas entre Abril e Junho de 2012 foram devidamente examinadas tendo em vista detetar imprecisões ou ausências de respostas. Verificou-se que apenas 2 questionários tinham um número assinalável de ausência de respostas tendo por esse motivo sido excluídos da análise e validados 290 questionários recebidos.

Neste universo de 137 museus, apreciámos o grande número de respostas recebidas, sendo os seus contributos significativos na reflexão e elaboração da presente tese.

A análise estatística foi efetuada com o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 18.0 para Windows.

Para analisar os dados recolhidos e os resultados apresentados, os mesmos foram agrupados em categorias, possibilitando assim, listar os principais itens assinalados, permitindo atingir os objetivos específicos estabelecidos para este trabalho.

5.RESULTADOS

Apresentamos em primeiro lugar a análise correlacional obtida da análise dos resultados dos questionários e a seguir descrita:

Quadro 1 - Quadro de Correlações

	Média	Desvio padrão	Ambidextria Somada	Improvisação somada	Performance organizacional Somada	Performance resultados somada
	1	2	3	4	5	6
Ambidextria Somada	5.27	1.09				
Improvisação somada	5.69	.967	.72**			
Performance Organ. soma	5.20	1.16	.68**	.61**		
Performance Result.soma	4.38	1.47	.28**	.25**	.43**	

** $p \leq 0.01$

(Person Correlation)

Nesta análise de regressão tentámos predizer o valor da variável dependente, ao conhecermos as variáveis independentes. Foi efetuada tabela 1 com os seguintes resultados:

Quadro 2– Resultados da análise de regressão

	Desempenho organizacional	Desempenho por resultados
Ambidextria organizacional	0.56**	0.09*
Improvisação	0.15**	0.05*
R ²	0.46**	0.02*
F	120.12	2.34

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

N = 290

Na análise Hipótese A, onde se pretende aferir qual a relação existente entre a ambidextria organizacional e a improvisação com o desempenho organizacional,

constatou-se, através do modelo de regressão, que o valor obtido é significativo ($F = 120.12$). Ambas as variáveis adquirem representatividade na explicação do desempenho organizacional ($\beta = 0.56, p \leq 0.01$; $\beta = 0.15, p \leq 0.01$) mas com maior peso para a ambidextria organizacional e em conjunto explicam 46% da variância do desempenho organizacional ($R^2 = 0.46$).

Estes valores permitem-nos concluir que a Hipótese A é positivamente sustentada, uma vez que as duas variáveis independentes influenciam a variável dependente, na performance organizacional.

Na Hipótese B pretende-se determinar a relação existente entre a ambidextria organizacional e a improvisação com o desempenho por resultados. No modelo de regressão apresentado na Quadro 2 não é significativo ($F = 2.34$), explicando apenas 2% da variância do desempenho por resultados ($R^2 = 0.02$), sendo que a improvisação, é pouco significativa e sem representatividade para a explicação do desempenho por resultados ($\beta = 0.05$), e semelhante na conclusão no que se refere à ambidextria organizacional, pois não apresenta um significado representativo ($\beta = 0.09, p \leq 0.05$). Assim se conclui que a Hipótese B não é sustentada, uma vez que é irrelevante a influência das duas variáveis independentes na performance dos resultados.

6. DISCUSSÃO

Neste estudo conseguimos encontrar indícios positivos nos resultados quanto à influência que a ambidextria e a improvisação têm na performance organizacional o que pode levar à chave de recurso das vantagens competitivas para o século 21. Percebemos que os colaboradores são encorajados a fazer as suas escolhas em termos de dividir o seu tempo pelas tarefas a seu cargo e orientar a sua atividade e tarefas de maneira a executá-las com mais qualidade, conhecimento e com menos dispêndio de tempo. Há uma mudança nos focos dos museus atuais que começam a vocacionar as suas programações para diferentes públicos e se preocupam com os níveis de qualidade dos seus serviços e respetivas ofertas, melhorando assim a sua performance organizacional. As equipas fazem parte do compromisso entendido na organização e perseguido por todos.

Contudo, a liderança com coerência é ainda apontada como um fator crítico, e é considerada também como o suporte para o envolvimento das suas respetivas equipas de colaboradores.

O enfoque na qualidade e na improvisação é importante, desafiando todos os intervenientes a medir os seus respetivos desempenhos mesmo que ainda informalmente.

Observa-se a implementação de algumas estatísticas sobre o número de visitantes que não é eficientemente coordenador entre si, por forma a poderem ser comparados e serem relevantes no desempenho da organização. Contudo há novas maneiras de gerir os museus e que refletem objetivos diferentes, como por exemplo, quais os seus visitantes, quais os produtos ou serviços que devem fornecer.

São desafios que são criados quer aos seus leaders quer às equipas de colaboradores dos museus. A proatividade é um bom caminho para o incremento do desempenho organizacional tendo por base a ambidextria e a improvisação, como se pode verificar pelos resultados obtidos neste estudo.

A implementação da ambidextria e improvisação nos museus da amostra da RPM em estudo implicam a nosso ver uma melhoria do desempenho geral da organização, fomentando o seu funcionamento de forma sustentada e baseada na formação dos colaboradores, com capacidade de servir diferentes públicos e perseguindo os objetivos gerais da organização.

As reações à mudança têm de enfrentar permanentemente aqueles que se opõem às inovações criadas e propostas, situações igualmente condicionadas quer pelas conjunturas económicas quer políticas, “em torno do património gerou-se um silêncio inédito e perturbador que os técnicos gerem com discrição e o saber de agentes eleitos” (Casal, 1993:58).

Os próprios investigadores apresentam argumentos divergentes relativamente à influência que aqueles dois fatores têm na performance, mas justificam que o crescimento interno é uma consequência da exploração das atividades existentes com a exploração de novas atividades, como é defendido por Jasen *et al.*(2008) que concluíram que a ambidextria é possuir a capacidade de obter inovação, ou como Lubatkin *te al.* (2006) afirmam que ela é capaz de tirar partido das competências existentes, bem como explorar novas oportunidades com igual destreza. Z. Simsek (2009) propõe que para entender a relação entre a ambidextria e a performance é preciso ter em conta o contexto onde esta ocorre.

Mas a interdependência entre estes dois tipos de atividades existe e nós consideramos que deveriam inclusivamente equilibrar-se. Os colaboradores devem ser encorajados a executarem as suas próprias escolhas, como dividir o seu tempo e geri-lo. Também a questão da improvisação toma contornos positivos e necessários, embora com maiores riscos de se afastarem dos objetivos e missão da organização. Crossan (2005) define improvisação como “tirar partido da oportunidade que se apresenta no momento” e como “sendo uma ação tomada de forma espontânea e intuitiva” o que potencia novos resultados organizacionais, desenvolvendo novas soluções criativas, resolvendo problemas o que se traduz num resultado positivo para a performance organizacional, confirmando-se assim a hipótese A.

Ficou evidente que a influência da ambidextria e da improvisação na performance dos museus tem já algum peso, mas ainda requer novos desenvolvimentos e uma série de respostas a perguntas que irão surgindo.

