

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO EM MUSEUS PORTUGUESES: Integração entre propósito, processos e pessoas com base na informação

STRATEGIC ALIGNMENT IN PORTUGUESE MUSEUMS: Integration between purpose, processes and people based on information

Antonio Andrade¹

 <https://orcid.org/0000-0002-2123-4215>

Paulo Resende da Silva²

 <https://orcid.org/0009-0009-2096-1312>

Renan Menezes de Souza³

 <https://orcid.org/0000-0003-1961-4574>

RESUMO

Este estudo tem como objetivo avaliar o alinhamento estratégico em museus portugueses por meio da integração entre propósito, processos e pessoas, com base na informação. Para isso, adota-se uma metodologia qualitativa e descritiva, estruturada em múltiplos estudos de caso, com entrevistas semiestruturadas realizadas junto a dez profissionais de três instituições: o Museu de Mértola - Cláudio Torres, o Museu Nacional Frei Manuel do Cenáculo e o Museu Nacional de Arte Antiga. Os dados são analisados de forma interpretativa, comparando as práticas observadas com o referencial teórico, conforme a abordagem de Yin (2015). Os resultados revelam que essas instituições não adotam uma utilização sistemática da informação para promover o alinhamento estratégico: ainda que apresentem gestão adequada e resultados razoáveis, ainda predominam práticas informais e estruturas organizacionais rígidas, com características inspiradas no modelo toyotista. Conclui-se, respondendo ao objetivo proposto, que os museus portugueses enfrentam desafios estruturais que dificultam um alinhamento estratégico fundamentado em informações sólidas, evidenciando a necessidade de modelos de gestão mais integrados, de otimização das tecnologias da informação e de desenvolvimento de habilidades estratégicas nas organizações, cujo êxito depende, em grande medida, da liderança institucional e do engajamento dos colaboradores.

Palavras-Chave: informação; gestão organizacional; alinhamento estratégico; museus; museus portugueses

ABSTRACT

This study aims to assess strategic alignment in Portuguese museums through the integration of purpose, processes and people, grounded in information. To this end, it adopts a qualitative, descriptive methodology structured in multiple case studies, with semi-structured interviews conducted with ten professionals from three institutions: the Mértola Museum Cláudio Torres,

Artigo submetido em 11/11/2025 e aceito para publicação em 06/07/2026.

¹ Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), antonio.andrade@unirio.br.

² Universidade de Évora, Centro de Estudo e Formação Avançada em Economia e Gestão (CEFAGE), pfs@uevora.pt.

³ Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), renan.menezes@edu.unirio.br



the National Museum Frei Manuel do Cenáculo, and the National Museum of Ancient Art. Data are analyzed interpretively, comparing observed practices with the theoretical framework, following Yin's (2015) approach. The results show that these institutions do not systematically use information to foster strategic alignment: although they present adequate management and reasonable outcomes, informal practices and rigid organizational structures still prevail, with some characteristics inspired by the Toyota production model. It is concluded, in response to the stated objective, that Portuguese museums face structural challenges that hinder a strategic alignment grounded in solid information, pointing to the need for more integrated management models, optimized information technologies, and the development of strategic skills within organizations, the success of which largely depends on institutional leadership and employee engagement.

Keywords: *Information; Organizational management; Strategic alignment; Museums; Portuguese museums*

1 INTRODUÇÃO

A motivação para esta investigação decorre da experiência profissional da autoria como analista de processos, analista de qualidade e administrador, atuação que evidenciou, na prática cotidiana das organizações, o quanto o alinhamento entre propósito, processos e pessoas depende da forma como a informação é gerida e compartilhada. Essa vivência profissional despertou o interesse em investigar como esse alinhamento se manifesta em instituições culturais, notadamente em museus, cujas especificidades de gestão pública, patrimonial e simbólica constituem um campo ainda pouco explorado pela literatura de administração e de ciência da informação.

Esta pesquisa está vinculada à Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) e é o resultado do pós-doutoramento realizado pelo autor na Universidade de Évora no período de maio a dezembro de 2025.

As organizações estão envolvidas em ambientes cada vez mais competitivos, complexos e dinâmicos, que ao mesmo tempo que podem criar temor pode, também, ser desafiante e inspirador. Desta forma, vem se tornando imperativo que as organizações mudem, considerando uma nova abordagem mais flexível, capaz de aproveitar oportunidades emergentes e desenvolver um entendimento de si mesmas e do seu ambiente.

Mendonça e Varvakis (2018) afirmam que a perpetuação das organizações depende da capacidade de gerenciar informações e gerar conhecimento, oferecendo subsídios para o pleno funcionamento dos seus fluxos de informação e a tomada de decisão pelos gestores.

No campo museológico, essa perspectiva encontra respaldo em Cândido



(2014), para quem a gestão de museus constitui um desafio contemporâneo que demanda diagnóstico museológico e planejamento sistemático, e em Loureiro (2016), que associa o processo de musealização à gestão informacional e às estratégias de preservação do patrimônio. Essas contribuições reforçam a pertinência de investigar, de modo específico, como as instituições museológicas mobilizam a informação para sustentar o seu alinhamento estratégico.

O alinhamento estratégico deve garantir a integração entre o seu propósito institucional, os processos que concretizam as oportunidades de atingir o propósito e as pessoas que promovem que processos sejam desenvolvidos apoiem as estratégias e seus desdobramentos na organização.

O desempenho de uma organização é sustentado pela interação entre suas partes, destacando o papel das pessoas nesse contexto. A gestão eficaz da informação permite promover a coesão entre as diversas áreas de uma organização. Essa coesão é viabilizada pela integração do trinômio de alinhamento estratégico: Propósito, Processos e Pessoas.

