

Preservação, Conservação e Valorização do Património Cultural em Portugal

31

Colecção **Estudos Sectoriais**

ESTE ESTUDO INTEGRA UMA SEPARATA COM OS PERFIS PROFISSIONAIS

ABRIL 2006



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu



GOVERNO DA REPÚBLICA PORTUGUESA
Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social



Projecto apoiado pelo
Programa Operacional de Assistência
Técnica ao QCAIII - Eixo FSE

Preservação, Conservação e Valorização do Património Cultural em Portugal

OFERTA

OFERTA

~~Exemplar 2 (11031)
IEFP/DFP
MEDIATECA
Nº REG 25562
COTA 70 330
14 11 2006~~



Instituto para a Qualidade
na Formação, I. P.

31

Colecção **Estudos Sectoriais**

ESTE ESTUDO INTEGRA UMA SEPARATA COM OS PERFS PROFISSIONAIS

ABRIL 2006

Portugal. Instituto para a Qualidade na Formação
A Preservação, Conservação e Valorização do Património
Cultural em Portugal - (Estudos Sectoriais: 31)
ISBN 972-8619-76-6
CDU 331
337
7.025
025

FICHA TÉCNICA

Editor

Instituto para a Qualidade na Formação, I. P.

Autor

Instituto para a Qualidade na Formação, I. P.

Título

A Preservação, Conservação e Valorização do Património Cultural em Portugal

Coordenação Técnica

Sandra Lameira

Entidade Adjudicatária

Consórcio Perfis do Património
(Perfil; IPT - Instituto Politécnico de Tomar/Escola Superior de Tecnologia)
Coordenação de António Travassos

Design e Produção Gráfica

Ideias Virtuais

Local de Edição

Lisboa

1ª Edição

Abril 2006

ISBN

972-8619-76-6

Depósito Legal

244628/06

Tiragem

1000 exemplares

© IQF, 2006

A fotografia da capa foi gentilmente cedida pelo Instituto Politécnico de Tomar - Escola Superior de Tecnologia.
Este estudo integra uma separata com os perfis profissionais.

Índice

| | |
|---|-----------|
| NOTA DE ABERTURA | 7 |
| AGRADECIMENTOS | 8 |
| INTRODUÇÃO | 9 |
| I. DELIMITAÇÃO DO SECTOR | 11 |
| 1. Delimitação do Objecto de Estudo | 11 |
| 1.1 O Sector do Património Cultural | 12 |
| 1.2 Etapas do Ciclo e Agentes do Património Cultural | 14 |
| 1.2.1 Protecção do património cultural e acção dos poderes públicos | 14 |
| 1.2.2 A intervenção sobre os bens culturais: preservação, conservação, restauração e valorização | 15 |
| 1.3 Áreas Profissionais Específicas e Selecção das Actividades Objecto de Estudo | 21 |
| II. DIAGNÓSTICO E PROSPECTIVA DO SECTOR | 23 |
| 1. Caracterização Geral do Sector | 23 |
| 1.1 Breve Resenha Histórica | 23 |
| 1.1.1 Evolução do conceito de património cultural | 23 |
| 1.1.2 Categorias de bens culturais | 26 |
| 1.1.2.1 Museus e património cultural | 27 |
| 1.1.2.2 Bens artístico-culturais e património arquitectónico | 29 |
| 1.1.2.3 Património arqueológico e arqueológico-cultural | 31 |
| 1.1.2.4 Património documental e bibliográfico | 32 |
| 1.1.2.5 Património etnográfico | 33 |
| 1.2 O Contexto Internacional | 34 |
| 1.2.1 Enquadramento político-institucional | 34 |
| 1.2.2 Estruturas e emprego no património cultural. O contexto europeu | 36 |
| 1.2.3 Práticas e consumos culturais | 39 |
| 1.3 Características Estruturais do Sector em Portugal | 40 |
| 1.3.1 O quadro institucional e organizativo | 40 |
| 1.3.2 Caracterização sumária do tecido produtivo | 42 |
| 1.3.2.1 Património arqueológico e arquitectónico inventariado | 43 |
| 1.3.2.2 A actividade museológica | 45 |
| 1.3.2.3 Arquivos e bibliotecas | 49 |
| 1.3.2.4 A actividade empresarial privada nas áreas do património cultural | 51 |
| 1.3.3 Dinâmica da oferta e da procura | 53 |
| 1.3.4 Tendências da evolução tecnológica e organizacional | 57 |
| 1.3.5 A evolução do mercado de trabalho | 60 |
| 1.3.5.1 O emprego nos museus | 62 |

| | |
|--|------------|
| 1.3.5.2 O emprego em arquivos e bibliotecas | 65 |
| 1.3.5.3 O emprego no mercado empresarial privado | 67 |
| 1.3.6 A dinamização do património cultural: formas de financiamento e apoio | 68 |
| 2. Caracterização das Estratégias Empresariais | 72 |
| 2.1 Caracterização das Estratégias de Mercados e Produtos | 74 |
| 2.1.1 Estratégias empresariais nos mercados intermédios | 75 |
| 2.1.2 O consumo cultural e as estratégias dos museus, arquivos e bibliotecas | 80 |
| 2.2 Caracterização das Estratégias Tecnológicas | 83 |
| 2.2.1 Tecnologias de processo e de produto | 83 |
| 2.2.2 Tecnologias de informação e de comunicação | 84 |
| 2.3 Caracterização dos Modelos Organizacionais | 86 |
| 2.3.1 Configurações estruturais nos mercados intermédios | 86 |
| 2.3.2 Configurações estruturais nos mercados de consumo cultural | 88 |
| 2.4 Práticas de Gestão de Recursos Humanos | 91 |
| 2.4.1 Recrutamento e selecção | 92 |
| 2.4.2 Formação e aprendizagem organizacional | 93 |
| 2.5 Padrões de Acção Estratégica | 95 |
| 2.5.1 Identificação e descrição dos principais agrupamentos estratégicos | 96 |
| 2.6 Factores Críticos para a Competitividade do Sector | 101 |
| 2.6.1 Análise SWOT | 103 |
| 2.6.2 Factores críticos para a competitividade do sector | 103 |
| 3. Análise Prospectiva | 107 |
| 3.1 Tendências, Incertezas e Variáveis de Cenário | 108 |
| 3.2 Cenário 1: <i>Dinamismo Global</i> | 111 |
| 3.3 Cenário 2: <i>Aprofundamento Dual</i> | 117 |
| 3.4 Cenário 3: <i>Estagnação e Fragmentação</i> | 121 |
| III. EVOLUÇÃO DOS EMPREGOS, DAS QUALIFICAÇÕES E DAS COMPETÊNCIAS | 125 |
| 1. Dinâmica dos Empregos | 125 |
| 1.1 A Estrutura Profissional das Intervenções sobre o Património Cultural | 125 |
| 1.1.1 Referenciais-base do estudo | 126 |
| 1.1.2 Apresentação sumária da estrutura profissional | 129 |
| 1.2 Factores de Evolução dos Empregos, das Qualificações e das Competências | 130 |
| 1.2.1 Forças motrizes de enquadramento geral | 130 |
| 1.2.2 Factores de evolução do enquadramento transaccional | 131 |
| 1.2.2.1 Mercados e produtos | 132 |
| 1.2.2.2 Mudança e inovação tecnológica | 132 |
| 1.2.2.3 Transformações organizacionais | 133 |
| 1.2.3 Evolução dos empregos e necessidades de competências | 133 |
| 1.2.3.1 Na área da gestão de topo | 134 |
| 1.2.3.2 Na área de estudo e investigação | 135 |

| | |
|--|------------|
| 1.2.3.3 Nas áreas da incorporação, inventário e documentação | 137 |
| 1.2.3.4 Na área da conservação e restauro | 138 |
| 1.2.3.5 Na área da interpretação e exposição | 141 |
| 1.2.3.6 Na área da educação | 143 |
| 1.2.3.7 Na área da comercialização | 143 |
| 2. Repercussões dos Cenários sobre o Emprego e as Competências | 144 |
| 2.1 Repercussões do Cenário: Dinamismo Global | 144 |
| 2.2 Repercussões do Cenário: Aprofundamento Dual | 148 |
| 2.3 Repercussões do Cenário: Estagnação e Fragmentação | 150 |
| 3. Dos Empregos Actuais aos Empregos-Alvo. A Construção de Perfis Profissionais .. | 150 |
| 3.1 Agregação de Empregos e Justificação de Critérios de Agregação | 150 |
| IV. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO E PISTAS PARA A REORIENTAÇÃO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL | 157 |
| 1. Levantamento e Caracterização da Oferta Formativa | 157 |
| 1.1 Limites e Constrangimentos à Análise da Oferta Formativa | 157 |
| 1.2 Levantamento, Caracterização e Análise da Oferta Formativa | 158 |
| 1.2.1 Ensino-formação profissional inicial | 159 |
| 1.2.1.1 Formação de nível superior | 159 |
| 1.2.1.2 Formação de nível não superior | 165 |
| 1.2.2 Formação profissional contínua | 171 |
| 1.2.2.1 Formação de nível superior, inserida no sistema educativo | 171 |
| 1.2.2.2 Formação contínua inserida no mercado de trabalho | 180 |
| 1.2.2.3 Outra formação | 183 |
| 1.3 Análise da Oferta Formativa | 184 |
| 1.3.1 A formação do ponto de vista da oferta | 184 |
| 1.3.2 A formação do ponto de vista da procura | 186 |
| 1.3.3 Análise global da oferta formativa | 188 |
| 1.4 Imagem da Oferta Formativa | 189 |
| 2. Das Necessidades de Competências às Necessidades de Formação | 190 |
| 2.1 Pistas para a Reorientação da Oferta Formativa | 190 |
| V. OUTRAS ESTRATÉGIAS DE RESPOSTA ÀS NECESSIDADES DE COMPETÊNCIAS | 193 |
| ANEXOS | 197 |
| BIBLIOGRAFIA | 201 |

Nota de Abertura

Com este estudo relativo à “Preservação, Conservação e Valorização do Património Cultural em Portugal”, o IQF apresenta o 31º estudo sectorial prospectivo, tendo como principal objectivo analisar os factores que vêm determinando a evolução dos empregos e das qualificações dos profissionais associados à problemática da preservação, conservação e valorização do património cultural, prospectivar a evolução previsível das competências requeridas, e caracterizar a oferta formativa instalada e seus eventuais desajustamentos face à evolução detectada, tendo em vista facilitar a sua reorientação.

O estudo foi desenvolvido segundo a metodologia específica, criada pelo IQF e utilizada de forma transversal a todos os sectores de actividade.

A delimitação do estudo da Preservação, Conservação e Valorização do Património Cultural em Portugal teve em conta a evolução recente e acelerada, da problemática da conservação de bens culturais que hoje ultrapassa largamente a intervenção sobre monumentos ou objectos artísticos singulares. Desta forma adoptou-se, como objecto de estudo uma visão integrada e já consagrada na “Lei de Bases do Património Cultural” (LBPC), Lei n.º 107/2001, de 8 de Setembro, em que património cultural é entendido como integrando *“todos os bens materiais e imateriais que, sendo testemunhos com valor de civilização ou de cultura portadores de interesse cultural relevante (designadamente histórico, paleontológico, arqueológico, arquitectónico, linguístico, documental, artístico, etnográfico, científico, social, industrial ou técnico), devam ser objecto de especial protecção e valorização”*.

Na segunda metade dos anos 90, assistiu-se à constituição de um significativo mercado de trabalho para as profissões do património devido a um conjunto de novas políticas patrimoniais, como as intervenções em centros históricos urbanos e em conjuntos monumentais classificados, ou a dinamização de museus do território, ou ainda a expansão da rede de bibliotecas públicas.

Assim, e em traços gerais, o emprego nas instituições directamente relacionadas com as actividades de preservação, de conservação e de dinamização do património cultural, como sejam os monumentos musealizados e os museus, as bibliotecas e os arquivos, conheceu uma tendência de crescimento bastante significativa, traduzida numa variação positiva durante a década de 90 de quase 60%, tendo passado de 5173 pessoas ao serviço, em museus e bibliotecas em 1992, para 8184 em 2002.

Para o sector da “Preservação, Conservação e Valorização do Património Cultural em Portugal”, foram construídos 21 perfis profissionais, dos quais 7 são específicos e 14 são comuns a outros sectores de actividade.