Futuros estudos poderão atingir uma análise comparativa em diferentes tipos de organizações. As transformações do mundo atual apontam para significativas mudanças de paradigmas, com os novos enfoques a seguir se destacam:

Desburocratização, flexibilidade de gestão, descentralização; agilidade de decisão, transparência, avaliação de resultados, profissionalismo, valorização da competência,

aumento da eficiência, foco no cidadão, participação, gestão compartilhada, gestão de pessoas.

Estes novos paradigmas e objetivos apontados refletem-se, também, na forma de gerir as pessoas nas organizações que, cada vez mais, se aprimoram, se informam e se consciencializam do seu papel, seja como colaborador, seja como cidadão, assumindo e influenciando novas posturas diante das relações de trabalho.

Para implementar processos de transformação, é indispensável descentralizar as atividades dando *empowerment* para os indivíduos e para as equipas.

A presente pesquisa contribui para o trabalho daqueles que gerem os museus portugueses, no sentido de destacar a correlação entre os objetivos da instituição e os desempenhos daqueles que a integram e sobretudo que contribua para ajudar a melhorar a gestão dos recursos humanos.

Espera-se ainda que esta pesquisa seja fonte para outros trabalhos que procuram a valorização humana antes de tudo e que desejam contribuir para que o aperfeiçoamento das relações de trabalho se reflita num melhor desempenho organizacional e de resultados.

7. BIBLIOGRAFIA

ACERT/CCV (2004) – Rede Cultural, *Press Book 2003*, Tondela.

Akgün, A.E e Lynn, G.S. (2002). New product development team improvisation and speed to market. An extended model. *European Journal of Innovation Management*, 5 (3) 117-129.

Benner, M. J, Tushman, M. L. (2003), “Exploitation, exploration and process management: the productivity dilemma revisited”. *Academy of Management Review*, 28, 2, 238-256.

Camacho, Clara Frayão, (2009), “Núcleos Museológicos em Portugal: algumas questões históricas e concetuais”. *Revista MUSEAL* N° 4, Faro, p. 20.

Casal, Adolfo Yáñez, (1993), Património e Modernidade, *Actas do IV Encontro Nacional de Museologia e Autarquias*, C.M. de Tondela, 57-61.

Chagas, M. S. (2000), “Memórias e poder: Dois movimentos”, in *Cadernos de Sociomuseologia* n°19, Lisboa, Edições Lusófonas.

Chaves, Luis, (1984), “Museu Etnográfico do Império Português”, Porto, 1941
In “*Almadan*” n°3, 1984

Claro, João Martins (2009), “A Lei Quadro dos Museus Portugueses”, *Museologia.pt*, IMC, ano III, n°3, p. 50.

Comissão da Comunidades Europeias (2007), Comunicação sobre uma agenda europeia para a cultura num mundo globalizado, Bruxelas, SEC.

Corijn, Eric e Van Praet, Sabine, (1997) ,Capitais Europeias de Cultura e Políticas de Arte, o caso de Antuérpia, in Fortuna, Carlos (org.) *Cidade, Cultura e Globalização*, ed. Celta, 137-164.

Crossan, M., Lane, H e White, R. (1999), “An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24, (1), 522-537.

Crossan, M., Cunha, M. P., Vera, D., e Cunha, J. (2005), Time and Organizational Improvisation. *Academy of Management Review*, 30 (1), 129-145.

Cunha, M.P. (2004), “Organizational Time: a Dialectical view. *Organization*”, 11 (2), 271-296.

Filipe, Maria da Graça (1994), *Ecomuseu no Seixal - construindo um modelo museológico. V Encontro Museologia Autarquias Museu Rafael Bordalo Pinheiro*, 21.

Ford, R. (2005), Stakeholders Leadership: organizational change and power. *Leadership & Organization Development*, 26 (7) 61-18.

Fortuna, Carlos,(2000).La sociedad, el consume y la crisis de los museos y museologia en Portugal, *Asociación Española de Museólogos*,26-29.

Garrido, Álvaro, (2009), *Culturas Marítimas e Conservação Memorial, A experiência do Museu Marítimo de Ílhavo*”, *Museologia.pt*, IMC, ano III, nº3, p. 4.

Gibson, C. e Birkinshaw, J. (2004), “Building Ambidexterity into an Organization”. *International Journal of Arts Management*.

He, Z. e Wong, P. (2004), “Exploration and exploitation: an empirical test of ambidexterity hypothesis”. *Organization Science*, 15, 481-94.

Jasen, J. J. , Van den Bosch, F. A.J. e Volberda, H.W. (2008), “Senior team attributes and organizational ambidexterity. *Journal of Management Studies*, 45,982-1007.

Lavie, D. e Rosenkopf, L. (2006). “Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal*, 49,797-818.

Lima, Isabel P. de (2005), “As Redes Culturais são um importante instrumento de coesão Nacional”, in *Criar Cultura, Newslettter de POC da Cultura*, nº7,p.p.3.

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. e Veiga, J.F. (2006). “Ambidexterity and performance in small to medium sized firms: the pivotal role of top management team behavioural integration”. *Journal of Management Studies*, 32, 646-72.

March, J.G. (1991). “Exploration and exploitation in organizational learning”. *Academy of Management Journal*, 49, 797-818.

March, J.G. (2006). “Rationality, foolishness and adaptive intelligence”. *Strategic Management Journal*, 27, 201-214.

McDonough, E. F. e Leifer, R. (1983). “Using simultaneous structures to cope with uncertainty”. *Academy of Management Journal*, 26, 727-35.

Mendes, José Amado (2009) , “O Papel Educativo dos Museus: Evolução Histórica e Tendências Atuais”, Estudos do Património. Museus e Educação, Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra, p.29.

Neil Kotler; Philip Kotler, (2008), Estrategias y marketing de museos, 2ªedição, Barcelona, Ariel Património, pp. 42-43.

Nonakata, I. e Takeuchi, H. (1997), “Criação de conhecimento na empresa”. *Rio de Janeiro: campus*.

Pereira, Paulo.(194).Comunicação in Dossier de Apresentação do V encontro Museologia e Autarquias, Museu Bordalo Pinheiro.

Powell, J., Koput, K.W. e Smith-Doerr, L. (1996), “Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology”. *Administration Science*, 41,116-145.

Raisch, S. e Birkinshaw, J. (2008), “Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes and moderators”. *Journal of Management*, 34, 375-409.

Ribeiro, Sousa (1986), ” *O Povo e o Público. Reflexões Sobre a Cultura em Portugal no Pós-25 de Abril*”, *Revista Crítica de Ciências Sociais nº18/19/20*, 11-26.

Santos, Boaventura Sousa (1997), ” *Por uma conceção multicultural dos direitos Humanos*”. *Revista Crítica de Ciências Sociais 48, Junho*, 11- 32

Santos, Boaventura Sousa (1998), “*Tempo, códigos barrocos e canonização*”. *Revista Crítica de Ciências Sociais 51, Junho*, 3-20.

Santos, Maria de Lourdes Lima dos (coord.), (1998), *As Políticas Culturais em Portugal. Observatório das Atividades Culturais, Lisboa*.