Assim, a presente investigação teve como finalidade abordar a seguinte questão: as instituições culturais, como museus em Portugal, utilizam a informação para fomentar o alinhamento estratégico?

O estudo fundamenta-se em uma abordagem qualitativa, caracterizando-se por um enfoque descritivo e de natureza aplicada, empregando pesquisa bibliográfica e de campo, por meio da realização de entrevistas semiestruturadas.

Este estudo tem como objetivo avaliar o alinhamento estratégico em museus portugueses por meio da integração entre propósito, processos e pessoas, com base na informação.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O alinhamento estratégico é entendido como uma perspectiva fundamental na administração contemporânea, envolvendo a integração da visão, da missão e das metas organizacionais na prática cotidiana. Andrade e Roseira (2018) reforçam que esse alinhamento deve se sustentar em três elementos: propósito, processos e pessoas.



2.1 PROPÓSITO

Segundo Andrade (2016), a informação permeia todas as etapas do processo administrativo planejar, organizar, dirigir e controlar e desempenha um papel fundamental na integração entre os níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional. Esses níveis, ainda que interconectados, divergem entre si quanto ao grau de incerteza sob o qual seus processos decisórios estão submetidos, sendo o nível estratégico o mais afetado pelas variáveis ambientais incertas.

Neste contexto, a gestão da informação é um fator decisivo para o sucesso de uma organização, pois permite unir o propósito a processos e otimizá-los, bem como impulsionar a inovação de forma contínua (Paletta, Lago, 2021).

Por meio da gestão da informação, é possível que as empresas se adaptem de maneira ágil às mudanças do mercado, reorganizando seus métodos de trabalho e linhas de produção para atender a novas demandas. Esse dinamismo merece destaque para manter a inovação, que se tornou o principal diferencial competitivo nas organizações atuais. A capacidade de analisar e utilizar informações de maneira eficiente não só melhora a produtividade interna, mas também contribui para a fidelização de clientes e a atração de novos consumidores.

2.2 PROCESSOS

A preocupação com a eficiência dos processos de trabalho remonta aos primórdios da administração científica. Lizano-Mora *et al.* (2021) afirmam que a importância dos processos de negócio se tornou um fato nas economias mais desenvolvidas desde os anos 80, conforme demonstrado por Porter quando definiu o conceito de cadeia de valor em 1980.

De acordo com o Common Body of Knowledge (CBOK) da Association of Business Process Management Professionals, Business Process Management (BPM) consiste em uma abordagem de gerenciamento disciplinada para identificar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos de negócio para alcançar resultados consistentes e direcionados, alinhados aos objetivos estratégicos. (ABPMP, 2023)

A abordagem por processos contrapõe-se à visão funcional tradicional, que enxerga a organização como um conjunto de silos especializados em funções



específicas. Em vez disso, propõe uma visão horizontal da organização, destacando os processos interfuncionais de ponta a ponta, com foco na geração de valor para o cliente.

Acrescente-se o conceito de *Gestão de Processos* e de *Gestão por Processos* (BPM). A *Gestão por Processos* é transversal, ou seja, ponta a ponta, um fluxo contínuo. Na *Gestão de Processos*, cada uma das partes opera de forma autônoma, promovendo a execução dos seus processos a fins, e as transferências ocorrem nas mudanças de órgão, e não em um fluxo contínuo (ABPMP, 2023).

Nonato e Aganette (2022) ressaltam que tanto as organizações públicas quanto as privadas têm buscado redesenhar seus processos para modernizar suas estruturas e se adaptarem a tais transformações. Contudo, as autoras também alertam que tal avanço depende do acesso a informações relevantes, os quais, ao gerarem conhecimento, permitem o desenvolvimento de competências organizacionais essenciais para garantir a sobrevivência e o sucesso dessas organizações.

Por fim, a avaliação do desempenho deve utilizar os indicadores de desempenho. Indicadores podem ser entendidos como instrumentos que permitem observar, identificar e mensurar aspectos relacionados à evolução de um determinado objetivo, um processo ou os colaboradores da organização. Além de gerar informações sobre o desempenho da organização no alcance de seus objetivos, esses indicadores comunicam metas a todas as áreas e níveis hierárquicos, apoiam os gestores na tomada de decisão e sinalizam aos funcionários que o seu esforço é percebido e avaliado (CGU, 2020; Davies, 2025; Vilhena, 2007; Valente; Wildaue, 2014).

Através dessa prática, as organizações conseguem não apenas identificar e corrigir ineficiências, mas também garantir que suas operações estejam sempre em sintonia com a proposta de valor desejada para os clientes, promovendo um ambiente propício à inovação e à excelência operacional.

2.3 PESSOAS

Ao discutir estratégia e alinhamento organizacional, é natural que o foco se volte para as pessoas. São elas quem serão as responsáveis pela execução dos processos e estratégias que possibilitam o funcionamento e o desenvolvimento



organizacional. As pessoas sempre constituíram parte essencial de toda e qualquer organização.

O interesse pela gestão de pessoas nas organizações remonta, contudo, às décadas de 1930-1940, com o movimento das relações humanas, e consolidou-se com a criação de áreas específicas de Recursos Humanos a partir dos anos 1960. Paralelamente, desde a década de 1940, observava-se um intenso movimento em torno do conhecimento organizacional, preocupado com o conhecimento disperso entre inúmeras pessoas, cada uma detentora de apenas uma parcela do saber total disponível na sociedade.