A utilização de perfis de banda larga, privilegiada pelo IQF, sempre que possível, prende-se com o desejo de que estes possam sustentar perfis de qualificação que integrem competências transferíveis entre actividades e sectores, facilitando assim a adaptabilidade das organizações e a mobilidade profissional.

O Conselho Directivo



I. Delimitação do Sector

1. Delimitação do Objecto de Estudo

Este capítulo inicial do estudo é a pedra basilar de todo o trabalho uma vez que só depois de se definir de forma rigorosa o objecto de estudo se pode caminhar para as etapas seguintes do trabalho.

Neste sentido, é possível afirmar que este capítulo se centra em três pontos fulcrais, nomeadamente:

- As actividades de Conservação e Restauro possuem as características necessárias para poderem ser abordadas de forma autónoma, e enquanto sector específico diferenciadas das restantes actividades do Património Cultural?
- Onde “colocar” as fronteiras que permitem delimitar o sector da Conservação e Restauro, adoptada na abordagem do Património Cultural, em Portugal?
- De que forma estruturar ou organizar internamente este sector/domínio (“como se arrumam as partes que constituem o todo”), e qual a consistência e lógica interna que se encontra subjacente a esta classificação?

Para a realização da delimitação e estruturação interna do sector foram utilizados os seguintes critérios e abordagens:

- Realização de uma primeira delimitação do sector/domínio com base nos tipos de produtos/serviços; técnicas e tecnologias; tipos de bens.
- Estruturação do sector em torno de domínios e de subsectores ou segmentos de actividade e de áreas de especialização.
- Análise mais pormenorizada da CAE Rev.2 no sentido de compreender melhor quais as subdivisões que se incluem, integral ou parcialmente, no sector das actividades de preservação, conservação e restauro do património cultural.

Como se verá, dessa abordagem resulta que, no entendimento da equipa do estudo, o sector Preservação, Conservação e Valorização do Património Cultural não constitui, ainda, um sector estruturado da economia, em que as actividades e profissões centrais se encontram claramente definidas e classi-

ficadas em função de objectivos de produção de bens ou serviços. Todavia, a centralidade da salvaguarda e preservação do património histórico e cultural, a par da afirmação de identidades profissionais associadas ao trabalho sobre esse património, parecem esboçar já os contornos de um sector que, num futuro próximo, poderá e deverá ser autonomizado.

1.1. O Sector do Património Cultural

A problemática da preservação, conservação, gestão e valorização dos bens culturais, ocupa e preocupa, de modo crescente, um largo conjunto de actores económicos e sociais em Portugal. Efectivamente, desde o último quartel do séc. XX que a salvaguarda dos testemunhos históricos das civilizações, passadas e presentes constitui uma das actividades centrais dos agentes culturais, quer na perspectiva restrita de preservação da nossa memória histórica e, portanto, da nossa identidade cultural, quer em sentido mais amplo quando associada à defesa e conservação da natureza e do equilíbrio ecológico e ambiental e, portanto, inserida na problemática dos modos de desenvolvimento sustentável.

Mas a conservação dos bens culturais é uma problemática que ultrapassa largamente as fronteiras nacionais. Enquanto resposta à globalização, designadamente ao nível da massificação de valores e da homogeneização de práticas culturais, a posse, tutela, preservação, conservação e restauro, e valorização da herança cultural dos povos surge, quer para os poderes públicos quer para os agentes culturais, como instrumento decisivo de afirmação das identidades e realidades nacionais. Daí o número crescente de organizações governamentais e não governamentais dedicadas a essa problemática, daí o investimento crescente em campanhas de preservação, conservação, restauro e dinamização de espaços históricos, daí o número crescente de paisagens,

edificações, objectos e práticas culturais erigidas em património mundial, nacional ou simplesmente local.

Este alargamento do número e tipo de bens culturais, objecto de medidas de protecção legislativa e de acções de conservação, vem requerendo, não só a intervenção de um número crescente de profissionais especializados, mas também o alargamento dos domínios de intervenção a outros campos, como seja o do Ordenamento do Território, da Ecologia e do Ambiente, das Obras Públicas ou do Turismo Cultural, com a consequente complexidade das intervenções sobre o Património Cultural.

A este movimento sociocultural e, designadamente, à crescente necessidade de profissionais para as actividades de salvaguarda, preservação, conservação e dinamização de bens culturais, tem respondido o sistema de educação-formação, particularmente o de nível superior, quer com a criação de novos cursos e respostas formativas, quer com a inclusão de temáticas da conservação e restauro de bens culturais em planos de estudo para profissões que, até ao presente, tinham uma intervenção mais restrita sobre o património, como seja a de Historiador/a da Arte, Arquitecto/a, Antropólogo/a, Arqueólogo/a ou Fotógrafo/a.

Confrontados com a evolução recente, e acelerada, da problemática da conservação de bens culturais, que hoje ultrapassa largamente a intervenção sobre monumentos ou objectos artísticos singulares, compreendendo *"a totalidade dos aspectos espirituais, materiais e intelectuais e emocionais que caracterizam uma sociedade"*¹, adoptou-se, como objecto de estudo e, portando, de delimitação, uma visão integrada e já consagrada na *"Lei de Bases do Património Cultural"* (LBPC), Lei n.º 107/2001, de 8 de Setembro, em que património cultural é entendido como integrando *"todos os bens materiais e imateriais que, sendo testemunhos com valor de civilização*

¹ UNESCO (1982).

ou de cultura portadores de interesse cultural relevante (designadamente histórico, paleontológico, arqueológico, arquitectónico, linguístico, documental, artístico, etnográfico, científico, social, industrial ou técnico), devam ser objecto de especial protecção e valorização”².

Nesta acepção, consagrada na LBPC, para além dos bens materiais de interesse cultural relevante, integram ainda o património cultural os “bens imateriais que constituam parcelas estruturantes da identidade e da memória dos povos”, designadamente, da cultura oral, hábitos e costumes. Integram ainda o património cultural, se for caso disso, “os contextos em que se inserem os bens materiais e imateriais de interesse cultural relevante que, pelo seu valor de testemunho, possuam com aqueles uma relação interpretativa e informativa”. Daí que a defesa, preservação, conservação e valorização do património cultural, na abrangência referida anteriormente, tenda hoje a ser assumida como um dever de cidadania e uma função fundamental dos Estados – instrumento essencial de democratização da cultura e esteio da independência e da afirmação da identidade nacional.

Esta concepção de património cultural, e a enumeração do tipo de bens nela inscritos, obriga a convocar uma grande diversidade de domínios científico-técnicos, como a História da Arte, a Arqueologia, a Paleontologia, a Antropologia, a Arquitectura, mas também a Física, a Química ou a Mineralogia, para as actividades de conservação do património cultural, entendendo-se esta, a Conservação, como “a disciplina que individualiza e legitima as modalidades de intervenção sobre o património cultural, criticamente reconhecidas, tendo em vista assegurar a sua preservação e integridade, enquanto testemunho único e irrenunciável, recurso colectivo e património da comunidade”³.

Assim, e em termos conceptuais, o presente estudo terá como objecto, não a conservação enquanto disciplina ou actividade prática, mas sim o sector da preservação, conservação e valorização do património cultural, entendido como o “conjunto dos esforços destinados a compreender os bens culturais, conhecer a sua história e significado, assegurar a sua salvaguarda e, eventualmente, a sua exposição, restauro e valorização”⁴. Nesta acepção, mais do que as matérias-primas, os processos produtivos, os procedimentos ou as técnicas utilizadas, o que justifica e caracteriza as intervenções de conservação é o valor histórico-cultural do objecto, ideia, ou costume, para a compreensão da identidade cultural dos povos.

De acordo com a definição de património cultural proposta, os bens culturais podem ser subdivididos em:

- Bens culturais imóveis – compreendendo os edifícios, os conjuntos e os lugares, bem como, as obras de arquitectura, de escultura ou de pintura monumentais integradas no bem imóvel (ou imobilizado por concepção ou por destino), e ainda, eventualmente, o seu enquadramento paisagístico, bem como os elementos ou estruturas de carácter arqueológico e paleontológico.
- Bens culturais móveis – compreendendo espécies artísticas, etnográficas, científicas e técnicas, bem como espécies arquivísticas, audiovisuais, bibliográficas, fotográficas e fonográficas, que tenham um valor excepcional do ponto de vista histórico, estético e etnológico.
- Bens culturais imateriais – compreendendo as práticas, representações, expressões, conhecimentos e técnicas, bem como os instrumentos, objectos, artefactos e lugares que lhes estão associados, e que as comunidades, os grupos e, em alguns casos, os

² Lei n.º 107/01, de 8 de Setembro (Lei de Bases do Património Cultural).

³ González-Varas (2000).

⁴ UNESCO - Documento de Nara (1994).

indivíduos reconhecem como parte integrante do seu património cultural⁵.

1.2. Etapas do Ciclo e Agentes do Património Cultural

Definido o que se entende por património cultural e o que, nesta acepção, pode e deve ser objecto de conservação e restauro, importa agora identificar e caracterizar as etapas que estruturam as intervenções inerentes à preservação, conservação e valorização do património cultural.

Enquanto expressão da identidade cultural dos povos, a protecção, preservação, conservação e restauro, e valorização do património cultural constitui um dever de cidadania. Todavia, nos termos de convenções internacionais, consagradas em legislação nacional, constitui tarefa fundamental do Estado assegurar a protecção e valorização do património cultural; daí a relevância das políticas e da acção dos poderes públicos na salvaguarda e dinamização dos bens culturais.

1.2.1 Protecção do Património Cultural e Acção dos Poderes Públicos

O princípio do direito à cultura e a preocupação com a presença activa da mesma na sociedade são conquistas das sociedades contemporâneas, consagradas na Constituição da República Portuguesa, e objecto de um conjunto muito vasto de normas internacionais, comunitárias e nacionais, relativas quer às actividades de protecção e preservação, quer às de conservação e restauro, quer ainda às de valorização e comercialização de bens culturais.

Nos termos da legislação portuguesa, a protecção legal dos bens culturais assenta em dois procedimentos essenciais: a classificação e o inventário. Entende-se por classificação o acto final do procedimento administrativo mediante o qual se atribui valor a um

qualquer bem cultural, em função da sua capacidade de testemunho, da sua autenticidade, originalidade, raridade, singularidade ou exemplaridade, e da sua relevância como instrumento pedagógico. A lei portuguesa, à semelhança de outras, como a espanhola, estabelece três níveis de tutela e protecção: de interesse nacional; de interesse público; e de interesse municipal.

Entende-se por inventário o levantamento sistemático, actualizado e tendencialmente exaustivo dos bens culturais, com vista à respectiva identificação e catalogação. Enquanto função do Estado, o inventário abrange os bens independentemente da sua propriedade ser pública ou privada. Subsequente ao inventário, incumbe ao Estado, nos termos da legislação nacional, a estruturação e funcionamento de um sistema nacional de informação do património cultural, designadamente através da implantação, compatibilização e progressiva interoperatividade das diferentes redes de bases de dados provenientes da inventariação.

Os critérios consagrados na Lei de Bases do Património, usados para a classificação ou inventariação dos bens culturais são os seguintes:

- a) O carácter matricial do bem;
- b) o génio do respectivo criador;
- c) o interesse do bem como testemunho simbólico ou religioso;
- d) o interesse do bem como testemunho notável de vivências ou factos históricos;
- e) o valor estético, técnico ou material intrínseco do bem;
- f) a concepção arquitectónica, urbanística e paisagística;
- g) a extensão do bem e o que nela se reflecte do ponto de vista da memória colectiva;

⁵ UNESCO (2003).

- h) a importância do bem do ponto de vista da investigação histórica ou científica;
- i) as circunstâncias susceptíveis de acarretarem diminuição ou perda da perenidade ou da integridade do bem.

A lei portuguesa, ao contrário de outros enquadramentos jurídicos mais estatizantes, possibilita que o impulso para a abertura de um procedimento administrativo de classificação ou inventariação possa provir de qualquer pessoa ou organismo, público ou privado, nacional ou estrangeiro. Aliás, neste particular, confere direitos especiais às estruturas associativas de defesa do património cultural, as quais podem gozar, para além do direito de participação, informação e acção popular, de incentivos e benefícios fiscais equiparados aos das pessoas colectivas de utilidade pública administrativa.