SANTOS, Maria de Lourdes Lima dos (2007), Contribuições para a reformulação de políticas públicas no horizonte 2013, relativas ao tema de cultura, Identidades e património, Observatório das Atividades Culturais, <http://www.oac.pt>

Serra, Filipe Mascarenhas,(2007), “Práticas de Gestão nos Museus Portugueses”, Lisboa Universidade Católica Editora, p. 143.

Silva, Raquel Henriques (2000).Comunicação no 11º Encontro Nacional de Museologia e Autarquias, Caldas da Rainha.

Smith, W. K. E e Tushman, M. L. (2005), “Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams”. *Organization Science*, 16,522-36.

Tushman, M. L. e O’Reilly, C. A. (1996), “Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change”. *California Management Review*, 38, 8-29.

Un Anique, C. (2007), “Managing the innovators for exploration and exploitation”. *Journal of Technology Management & Innovation*, 2,3.

Victor, Isabel, (2005), Os Museus e a Qualidade-Distinguir entre museus com “qualidades” e a qualidade em museus, Lisboa. *Cadernos de Socio museologia* nº19,Lisboa, Edições Lusófonas.

Zeki Simsek, (2009), “Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding”. *Journal of Management Studies*,

7.ANEXOS

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 Etnologia](#)

[Museu Nacional do Azulejo](#)

[Museu Nacional do Teatro](#)

[Museu Nacional do Traje](#)

[Museu Nacional dos Coches](#)

[Palácio Nacional da Ajuda](#)

LISBOA E VALE DO TEJO

Casa-Museu Leal da Câmara

Tutela

Câmara Municipal de Sintra

Director/Responsável técnico

Luciano Reis

Endereço

Calçada da Rinchoa, 67 2635-312 Rio de Mouro

Telefone

21 916 43 03

Fax

21 916 43 03

E-Mail

museu.lcamara@cm-sintra.pt

Ecomuseu Municipal do Seixal**Tutela**

Câmara Municipal do Seixal

Director/Responsável técnico

Maria da Graça da Silveira Filipe

Endereço

Serviços Centrais - Núcleo da Mundet
Praça 1º de Maio, n.º 1 – 2840-485 Seixal

Telefone

21 097 61 12

Fax

21 097 61 13

E-Mail

ecomuseu@cm-seixal.pt

Museu Anjos Teixeira**Tutela**

Câmara Municipal de Sintra

Director/Responsável técnico

Irene Lima Arrais de Castro

Endereço

Azinhaga da Sardinha, Rio do Porto 2710-631 Sintra

Telefone

219 238 827

Fax

219 238 827

E-Mail

museu.ateixeira@cm-sintra.pt

Museu Arqueológico São Miguel de Odrinhas

Tutela

SintraQuorum. Gestão de Equipamentos Culturais e Turísticos, E.M.

Director/Responsável técnico

José Cardim Ribeiro

Endereço

Avenida Prof. Dr. Fernando de Almeida - Odrinhas 2705-739 São João das Lampas

Telefone

21 960 95 20

Fax

21 960 95 29

E-mail

divulgacao-masmo@sintraquorum.pt

Museu da Cerâmica**Tutela**

Instituto dos Museus e da Conservação

Director/Responsável técnico

Matilde Tomaz do Couto

Endereço

Rua Ilídio Amado - Apartado 97 2504-910 Caldas da Rainha

Telefone

262 840 280

Fax

262 840 281

E-Mail

mceramica@imc-ip.pt

Museu da Música Portuguesa – Casa Verdades de Faria**Tutela**

Município de Cascais

Director / Responsável Técnico

Vanda de Sá

Endereço

Avenida de Sabóia 1146, Monte Estoril, 2765-580 Estoril

Contactos

Tel. 21 4815901

Fax 214825091

E-mail mmp@cm-cascais.pt

Museu da Pólvora Negra**Tutela**

Câmara Municipal de Oeiras

Director/Responsável técnico

Teresa Tomás

Endereço

Fábrica da Pólvora de Barcarena - Estrada das Fontainhas 2745-615 Barcarena

Telefone

(351) 214 408 796

Fax

(351) 210 977 425

E-Mail

fabricadapolvora@cm-oeiras.pt

museudapolvoranegra@cm-oeiras.pt

Museu de Arte Pré-Histórica e do Sagrado no Vale do Tejo

Tutela

Câmara Municipal de Mação

Director / Responsável Técnico

Professor Doutor Luiz Miguel Oosterbeek

Endereço

Largo Infante D. Henrique, 6120-750 Mação

Telefone

241 571 477

Fax

241 577 280

E-mail

museu@cm-macao.pt

Museu de Arte Sacra e Etnologia

Instituto Missionário da Consolata

Director/Responsável técnico

Gonçalo Cardoso

Endereço

Rua Francisco Marto, 52, Apt. 5, 2496-908 Fátima

Telefone

249 539 470

Fax

249 539 479

E-Mail

museuartesacra@consolata.pt

Museu de Cerâmica de Sacavém

Tutela

Câmara Municipal de Loures

Director/Responsável técnico

Patrícia Bandarra

Endereço

Urbanização Real Forte, 2685 Sacavém

Telefone

219 409 800

Fax

219 499 898

E-Mail

mceramica@net.sapo.pt

Museu de História Natural de Sintra (Coleção Miguel Barbosa)**Tutela**

Câmara Municipal de Sintra

Director / Responsável Técnico

Teresa Marques Alves

Endereço

Rua do Paço, nº 20, Vila Velha – 2710 -602 Sintra

Contactos

Telf. 21 923 85 63/21 910 52 49

Fax 21 923 85 20

E-mail museu.hnatural@cm-sintra.pt

Museu de Setúbal / Convento de Jesus**Tutela**

Câmara Municipal de Setúbal

Director/Responsável técnico

Fernando António Baptista Pereira

Endereço

Rua do Balneário Dr. Paulo Borba 2900-261 Setúbal

Telefone

265 537 890

Fax

265 537 893

E-Mail

museu.setubal@mun-setubal.pt

Museu do Ar**Tutela**

Força Aérea Portuguesa

Director/Responsável técnico

Coronel Piloto Carlos Macário - musar_dir@emfa.pt

Conservadores

Mário Correia - musar.conservador@emfa.pt

Yann Araújo - ylaraujo@emfa.pt

Endereço

Granja do Marquês 2715-021 Pêro Pinheiro

Telefone

219678984

Fax

219678938

E-Mail

museudoar@emfa.pt

Museu do Brinquedo**Tutela**

Fundação Arbués Moreira

Director/Responsável técnico

Ana Arbués Moreira

Endereço

Rua Visconde de Monserrate, 26 2710-591 Sintra

Telefone

21 910 60 16

Fax

21 923 00 59

E-Mail

m-brinquedo@museu-do-brinquedo.pt

Museu do Mar Rei D. Carlos**Tutela**

Câmara Municipal de Cascais

Director / Responsável Técnico

João Carlos S. B. F. Camacho

Endereço

Rua Júlio Pereira de Mello, 2750-407 CASCAIS
Coordenadas GPS N 38° 41' 41.42", W 9° 25' 35.96"