Mas somente a partir dos anos 1980, a gestão de pessoas passou a ser vista sob uma perspectiva mais estratégica. Nesse período, a gestão de pessoas começou a integrar de forma crescente o planejamento estratégico, alinhando-se aos objetivos de longo prazo da organização, sendo reconhecida como uma função capaz de facilitar o alcance da estratégia ou até mesmo de impedi-lo (Oliveira *et al.*, 2020).

Knapik *et al.* (2020) argumentam que a gestão estratégica de pessoas possui dois atributos fundamentais: a integração vertical, que alinha as práticas de gestão de pessoas aos objetivos estratégicos da organização, e a integração horizontal, que promove a coordenação entre as diversas atividades de gestão de recursos humanos, sempre objetivando alcançar vantagens competitivas e sua sustentabilidade.

É nesse contexto que surge a gestão por competências, uma abordagem que revoluciona a forma como as organizações entendem e aplicam o conceito de qualificação. Ao substituir o enfoque tradicional em qualificações técnicas e acadêmicas, a gestão por competências destaca a importância de um conjunto mais abrangente de capacidades necessárias para o desempenho eficaz em uma função ou papel específico (Knapik *et al.*, 2020).

As competências são características subjacentes das pessoas que estão relacionadas a um desempenho superior em tarefas específicas ou situações. Esse enfoque vai além das qualificações tradicionais, como diplomas e certificações, e enfatiza a importância das qualidades e habilidades pessoais que contribuem para o sucesso no ambiente de trabalho (Knapik *et al.*, 2020; Wong, 2020).

As organizações passaram a utilizar as competências como ferramenta para recrutar, selecionar, desenvolver e gerenciar seus colaboradores. Esse enfoque permite que a organização não apenas se estruture internamente de forma mais



eficaz, mas também se prepare para alcançar seus objetivos estratégicos e responder de maneira mais ágil e eficiente às demandas do ambiente corporativo (Knapik *et al.*, 2020).

Desse modo, alinhamento estratégico é um aspecto fundamental na Gestão Estratégica, pois assegura que os planos, processos, ações e decisões estejam em harmonia com as estratégias, objetivos e metas da organização. Para conseguir esse alinhamento, três componentes principais são necessários: o propósito, os processos e as pessoas.

O propósito refere-se à intenção estratégica da organização para alcançar suas metas e expressa a razão de sua existência. A Gestão Estratégica realiza a estratégia dentro da organização ao criar, selecionar e formular a estratégia, além de implementá-la na prática e avaliar sua eficácia.

Os processos são responsáveis por colocar a estratégia em prática na organização. Cada atividade em uma empresa faz parte de um processo, que consiste em um fluxo de trabalho com entradas e saídas bem definidas, tarefas específicas e uma sequência lógica de desenvolvimento.

Por último, as pessoas respondem aos estímulos do ambiente e desenvolvem soluções para desafios e oportunidades. Elas, em última análise, por meio de suas ações, fazem as escolhas estratégicas acontecerem e ajudam a seguir as diretrizes estratégicas das organizações.

2.4 INSTITUIÇÕES PESQUISADAS

As instituições museológicas pesquisadas são o Museu de Mértola – Cláudio Torres, o Museu Nacional Frei Manuel do Cenáculo e o Museu Nacional de Arte Antiga.

2.4.1 Museu de Mertola - Claudio Torres

O Museu de Mértola, criado pela Câmara Municipal de Mértola em 2004, é composto por vários núcleos dispersos geograficamente, na sua maioria localizados no Centro Histórico de Mértola. Tem sido a sua função estudar, inventariar, tratar, conservar e divulgar todo o espólio que, ao longo dos últimos 30 anos, foi sendo descoberto nas inúmeras intervenções patrimoniais e arqueológicas.



O museu é polinucleado, reunindo atualmente catorze núcleos museológicos distribuídos por Mértola, Mosteiro, Alcaria dos Javazes e Mina de S. Domingos, resultado de mais de quatro décadas de investigação arqueológica contínua na região. Em 2022, a Câmara Municipal de Mértola aprovou a atualização do Regulamento Interno da instituição, passando o museu a designar-se Museu de Mértola Cláudio Torres, em homenagem ao arqueólogo responsável pelo projeto museológico, distinção reforçada em 2023 com o Prémio Europa Nostra. Entre os seus objetivos institucionais destacam-se o estudo, a salvaguarda e a divulgação do património local, bem como o estabelecimento de parcerias com redes museológicas regionais, nacionais e internacionais.

2.4.2 Museu Nacional Frei Manuel do Cenáculo

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

Suas raízes históricas estão ligadas às coleções reunidas por Frei Manuel do Cenáculo Vilas Boas, além de terem sido enriquecidas por obras de arte provenientes de antigas instituições religiosas e por doações pessoais.

A origem da coleção remonta a 1805, quando Frei Manuel do Cenáculo instalou parte do seu espólio junto à Biblioteca Pública de Évora; o museu foi oficializado como Museu Regional de Évora em 1915, tendo sido elevado à categoria de Museu Nacional em 2017. O acervo, hoje com cerca de vinte mil peças, reúne núcleos de pintura, escultura, arqueologia, ourivesaria e naturalia, com destaque para o retábulo flamengo da Vida da Virgem, proveniente da antiga Sé de Évora, e para os fundos arqueológicos reunidos pelo próprio arcebispo Frei Manuel do Cenáculo.

2.4.3 Museu Nacional de Arte Antiga

Fundado em 1884 e situado no Palácio Alvor há quase 140 anos, o Museu Nacional de Arte Antiga é conhecido pelo seu nome atual há mais de um século. A coleção deste museu é a mais significativa de arte pública em Portugal, incluindo pinturas, esculturas, ourivesarias e artes decorativas da Europa, África e Oriente.