Para além da função de classificação, a única que não pode ser contratualizada ou realizada por entidades externas, e da função de inventariação, cabe ainda ao Estado, através dos órgãos competentes da administração central, regional ou local, a tutela dos bens classificados como de interesse nacional, assim como a regulamentação de outras formas de protecção, como seja a definição de zonas de protecção especial ou a criação de reservas arqueológicas de protecção.

Após a fase de classificação, inventariação e de regulamentação de medidas especiais de protecção, e tendo em vista assegurar a conservação dos bens culturais classificados, incumbe ainda ao Estado assegurar, por um lado a certificação dos profissionais e das empresas que podem intervir sobre o património cultural, e por outro lado a emissão de pareceres vinculativos sobre projectos de intervenção, estudos de impacte ambiental e planos de pormenor de salvaguarda, bem como o licenciamento e fiscalização de obras em património edificado protegido e em zonas de protecção especial.

Ao nível da valorização, aqui entendida como o

conjunto das actividades tendentes a promover o estudo, a divulgação, a animação, o acesso e a fruição dos bens culturais, o Estado mantém ainda a tutela sobre um conjunto de estruturas de grande relevância, como sejam a rede de museus, arquivos e bibliotecas nacionais e municipais, para além da gestão de instrumentos específicos e de programas de dinamização, como sejam:

- a) O inventário geral do património cultural;
- b) os instrumentos de gestão territorial;
- c) os parques arqueológicos;
- d) os programas e projectos de apoio à musealização, exposição e depósito temporário de bens e espólios;
- e) os programas de apoio às formas de utilização originária, tradicional ou natural dos bens;
- f) os regimes de acesso, nomeadamente de visita pública e de colecções visitáveis;
- g) os programas e projectos de divulgação, sensibilização e animação;
- h) os programas de formação específica e contratualizada;
- i) os programas de voluntariado;
- j) os programas de apoio à acção educativa;
- k) os programas de aproveitamento turístico;
- l) os planos e programas de aquisição e permuta.

Finalmente, e ainda dentro das funções do Estado, compete-lhe autorizar a importação, a exportação e a expedição definitiva ou temporária de bens classificados ou em vias de classificação, bem como regulamentar o comércio de arte e de antiguidades.

1.2.2 A intervenção sobre os bens culturais: preservação, conservação e valorização

Concluída a descrição sumária do papel do Estado enquanto agente fundamental na estruturação do sector do património cultural, procuraremos de seguida caracterizar as intervenções mais comuns sobre

os bens culturais e que têm em vista conservá-los e transmiti-los às gerações futuras.

Efectivamente, a conservação do suporte material dos bens culturais, na sua consistência física, constitui o garante da longevidade ou perpetuação e transmissão dos valores culturais, históricos ou artísticos de que é portador. Esta é, por excelência, a missão do domínio da conservação e restauro. Todavia, e porque o uso dos termos preservação, conservação e restauro não é pacífico, sendo que muitas vezes recobrem significados antagónicos e outras quase sinónimos, importa precisar o seu entendimento e, sobretudo, o seu âmbito ao nível da intervenção.

Entendemos por intervenções de preservação as acções que têm por objectivo último a manutenção da condição material, formal, compositiva e valorativa dos bens culturais, através da aplicação de medidas indirectas sobre esses bens, tendentes à sua estabilização nos vários contextos de inserção possíveis. Por outras palavras, são medidas que se tomam a montante dos processos de alterabilidade e de alteração os bens culturais.

Entendemos, genericamente, por intervenções ou tratamentos de conservação as operações cuja finalidade sejam prolongar e manter, pelo maior período de tempo possível, o suporte material dos bens culturais, e por intervenções de restauro as operações cuja finalidade sejam a restituição física ou da imagem dos bens culturais, garantindo o restabelecimento da sua unidade potencial e a melhoria da legibilidade, devolvendo, conseqüentemente, o uso e fruição a esses bens culturais.

Nesta acepção, "o conceito de restauro aplica-se sobretudo a objectos da actividade humana que representem a realidade ou em que existam valores formais que configurem uma imagem unitária e orgânica, isto é, a obras de arte e a artefactos, enquanto que os conceitos de preservação e de conservação

se podem aplicar a todo o tipo de bens culturais⁴.

Para além da distinção entre conservação e restauro, importa igualmente precisar a diferença entre preservação, onde se desenvolvem acções sobretudo indirectas, com carácter preventivo, e conservação, onde se desenvolvem procedimentos e intervenções directas, com carácter curativo.

A preservação ou conservação preventiva, enquanto subdomínio da conservação, compreende o conjunto de acções de estudo e diagnóstico do estado de conservação, assim como de monitorização e controlo que evitem os efeitos nefastos de factores físicos e químicos de alterabilidade e dos factores e agentes de deterioração ou de degradação ambiental, biológica, natural, humana, etc., tendo em vista, através da gestão integrada de riscos, retardar o envelhecimento promovendo a estabilidade física e química dos bens culturais. A preservação pode compreender ainda acções directas, como a limpeza superficial e a imunização dos objectos, e acções indirectas como o acondicionamento, armazenamento, regulação das condições ambientais, controlo do envelhecimento e controlo da acção do homem ou de animais.

A intervenção directa, que deve ser tendencialmente considerada enquanto medida excepcional, consiste na aplicação de técnicas de tratamento que têm por objectivo estabilizar o seu estado de degradação, reforçando ou recuperando a resistência da estrutura material dos bens culturais. Esta, por sua vez, pode subdividir-se em intervenções directas de conservação, as que se centram sobre os materiais que constituem o suporte do objecto, e as intervenções directas de restauro, que visam recuperar ou facilitar a sua legibilidade, sem ferir a sua autenticidade como documento histórico.

As operações de preservação, conservação e restauro começam com o estudo prévio que, do ponto de vista histórico, artístico, estético, iconográfico, mate-

⁴ González - Varas (2000).

rial e técnico, etc, visa determinar o valor intrínseco e extrínseco do objecto a interencionar. Concluído o estudo prévio, cuja documentação poderá servir de suporte ao inventário e à catalogação, segue-se a fase de levantamento do estado de conservação e diagnóstico de patologias.

As fases do levantamento do estado de conservação, da formulação do diagnóstico e da proposta de intervenção, visam: caracterizar o objecto, isto é, determinar os seus elementos constituintes e as suas técnicas de execução; determinar o seu estado de conservação e as patologias de que padece; identificar os factores de alteração ou de deterioração (químicos, físicos, biológicos ou outros), o seu grau de incidência e localização sobre o objecto; definir a metodologia a aplicar através da selecção dos tratamentos, produtos e técnicas de intervenção mais adequadas. É nesta fase que se recorre, frequentemente, a diferentes métodos, como sejam: os estudos documentais, que visam recolher dados sobre a cronologia, autoria, iconografia, materiais e técnicas utilizadas na execução do objecto, bem como sobre operações de conservação e restauro anteriores de que tenha sido alvo; levantamento - identificação e registo - das condições ambientais do local de enquadramento do bem cultural; exames fotográficos de irradiação, de microscopia, térmicos e ultra-sónicos; análises químicas e outros tipos de testes, com ou sem recolha de amostras.

Após as fases de estudo, de levantamento do estado de conservação e de diagnóstico, e ainda no quadro da preservação de bens culturais, deverá seguir-se a assunção de medidas concretas de prevenção, de monitorização e controlo, e de manutenção, visando a estabilização das condições de deterioração dos bens culturais.

Efectivamente, a preservação, através de uma prática de gestão integrada dos riscos, impõe uma prática sistemática de monitorização, controlo e manutenção que incide sobre: o controlo ambiental, tendo em vista corrigir as condições de climatização e de

contaminação que possam por em causa a estabilização física e química do objecto; o controlo da iluminação, nomeadamente quando os objectos estão expostos, como no caso dos museus; e ainda através da manutenção preventiva, indispensável no caso das edificações expostas ao ar livre ou em ambientes subterrâneos. Finalmente, e ainda como actividade específica da preservação, temos as medidas cautelares de segurança contra roubos, incêndios, inundações, actos de vandalismo e outras fontes de insegurança.

Quando a preservação, através das medidas profiláticas de prevenção, monitorização, controlo e manutenção, não se revela suficiente para assegurar a estabilidade e, conseqüentemente, a longevidade do bem cultural, recorre-se à intervenção directa, através de procedimentos de conservação ou de restauro.

As técnicas de intervenção directa dos tratamentos de conservação, e a complexidade dessas intervenções, variam significativamente em função da constituição material e a formulação técnico-artística do objecto sobre a qual intervêm, sejam madeiras, pedra, metais, papel, pinturas de cavalete, pinturas murais, etc. Todavia, algumas metodologias de intervenção são comuns a quase todo o tipo de bens culturais: a desinfestação e a colagem de elementos fracturados. Para além destas, e a título de exemplo, releva-se: a consolidação; a fixação das camadas cromáticas ou pictóricas, quando aplicáveis; a remoção de óxidos metálicos dos elementos metálicos de ligação; e a limpeza e aplicação de camada de protecção.

De entre as diversas categorias de bens culturais, os materiais extraídos de escavações arqueológicas, porque sujeitos a mudanças bruscas das condições ambientais, e alguns tipos de objectos etnográficos, pela constituição complexa e instável dos materiais orgânicos de que são feitos, requerem cuidados especiais que, cada vez mais, obrigam à especialização dos profissionais envolvidos em operações de conservação desse tipo de bens culturais.

Por último, referem-se as intervenções de restauro, ou seja, o conjunto de tratamentos que tem por objectivo recuperar parcialmente ou na íntegra a funcionalidade operativa e estético-artística do bem cultural. As principais metodologias de intervenção de restauro são: o preenchimento de lacunas; a reconstituição de elementos em falta; a reconstituição de elementos existentes mas irrecuperáveis; a correcção de alguns eventuais defeitos ou desvios originais que dificultem o restauro; a reintegração cromática ou pictórica (diferenciada ou mimético-ilusionista). Comum a todos esses tipos de intervenção é a pretensão de permitir que o objecto, qualificado como obra de arte, continue existindo como obra de arte, isto é, como objecto capaz de provocar a fruição estética.

A penúltima etapa do “ciclo do património cultural” a que vimos aludindo é a da valorização, entendida como o conjunto das actividades tendentes a promover o estudo, divulgação, animação, acesso e fruição dos bens culturais, normalmente associadas às instituições de carácter museológico ou similar.

As actividades que integram a valorização do património são, essencialmente, quatro: a gestão; a investigação; a interpretação e exposição e a educação. Com efeito, num contexto em que o património tende, cada vez mais, a ser assumido como um recurso, a autonomização e profissionalização da gestão das instituições culturais constitui uma exigência crescente. A ela competem as funções tradicionais da gestão, como seja a planificação, a organização, a dotação de recursos, a direcção e o controlo de espaços e instituições com custódia sobre bens culturais.

As áreas de preservação, de conservação e restauro e de valorização, são áreas que normalmente surgem, quer porque a investigação, a elaboração de catálogos e monografias sobre as colecções,

inputs necessários às actividades de difusão, constituem funções inerentes aos museus, quer porque a investigação que vise a valorização do património cultural vai muito mais além que os estudos e diagnósticos inerentes à conservação. Efectivamente, a investigação engloba, para além dos exames técnicos e analíticos correspondentes aos programas de conservação e restauro, a elaboração e execução de programas de investigação e a redacção de publicações científicas. No caso dos bens arqueológicos, as actividades de prospecção integram-se na área de investigação.

A interpretação e exposição constitui a etapa consagrada à facilitação do acesso e fruição dos bens culturais. Envolve, portanto, não apenas a montagem e exibição de exposições e a elaboração dos meios didáctico-pedagógicos e de contextualização que facilitem a sua interpretação, mas também as actividades de difusão e *marketing*, e ainda a realização de actividades de carácter cultural como sejam seminários, conferências e outros eventos. Integrada ou autonomizada da área da divulgação, a educação constitui hoje uma função com crescente importância, designadamente na dinamização de programas e actividades educativas, e na atracção de novos públicos.