Contactos

Telf. 214815906/7

Fax 214825090

E-mail museumar@cm-cascais.pt

Museu do Trabalho Michel Giacometti**Tutela**

Câmara Municipal de Setúbal

Director/Responsável técnico

José Luís Catalão

Endereço

Largo Defensores da República 2910-470 Setúbal

Telefone

265 537 880

Fax

265 537 889

E-mail

museu.trabalho@mun-setubal.pt

Museu Dr. Joaquim Manso**Tutela**

Instituto dos Museus e da Conservação

Director/Responsável técnico

Dóris Simões dos Santos

Endereço

Rua D. Fuas Roupinho - Sítio 2450-065 Nazaré

Telefone

262 562 801

Fax

262 561 246

E-Mail

mdjm@imc-ip.pt

Museu Ferreira de Castro**Tutela**

Câmara Municipal de Sintra

Centro de Documentação / Biblioteca

Responsável

Elsa Martinho

Endereço

Rua Consiglieri Pedroso, 34 - Vila Velha 2710-550 Sintra

Telefone

219 238 828

Fax

219 238 828

E-mail

museu.fcastro@cm-sintra.pt

Museu José Malhoa**Tutela**

Instituto dos Museus e da Conservação

Director/Responsável técnico

Matilde Tomáz do Couto

Endereço

Parque D. Carlos I 2500-109 Caldas da Rainha

Telefone

262 831 984

Fax

262 843 420

E-Mail

mjm@imc-ip.pt

Museu Municipal Carlos Reis

Tutela

Câmara Municipal de Torres Novas

Director/Responsável técnico

Maria Elvira Marques Teixeira

Endereço

Rua do Salvador, 10 2350-415 Torres Novas

Telefone

249 812 535

Fax

249 839 099

E-Mail

museu.municipal@cm-torresnovas.pt

Museu Municipal de Benavente

Tutela

Câmara Municipal de Benavente

Director/Responsável técnico

Cristina Martins Gonçalves

Endereço

Rua Luís de Camões, 8 2130-062 Benavente

Telefone

263 519 665

Fax

263519648

E-Mail

museubenavente@mail.telepac.pt

Museu Municipal de Coruche

Tutela

Câmara Municipal de Coruche

Director/Responsável técnico

Cristina Calais

Endereço

Rua Júlio Maria de Sousa 2100-192 Coruche

Telefone

243 610 820

Fax

243 610 821

E-Mail

museu.municipal@cm-coruche.pt

Museu Municipal de Loures

Tutela

Câmara Municipal de Loures

Director/Responsável técnico

Patrícia Bandarra

Endereço

Quinta do Conventinho, 2670 Loures

Telefone

219 839 600/05

Fax

219 839 606

E-Mail

dpc@cm-loures.pt

Museu Municipal de Santarém

Tutela

Câmara Municipal de Santarém

Director/Responsável técnico

Nuno Domingos

Endereço

Edifício do Arquivo Distrital (frente)
Rua Passos Manuel 2000-118 Santarém

Telefone

(+351) 243 377 290

Fax

243 304 459

E-Mail

patrimonio.museus@cm-santarem.pt

Museu Municipal de Vila Franca de Xira

Tutela

Câmara Municipal de Vila Franca de Xira

Director/Responsável técnico

Graça Nunes

Endereço

Rua Serpa Pinto, 65 2600-263 Vila Franca de Xira

Telefone

263 280 350

Fax

263 280 358

E-Mail

museumunicipal@cm-vfxira.pt

Museu Municipal Leonel Trindade**Tutela**

Câmara Municipal de Torres Vedras

Director/Responsável técnico

Rui Brás

Endereço

Praça 25 de Abril - Convento da Graça 2560-286 Torres Vedras

Telefone

261 310 485

Fax

261 310 484

E-Mail

museu@cm-tvedras.pt

Museu-Biblioteca Condes de Castro Guimarães**Tutela**

Câmara Municipal de Cascais

Director / Responsável Técnico

José António Proença

Endereço

Av. Rei Humberto II de Itália, Parque Marechal Carmona, 2750-319 Cascais

Contactos

Telf. 21 481 53 04/8/12

E-mail mccg@cm-cascais.pt

Palácio Nacional da Pena**Tutela**

Parques de Sintra – Monte da Lua, SA

Director / Responsável Técnico

António Nunes Pereira

Endereço

Palácio Nacional da Pena 2710-609 Sintra

Telefone

21.9105840

Fax

21.9105841

E-mail

geral@parquesdesintra.pt

Palácio Nacional de Mafra**Director**

Mário Pereira dos Santos

Morada

Palácio Nacional de Mafra
2640 Mafra

Telefone
261 817550

Fax
261 811947

E-Mail
pnmafra@imc-ip.pt

Palácio Nacional de Queluz

Director
Isabel Cordeiro

Morada
Largo do Palácio
2745-191 Queluz

Telefone
21 4343860

Fax
21 4343878

E-Mail
pnqueluz@imc-ip.pt

Palácio Nacional de Sintra

Directora
Maria Inês da Franca Sousa Ferro

Morada
Terreiro Rainha Dona Amélia
2710 – 616 Sintra

Telefone
21 910 68 40

Fax
21 910 68 51

E-Mail
psintra@imc-ip.pt

PORTO

Casa-Museu Guerra Junqueiro

Tutela
Câmara Municipal do Porto

Director/Responsável técnico
Maria da Luz Paula Marques

Endereço

Rua D. Hugo, 32 4050-305 Porto

Telefone

222 003 689

Fax

222 086 029

Site

www.cm-porto.pt

E-mail

dmp@cm-porto.pt

Casa-Museu Marta Ortigão Sampaio

Tutela

Câmara Municipal do Porto

Director/Responsável técnico

Pedro Costa Pinto

Endereço

Rua Nossa Senhora de Fátima, 291-299 4050-428 Porto

Telefone

226 066 568

Fax

226 057 001

Site

www.cm-porto.pt

E-mail

museumartaortigao@cm-porto.pt

Museu da Cidade

Tutela

Câmara Municipal do Porto

Director/Responsável técnico

Mário Brito

Endereço

Rua de Entre-Quintas, 220 4050-239 Porto

Telefone

226 057 31; 226 057 32

Fax

226 057 001

Site

www.cm-porto.pt

E-mail

museuromantico@cm-porto.pt

Museu da Fundação Maria Isabel Guerra Junqueiro e Luís de Mesquita Carvalho

Tutela

Fundação Maria Isabel Guerra Junqueiro e Luís de Mesquita Carvalho

Director/Responsável técnico

Maria Inês Diogo Costa

Endereço