A coleção do Museu Nacional de Arte Antiga representa um patrimônio histórico que inclui aquisições de bens religiosos e itens dos palácios reais, além de ter crescido com generosas doações e compras ao longo dos anos.

O museu resultou da divisão do acervo da antiga Academia Nacional de Belas-Artes, decretada em 1911, que separou as obras anteriores a 1850 destinadas ao Museu Nacional de Arte Antiga das posteriores, atribuídas ao então criado Museu Nacional de Arte Contemporânea. Hoje com um acervo superior a quarenta mil peças, o museu integra a rede Museus e Monumentos de Portugal e reúne obras classificadas como tesouros nacionais, entre as quais os Painéis de São Vicente, atribuídos a Nuno Gonçalves.

3 MÉTODO DE ESTUDO

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza aplicada e caráter descritivo, estruturada como um estudo de múltiplos casos, combinando revisão da literatura e investigação de campo. A análise interpretativa dos dados, que compara as práticas observadas ao referencial teórico previamente estabelecido, apoia-se na abordagem de Yin (2015), para quem o estudo de caso permite uma análise aprofundada de fenômenos contemporâneos em seus contextos reais, orientada pela teoria e pela busca de padrões correspondentes entre os casos.

O ambiente da pesquisa compreende três instituições museológicas portuguesas: o Museu de Mértola Cláudio Torres, o Museu Nacional Frei Manuel do Cenáculo e o Museu Nacional de Arte Antiga, selecionadas por representarem diferentes portes, vínculos administrativos (municipal e nacional) e modelos de gestão.

Os sujeitos da pesquisa foram dez profissionais das três instituições, indicados pelas próprias instituições consultadas, considerando o tempo de experiência na organização e a posição hierárquica, com preferência pelo ocupante de cargo ou função de gestão. Após a aceitação dos participantes, foi formalizado o convite para a realização das entrevistas, acompanhado de um resumo do assunto a ser desenvolvido no encontro e de um pedido de autorização para uso do material coletado.

Os procedimentos de coleta seguiram a metodologia da história oral (Alberti, 1990; Santos, 2007), que envolve conversas gravadas com pessoas que podem



relatar eventos, situações e instituições, buscando retratar suas histórias a partir do papel que desempenham nos acontecimentos.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de maio e julho.

O roteiro de entrevista semiestruturado abordou três eixos temáticos: propósito, processos e pessoas, com questões sobre modelo de gestão, uso de tecnologia da informação, conectividade, acesso e disponibilidade da informação e controle, além de questões voltadas à captação, avaliação e capacitação de talentos.

Depois de gravadas, as entrevistas foram transcritas e revisadas em duas etapas: a conferência da exatidão da transcrição e a edição do texto, eliminando repetições e outros elementos que pudessem dificultar a compreensão do conteúdo, garantindo uma leitura fluida.

A análise dos dados foi desenvolvida de forma interpretativa, comparando as respostas obtidas nas entrevistas com o referencial teórico apresentado na Seção 2, em uma abordagem que, mais do que uma simples quantificação, buscou compreender o contexto no qual as informações coletadas ganham significado (Patias; Von Hohendorff, 2019). Ao final desse processo, o estudo apresenta interpretações que avaliam e comentam o tema conforme o referencial teórico, promovendo revisão, reflexão e interpretação sobre o objeto de estudo: a informação na integração entre propósito, processos e pessoas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Parte-se do caso descrito para em seguida apresentar aspectos a considerar de forma individual de acordo com cada Instituição para em seguida apresentar comentários de forma mais ampla abrangendo todas as Instituições pesquisadas.

4.1 RESULTADO MUSEU DE MERTOLA CLAUDIO TORRES

4.1.1 Propósito

O Museu de Mértola Cláudio Torres apresenta um perfil organizacional que reflete tanto as potencialidades quanto os desafios comuns às instituições culturais municipais portuguesas. A análise das suas práticas organizacionais, estruturada nas dimensões de Propósito, Processos e Pessoas, revela uma instituição com identidade



bem definida, mas com significativas oportunidades de desenvolvimento ao nível da gestão organizacional.

No que se refere ao propósito organizacional, o museu demonstra possuir alicerces sólidos. A existência de uma missão, visão e valores claramente definidos no Regulamento Interno, amplamente divulgados através dos canais de comunicação municipais e do website institucional, constitui um ponto forte fundamental.

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

A cultura organizacional revela-se particularmente receptiva à inovação e aberta a ideias, aspeto evidenciado pelo trabalho desenvolvido numa extensa rede de parcerias e colaborações aos mais diversos níveis. Esta abertura tem permitido ao museu adaptar-se a novas situações, desafios e oportunidades, frequentemente emergentes das próprias parcerias estabelecidas. Contudo, esta flexibilidade contrasta com a ausência de um planeamento estratégico formal e estruturado, sendo as adaptações realizadas de forma orgânica e fluída, sem um sistema de controlo que gere informações relevantes para ajustes estratégicos sistematizados.

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

4.1.2 Processo

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

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



A estrutura organizacional não adota uma abordagem por equipas de processos, e inexistem indicadores de desempenho, seja no âmbito estratégico, tático ou operacional, que permitam um acompanhamento sistemático e contínuo da organização.

Não é desenvolvido o monitoramento da implementação das estratégias e a falta de sistemas de controle de indicadores de desempenho representam, inegavelmente, uma oportunidade substancial de aprimoramento.

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

O acesso à informação nem sempre é imediato. A conectividade com o público existe no âmbito municipal, porém carece de uma abordagem setorial e específica para o serviço museológico, restringindo a capacidade de oferecer respostas direcionadas às necessidades singulares dos utilizadores do museu.