Finalmente, a última etapa é a da comercialização, designadamente de obras de arte e de antiguidades que, embora sendo do domínio do comércio, faz parte integrante do ciclo do património cultural, uma vez que sobre ela se exerce a acção reguladora e de fiscalização das autoridades públicas e de controlo pelos cidadãos.

A figura seguinte procura sintetizar as fases do “ciclo do património cultural”, tal como foi apreendido, nesta fase do estudo, pela equipa (Figura 1).

Figura 1 • Etapas do Ciclo do Património Cultural



Nota: Os contornos de intervenção dos diferentes agentes constitui uma aproximação à realidade, tal como ela se nos afigura presentemente, e onde por vezes se misturam e sobrepõem as intervenções entre, por exemplo, empresas de conservação e restauro e as de construção civil, ou entre as primeiras e os museus, ou mesmo entre autoridades públicas e empresas de conservação e restauro.

Posto este enquadramento preliminar do que, no entender da equipa de estudo, constitui o objecto das actividades de salvaguarda, preservação, conservação e restauro, e valorização do património cultural, importa agora tentar, de modo mais explícito, clarificar o seu enquadramento na estrutura das actividades económicas, designadamente ao nível da Classificação das Actividades Económicas (CAE - Ver. 2).

Na CAE (Classificação das Actividades Económicas), quadro central de organização da informação estatística nacional, o sector em estudo encontra-se disperso por múltiplas áreas de actividade, muitas das quais não fazem parte do objecto de estudo, situação particularmente evidente no subsector da conservação e restauro do património edificado. Este facto impede uma análise estatística extensiva às diversas actividades compreendidas no sector, e impossibilita a análise da evolução do emprego na medida em que a compatibilização entre a CAE Ver. 1 e a CAE Ver. 2 agudiza os referidos problemas de delimitação estatística.

Nestas condições, as opções metodológicas tomadas foram as seguintes: Utilizar como fonte de informação principal as Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio, publicadas pelo Instituto Nacional de Estatística (INE); explorar as reduzidas potencialidades dos Quadros de Pessoal, na perspectiva das características dos empregos associados às actividades culturais (Museus e conservação de monumentos históricos, Bibliotecas e arquivos e Outras actividades artísticas e literárias); e rentabilizar instrumentos de recolha de informação directa junto dos agentes do sector, designadamente através dos estudos de caso e entrevistas a actores institucionais.

No quadro seguinte sistematiza-se o conjunto do sector, agrupado em domínios, espécies e actividades, que foram, nesta abordagem preliminar, definidas como integrantes do objecto de estudo, estabelecendo-se a respectiva correspondência com a respectiva classificação da actividade económica (Quadro 1).

Quadro 1 - Subdomínios e Actividades do Património Cultural

| Subdomínios | Intervenções-tipo | Espécies | Actividades | CAE | |
|---|--|-----------------------------|---|---|--|
| Salvaguarda do Património Cultural | Regulação | Todas | <ul style="list-style-type: none"> • Produção legislativa • Fiscalização • ... | <ul style="list-style-type: none"> • 75120 – Administração Pública – Actividades sociais e culturais | |
| | Classificação | Todas | <ul style="list-style-type: none"> • Identificação • Peritagem • Classificação | | |
| | Inventariação | Todas | <ul style="list-style-type: none"> • Levantamento • Catalogação | | |
| | Incorporação | Todas | | <ul style="list-style-type: none"> • 92520 – Actividades dos museus e conservação de locais e monumentos históricos | |
| Conservação do Património Cultural Preservação | Preservação | Bens Imóveis | Arqueológicas | <ul style="list-style-type: none"> • Escavações • Prospecções • Parques • ... | <ul style="list-style-type: none"> • 92520 – Actividades dos museus e conservação de locais e monumentos históricos • 45210 – Construção geral de edifícios (<i>em parte</i>) • 45450 – Actividades de acabamento (<i>em parte</i>) |
| | | | Património edificado | <ul style="list-style-type: none"> • Arquitectura • Engenharia • Reabilitação • ... | |
| | Conservação | | Jardins Históricos | <ul style="list-style-type: none"> • Arquitectura Paisagística • Jardinagem | <ul style="list-style-type: none"> • 01410 – Actividades de jardinagem (<i>em parte</i>) • 92530 – Actividades das reservas naturais (<i>em parte</i>) |
| | | | Património móvel integrado | <ul style="list-style-type: none"> • Talha • Pintura Mural • Azulejaria • Mobiliário • ... | <ul style="list-style-type: none"> • 92520 – Actividades dos museus e conservação de locais e monumentos históricos |
| | Restauro | Bens móveis | Património móvel | <ul style="list-style-type: none"> • Obras de arte • Objectos científicos • Objectos técnicos • Armamentos militares • Documentação • Suportes de comunicação e audiovisuais • ... | <ul style="list-style-type: none"> • 92510 – Actividades das bibliotecas e arquivos • 92520 – Actividades dos museus e conservação de locais e monumentos históricos • 92312 – Outras actividades artísticas e literárias • ... |
| | | | | | |
| Conservação do Património Cultural | Preservação, Conservação e Restauro | Bens Materiais e Imateriais | Etnográficas | <ul style="list-style-type: none"> • Tradições orais • Músicas e cantos tradicionais • Processos construtivos tradicionais • Instrumentos de trabalho tradicionais • Processos de fabrico tradicionais • Gastronomia tradicional • ... | <ul style="list-style-type: none"> • 92510 – Actividades das bibliotecas e arquivos • 9252 – Actividades dos museus e conservação de locais e monumentos históricos • 92312 – Outras actividades artísticas e literárias • 45210 – Construção geral de Edifícios (<i>em parte</i>) |

| Subdomínios | Intervenções-tipo | Espécies | Actividades | CAE |
|---|---|------------------------------|--|--|
| Valorização do património cultural | Gestão Investigação Interpretação e Exposição Educação | Todas | <ul style="list-style-type: none"> • Gestão de colecções • Organização de exposições • Publicações periódicas • Acção educativa • Lojas dos Museus • ... | <ul style="list-style-type: none"> • 92510 - Actividades das bibliotecas e arquivos • 92520 - Actividades dos museus e conservação de locais e monumentos históricos |
| Comercialização de bens culturais | Comercialização | Obras de arte e antiguidades | <ul style="list-style-type: none"> • Antiquários • Leiloeiros | <ul style="list-style-type: none"> • 52488 - Comércio a retalho de artigos em segunda mão em estabelecimentos |

1.3. Áreas Profissionais Específicas e Selecção das Actividades do Estudo

Usufruir a arte, estudar artefactos e documentos históricos, visitar castelos e outros monumentos são prazeres a que nos podemos dar, hoje, porque muitas edificações e objectos únicos, de práticas culturais do passado e do presente, continuam a sobreviver devido ao cuidado, manutenção e, em muitas situações, ao acaso ou à sorte.

Actualmente, a salvaguarda, conservação e valorização do património cultural são actividades altamente especializadas, cujas intervenções profissionais tendem a enquadrar-se em equipas multidisciplinares. Na realidade, para além do/a conservador/a-restaurador/a, intervém nos processos de conservação e restauro um conjunto muito significativo de outros profissionais, quer associados a actividades científicas (historiadores, antropólogos, arqueólogos, químicos, arquitectos, ...) e técnicas (operadores de laser, operadores de radiografia, analistas químicos, ...), quer a artes e ofícios tradicionais (estucadores, douradores, entalhadores, encadernadores, ...), integrados nas estruturas de gestão do património (museus, ...), em empresas especializadas ou individualmente como empresários em nome individual.

Esta diversidade de intervenientes, fruto de uma ampla gama de especializações que engloba e da multiplicidade de produtos, de serviços ou de objectos sobre os quais incidem as intervenções de conservação e

restauro, aliada ao facto de as actividades profissionais específicas ao domínio não serem objecto de tratamento estatístico que permita, mesmo de forma aproximada, quantificar alguns indicadores sócio-económicos considerados de base ou estruturantes para a caracterização do sector da preservação, conservação e valorização do património cultural, dificultou sobremaneira a delimitação deste.

Todavia, e concluída que está essa fase, importa agora proceder à identificação e selecção das actividades e áreas profissionais que serão, efectivamente, objecto de estudo.

Dos quatro subdomínios em que se estruturam as actividades do património cultural, apenas um, o da salvaguarda, não será objecto de estudo. Efectivamente, enquanto função assumida quase em exclusivo pelas autoridades públicas, obedece a lógicas de estruturação interna em que razões políticas se misturam com serviço público, e onde as modalidades de gestão dos recursos humanos e as correspondentes classificações profissionais tendem a escapar à categorização.

O subdomínio da comercialização de bens culturais, se bem que já tenha sido objecto de estudo no âmbito do sector do comércio e distribuição, será pela equipa abordado tendo em vista, designadamente, dar conta da especificidade própria, designadamente em matéria de exigências de qualificação e competências que coloca aos profissionais que nele actuam.

Figura 2 • Actividades e Funções Específicas do Domínio do Património Cultural

Assim, e enquanto actividades e funções específicas do domínio do património cultural, serão objecto de estudo os subdomínios da conservação, da valorização e da comercialização, e cujas actividades se estruturam de acordo com a Figura 2.

As actividades e funções específicas do domínio do património cultural serão, portanto, objecto de estudo, designadamente em relação às espécies arqueológicas, artísticas, documentais e etnográficas. Relativamente ao património edificado, e tendo em conta que o mesmo já foi objecto de análise no âmbito do estudo sobre o sector da construção

civil e obras públicas, pelo menos ao nível da identificação das áreas profissionais específicas, apenas serão consideradas as actividades que se venham a revelar exclusivas do domínio do património cultural.

Assim, e tendo em conta o desajustamento entre a aparente unidade do sector e a fragmentação da classificação da actividade económica (nomeadamente da CAE Rev.2), a equipa propõe-se, em termos de tratamento estatístico da informação disponível, integrar apenas a informação das actividades que se seguem (Quadro 2).

Quadro 2 • Selecção das Rubricas da Classificação das Actividades Económicas, Relativas ao Domínio do Património Cultural

| Subdomínios | CAE – Rev. 2 | |
|------------------------|--------------|--|
| Conservação | 92510 | - Actividades das bibliotecas e arquivos |
| Valorização | 92520 | - Actividades dos museus e conservação de locais e monumentos históricos |
| Comercialização | 52488 | - Comércio a retalho de artigos em segunda mão em estabelecimentos |

II. Diagnóstico e Prospectiva do Sector

1. Caracterização Geral do Sector

A principal contribuição desta segunda parte do estudo, dedicada ao diagnóstico e prospectiva do domínio do património cultural, é a de servir de pano de fundo para a análise e interpretação das tendências de evolução dos empregos, das qualificações e das competências que intervêm na preservação, conservação e valorização do património cultural.

Todavia, e dadas as características particulares do património cultural, houve a necessidade de proceder à análise e caracterização socioeconómica do domínio em causa com um enquadramento histórico relativo à evolução do conceito e das práticas de intervenção sobre o património cultural, bem como a uma apresentação sumária das diferentes categorias de bens culturais que serão objecto de estudo.

A caracterização da envolvente externa, e designadamente o enquadramento internacional do domínio foi, dada a exiguidade de informação estatística e documental disponível, reduzida à análise do papel das instâncias e normativas internacionais na

configuração e dinamização do “mercado” do património cultural em Portugal.

Para a caracterização da estrutura empresarial, das dinâmicas da oferta e procura, e da evolução do emprego no domínio do Património em Portugal, e igualmente por ausência de informação estatística desagregada, utilizou-se como fonte de informação principal as Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio, publicadas pelo INE, e o Inquérito aos Museus em Portugal, publicado pelo Instituto Português dos Museus, fontes de informação essas que, todavia, apresentam sérias limitações, designadamente em relação ao apuramento das actividades empresariais na área da conservação e restauro.

1.1. Breve Resenha Histórica

1.1.1 Evolução do Conceito de Património Cultural

Os bens que integram hoje o património cultural existem desde o momento em que o homem deixou vestígios da sua presença e actividade, dando lugar

a objectos de todo o tipo, desde obras de arte até objectos de carácter meramente utilitário. Todavia, o reconhecimento do seu valor, enquanto testemunhos significativos da actividade humana, é um fenómeno recente.