Rua D. Hugo, 15 4050-305 Porto

Telefone

222 001 155

E-Mail

fundguerrajunqueiro@sapo.pt

Museu de Arte Contemporânea de Serralves

Tutela

Fundação de Serralves

Director/Responsável técnico

João Fernandes

Endereço

Rua D. João de Castro, 210 4150-417-Porto

Telefone

226 156 500

Fax

226 156 533

E-Mail

serralves@serralves.pt

Site

www.serralves.pt

Museu do Carro Eléctrico

Tutela

STCP - Sociedade de Transportes Colectivos do Porto, SA

Director/Responsável técnico

Cristina Pimentel

Endereço

Alameda Basílio Teles, 51 4150-127 Porto

Telefone

226 158 185

Fax

225 071 150

E-Mail

cpimentel@stcp.pt

Museu do Papel Moeda**Tutela**

Fundação Dr. António Cupertino de Miranda

Director/Responsável técnico

Alberto Correia de Almeida

Endereço

Avenida da Boavista, 4245 4100-140 Porto

Telefone

226 101 189

Fax

226 103 412

E-Mail

sefacm@mail.telepac.pt

Museu dos Transportes e Comunicações**Tutela**

AMTC - Associação para o Museu dos Transportes e Comunicações

Coordenadora do Museu

Dr^a Suzana Faro

Endereço

Edifício da Alfândega - Rua Nova Alfândega 4050-430 Porto

Telefone

223 403 000 / 223 403 058

Fax

223 403 098

E-Mail

museu@amtc.pt

Museu Nacional da Imprensa**Tutela**

Associação Museu de Imprensa

Director/Responsável técnico

Luís Humberto Marcos

Endereço

Estrada Nacional 108, n.º 206 4300-316 Porto (a montante da ponte do Freixo)

Telefone

225 304 966/225 300 648

Fax

225 301 071

E-Mail

mni@museudaimpresa.pt

Museu Nacional de Soares dos Reis**Tutela**

Instituto dos Museus e da Conservação

Director / Responsável técnico

Maria João Vasconcelos

Endereço

Palácio Carrancas - Rua D. Manuel II, 44 4050-342 Porto

Telefone

223 393 770

Fax

222 082 851

E-Mail

mnsr@imc-ip.pt

NORTE

Museu Regional de Paredes de Coura**Tutela**

Câmara Municipal de Paredes de Coura

Director/Responsável técnico

Aníbal Almeida

Endereço

Rua Aquilino Ribeiro 4940-533 Paredes de Coura

Telefone

251 780 122

Fax

251 780120

E-Mail

museu@cm-paredes-coura.pt

Casa de Camilo**Tutela**

Município de Vila Nova de Famalicão

Bibliotecário e Museólogo

José Manuel Oliveira

Endereço

Avenida de S. Miguel, 758
4770-631 S. Miguel de Seide

Telefone

252 327 186/252 309 750

Fax

252 309 759

E-Mail

geral@camilocastelobranco.org

Casa-Museu Abel Salazar

Tutela

Associação Divulgadora da Casa-Museu Abel Salazar / Universidade do Porto

Director/Responsável técnico

Maria Luísa Garcia Fernandes

Endereço

Rua Dr. Abel Salazar 4465-012 S. Mamede de Infesta

Telefone

229 010 827

Fax

229 010 827

E-Mail

cmuseu@reit.up.pt

Casa-Museu Teixeira Lopes

Tutela

Gaia Nima

Director/Responsável técnico

Delfim Sousa

Endereço

Rua Teixeira Lopes, 32 4400-320 Vila Nova de Gaia

Telefone

223 751 224

Fax

223 702 095

E-Mail

cmteixeiralopes@gaianima.pt

Museu Abade de Baçal

Tutela

Instituto dos Museus e da Conservação

Director / Responsável Técnico

Ana Maria Afonso

Endereço

Rua Conselheiro Abílio Beça
27 5300-011 Bragança

Telefone

273 331 595

Fax

273 323 242

E-Mail

mabadebacal@imc-ip.pt

Museu Agrícola de Entre Douro e Minho

Tutela

Direcção Regional de Agricultura de Entre Douro e Minho

Director/Responsável técnico

Abraão Cerqueira Veloso

Endereço

Rua da Agrária, 4485-646 Vairão

Telefone

252 660 453

Fax

252 660 452

E-Mail

a.veloso@draedm.min-agricultura.pt

Museu Bernardino Machado

Tutela

Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão

Coordenador científico

Norberto Cunha

Responsável técnico

Paula Faria Lamego

Endereço

Palacete Barão de Trovisqueira - Rua Adriano Pinto Basto, 75 4760-114 Vila Nova de Famalicão

Telefone

252 377 733/252 375 027

Fax

252 310 016

E-Mail

mbmachado@cm-vnfamalicao.pt

Museu Convento dos Lóios

Tutela

Município de Santa Maria da Feira

Director / Responsável Técnico

Ana José A. C. de Oliveira

Endereço

Praça Dr. Guilherme Alves Moreira, 4520 Santa Maria da Feira

Telefone

256 331 070

Fax

256 365 335

E-mail

museuconventodosloios@cm-feira.pt

Museu da Casa Grande

Tutela

Associação Cultural Desportiva Recreativa de Freixo de Numão

Endereço

Rua Direita 5155 Freixo de Numão

Telefone

279 789 117

(marcação de visitas - 279 789 573)

Fax

279 789 573

E-Mail

freixo.acdr@clix.pt

Museu da Chapelaria

Tutela

Câmara Municipal de S. João da Madeira

Director / Responsável Técnico

Suzana Menezes

Endereço

Rua Oliveira Júnior, n.º 501, 3700 S. João da Madeira

Telefone

256 201 680

Fax

256 201 689

E-mail

museu.chapelaria@gmail.com

Museu da Fundação Cupertino de Miranda**Tutela**

Fundação Cupertino de Miranda

Director/Responsável técnico

António Gonçalves da Costa

Endereço

Praça D. Maria II 4760-111 Vila Nova de Famalicão

Telefone

252 301 650

Fax

252 301 669

E-Mail

geral@fcm.org.pt/museu@fcm.org.pt

Museu da Quinta de Santiago**Tutela**

Câmara Municipal de Matosinhos

Director/Responsável Técnico

Clárisse Castro

Endereço

Rua Pinto de Araújo

Localização: 41°11'34.49"N | 8° 41'28.89"W

Contactos Administrativos:

Rua de Vila Franca, 134, 4450 - 802 Leça da Palmeira

Telefone

229 952 401 / 939798832

Fax

229351645

Site

www.cm-matosinhos.pt

Museu da Terra de Miranda**Tutela**

Instituto dos Museus e da Conservação

Director/Responsável técnico

Jean-Yves Dominique Durand

Endereço

Praça D. João III, 2 5210-190 Miranda do Douro

Telefone

273 431 164

Fax
273 431 164

E-Mail
mterramiranda@imc-ip.pt

Museu de Alberto Sampaio

Tutela
Instituto dos Museus e da Conservação

Director/Responsável técnico
Manuel Sampayo Graça

Endereço
Rua Alfredo Guimarães 4800-407 Guimarães

Telefone
253 423 910

Fax
253 423 919

E-Mail
masampaio@imc-ip.pt

Museu de Arqueologia e Numismática de Vila Real

Tutela
Câmara Municipal de Vila Real

Director/Responsável técnico
João Ribeiro da Silva

Endereço
Rua do Rossio 5000-657 VILA REAL

Telefone
259 320 340

Fax
259 308 161

E-Mail
museu@cm-vilareal.pt

Museu de Arte e Arqueologia de Viana do Castelo

Tutela
Câmara Municipal de Viana do Castelo

Director/Responsável técnico
Salomé Abreu

Endereço
Largo de S. Domingos 4900-330 Viana do Castelo

Telefone
258 820 377

Fax
258 824 223

E-Mail
museu.a.a@cm-viana-castelo.pt

Museu de D. Diogo de Sousa

Tutela
Instituto dos Museus e da Conservação

Director / Responsável técnico

Maria Isabel Cunha e Silva

Endereço

Rua dos Bombeiros Voluntários 4700-025 Braga

Telefone

253 273 706 / 615 844

Fax

253 612 366

E-Mail

mdds@imc-ip.pt

Museu de Lamego**Tutela**

Instituto dos Museus e da Conservação

Director / Responsável técnico

Agostinho Paiva Ribeiro

Endereço

Largo de Camões 5100-147 Lamego

Telefone

254 600 230

Fax

254 655 264

E-Mail

mlamego@imc-ip.pt

Museu de Olaria**Tutela**

Câmara Municipal de Barcelos

Director/Responsável técnico

Maria Cláudia Carvalho Milhazes

Endereço

Rua Cónego Joaquim Gaiolas 4750-306 Barcelos

Telefone

253 824 741

Fax

253 809 661

E-Mail

museuolaria@cm-barcelos.pt

Museu de Vila do Conde**Tutela**

Câmara Municipal de Vila do Conde

Director/Responsável técnico

Paulo Costa Pinto

Endereço

Centro de Memória
Largo S. Sebastião n.º 14
4480-706 Vila do Conde

Telefone

252 248 400

Fax

252 248 470

E-Mail

museus@cm-viladoconde.pt

Museu do Papel Terras de Santa Maria**Tutela**

Câmara Municipal de Santa Maria da Feira

Director/Responsável técnico

Maria José Ferreira dos Santos

Endereço

Rua de Riomaior, 338 4535-301 Paços de Brandão

Telefone

227 442 947

Fax

227 459 932

E-Mail

geral@museudopapel.org

Museu do Traje de Viana do Castelo**Tutela**

Câmara Municipal de Viana do Castelo

Director/Responsável técnico

Flora Passos Silva

Endereço

Praça da República, Viana do Castelo

Telefone

258 800 171 / 258 800 173

Fax

258 800 179

E-Mail

museutraje@cm-viana-castelo.pt

Museu dos Biscainhos**Tutela**

Instituto dos Museus e da Conservação

Director/Responsável técnico

José Manuel de Seabra da Costa Reis

Endereço

Rua dos Biscainhos 4700-415 BRAGA

Telefone

253 204 650

Fax

253 204 658

E-Mail

mbiscainhos@imc-ip.pt

Museu Municipal Abade Pedrosa**Tutela**

Câmara Municipal de Santo Tirso

Endereço

Rua Unisco Godiniz, 100 4780 Santo Tirso

Telefone

252 830 400

Fax

252 859 267

E-Mail

gap@cm-stirso.pt

Museu Municipal Amadeo Souza Cardoso**Tutela**

Câmara Municipal de Amarante

Director/Responsável técnico

António Cardoso

Endereço

Alameda Teixeira de Pascoaes 4600-011 Amarante

Telefone

255 420 272/233

Fax

255 420 203

E-Mail

cma.gabimprensa@mail.telepac.pt

Museu Municipal de Esposende**Tutela**

Câmara Municipal de Esposende

Director/Responsável técnico

Ivone Maria Moreira Baptista de Magalhães

Endereço

Praça do Município 4740-223 Esposende

Telefone

253 960 182

Fax

253 960 176

E-Mail

museu.esposende@cm-esposende.pt

Museu Municipal de Etnografia e História da Póvoa de Varzim**Tutela**

Câmara Municipal da Póvoa de Varzim

Director/Responsável técnico

Deolinda Veloso Carneiro

Endereço

Rua do Visconde de Azevedo, 17 4490-589 Póvoa de Varzim

Telefone

252 090 002

Fax

252 616 200

E-Mail

museu@cm-pvarzim.pt

Museu Municipal de Penafiel**Tutela**

Câmara Municipal de Penafiel

Endereço

Rua do Paço, 4560-485 Penafiel

Telefone

255 712 760

Fax

255 711 066

E-Mail

museu.penafiel@cm-penafiel.pt

Museu Nogueira da Silva**Tutela**

Universidade do Minho

Director/Responsável técnico

Carlos Corais

Endereço

Avenida Central, 61 4710-228 Braga

Telefone

253 601 275 / 6 / 7

Fax

253 264 036

E-Mail

sec@mns.uminho.pt

Museu Pio XII

Tutela

Instituto de História e Arte Cristãs – Arquidiocese de Braga

Director/Responsável técnico

José Paulo Leite de Abreu

Endereço

Campo de Santiago 47, 4704-532 Braga

Telefone

253 200 130

Fax

253 200 131

E-Mail

museupioxii@hotmail.com

Museu Regional de Paredes de Coura

Tutela

Câmara Municipal de Paredes de Coura

Director/Responsável técnico

Aníbal Almeida

Endereço

Rua Aquilino Ribeiro 4940-533 Paredes de Coura

Telefone

251 780 122

Fax

251 780120

E-Mail

museu@cm-paredes-coura.pt

Paço dos Duques

Director

António Ponte

Morada

Rua Conde D. Henrique 4810-245 Guimarães

Telefone

253 412 273

Fax

253 517 201

E-Mail

pduques@imc-ip.pt

Tesouro-Museu da Sé de Braga

Tutela

Cabido da Sé de Braga

Director/Responsável técnico

Cónego Doutor Pio Alves de Sousa

Endereço

Rua D. Paio Mendes 4700-424 Braga

Telefone

253 263 317

Fax

253 263 731

E-Mail

info@se-braga.pt

CENTRO

Museu Convento dos Lóios**Tutela**

Município de Santa Maria da Feira

Director / Responsável Técnico

Ana José A. C. de Oliveira

Endereço

Praça Dr. Guilherme Alves Moreira, 4520 Santa Maria da Feira

Telefone

256 331 070

Fax

256 365 335

E-mail

museuconventodosloios@cm-feira.pt

Museu da Guarda**Tutela**

Instituto dos Museus e da Conservação

Director / Responsável técnico

Dulce Helena Pires Borges

Endereço

Rua General Alves Roçadas, 30 6300-663 Guarda

Telefone

271 213 460

Fax

271 223 221

E-Mail

mguarda@imc-ip.pt

Museu da Pedra

Tutela

Câmara Municipal de Cantanhede

Director/Responsável técnico

Maria Carlos Chieira Pêgo

Endereço

Largo Cândido dos Reis, 4 3060-174 Cantanhede

Telefone

231 423 730

Fax

231 423 732

E-Mail

museudapedra@cm-cantanhede.pt

Museu da Villa Romana do Rabaçal

Tutela

Câmara Municipal de Penela

Director/Responsável técnico

Sónia Maria Gomes Vicente (Arqueóloga)

Endereço

Rua da Igreja 3230-544 Rabaçal - Penela

Telefone

239 561 856

Fax

239 561 857

E-Mail

museu.rabacal@cm-penela.pt

Museu de Aveiro

Tutela

Instituto dos Museus e da Conservação, I.P.