4.1.3 Pessoas

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

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

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

Já a cultura organizacional não estimula suficientemente a tomada de decisão dos colaboradores baseada na informação, nem promove as relações e troca de informações de forma constante e estruturada. A comunicação nem sempre é transparente, não proporcionando consistentemente um clima de colaboração mútua.



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

4.2 RESULTADO MUSEU NACIONAL FREI MANUEL DO CENÁCULO

4.2.1 Propósito

O museu elabora um plano de atividades que atua como um guia orientador para um período de três anos. Este plano fundamenta a gestão operacional, possibilitando a realização dos objetivos estabelecidos pela instituição.

A entidade demonstra uma preocupação genuína em relação ao feedback dos visitantes, implementando mecanismos informais para a coleta de opiniões do público. O museu mantém um contato próximo com os visitantes regulares, disponibiliza um livro de sugestões para a coleta de opiniões e críticas, e desenvolve atividades participativas, como "Peça a peça", onde o público tem a oportunidade de selecionar os temas das exposições.

No que se refere à implementação do plano de atividades, esta leva em consideração as diversas áreas do museu, com cada setor aderindo ao plano de atividades de formas específicas dentro do plano geral de atividades.

A instituição utiliza indicadores de desempenho para monitorar o cumprimento das metas estabelecidas, assegurando um controle efetivo sobre a execução do plano de atividades.

Uma característica notável da gestão é a manutenção da flexibilidade operacional. Ainda que as ações sejam sempre fundamentadas em planos formais relacionados ao plano de atividades, existe uma elasticidade para lidar com situações imprevistas, incluindo planos de contingência para adaptações necessárias. Essa flexibilidade é particularmente relevante em exposições de pesquisa que envolvem múltiplas instituições e podem enfrentar atrasos.

A instituição demonstra abertura à inovação e pluralidade, não se restringindo apenas à história, mas incorporando cinema, dança, música e poesia em sua programação. O plano de atividades é revisado sempre que surgem novas informações que representam oportunidades de desenvolvimento, evidenciando uma gestão adaptativa e responsiva às mudanças no ambiente externo.



4.2.2 Processos

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

A estrutura organizacional é baseada em equipes de trabalho, apesar de ser uma equipe reduzida de 15 pessoas. Vários setores estão definidos: secretariado, comunicação, serviços educativos, conservação e restauro.

As reuniões de acompanhamento são majoritariamente setoriais devido a dificuldades de horários, mas existe uma busca de feedback diário e uma conexão constante entre os membros da equipe. A organização monitora indicadores de desempenho por meio de relatórios enviados à tutela, permitindo a avaliação do que foi planejado em comparação ao que foi efetivamente realizado.

A tecnologia da informação apresenta limitações significativas. A instituição reconhece deficiências em meios informáticos mais atualizados que possibilitam o desenvolvimento adequado das atividades do Museu. A conectividade interna é satisfatória, considerando o baixo apoio da tecnologia da informação.

Em relação à formação, a tutela promove ações ocasionais, mas estas são insuficientes para atender às necessidades atuais.

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

4.2.3 Pessoas

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



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

A cultura organizacional promove a tomada de decisões informadas e favorece relações de troca constante de informações. A colaboração é uma característica marcante, com compartilhamento de informações e cooperação entre os membros da equipe. Por ser uma equipe pequena e a cooperação ser uma constante, isso fica facilitado.

Nesse ambiente, a comunicação é transparente e propicia um clima de colaboração mútua, reconhecendo que existem perfis mais colaborativos que outros, mas, de forma geral, a equipe opera de maneira eficaz. As funções, perfis, atribuições, responsabilidades e autoridades dos colaboradores estão claramente definidas por meio de um mapa de pessoal. O sistema de avaliação SIADAP permite a avaliação direcionada para os objetivos e competências específicas para cada membro da equipe.

Os regulamentos internos complementam essa definição estrutural. Uma dificuldade significativa identificada é a substituição de colaboradores. Quando um membro se aposenta, por exemplo, apesar de estar previsto que outro seja contratado seis meses antes, esse processo não é simples na prática. Os processos de seleção e contratação são claros e transparentes, realizados por meio de concurso público com editais que especificam todas as funções, formação requerida e requisitos necessários.

4.3 RESULTADOS MUSEU NACIONAL DE ARTE ANTIGA

4.3.1 Propósito

O Museu Nacional de Arte Antiga integra a rede de Museus e Monumentos de Portugal, cuja estratégia é delineada por uma entidade superior. Todos os serviços independentes operam em conformidade com o planejamento estratégico estabelecido pela entidade tutelar. A responsabilidade pela definição da visão, missão



e valores recai também sobre os Museus e Monumentos de Portugal, conforme estipulado no decreto-lei de 1923.

No que tange à consulta aos usuários, a organização não realiza uma escuta sistemática dos visitantes para orientar suas estratégias e ações. Ainda que existam 40 instituições sob sua dependência, não se estabelece uma consulta contínua, embora projetos pontuais possam ser implementados para captar as preferências do público.

No contexto museológico, há sempre uma margem para a introdução de inovações. A organização incentiva e promove a inovação por meio de diversas vias, incluindo sugestões de colaboradores e feedback do público. A instituição demonstra abertura para novas ideias e inovações.

Entretanto, o planejamento estratégico não é formalmente revisado quando surgem novas informações que representam oportunidades de desenvolvimento. Como os planos são anuais, geralmente não há uma adaptação formal do plano de atividade, sendo as modificações refletidas posteriormente nos relatórios de atividades.