Muito dos objectos que hoje incorporam o património cultural foram entesourados, conservados e valorizados em diferentes períodos da história. Particularmente os monumentos e algumas formas de expressão artística, foram edificados ou concebidos para se perpetuarem ao longo de gerações, e dessa forma implicitamente vivenciados como património. Todavia, o entendimento alargado do que são bens culturais, a forma sistemática como hoje se encara a sua salvaguarda e conservação, e como hoje se procura rentabilizar o recurso colectivo que constituem, são traços distintivos da visão contemporânea do património cultural.

As colecções de arte, como selecção e conservação de objectos, remontam ao Séc. II A.C. e foram continuadas ao longo de toda a Idade Média. Igualmente, datam da antiguidade romana as primeiras medidas legislativas tendentes a evitar o roubo e destruição de obras de arte, mas quer na Antiguidade Clássica, quer na Idade Média, a preservação de bens culturais raramente esteve associada à preservação da memória histórica, isto é, esses bens culturais nunca foram vivenciados como testemunhos únicos da cadeia evolutiva do tempo.

Durante a Antiguidade Clássica, foram, fundamentalmente, símbolos de prestígio e poder, e durante a Idade Média, objecto de reinterpretação tendo em vista a sua assimilação aos códigos cristãos. Mesmo durante o Renascimento, em que emerge o conceito de "monumento" no seu sentido etimológico (derivado do latim *monere*, recordar), como testemunho do passado, a conservação de bens culturais da antiguidade esteve, quase sempre, associada ao interesse

pragmático de conformar uma nova linguagem. Isto é, para além de fonte de inspiração, a conservação dos bens culturais da Antiguidade Clássica poderia contribuir para o "aperfeiçoamento" desses mesmos bens, e daí que muitas das construções renascentistas tenham sido erigidas sobre monumentos romanos.

A partir da segunda metade do séc. XVIII, com o desenvolvimento da arqueologia e do coleccionismo científico, assiste-se ao alargamento do arco espaço-temporal do conceito de "monumento". Assim, não só se assistiria ao surgimento dos primeiros Antiquários, que recolhiam e registavam em repertórios históricos ilustrados ("museus de papel") os vestígios arqueológicos da Antiguidade Clássica e da Idade Média, como se assistiria ao aparecimento da História da Arte, enquanto disciplina científica⁷, e ao início da acção dos Estados na protecção do património histórico, traduzido na criação de museus, surgidos por vontade régia e num contexto de "despotismo iluminado".

Com a emergência e autonomização da História da Arte, surgem as primeiras expressões de relativismo cultural, e a afirmação da necessidade de distância histórica como modo de compreender e estruturar o património cultural, e que enquanto conquistas conceptuais ainda hoje perduram nas ciências interpretativas e de intervenção sobre o património cultural.

A Revolução Francesa marca, com a sua convivência contraditória entre medidas de conservação e de destruição, o surgimento das primeiras intenções institucionais de conservação dos monumentos históricos. Efectivamente, a promulgação de um conjunto de medidas oficiais, jurídicas e técnicas tendentes à preservação dos "monumentos nacionais", não só o Estado se institui como garante da salvaguarda dos bens culturais, como esses mesmos bens ganham uma dimensão colectiva (pública e nacional) até então desconhecida.

⁷ Nesta fase a História da Arte ainda se encontra estritamente associada ao conceito de "bela" como critério unificador.

Mas seria apenas no séc. XIX, com o Romantismo, que se viriam a definir as bases do conceito moderno e actual de “monumento”, num movimento cultural marcado pela revalorização dos monumentos históricos, tidos como depositários dos valores espirituais e ideológicos da nação, pelo surgimento do género literário “livros de viagens” que, ao colocarem os “monumentos históricos” como tema gráfico e iconográfico, tiveram um papel importante na difusão do interesse pelos monumentos históricos e pelas culturas de outros povos, e ainda pela entronização do conhecimento histórico como forma de conhecimento científico.

Foi igualmente durante o séc. XIX que a política de tutela cultural, quer no desenvolvimento da organização administrativa das belas artes, quer na promoção de inventários, quer ainda no restauro de monumentos e obras de arte, contribuiria decisivamente para a estruturação do conceito de património.

Todavia, só a partir de meados do séc. XX é que o conceito de “monumento” se viria a dissociar de juízos de valor, mais ou menos amparados em critérios estéticos ou históricos, que sustentavam que se reconhecesse um altíssimo valor testemunhal aos produtos das actividades criativas (belas artes ou artes maiores) e um reduzido valor a objectos decorativos e utilitários (artes menores ou decorativas), ou a práticas culturais das chamadas “classes populares”.

Depois da Segunda Guerra Mundial, em muitos dos novos países, iniciou-se um processo de busca e definição da sua própria identidade cultural. Porém, como muitos dos signos da identidade cultural dificilmente seriam do mesmo tipo que aqueles que definiam as culturas ocidentais, foi-se desenvolvendo e ampliando o conceito de representatividade cultural a objectos e comportamentos até então tidos por irrelevantes, como sejam os objectos etnográficos.

Mas também nos países industrializados começou a alargar-se o interesse por objectos e actividades de sectores culturais tidos por menores ou subalternas, como as culturas campesinas, as actividades industriais e, já recentemente, algumas práticas das culturas urbanas. Este movimento de ampliação da noção de “monumento histórico”, a que não é estranha o surgimento da “nova historiografia” e da antropologia, ao integrar como objecto de estudo, de medidas de salvaguarda, e de actividades de preservação, conservação e restauro objectos e testemunhos até então esquecidos, conduz ao surgimento do conceito de “bem ou património cultural”, entendido como qualquer manifestação ou testemunho significativo da cultura humana.

O primeiro registo da utilização do novo conceito, em fóruns internacionais, data de 1954 aquando da realização da “Convenção para a protecção dos bens culturais em caso de conflito armado”⁸. A partir dessa data, com alguns aprofundamentos conceptuais, o conceito generaliza-se sendo hoje partilhado por toda a comunidade científica internacional.

A partir dessa data, o domínio patrimonial já não se encontra limitado aos edifícios individuais, passa a integrar também os conjuntos edificados, quarteirões urbanos, cidades inteiras e mesmo conjuntos de cidades, como o demonstra a lista do “Património Mundial” estabelecida pela UNESCO.

Mais recentemente, com a inclusão de “sítios naturais” na lista de bens passíveis de classificação como património mundial, e decorrente da publicação da “Convenção sobre a protecção do património mundial, cultural e natural”⁹, os bens naturais, enquanto espaço de vivência e modulação das identidades culturais dos povos, passam, também eles, a ser objecto de medidas especiais de salvaguarda e conservação.

⁸ UNESCO (1954).

⁹ UNESCO (1972).

No entanto, a extensão do conceito de património e a concertação de práticas de conservação não decorrem sem dissonâncias. Vários autores questionam-se sobre se essas práticas, aliadas aos efeitos do turismo cultural, não irão gerar a destruição (da autenticidade) do seu objecto? Na Europa, como noutros locais, a inflação patrimonial é igualmente denunciada por outros motivos: custos de intervenção, inadaptação aos usos actuais, acção paralisante sobre projectos de ordenamento o território.

Em síntese, de um conceito de património associado ao conjunto de bens de pertença familiar (do latim "*patrimonium*"), evoluiu-se para um conceito colectivo de bem comum, símbolo e factor de identidade nacional. De um significado restritivo, aplicado exclusivamente a bens materiais, alargou-se o conceito por forma a incluir bens tangíveis e intangíveis, incluindo a paisagem natural, o meio construído, ofícios culturais, idiomas, crenças religiosas e tradições culturais, tidos agora como de crucial importância para o desenvolvimento sustentável da Humanidade.

Actualmente, a problemática em torno da salvaguarda, preservação, conservação e dinamização do património tende a salientar duas questões que marcarão o futuro próximo: o carácter económico associado à noção de património e a dimensão mundial desse património, que mobiliza um número cada vez maior de actores (agentes e participantes)¹⁰.

Efectivamente, o património cultural tende hoje a ser analisado como um bem económico gerador de riqueza, em que os seus efeitos directos e indirectos são quantificáveis, e nessa perspectiva não é neutra a valorização de um monumento ou de um local. Como recurso económico o património pode ser associado a comportamentos de produção, de con-

sumo, de investimento e de conservação, integrando as denominadas "Industrias Culturais", e enquanto fonte de valor, pode assumir diferentes funções que vão do valor directo atribuído pelo indivíduo na visita aos bens patrimoniais, ao valor de propriedade que lhe é reconhecido, passando pelo valor de protecção de valores pessoais e colectivos¹¹.

Será, pois, nesta perspectiva, a do património como recurso, que a equipa do estudo se posicionará na abordagem prospectiva e de diagnóstico de necessidades de formação ao sector da Preservação, Conservação e Valorização do Património Cultural.

1.1.2 Categorias de bens culturais

Pese embora a atenção dirigida ao património pelas instâncias internacionais e nacionais, retratado no elevado número de encontros realizados para definir medidas e assegurar a permanência desse património, o facto é que não se encontra estabilizado, na literatura especializada, um sistema de classificação dos bens culturais.

A classificação mais exhaustiva do que pode ser classificado como bem cultural é a contida na "Convenção sobre os Bens Culturais Roubados ou Exportados Ilicitamente"¹². No seu articulado define-se como bem cultural os objectos classificados por cada Estado como de importância arqueológica, histórica, artística, literária ou científica, que pertençam às seguintes categorias:

- Colecções e exemplares raros de zoologia, botânica, mineralogia, anatomia e objectos de interesse paleontológico;
- bens relacionados com a história, incluindo a história das ciências e das técnicas, a história militar e a história social, assim como a vida dos dirigentes,

¹⁰ Audrerie, D. (1997); Choay, F. (2000).

¹¹ Gonçalves, A. (2003).

¹² UNESCO (1970).

pensadores, cientistas e artistas nacionais e com os acontecimentos de importância nacional;

- os produtos das escavações (incluindo as autorizadas e as clandestinas) e as descobertas arqueológicas;
- os elementos precedentes do desmembramento de monumentos artísticos ou históricos e de lugares de interesse arqueológico (bem como os próprios monumentos ou lugares arqueológicos);
- antiguidades que tenham mais de cem anos, tais como inscrições, moedas e selos;
- material etnográfico;
- bens de interesse artístico, tais como: quadros, pinturas e desenhos; produções originais de arte estatutuária e de escultura; gravuras, estampas e litografias originais; conjuntos e instalações artísticas originais;
- manuscritos raros, livros, documentos e publicações antigas, de interesse especial (histórico, artístico, científico, literário, etc.), isolados ou em colecções;
- selos de correio, selos fiscais e similares, sós ou integrados em colecções;
- arquivos, incluindo os fonográficos, fotográficos e cinematográficos;
- objectos de mobiliário que tenham mais de cem anos e instrumentos de música antiga.

Pese embora esta classificação poder ser aprofundada, designadamente em matéria de património imóvel (ou arquitectónico), trata-se de uma das descrições mais extensas, e como tal de grande utilidade, para a compreensão do que vem sendo considerado como património cultural.

1.1.2.1 Museus e património cultural

De entre o conjunto das instituições que intervêm na preservação e conservação dos bens culturais, os museus constituem, desde as suas origens, as entidades que, por excelência, encontram nessas actividades a sua razão de existência. Aliás, essa relação íntima entre museus e património cultural está contida na própria definição de museu, adoptada em 1989 pelo ICOM (Conselho Internacional dos Museus), que reconhece a qualidade de museu a “toda a instituição permanente, sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, e que produz investigação sobre os testemunhos materiais do homem e do seu meio ambiente que, uma vez adquiridos, são conservados, divulgados e expostos, para fins de estudo, de educação e de deleite”.

Na definição adoptada pela UNESCO/ICOM (1986), para além dos museus como tal designados, são considerados como instituições museológicas¹³:

- As instituições de conservação e galerias de exposição dependentes de bibliotecas e de centros de arquivo;
- os sítios e monumentos arqueológicos, etnográficos e naturais e os locais e monumentos históricos com um carácter de museu pelas suas actividades de aquisição, de conservação e de comunicação;
- as instituições que apresentam espécies vivas, como os jardins botânicos e zoológicos, aquários, viveiros, etc.;
- as reservas naturais;
- os centros científicos e planetários.