Director/Responsável técnico

Ana Margarida Serra Ferreira

Endereço

Av. Santa Joana 3810-329 Aveiro

Telefone

234 423 297 / 234 383 188

Fax

234 4217 49

E-Mail

maveiro@imc-ip.pt

Museu de Francisco Tavares Proença Júnior

Tutela

Instituto dos Museus e da Conservação

Director/Responsável técnico

Aida Rechena

Endereço

Largo Dr. José Lopes Dias 6000-462 Castelo Branco

Telefone

272 344 277

Fax

272 347 880

E-Mail

mftpj@imc-ip.pt

Museu de Lanifícios da Universidade da Beira Interior**Tutela**

Universidade da Beira Interior

Director/Responsável técnico

Elisa Calado Pinheiro

Endereço

Rua Marquês D' Ávila e Bolama 6201-001 Covilhã

Telefone

275 319 712/275 319 700 (ext. 3126)

Fax

275 319 724/275 329 257

E-Mail

muslan@ubi.pt

Museu do Caramulo**Tutela**

Fundação Abel de Lacerda

Director/Responsável técnico

Tiago Patrício Gouveia

Endereço

Rua Jean Lurçat, 42 3475-031 Caramulo

Telefone

232 861 270

Fax

232 861 308

E-Mail

info@museu-caramulo.net

Museu Escolar de Marrazes**Tutela**

Junta de Freguesia de Marrazes

Director
Acácio Bárbara

Endereço
Largo da Feira dos 18, Marrazes 2415-690 Leiria

Telefone
244 812 701

Fax
244 812 701

E-Mail
museuescolar@museuescolar.pt

Museu Grão Vasco

Tutela
Instituto dos Museus e da Conservação

Director / Responsável Técnico
Sérgio Gorjão

Endereço
Adro da Sé 3500-195 Viseu

Telefone
232 422 049

Fax
232 421 241

E-Mail
mgv@imc-ip.pt

Museu Marítimo de Ílhavo

Tutela
Município de Ílhavo

Director / Responsável Técnico
Álvaro Garrido

Endereço
Avenida Dr. Rocha Madahíl
3830-193 Ílhavo

Telefone
234 329 990

Fax
234 321 797

E-mail
museuilhavo@cm-ilhavo.pt

Museu Monográfico de Conímbriga

Tutela
Instituto dos Museus e da Conservação

Director/Responsável técnico

Virgílio Correia

Endereço

Conímbriga 3150-220 Condeixa-a-Velha

Telefone

239 941 177

Fax

239 941 474

E-Mail

info@conimbriga.pt

Museu Municipal de Coimbra**Tutela**

Câmara Municipal de Coimbra

Director / Responsável Técnico

Dr.ª Berta Duarte – Chefe da Divisão de Museologia

Endereço

Rua Ferreira Borges, n.º 85 - 3000 – 180 Coimbra

Telefone

239 840 754

Fax

239 840 755

E-mail

museu.municipal@cm-coimbra.pt

Museu Nacional de Machado de Castro**Tutela**

Instituto dos Museus e da Conservação

Director / Responsável técnico

Ana Alcoforado

Endereço

Largo Dr. José Rodrigues 3000-236 Coimbra

Telefone

239 853 070 / 239 823 727

Fax

239 853 079

E-Mail

mnmachadodecastro@imc-ip.pt

ALENTEJO

Museu Biblioteca da Casa de Bragança

Tutela

Fundação da Casa de Bragança

Director/Responsável técnico

Maria de Jesus Monge

Endereço

Palácio Ducal de Vila Viçosa - Terreiro do Paço 7160-251 Vila Viçosa

Telefone

268 980 659

Fax

268 989 808

E-Mail

palacio.vilavicosa@clix.pt

Museu da Luz

Tutela

Empresa de Desenvolvimento e Infra-Estruturas do Alqueva (EDIA, S.A.)

Directora

Maria João Lança

Endereço

Largo da igreja de Nossa Sra. da Luz, 7240-100 Luz Mourão (Coordenadas: 7°22'53.62"O; 38°20'39.29" N)

Telefone

(+351) 266 569 257

Fax

(+351) 266 569 264

E-Mail

museudaluz@edia.pt

Museu de Évora

Tutela

Instituto dos Museus e da Conservação

Director/Responsável técnico

António Camões Gouveia

Endereço

Largo Conde de Vila Flor
7000-804 Évora

Telefone

266 702 604

Fax

266 708 094

E-Mail

mevora@imc-ip.pt

Museu de Mértola**Tutela**

Câmara Municipal de Mértola

Director/Responsável técnico

Cláudio Figueiredo Torres

Endereço

Praça Luís de Camões 7750-329 Mértola

Telefone

286 612 443

Fax

286 611 089

E-Mail

camertola@sapo.pt

Museu Municipal de Aljustrel**Tutela**

Câmara Municipal de Aljustrel

Director/Responsável técnico

Artur Martins

Endereço

Rua S. João de Deus, 19 7600 Aljustrel

Telefone

284 600 170

Fax

284 600 179

E-Mail

museualjustrel@mail.telepac.pt

Museu Municipal de Estremoz**Tutela**

Câmara Municipal de Estremoz

Director / Responsável Técnico

Hugo Alexandre Nunes Guerreiro

Endereço

Largo Dom Dinis 7100 Estremoz

Telefone

268333608 / 268339200

E-Mail

museu.municipal@cm-estremoz.pt

Museu Municipal de Ferreira do Alentejo

Tutela

Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo

Director / Responsável Técnico

Dr^a Maria João Augusto Pina

Endereço

Rua Conselheiro Júlio de Vilhena, 5 7900-599 Ferreira do Alentejo

Telefone

284738860

Fax

284739250

E-Mail

museu@cm-ferreira-alentejo.pt

Museu Municipal de Santiago do Cacém**Tutela**

Câmara Municipal de Santiago do Cacém

Director/Responsável técnico

Fernanda Vale

Endereço

Praça do Município 7540-136 Santiago do Cacém

Telefone

269 827 375

Fax

269 829 498

E-Mail

cm-sc.bib@mail.telepac.pt

Museu Regional de Beja**Tutela**

Assembleia Distrital de Beja

Director

José Carlos de Almeida Oliveira

Endereço

Largo da Conceição, 7800 - 131

Telefone

284 323 351

Fax

284 322 702

E-Mail

geral@museuregionaldebeja.net

ALGARVE

Museu de Portimão

Tutela

Câmara Municipal de Portimão

Director/Responsável técnico

José Gameiro

Endereço

Rua D. Carlos I (Antiga Fábrica de Conservas "Feu") Zona Ribeirinha
8500 – 607 Portimão