As decisões variam conforme as áreas de atuação. Nas questões financeiras, a tutela estabelece os parâmetros, limitando a margem de manobra. Nas áreas programáticas, há maior liberdade e capacidade de consulta, sempre considerando a dimensão financeira.

4.3.2 Processos

Os processos organizacionais são delineados e claramente definidos para atender às estratégias e facilitar o fluxo de informações. A gestão de processos é bem estruturada em diversos setores, especialmente em recursos humanos, devido à sua vinculação com a função pública, e na área financeira, onde existem normas padronizadas.

A estrutura organizacional é hierárquica, apesar de, em determinados momentos, haver espaço para consulta. O desenvolvimento da estrutura baseia-se em uma abordagem hierárquica tradicional.

Indicadores de desempenho estratégico, tático e operacional são definidos para monitorar a organização em seus três níveis. Esses indicadores são, em sua maioria, solicitados pela tutela.



Reuniões para acompanhamento da implementação de estratégias e planos são realizadas de forma constante, em periodicidade definida, ainda que não mensalmente. A organização monitora os indicadores de desempenho para alimentar ações corretivas de maneira sistemática em algumas áreas.

As fontes de informação atuais asseguram a execução estratégica, podendo necessitar de ajustes pontuais, mas, de modo geral, são consideradas adequadas.

A conectividade com os visitantes é garantida por meio do site institucional, que oferece canais para reclamações, caixas de sugestões e contato direto. As informações geradas são acompanhadas por dados históricos para análise de desempenho em determinados casos, especialmente em relação a dados públicos, uma vez que se trata de uma entidade pública.

Os fluxos de informação são desenvolvidos com o intuito de garantir a eficiência operacional, ainda que, no setor público, seja desafiador evitar completamente a redundância. Existe um esforço contínuo para aprimorar esses procedimentos.

4.3.3 Pessoas

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

Ao todo, a instituição conta com sessenta e quatro colaboradores. A avaliação dos profissionais é determinada pela tutela, seguindo um modelo aplicável à função pública em Portugal, não sendo a instituição responsável pela definição dos parâmetros de avaliação.

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

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

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



As funções, perfis e atribuições dos colaboradores são formalmente definidas em função dos processos, ainda que no cotidiano possam ocorrer adaptações.

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

5 DISCUSSÃO

Os pontos destacados demonstram que, apesar da boa gestão e de resultados satisfatórios, as três instituições pesquisadas enfrentam desafios estruturais comuns, que comprometem sua capacidade de adaptação, inovação e desenvolvimento e apontam para a necessidade de modernizar os modelos organizacionais vigentes.

Em termos de estrutura, nota-se uma rigidez normativa que garante a estabilidade institucional, mas que limita a flexibilidade necessária para responder a mudanças no ambiente, em linha com o que Mintzberg (1983) descreve como o custo de estabilidade das estruturas burocráticas tradicionais. Para contornar essas limitações, as organizações utilizam mecanismos informais que, embora sejam eficazes na prática, não substituem a necessidade de processos formais mais dinâmicos.

No que diz respeito à autoridade, a centralização das decisões na alta liderança é predominante, mesmo que os colaboradores tenham algum grau de autonomia nas operações diárias, o que se distancia da integração vertical defendida por Knapik et al. (2020) entre as práticas de gestão de pessoas e os objetivos estratégicos da organização.

Essa estrutura limita a descentralização e pode dificultar a agilidade na tomada de decisões. A segmentação funcional das equipes, definida por regimes legais, impõe uma rigidez adicional, dificultando a rápida adaptação das funções e a composição dos grupos de trabalho, aproximando-se do que a ABPMP (2023) descreve como Gestão de Processos, em que cada área opera de forma autônoma, em contraposição à Gestão por Processos, de caráter transversal e orientada ao fluxo



contínuo. Essa especialização técnica contribui para a estabilidade, mas limita a multifuncionalidade e a inovação.

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

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

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

A utilização da informação como um recurso estratégico ainda é incipiente, o que contraria a perspectiva de Paletta e Lago (2021), para quem a gestão da informação é fator decisivo para unir propósito e processos e impulsionar a inovação, e de Andrade (2016), que destaca o papel da informação na integração entre os níveis estratégico, tático e operacional. Não há evidências claras de uma implementação sistemática da gestão por processos e da gestão de desempenho baseada em dados consistentes, na direção contrária ao que preconizam CGU (2020), Davies (2025), Vilhena (2007) e Valente e Wildaue (2014) quanto ao papel dos indicadores de desempenho na comunicação de objetivos e no monitoramento do alcance das metas.

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

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

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



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

No tocante à adoção de tecnologias de gestão, observou-se que o uso de ferramentas digitais, tais como sistemas de gestão por processos, softwares de indicadores ou plataformas de planejamento ainda é incipiente, situação que contrasta com a relevância atribuída à gestão de processos de negócio nas economias mais desenvolvidas desde os anos 1980 (Lizano-Mora *et al.*, 2021) e com os esforços de redesenho de processos observados em organizações públicas e privadas (Nonato; Aganette, 2022). Essa constatação reforça a necessidade de investimentos não apenas em infraestrutura tecnológica, mas sobretudo em capacitação técnica e em cultura organizacional orientada à inovação e à melhoria contínua.

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

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

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

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo avaliou a informação aplicada ao alinhamento estratégico, com ênfase na relação entre propósito, processos e pessoas, em organizações de captação, processamento e disseminação de informação em instituições culturais portuguesas, notadamente em museus. A partir dos casos analisados, foi possível relacionar a dinâmica dessas instituições com a integração organizacional voltada ao alinhamento estratégico, evidenciando o quanto esse alinhamento permanece dependente de decisões cotidianas pouco documentadas.