A integração dessas realidades no conceito de museus é reflexo da evolução do conceito de património cultural que, ao incluir todos os testemunhos da vida

¹³ Em Portugal, quer em termos de enquadramento legislativo, quer para efeitos de informação estatística, as reservas naturais, os centros científicos e planetários, bem como os jardins zoológicos e botânicos, não são considerados como entidades museológicas.

cultural das civilizações, determinou um sistema de classificação dos museus que, de forma mais precisa, sintetiza as diferentes categorias de bens que compreendem actualmente o património cultural (Quadro 3).

Para além do alargamento do campo conceptual de museu, os finais do Séc. XX foram ainda marcados pela emergência de novas correntes da museologia¹⁵, que influenciaram quer as formas de partici-

pação das comunidades na gestão e dinamização do património cultural, quer a relação do próprio museu com os bens culturais à sua guarda.

Relativamente às formas de participação das comunidades na gestão e dinamização do património cultural, releva-se o contributo da “nova museologia” para o aparecimento dos “ecomuseus” e dos denominados “museus vivos”, com a conseqüente musealização de espaços públicos. Ao nível da relação

Quadro 3 • Sistema de Classificação de Museus¹⁴

| | | |
|-----|--|---|
| 1. | Museus de Arte | Museus consagrados às belas-artistas, às artes aplicadas e às artes performativas. Neste grupo estão incluídos os museus de escultura, pintura, artes gráficas, fotografia, cinema, teatro, arquitectura, bem como as galerias de exposição dependentes de bibliotecas e arquivos. |
| 2. | Museus de Arqueologia e de História | Museus consagrados à apresentação da evolução histórica de uma região, e museus cujas colecções têm origem, em parte ou na totalidade, em escavações. Este grupo engloba os museus de colecções de objectos históricos ou vestígios, museus comemorativos, museus de arquivos, museus militares, museus de personalidades históricas, museus de arqueologia, museus de antiguidades, etc.. |
| 3. | Museus da Ciência e da História Natural | Museus consagrados às temáticas relacionadas com uma ou mais disciplinas científicas. Este grupo integra os museus de geologia e mineralogia, de botânica, de zoologia, de antropologia física, etc.. |
| 4. | Museus da Ciência e Tecnologia | Museus consagrados a uma ou mais ciências exactas ou técnicas. Neste grupo estão incluídos os museus dedicados à astronomia, matemática, física, química, medicina, oceanografia, engenharia, etc.. Incluem-se ainda neste grupo os Planetários e os Centros Científicos. |
| 5. | Museus de Etnografia e Antropologia | Museus que expõem materiais relacionados com a cultura, as estruturas sociais, as crenças, os costumes, as artes tradicionais, etc.. |
| 6. | Museus Especializados | Museus consagrados à pesquisa e exposição de todos os aspectos relativos a um tema ou sujeito particular (não se incluem as temáticas referidas de 1 a 5). Neste grupo estão incluídos, entre outros, os museus da moeda e do sistema bancário, os museus dos transportes, os museus dos correios, os museus do automóvel, os museus da educação, os museus da justiça e da polícia, etc.. |
| 7. | Museus Regionais | Museus cuja temática ilustra uma região, constituindo uma entidade histórica e cultural, e por vezes uma entidade étnica, económica e social. |
| 8. | Museus Genéricos | Museus com colecções heterogéneas, os quais não podem ser identificados por um único tema em particular. Este grupo engloba os museus com colecções mistas, por exemplo, arte-arqueologia-etnografia. |
| 9. | Outros Museus | Museus que não são abrangidos por nenhuma das categorias anteriores. |
| 10. | Monumentos e Sítios | Construções arquitectónicas ou de escultura que apresentam um interesse especial do ponto de vista arquitectónico, histórico, etnológico ou antropológico. |
| 11. | Jardins Zoológicos e Botânicos, Aquários e Reservas Naturais | Espaços consagrados à exposição de espécies vivas. |

¹⁴ Adaptação de UNESCO/ICOM (1986).

¹⁵ Importa distinguir Museologia de Museografia, a primeira como ciência que estuda a evolução histórica e funcional dos museus, a segunda como a que estuda os aspectos técnicos aplicados à conservação e exposição das colecções.

com os bens culturais, a sua substituição por representações holográficas ou reproduções, utilizadas designadamente em exposições temáticas ou “interpretativas”, contribuiu decisivamente para a dessacralização do museu, enquanto entidade depositária de acervos, e para a sua sobrevalorização enquanto centro de recursos educativos, e onde ganham cada vez mais importância as actividades de tratamento da informação.

Este movimento de abertura da museologia, ao qual não é estranho, quer o papel dos movimentos associativos de defesa e valorização do património cultural, quer o aumento da procura de actividades de lazer associada ao crescimento do turismo cultural, conduziu à expansão dos espaços museológicos, com a criação de museus locais e regionais, e mais recentemente ao surgimento de “paramuseus” como os “Centros Interpretativos”.

Por último, uma referência à rentabilidade económica dos museus. Com a expansão das redes de museus, e as dificuldades dos Estados em acompanharem as necessidades de financiamento das actividades culturais, a rentabilidade económica dos museus emerge, actualmente, como uma das questões centrais da actividade museológica. Daí que, para além das actividades de *merchandising* que irromperam por quase todos os museus, assista-se hoje, particularmente em museus de arte, ao tratamento das colecções, das exposições, catálogos e outras actividades como activos financeiros, isto é produtos comercializáveis, com a consequente entrada dos museus no mercado da arte em concorrência com as galerias, e a inclusão do marketing como função interna ao museu.

1.1.2.2 Bens artístico-culturais e património Arquitectónico

Vimos anteriormente como, até meados do séc. XIX, a noção de património estava intimamente associada à de “monumento histórico-artístico” ou de “obra de arte”. Efectivamente, o carácter dual das “obras de arte”, isto é, enquanto documento histórico (qualquer

objecto, texto ou testemunho que, pertencendo ao passado, certifique factos, circunstâncias, condições ou acontecimentos) igual a qualquer outro bem cultural, mas enquanto objecto artístico (capaz de provocar experiências estéticas), objecto singular, único e irrepetível, faz com que as “obras de arte” assumam uma particular relevância dentro do conjunto dos bens culturais.

Para além do valor intrínseco das obras de arte, o seu carácter dual acarreta consequências profundas nas práticas de conservação ou de restauro dos bens tidos como obras de arte. Com efeito, a conservação e restauro de obras de arte deve permitir conservar não só o valor da obra de arte enquanto documento histórico, e portanto manter os sinais do tempo sobre o objecto, como também deve permitir que se perpetue como objecto artístico, isto é, que mantenha a unidade do seus valores formais e sensoriais.

Preliminar mas inerente ao problema de classificação dos bens artísticos é o da definição de Arte. Dessa problemática retemos apenas que a evolução da arte contemporânea, em que as noções e contornos estéticos se tornam “difusos” passando a integrar objectos procedentes dos meios de comunicação social, do *design* industrial, da publicidade, etc., determinou que a própria História da Arte alargasse o seu campo de estudo, reconhecendo qualidades estéticas já não só em objectos ou monumentos singulares, mas também em conjuntos urbanos, na arquitectura industrial, em jardins ou sítios históricos e até em algumas paisagens naturais.

Nesta acepção, são numerosos os objectos que, integrando o património cultural, são dotados de valor artístico. Não são, portanto, só os monumentos ou as obras de arte (móveis) que são obras singulares, mas também outro tipo de bens arquitectónicos, como as cidades ou conjuntos históricos, os jardins históricos e até alguns bens arqueológicos.

No entanto, nem todos as construções integrantes do património arquitectónico possuem valor artístico. Efectivamente, não raras vezes o seu valor é mais de

carácter histórico, técnico ou social do que artístico. O carácter artístico de uma qualquer construção reside, tal como qualquer outro bem, na sua singularidade, que o tornam único e irrepetível. Enquanto testemunho de uma concepção arquitectónica, urbana ou paisagística, o seu valor é, apenas, de carácter histórico.

Todavia, e tendo em vista diferenciar bens artísticos imóveis (e integrados) de bens artísticos e culturais móveis, o que se revela de crucial importância na diferenciação do tipo de actividades de preservação, conservação e restauro, ou de gestão e dinamização do património, quer ainda no contexto das políticas de ordenamento do território, recorre-se à noção de património arquitectónico para classificar os primeiros, e de património artístico-cultural para designar os segundos.

Correctamente, entende-se por património arquitectónico¹⁶:

- Os “Monumentos”: todas as construções que constituam realizações arquitectónicas ou de engenharia, e bem assim as obras de escultura ou pintura monumental, particularmente notáveis pelo seu interesse histórico, arqueológico, artístico, científico, social ou técnico, incluindo as instalações ou os elementos decorativos que fazem parte integrante de tais construções.
- Os “Conjuntos Históricos”: agrupamentos homogéneos de construções urbanas ou rurais, notáveis pelo seu interesse histórico, arqueológico, artístico, científico, social ou técnico, e suficientemente coerentes para serem objecto de delimitação topográfica.
- Os “Sítios Históricos”: lugares ou paisagens combinadas do homem e da natureza, vinculado a acontecimentos passados ou a tradições popula-

res, parcialmente construída e constituindo espaços suficientemente característicos e homogéneos para serem objecto de delimitação topográfica, notáveis pelo seu interesse histórico, arqueológico, artístico, científico, social ou técnico.

Mais recentemente, a formulação de uma categoria ampla de “bens ambientais” como parte integrante dos “bens culturais”, tida por uma das conquistas conceptuais de maior relevância no campo do património cultural¹⁷, alargando o conceito de património até ao de “território” culturalmente significativo, permitiu a integração de “jardins históricos”, “centros históricos” e “paisagens culturais” numa visão ampla de património arquitectónico. Efectivamente, a inclusão dos “bens ambientais” nos bens culturais assenta no reconhecimento de que os sinais da acção do homem sobre o território, a evolução das suas formas de povoamento, e das suas utilizações do espaço como lugar de produção e sociabilidade, constituem testemunhos culturais por excelência.

A Carta dos Jardins Históricos, também conhecida por Carta de Florença (1981), define “Jardim Histórico” como uma composição arquitectónica e vegetal, que, do ponto de vista histórico ou artístico, possui interesse público. Enquanto produto da ordenação pelo homem de elementos naturais, por conseguinte vivos e como tal susceptíveis de deterioração e renovação, os Jardins Históricos podem, inclusivamente, equipara-se a bens artísticos, porquanto portadores de valores sensoriais ou formais capazes de provocar fruição estética.

Já o caso dos “Conjuntos Históricos” é mais complexo. Efectivamente, não só o conceito de “Centro Histórico” cobre realidades diversas, como seja o centro antigo de uma cidade, que goza de uma qualidade estética e ambiental assinalada, como também a núcleos populacionais em que a totali-

¹⁶ UNESCO (1990).

¹⁷ González-Varas (2000).

dade do conjunto urbano é centro histórico, configurando, portanto, um conjunto histórico. Por outro lado, nem sempre o centro histórico cultural se confunde fisicamente com o centro histórico urbanístico, sendo que muitas vezes o primeiro não é mais do que uma parte reduzida e fragmentada do segundo.

Para além destes aspectos, de carácter mais formal, a problemática da classificação, conservação e reabilitação dos centros históricos reside, para além dos problemas eminentemente urbanísticos, nas consequências económicas, políticas e sociais que lhe estão associadas. Efectivamente, um centro histórico, para além de ser uma entidade cultural, dotada de valores artísticos e históricos é, normalmente, uma parte da cidade dotada de funções económicas, sociais e funcionais. Ora, não sendo os instrumentos urbanísticos neutros ou passivos em relação às potencialidades de ordem económica e social das áreas sobre as quais intervêm, a tutela cultural dos centros históricos não pode, portanto, desligar-se da vida da cidade e do jogo de forças socioeconómicas em que também participam os centros históricos.

1.1.2.3 Património arqueológico e arqueológico-industrial

O património arqueológico constitui outra das categorias relevantes do património cultural. Em Portugal, a Lei de Bases do Património agrega-o com o património paleontológico, consagrando-lhes um capítulo específico, e definindo-os como “todos os vestígios, bens e outros indícios da evolução do planeta, da vida e dos seres humanos, cuja preservação e estudo permita traçar a história da vida e da humanidade e a sua relação com o ambiente, e cuja principal fonte de informação seja constituída por escavações, prospecções, descobertas ou métodos de pesquisa relacionados com o ser humano e o ambiente que o rodeia”.