Telefone

282 405 230 /265 /268

Fax

282 405 235

E-Mail

museu@cm-portimao.pt

Museu Municipal de Arqueologia de Albufeira

Tutela

Câmara Municipal de Albufeira

Director/Responsável técnico

Idalina Nobre

Endereço

Praça da República, 1 8200-081 Albufeira

Coordenadas GPS

N 37° 05' 227"

W 8° 15' 129"

Telefone

289 570 712

Fax

289 515 519

Site

http://www.cm-albufeira.pt/portal_autarquico/albufeira/v_pt-PT/menu_turista/concelho/cultura/MuseuArqueologia/

Email

museu.municipal@cm-albufeira.pt

Museu Municipal de Faro

Tutela

Câmara Municipal de Faro

Director/Responsável técnico

Dália da Conceição Paulo

Endereço

Largo D. Afonso III, 14 8000-167 Faro

Coordenadas GPS

Longitude: 07° 55' 05,092" W

Latitude: 42° 19' 19,107" N

Telefone

289 897 400

Fax

289 897 419

E-Mail

dmar.dc@cm-faro.pt

Museu Municipal de Tavira**Tutela**

Câmara Municipal de Tavira

Director/Responsável técnico

Jorge Queiroz

Endereço

Palácio da Galeria – Calçada da Galeria, 8800-306 Tavira

Telefone

281 320 500

Fax

281 324 752

E-Mail

dsc@cm-tavira.pt

AÇORES**Museu Carlos Machado****Tutela**

Direcção Regional da Cultura dos Açores

Director/Responsável técnico

Duarte Melo

Endereço

Convento de Sto. André - Rua João da Moreira 9500-075 Ponta Delgada

Telefone

296 283 814/285 532

Fax

296 629 504

E-Mail

museu.cmachado.info@azores.gov.pt

Museu da Graciosa

Tutela

Direcção Regional da Cultura dos Açores

Director/Responsável técnico

Jorge António de Medeiros Borges e Cunha

Endereço

Rua das Flores, 2 9880-364 Santa Cruz da Graciosa

Telefone

295 712 429

Fax

295 732 427

E-Mail

museu.graciosa.info@azores.gov.pt

Museu da Horta**Tutela**

Direcção Regional da Cultura dos Açores

Director/Responsável técnico

Luis Manuel Machado Menezes

Endereço

Palácio do Colégio - Largo Duque Ávila Bolama 9900-141 Horta

Telefone

292 208 570

Fax

292 208 577

E-Mail

museu.horta.info@azores.gov.pt

Museu das Flores**Tutela**

Direcção Regional da Cultura dos Açores

Director/Responsável técnico

Luís Filipe Noia Gomes Vieira

Endereço

Convento de São Boaventura - Largo da Misericórdia 9970 Santa Cruz das Flores

Telefone

292 592 159

Fax

292 593 581

E-Mail

museu.flores.info@azores.gov.pt

Museu de Angra do Heroísmo**Tutela**

Governo dos Açores , Presidência do Governo, Direcção Regional da Cultura dos Açores

Director/Responsável técnico

Jorge Augusto Paulus Bruno

Endereço

Ladeira de São Francisco 9700-875 Angra do Heroísmo

Telefone

295 213 147/48

Fax

295 213 137

E-Mail

museu.angra.info@azores.gov.pt

Museu de Santa Maria**Tutela**

Direcção Regional da Cultura dos Açores

Director/Responsável técnico

João Manuel Trindade dos Reis Santos

Endereço

Rua do Museu 9580-234 Santo Espírito

Telefone

296 884 844

Fax

296 884 916

E-Mail

museu.smaria.info@azores.gov.pt

Museu do Pico**Tutela**

Direcção Regional da Cultura dos Açores

Director/Responsável técnico

Manuel Francisco Costa Júnior
Maria de Fátima Filomena de Almeida Rodrigues

Endereço

Rua Baleeiros, 13 9930-143 Lajes do Pico

Telefone

292 672 276

Fax

292 679 020

E-Mail

museu.pico.info@azores.gov.pt

Museu Francisco de Lacerda**Tutela**

Direcção Regional da Cultura dos Açores

Director/Responsável técnico

Virgínia Neto

Endereço

Rua José Azevedo da Cunha 9850-038 Calheta (S. Jorge)

Telefone

295 416 323

Fax

295 416 555

E-Mail

museu.flacerda.info@azores.gov.pt

Museu Municipal da Ribeira Grande**Tutela**

Câmara Municipal da Ribeira Grande

Director / Responsável Técnico

Rui Faria

Endereço

Rua São Vicente Ferrer, S/N. Ribeira Grande, São Miguel, Açores

Contactos

Tel. 296470770

Fax 296470309

E-mail museunicipal@cm-ribeiragrande.pt

MADEIRA

Casa Colombo**Tutela**

Direcção Regional dos Assuntos Culturais da Madeira

Endereço

Travessa da Sacristia, 2 9400-176 Porto Santo

Telefone

291 983 405

Fax

291 983 840

E-mail

casacolombo@casacolombo.pt

Casa-Museu Frederico de Freitas**Tutela**

Direcção Regional dos Assuntos Culturais da Madeira

Director/Responsável técnico

Ana Margarida Araújo Camacho

Endereço

Calçada de Santa Clara, 7 9000-036 Funchal

Telefone

291 202 570/291 202 571/291 202 572

Fax

291 202 580

E-Mail

cmffreitas@sapo.pt

Museu da Quinta das Cruzes**Tutela**

Direcção Regional dos Assuntos Culturais da Madeira

Director/Responsável técnico

Teresa Pais

Endereço

Calçada do Pico, nº1 9000-206 Funchal

Telefone

291 740 670

Fax

291 741 384

E-Mail

mqc@netmadeira.com

Museu de Arte Contemporânea - Fortaleza de Santiago**Tutela**

Direcção Regional dos Assuntos Culturais da Madeira

Director/Responsável técnico

José Manuel de Freitas Sainz-Trueva

Endereço

Fortaleza de São Tiago - Rua do Portão de São Tiago 9050-031 Funchal

Telefone

291 213 340

Fax

291 213 348

E-Mail

mac.funchal@sapo.pt

Museu de Arte Sacra do Funchal**Tutela**

Diocese do Funchal

Director/Responsável técnico

Luiza Clode

Endereço

Rua do Bispo, 21 9000-073 Funchal

Telefone

291 228 900

Fax

291 231 341

E-Mail

masf@netmadeira.com

Museu Etnográfico da Madeira**Tutela**

Direcção Regional dos Assuntos Culturais da Madeira

Director/Responsável técnico

Lídia Góes Ferreira

Endereço

Rua de S. Francisco, 24 9350-211 Ribeira Brava

Telefone

Geral: 291 952 598

Direcção: 291 957 759

Fax

291 957 313

E-Mail

museuetnografico@clix.pt

museuetnografico@gmail.com

Photographia - Museu "Vicentes"

Direcção Regional dos Assuntos Culturais da Madeira

Director/Responsável técnico

Maria Helena Araújo

Endereço

Rua da Carreira, 43 - 1º Apartado 348, 9001-904 Funchal

Telefone

291 225 050

Fax

291 228 724

E-Mail

photographia.vicentes.drac.srtc@gov-madeira.pt