As organizações culturais, especialmente museus, enfrentam um problema persistente: a falta de mecanismos sistemáticos e estruturados para o alinhamento estratégico. Embora haja um alinhamento prático e adaptável nas instituições estudadas, ele ocorre de forma informal e frequentemente depende de iniciativas ou soluções criadas internamente.

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

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

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

A eficácia na administração dessas organizações parece depender, em grande parte, da habilidade de seus líderes e do engajamento de seus colaboradores, que, mesmo diante dos desafios identificados, continuam a manter as operações em pleno funcionamento e novos estudos devem caminhar nessa direção.

Futuras pesquisas poderão expandir o escopo investigativo, incorporar diferentes perspectivas metodológicas ou explorar variáveis adicionais para enriquecer a compreensão dos temas abordados, tais como a percepção dos públicos e visitantes sobre o alinhamento estratégico das instituições, os recursos orçamentários e financeiros disponíveis para a gestão da informação, o grau de maturidade digital e de uso de tecnologias de gestão, e a realização de estudos comparativos entre museus portugueses e instituições museológicas de outros países.



REFERÊNCIAS

- ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio CBOK**: Common Body of Knowledge. 4. ed. ABPMP International, 2023. Disponível em: <https://www.abpmp.org/page/CBOK>. Acesso em: 06 ago. 2025.
- ALBERTI, V. **História oral: a experiência do Cpdoc**. Rio de Janeiro: FGV, 1990.
- ANDRADE, A. R.; ROSEIRA, C. A informação como elemento de integração entre propósito, processos e pessoas: um estudo em instituições portuguesas. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 25, n. 1, p. 107-116, set. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/XWnFbYyNfQjmXGzvbnFtkcB/?lang=pt>. Acesso em: 20 fev. 2025.
- ANDRADE, A. R.; ROSEIRA, C.; BARRETO, L. Informação e ambientes organizacionais: ensaio sobre a dinâmica dos ambientes informacionais nas organizações. **Logeion: Filosofia da Informação**, v. 2, n. 2, p. 104-119, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.21728/logeion.2016v2n2.p104-119>. Acesso em: 11 jul. 2025.
- ARANTES VALENTE, S.; WILDAUE, E. W. Indicadores de desempenho como ferramenta de alinhamento estratégico a experiência do Senac no Paraná. **Boletim Técnico do Senac**, v. 40, n. 3, p. 104-127, 2014. Disponível em: <https://senacbts.emnuvens.com.br/bts/article/view/96>. Acesso em: 11 jul. 2025.
- BESANKO, D. *et al.* **Economia da estratégia**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2018. Disponível em: <https://doceru.com/doc/1c5n5xc>. Acesso em: 10 jun. 2025.
- BRAYNER, Â. R. A.; MEDEIROS, C. B. Incorporação do tempo em SGBD orientado a objetos. *In*: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE BANCO DE DADOS, 9., 1994, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: USP, 1994. p.16-29.
- CAMARGO, R. A. **Planejamento estratégico para museus**. São Paulo: Edusp, 2019. Disponível em: https://books.google.com.br/books/about/Planejamento_Estrat%C3%A9gico_para_a_Museus.html?id=AXZqzQEACAAJ. Acesso em: 20 jul. 2025.
- CÂNDIDO, M. M. D. **Gestão de museus, um desafio contemporâneo**: diagnóstico museológico e planejamento. 2. ed. Porto Alegre: Medianiz, 2014.
- CASTANHA, R. C. G.; LIMA, L. M.; MARTÍNEZ-ÁVILA, D. Análise do discurso sob a perspectiva bibliométrica nos estudos de Ciência da Informação no Brasil. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 22, n. 1, p. 17-37, jan./mar. 2017. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/2813/1840>. Acesso em: 6 abr. 2017.
- CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Guia de elaboração de indicadores de desempenho**. Brasília: CGU, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/indicadores>. Acesso em: 06 ago. 2025.



CHAGAS, G. **Museus estratégicos**: cultura, gestão e inovação. Rio de Janeiro: Appris, 2022. Disponível em: <https://www.editoraappris.com.br/produto/museus-estrategicos-cultura-gestao-e-inovacao>. Acesso em: 20 jul. 2025.

CÓRDOBA GONZÁLEZ, S. Latindex en Costa Rica: nacimiento y evolución en doce años de história. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 44, n. 2, p. 248-257, maio/ago. 2015. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1794/2370>. Acesso em: 6 abr. 2017.

DAVIES, S. M. The challenge of measuring performance in museums: an exploratory study in creating a holistic set of key performance indicators. **Museum & Society**, v. 23, n. 1, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.29311/mas.v23i1.4459>. Acesso em: 11 jul. 2025.

DRUCKER, P. F. **The practice of management**. New York: Harper & Row, 1955.

FUJITA, M. S. L. *et al.* (org.). **A indexação de livros**: a percepção de catalogadores e usuários de bibliotecas universitárias: um estudo de observação do contexto sociocognitivo com protocolos verbais. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 149p. Disponível em: <http://static.scielo.org/scielobooks/wcvbc/pdf/bocato-9788579830150.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2017.

GRÁCIO, J. C. A.; FADEL, B. Estratégias de preservação digital. *In*: VALENTIM, M. L. P. (org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 390 p. p.59-84. Disponível em: <http://static.scielo.org/scielobooks/j4gkh/pdf/valentim-9788579831171.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2017.

HAMEL, G. **The future of management**. Boston: Harvard Business Review Press, 2007. Disponível em: https://www.garyhamel.com/sites/default/files/uploads/future_of_management.pdf. Acesso em: 10 jul. 2025.