A referência ao método arqueológico, a diversidade das localizações de escavações e achados (meio rural ou urbano, no solo, subsolo ou meio submerso,

no mar territorial ou plataforma continental), o seu carácter de património em grande parte enterrado e funcionalmente não recuperável, para além da sua consideração, por definição legal, como “domínio público”, conferem-lhe uma especificidade própria.

À semelhança de outros domínios do património, também no da arqueologia se vem verificando um alargamento do campo de estudo, designadamente com o estudo das relações entre o meio envolvente e os achados resultantes de trabalhos arqueológicos. Particularmente significativo desse movimento é a criação de parques arqueológicos, através dos quais se pretende estudar os objectos ou evidências arqueológicas através de informação contextual, como seja a de tipo climático, ecológico, económico ou geográfico e que, enquanto marco interpretativo de cultura, passam a integrar, como um todo, o património cultural.

Ainda relativamente ao alargamento do campo da arqueologia, importa precisar que esta já não é a ciência que se limita ao estudo das civilizações antigas. Efectivamente, nas últimas décadas tem-se assistido ao surgimento de inúmeros novos campos da arqueologia, como a pré-histórica, a clássica, a subaquática, a medieval e, mais recentemente, a industrial, que se dedica ao estudo dos vestígios materiais pertencentes à época da revolução industrial.

A arqueologia industrial, ou o estudo dos vestígios físicos da cultura da industrialização, possui hoje um campo de estudo amplo e variado que já não se limita à história das técnicas, das máquinas, das construções fabris ou dos processos produtivos, mas que abarca já os vestígios das transformações induzidas nas paisagens urbanas e rurais pelo impacto do desenvolvimento industrial, constituindo uma das áreas que mais tem contribuído para a renovação de disciplinas como a museologia ou a conservação de bens culturais.

Efectivamente, alguns dos denominados “centros científicos” ou “parques arqueológico-industriais”, onde a musealização (preservação, conservação,

restauro, reutilização e revalorização de complexos industriais) tem sido acompanhada pela manutenção parcial da produção para fins educativos e turísticos, quer pelos problemas que coloca à ciência da conservação (novos materiais, novos procedimentos), quer à museologia pelas dificuldades decorrentes da sua exploração museológica, constituem dos mais significativos exemplos dos novos caminhos que a arqueologia, a conservação e museologia percorrem actualmente.

1.1.2.4 Património documental e bibliográfico

As espécies documentais constituem talvez a primeira categoria de património cultural a ser objecto de medidas especiais de protecção e conservação.

Em Portugal, remonta a 1378 a criação do primeiro arquivo, denominado *Torre do Tombo*. Ali se guardavam, para além dos referidos tombos de registo e demarcação de bens e direitos, os documentos da Fazenda, os capítulos das Cortes, os livros da Chancelaria, os registos de instituição de morgados e capelas, os testamentos, os forais, as sentenças do juiz dos feitos da Coroa, as bulas papais, os tratados internacionais, a correspondência régia e muitos outros documentos oficiais, que hoje constituem parte fundamental do património arquivístico nacional, enquanto fundamento da memória colectiva e individual e factor de identidade nacional, e ainda como fonte de investigação científica. Igualmente as bibliotecas, enquanto instituições com vocação para a preservação e conservação do património documental, existem em Portugal desde finais da Idade Média.

De acordo com a LBPC, integram o património arquivístico todos os arquivos produzidos por entidades de nacionalidade portuguesa que se revistam de interesse cultural relevante. Os arquivos distinguem-se em arquivos públicos, os produzidos por entidades públicas ou pessoas colectivas de utilidade pública administrativa, e arquivos privados.

Para a classificação ou o inventário do património arquivístico utilizam-se os seguintes critérios:

- a) *Natureza pública da entidade produtora;*
- b) *relevância das actividades desenvolvidas pela entidade produtora num determinado sector;*
- c) *relevância social ou repercussão pública da entidade produtora;*
- d) *valor probatório e informativo do arquivo, decorrente, nomeadamente, da sua relevância jurídica, política, económica, social, cultural, religiosa ou científica.*

Quanto às formas de protecção, o património arquivístico pode ser: de interesse nacional, nomeadamente os arquivos públicos com mais de 100 anos; de interesse público, como sejam os de âmbito regional ou municipal, ou os arquivos privados e colecções factícias.

Ainda nos termos da LBPC, integram o património bibliográfico as espécies, colecções e fundos bibliográficos que se encontrem, a qualquer título, na posse de pessoas colectivas públicas, independentemente da data em que foram produzidos ou reunidos, bem como as colecções e espólios literários que se encontrem na posse privada e tenham sido produzidos ou reunidos há mais de 50 anos.

Quanto às formas de protecção, o património bibliográfico pode ser classificado como: de especial valor civilizacional ou de cultura; de interesse nacional ou de interesse público.

Podem ser objecto de classificação como de especial valor civilizacional ou de cultura:

- a) *Os manuscritos notáveis.*
- b) *Os impressos raros.*
- c) *Os manuscritos autógrafos, bem como todos os documentos que registem as técnicas e os hábitos de trabalho de autores e personalidade notáveis.*
- d) *As colecções e espólios de autores e personalidades notáveis.*

Integram o património audiovisual as imagens, fixadas sobre qualquer suporte, bem como as geradas

ou reproduzidas por qualquer tipo de aplicação informática ou informatizada, também em suporte virtual, que tenham sido realizadas para fins de comunicação, distribuição ao público ou de documentação, e revistam interesse cultural relevante. Integram, nomeadamente, o património audiovisual as produções cinematográficas, as produções televisivas e as produções videográficas.

Integram o património fonográfico as séries de sons, fixadas sobre qualquer suporte, que hajam sido resultado de produções nacionais ou de produções estrangeiras relacionadas com a realidade e a cultura portuguesa, ou que testemunhem vivências ou factos nacionais relevantes.

Finalmente, integram o património fotográfico, todas as imagens obtidas por processos fotográficos, qualquer que seja o suporte, bem como as colecções, séries e fundos compostos por tais espécies, e que possuam significado no contexto da história da fotografia, ou se refiram a acontecimentos, personagens ou bens culturais ou ambientais relevantes para a memória colectiva portuguesa.

Para a protecção do património arquivístico, bibliográfico, audiovisual, fonográfico ou fotográfico, a lei determina a sua incorporação, classificação e inventário em sede das instituições arquivísticas ou em bibliotecas. Daí a sua inclusão enquanto objecto do presente estudo.

Todavia, a LBPC, ao não integrar o conceito de património documental, e subdividindo-o em: Património arquivístico; Património bibliográfico; Património audiovisual; Património fonográfico e Património fotográfico, deu azo a dissonâncias no tratamento dos bens documentais, a que se aludirá no capítulo seguinte.

Com efeito, ao entender-se por "documento" toda a expressão de linguagem natural ou convencional ou qualquer outra expressão gráfica, sonora ou em imagem, recolhida em qualquer tipo de suporte, incluindo os suportes informáticos, então os diferentes

tipos de património arquivístico, bibliográfico, audiovisual, fonográfico ou fotográfico, mais não são do que espécies de Património Documental.

A generalização do recurso a suportes informáticos veio trazer novos problemas e desafios à conservação do património documental, porquanto, se por um lado, importa assegurar a inventariação e arquivo desses suportes, por outro, a proliferação de produtores de informação, designadamente para disponibilização na *Internet*, coloca dificuldades acrescidas, a que aludiremos posteriormente.

1.1.2.5 Património etnográfico

O conceito de património etnográfico ou antropológico é recente e, como não poderia deixar de ser, acompanhou de perto a evolução que a Antropologia sofreu ao longo do séc. XX.

Todavia, a recolha de objectos etnográficos e a sua agregação em museus antropológicos é anterior, e contemporânea das expedições ocidentais do séc. XIX.

Presentemente, o património etnográfico já não integra apenas objectos etnográficos de "civilizações exóticas", mas, tal como o define a LBPC, integra os bens móveis, imóveis e imateriais que sejam ou tenham sido expressão relevante da cultura tradicional do povo português, nomeadamente em matéria de expressões orais de transmissão cultural e dos modos tradicionais de fazer.

Assim, integram o património etnográfico os bens etnográficos imóveis, tais como edificações que representem formas arquitectónicas utilizadas tradicionalmente, e cuja transmissão dos saberes construtivos seja predominantemente por tradição oral, os bens etnográficos móveis, como sejam objectos relacionados com o trabalho, as tradições religiosas ou a gastronomia, bem como os bens etnográficos imateriais, como sejam expressões orais, canções, música tradicional e outras formas do folclore tradicional.

Por ser recente, a LBPC portuguesa, ao contrário da de muitos outros países, contempla já medidas de

protecção especial para o património etnográfico, designadamente para o imaterial, prevendo o seu registo gráfico, sonoro, audiovisual ou outro, tendo em vista o seu conhecimento, preservação e valorização, através da constituição programada de colecções que viabilizem a sua salvaguarda e fruição.

1.2. O contexto Internacional

1.2.1 Enquadramento político-institucional

O lugar do património na economia e no seio da sociedade em geral teve, ao longo do séc. XX, uma constante evolução. Como traços mais marcantes dessa evolução releva-se: a extensão do domínio do património cultural, que da noção de monumento evolui até albergar, já nos nossos dias, a paisagem humanizada; a afirmação do património cultural como recurso identitário e contraponto aos efeitos da globalização; o aprofundamento das relações entre património cultural, turismo e desenvolvimento económico; e a crescente integração e valorização dos recursos patrimoniais em contextos de economia de mercado.

Estas transformações profundas, e os riscos a elas associadas, determinaram uma atenção crescente de várias instancias e instituições políticas internacionais. O debate em torno de questões maiores como a do papel do Estado, mais regulador ou interventor, mais centralizador ou incentivador de práticas mais autónomas de salvaguarda do património cultural, ou sobre questões de carácter mais regional como as relações entre turismo, diversidade cultural, património e desenvolvimento local, ou até questões aparentemente menores como a dos limites às intervenções de restauro, ou das melhores práticas da preservação, são questões que, em diferentes fóruns, têm tido um enquadramento político-institucional internacional.

Efectivamente, as organizações internacionais que assumem competências em matéria de património cultural têm-se esforçado em articular e regular medidas de tutela e de acção internacional, assim como

também se têm ocupado na elaboração de normas jurídicas e recomendações com conteúdos e objectivos de alcance distinto. Em termos político-institucionais, os principais protagonistas desses debates a nível internacional são a UNESCO, o Conselho da Europa e a União Europeia.

A UNESCO, enquanto agência das Nações Unidas, tem constituído a principal referência e o principal impulsionador de uma visão do património cultural que, enquanto legado universal dos povos, extravasa as fronteiras nacionais e implica o conjunto da humanidade. Em consequência, a salvaguarda e conservação de bens patrimoniais de valor universal poderá exigir uma legitimidade internacional, impondo, portanto, a assunção de medidas de carácter supranacional.

Todavia, remontam ao tempo da Sociedade das Nações, os primeiros esforços realizados por organismos internacionais para a elaboração de um tratado internacional em matéria de protecção de bens de interesse histórico e artístico. A denominada Carta de Atenas, aprovada na Conferência Internacional para a Tutela e Conservação do Património Arquitectónico, organizada pela Sociedade das Nações em 1931, constitui o primeiro documento de enquadramento político-institucional da problemática da salvaguarda, conservação e valorização do património cultural.

Com o alvor da II Guerra, os esforços que vinham sendo feitos para a elaboração de um quadro institucional internacional das questões do património, são interrompidos, e só após o seu termo, já sob a égide da UNESCO, são elaboradas as primeiras normas internacionais. A primeira Convenção, relativa à Protecção de Bens Culturais em caso de Conflito Armado (1954), à qual se seguiu o retomar dos trabalhos iniciados com a Carta de Atenas e que culminariam na Convenção sobre a conservação e restauro de monumentos, conhecida como Carta de Veneza (1964). Após a sua publicação outras normativas internacionais se lhe seguirão, relevando-

se, entre outras: a Convenção sobre a Protecção do Património Mundial, Cultural e Natural (1972); a Declaração de Nairobi (1976) sobre os Centros Históricos; a Carta de Florença ou Carta dos Jardins Históricos (1981); a Carta de Toledo (1986), também conhecida como Carta de Washington, ainda sobre os Centros Históricos; as Cartas para a Protecção do Património Arqueológico (1990) e para a Protecção e Gestão do Património Cultural Subaquático (1996); ou ainda a Carta de Nara (1994) sobre a autenticidade e, finalmente, a Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural (2001).

