

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 IMPROVISAÇÃO

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 percepção 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 perspetival 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 “Ação tomada na forma espontânea e intuitiva”, dizendo também, ser a existência de uma componente de Ação/execução que se caracteriza pela espontaneidade e que deriva da intuição.

Cunha (2004) define improvisação como sendo a Ação 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, Newsletter 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), Estratégias 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