HEIJDEN, K. van der. **Planejamento de cenários**: a arte da conversação estratégica. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HUFF, A. S.; NARAPAREDDY, V.; FLETCHER, K. E. Coding the causal association of concepts. *In*: HUFF, Anne Sigismund (ed.). **Mapping strategic thought**. New York: Wiley, 1990. 426p.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **Estratégia do oceano azul**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. Disponível em: <https://inovaconsulting.com.br/wp-content/uploads/2016/09/estrategia-do-oceano-azul.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2025.

KNAPIK, J. *et al.* Modelos de gestão por competências: um estudo longitudinal em uma empresa automobilística. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 3, p. 1122-1131, 2020. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572020000300010&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 10 jul. 2025.



LAGANÁ, A. M. **Modelos de gestão**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2010.

LESSA, B.; GOMES, H. F. A biblioteca pública como um empório de ideias: evidências do seu lugar na sociedade contemporânea. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 27, n. 1, p. 35-46, jan./abr. 2017. Disponível em: <http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/30765/17410>. Acesso em: 6 abr. 2017.

LIZANO-MORA, H.; PALOS-SANCHEZ, P.; MARIANO, A. **The evolution of business process management**: a bibliometric analysis. 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/350148761_The_Evolution_of_Business_Process_Management_A_Bibliometric_Analysis. Acesso em: 10 jul. 2025.

LOUREIRO, M. L. N. M. Reflexões sobre musealização: processo informacional e estratégia de preservação. *In*: SEMINÁRIO SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO EM MUSEUS, 3., 2016, São Paulo. **Colecionar e significar: documentação de acervos e seus desafios**. São Paulo: Pinacoteca de São Paulo, 2016. v. 1. p. 91-103.

MAGRETTA, J. Why business models matter. **Harvard Business Review**, Boston, v. 80, n. 5, p. 86-92, maio 2002.

MENDONÇA, J.; VARVAKIS, G. **Gestão do conhecimento e desempenho organizacional**. Florianópolis: UFSC, 2018.

MINTZBERG, H. **The structuring of organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.

NONATO, M.; AGANETTE, L. Redesenho de processos em organizações públicas e privadas. **Revista Brasileira de Gestão Pública**, Brasília, v. 10, n. 2, p. 45-60, maio/ago. 2022. Disponível em: <https://enancib.ancib.org/index.php/enancib/xxii/enancib/paper/view/700>. Acesso em: 11 jul. 2025.

OCHÔA, P.; PINTO, L. G. Desempenho de bibliotecas e agenda 2030: contributos da normalização para o alinhamento estratégico. *In*: CONGRESSO NACIONAL BAD, 2023. Disponível em: <https://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/2706>. Acesso em: 20 jul. 2025.

OLIVEIRA, M.; SILVA, A.; PEREIRA, C. **Gestão estratégica de pessoas**: tendências e desafios. São Paulo: Saraiva, 2020.

PALETTA, F.; LAGO, M. **Gestão da informação e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2021.

PASSOS, J. C. **Toyotismo e a nova lógica da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

PATIAS, N. D.; HOHENDORFF, J. V. Critérios de qualidade para artigos de pesquisa qualitativa. **Psicologia em Estudo**, v. 24, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/psicolestud.v24i0.43536>. Acesso em: 10 jul. 2025.



RABECHINI JÚNIOR., R. **Gestão de projetos**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2012.

RICCEUR, P. **A memória, a história, o esquecimento**. Campinas: Unicamp, 2007. 535p.

ROBREDO, J. Do documento impresso à informação nas nuvens: reflexões. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 11., 2010, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos** [...]. Rio de Janeiro: IBICT/UFRJ; Fiocruz; UNIRIO, 2010. Disponível em: <http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/xienancib/paper/viewFile/3390/2516>. Acesso em: 6 abr. 2017.

ROSA, J. C. Evolução dos modelos produtivos: um estudo comparativo entre o fordismo e o toyotismo e seus impactos na administração contemporânea. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, v. 18, n. 3, p. e16594, 2025. DOI: 10.55905/revconv.18n.3-317. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/16594>. Acesso em: 15 jul. 2025.

SANTOS, M. L. **História oral**: técnicas e procedimentos. São Paulo: Contexto, 2007.

SANTOS, R. N. M. *et al.* Tecnologias verdes para um mundo autossustentável: um olhar sobre Brasil e Espanha. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 23, n. 2, p. 277-294, maio/ago. 2017. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/69277/40660>. Acesso em: 6 abr. 2017.

SEMEDO, A. **Museus e participação pública**: perspectivas estratégicas. Porto: U. Porto Press, 2021. Disponível em: <https://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/18181.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2025.

TACHIZAWA, T. **Gestão pública**: responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2006.

TAVARES, S. **Estratégias museológicas sustentáveis**: desafios e soluções. Lisboa: Caleidoscópio, 2023. Disponível em: <https://www.caleidoscopio.pt/livros/estrategias-museologicas-sustentaveis>. Acesso em: 20 jul. 2025.

URDANETA, M. J. **Organizações e paradigmas**: do fordismo ao toyotismo. Caracas: Universidad Central de Venezuela, 1999.

VILHENA, C. M. A.; DIAS, C. C. O uso dos padrões básicos e/ou indicadores de desempenho da competência em informação propostos por Belluzzo (2007) na prática diária de trabalho dos profissionais da informação em museus. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 27, n. 2, p. 134-151, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/35135>. Acesso em: 06 ago. 2025.



WONG, S. C. **Competências organizacionais e desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.



Esta obra está licenciada com uma Licença [Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).