Mas para além de uma intensa actividade na produção de cartas, normas, tratados e recomendações para a preservação do património cultural à escala mundial, a UNESCO têm igualmente empreendido e financiado programas de colaboração internacional, designadamente em casos de catástrofes, como as ocorridas em Florença, ou dedicados à conservação de cidades património mundial como Veneza, mas também, e fundamentalmente, em países em vias de desenvolvimento, onde escasseiam os recursos para actividades de salvaguarda do património, onde a sua acção se tem centrado na criação de mecanismos de protecção de expressões particulares da cultura popular e indígena.

Mas para além da acção da UNESCO, enquanto agência especializada na defesa da cultura como espaço de memória e de expressão da diversidade humana, importa destacar ainda o papel de organismos surgidos no seio da própria UNESCO, como seja o ICOMOS - Comité Internacional para os Monumentos e Sítios, o ICOM - Comité Internacional para os Museus, o ICCROM - Centro Internacional para a Conservação e Restauro de Objectos de Museus, e o OCPM - Organização das Cidades Património Mundial.

O ICOMOS é uma organização não governamental, criada no seio da UNESCO em 1964, e que agrega personalidades e instituições dedicadas à conservação de monumentos, conjuntos e sítios históricos, e

que pelo prestígio que granjeou tem constituído uma referência científica em áreas tão diversas como seja: arquitectura vernacular; gestão de património arqueológico; fotogrametria; análise e restauro de estruturas; património cultural subaquático; formação; jardins históricos; arquitectura em terra, pintura mural; turismo cultural; etc. Por sua vez o ICOM e o ICCROM têm contribuído, nas suas áreas respectivas, para o rejuvenescimento da museologia, para o desenvolvimento das problemáticas científicas e técnicas relativas à conservação e restauro de bens culturais, e muito especialmente para o desenvolvimento de programas de formação e investigação para profissionais da conservação e restauro. Finalmente a OCPM, de criação mais recente, vem actuando no estreitamento dos laços de cooperação e na orientação dos processos de gestão das cidades das cidades património mundial.

Ao nível europeu destaca-se os contributos do Conselho da Europa, organização não governamental, criada em 1949 e que conta actualmente com 44 Estados-Membros, e que no quadro do reforço da cooperação entre as nações da Europa tem dedicado uma particular atenção à problemática da identidade cultural europeia e à promoção da diversidade constitutiva dessa identidade.

O papel central do Conselho da Europa tem sido o de promover a investigação e a reflexão, sendo de destacar as campanhas de sensibilização que se seguiram à organização, em 1975, do ano Europeu do Património Arquitectónico, e à Campanha Europeia para o Renascimento das Cidades em 1981, ambas as iniciativas promovidas pelo Conselho da Europa. Em matéria de recomendações, que assumem a categoria de "Projectos de Convenção", releva-se as emitidas sobre o património cultural subaquático (1978 e 1985), sobre a arqueologia industrial (1979), sobre o uso de detectores de metais (1981), entre outras. Em matéria de instrumentos de intervenção releva-se a criação da Fundação Europeia para os Ofícios do Património, e cujo trabalho

tem constituído uma referência para o exercício das profissões do património em toda a Europa.

Finalmente, a União Europeia, sem dúvida a principal organização de enquadramento político-institucional para Portugal. Durante a primeira fase da integração europeia, o contributo da Comissão e do Parlamento para a problemática da cultura, e mais especificamente do património cultural não foi relevante. Só com a assinatura do Tratado de Maastricht, em 1992, a UE assume, pela primeira vez, o compromisso de contribuir para o desenvolvimento das culturas dos países-membros, no respeito da sua diversidade nacional e regional, acentuando ao mesmo tempo a existência de um património cultural europeu comum.

Durante a década de 90, foram poucas as intervenções supranacionais promovidas pela Comissão que directamente beneficiassem as políticas de defesa do património cultural. Assim, o recurso aos Fundos Comunitários para financiamento das actividades culturais pelos Estados-Membros, enquanto mecanismo para promover e preservar a diversidade cultural europeia, apenas era possível de forma indirecta, e no quadro de programas horizontais ou transversais, como o FEDER, o INTERREG ou o LEADER.

Só em finais dos anos 90, com o reconhecimento da dimensão cultural no processo de construção europeia, a UE adopta critérios mais flexíveis na regulação do mercado cultural. Foi neste contexto que a UE adoptou, em 2001, o Programa “Cultura 2000”, que financia projectos e acções de cooperação, de mobilidade e a formação de profissionais nas áreas do património cultural, e que Portugal viu aprovado, no âmbito do QCA III, o Programa Operacional para a Cultura, cuja dotação global se constitui não só um

dos principais instrumentos para a melhoria do estado de conservação e da valorização de parte significativa do nosso património cultural, mas também para a consolidação do mercado da “indústria do património”.

1.2.2 Estruturas e emprego no Património Cultural.

O contexto europeu

A inclusão recente da Cultura, e consequentemente das actividades do património cultural, como problemática inerente ao processo de integração europeia, aliada à diversidade com que os Estados-Membros da União Europeia perspectivam o sector do património cultural, acarreta problemas acrescidos na caracterização do sector a nível europeu. Efectivamente, não só são escassos os estudos de natureza quantitativa sobre o contexto europeu da “indústria do património”, como igualmente ainda não existe um sistema estatístico europeu que recolha, trate e divulgue informação sobre as diferentes áreas, estruturas e empregos existentes nas actividades do património cultural.

A primeira tentativa de sistematização e uniformização de informação estatística sobre as estruturas e as práticas culturais dos europeus remonta a 1997, com a criação, por decisão da Comissão, de um grupo de trabalho para as estatísticas da cultura (LEG – Culture), do qual resultou a primeira síntese de informações coerentes e comparáveis susceptíveis de contribuir para uma melhor compreensão do lugar das actividades culturais, e das suas relações com o desenvolvimento económico na Europa¹⁸. Posteriormente são de assinalar outros contributos, nomeadamente em relação ao “emprego cultural”¹⁹ e às práticas culturais dos europeus²⁰, estudos esses que, todavia, não integram informação estatística sobre a situação portuguesa.

¹⁸ Eurostat, Documento de Trabalho, *Les Statistiques Culturelles dans l' UE (2000)*.

¹⁹ Eurostat, *Report by the Task Force on Cultural Employment Statistics (2001)* e Comissão Europeia, *Exploitation and development of the potential in the cultural sector in the age of digitalisation (2001)*.

²⁰ Eurobarometer, *Europeans' participation in cultural activities (2001)*.

Quadro 4 - Alguns Dados sobre os Museus na Europa

| | Espanha (1994) | Finlândia (1996) | França (1997) | Itália (1996) | Portugal (1999) |
|--|----------------|------------------|---------------|---------------|-----------------|
| N.º de Museus | 1054 | 139 | 1265 | 2698 | 530 |
| Museus Nacionais (%) | 17 | 9 | 8 | 13 | 22 |
| Outros Museus Públicos (%) | 42 | 56 | 80 | 53 | 38 |
| Museus Privados (%) | 41 | 36 | 12 | 34 | 40 |
| Museus de arte, arqueologia e história (%) | 46 | 24 | 30 | 62 | 35 |
| Museus de ciência e técnica (%) | 20 | 11 | 10 | 24 | 10 |
| Outros museus e monumentos musealiz. (%) | 34 | 65 | 60 | 14 | 55 |
| Museus por 100.000 habitantes | 2,7 | 2,7 | 2 | 4,7 | 5,3 |
| Visitantes por 1.000.000 habitantes | 79 | 75 | 85 | 69 | 74 |
| Pessoal ao serviço (total) | 6897 | 1530 | - | 16031 | 2683 |
| Pessoal permanente (%) | 70 | - | - | - | 96 |
| N.º médio de trabalhadores | 6,5 | 11 | - | 6 | 5 |

Fonte: Eurostat, Documento de trabalho, Estatísticas Culturais na UE (2000) e INE, Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio (2002).

Assim, e para efeitos de enquadramento do sector do património cultural no contexto europeu, tomámos como referência a informação disponibilizada nas ditas publicações, acrescentando-lhes, quando possível, a informação estatística disponível em Portugal, com a ressalva de que se está, sempre, na presença de valores meramente indicativos.

Tal como se refere no capítulo seguinte sobre as características estruturais do sector em Portugal, também na UE são os museus, bibliotecas e arquivos as áreas do património mais institucionalizadas, e as únicas em que foi possível obter dados que permitem uma comparação à escala da UE (Quadro 4).

Perante este quadro, o panorama dos museus em Portugal afigura-se-nos similar ao dos restantes países considerados. Efectivamente, quer em relação ao peso do sector público na tutela das entidades museológicas, quer quanto ao tipo de museus, quer quanto ao número de visitantes, ou mesmo em relação ao pessoal ao serviço, os indicadores considerados permitem um retrato do panorama museológico em Portugal bastante satisfatório. Relevam-se, como dados mais contrastantes, o peso dos Museus Nacionais, bastante superior à dos países considerados, bem como o baixo número médio de trabalhadores. Como dado positivo, releva-se o número

médio de museus por 100.000 habitantes, quase o dobro do verificado em países como a Espanha e a França. Todavia, no cômputo do número de museus existentes em Portugal estão contabilizados, como se verá posteriormente, um número muito significativo que não reúne condições mínimas para ser classificado como museu.

Relativamente às bibliotecas, o panorama é igualmente favorável a Portugal. Efectivamente, quer em número de bibliotecas por habitante, quer em relação ao número de utilizadores e de recursos nelas disponíveis, quer mesmo em relação ao número médios de pessoal ao serviço por biblioteca, os rácios apresentados por Portugal são, na generalidade, satisfatórios. Apenas se releva a diminuta importância das bibliotecas públicas, mesmo tendo em conta a evolução verificada nos últimos anos, bem como o baixo número de pessoal ao serviço com formação superior em BAD (Quadro 5).

Em relação ao emprego, se bem que em termos das estruturas institucionais como as bibliotecas, arquivos e museus, os rácios apresentados por Portugal não sejam significativamente inferiores aos dos restantes países europeus, com excepção do Reino Unido e da Finlândia, já em relação aos empregos mais qualificados, para os quais se exige normalmente formação

Quadro 5 • Alguns Dados sobre as Bibliotecas na Europa

| | Espanha (1994) | Finlândia (1996) | França (1997) | Itália (1996) | Portugal (2000) |
|---|----------------|------------------|---------------|---------------|-----------------|
| N.º de Bibliotecas | 6664 | 1358 | 2684 | 10772 | 1891 |
| Nacionais | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| Públicas (%) | 66 | 73 | 96 | 56 | 16 |
| Especializadas (%) | 23 | 4 | | 24 | 16 |
| Importantes Não Especializadas (%) | 1 | | | 2 | 13 |
| De Estabelecimentos de Ensino Superior | 9 | 22 | 3 | 16 | 54 |
| Bibliotecas por 100.000 habitantes | 17 | 26 | 5 | 19 | 19 |
| Livros por 100.000 habitantes | 191 | 1810 | 252 | 227 | 335 |
| Número de utilizadores por 100.000 hab. | 29394 | 48800 | 10400 | 500 | 27800 |
| Pessoal ao serviço (total) | 15371 | 6552 | 22860 | 2957 | 5501 |
| Pessoal Bibliotecário (%) | 33 | 19 | 36 | 32 | 10 |
| N.º médio de trabalhadores | 2,3 | 4,8 | 8,5 | 0,3 | 2,9 |

Fonte: Eurostat, Documento de trabalho, Estatísticas Culturais na UE (2000) e INE, Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio (2002).

superior como seja bibliotecários, arquivistas e conservadores de museu, Portugal apresenta, ainda, um significativo défice em relação à média comunitária (Quadro 6).

Para além da informação sobre estas duas áreas das actividades do património cultural, as estatísticas europeias não permitem, ainda, comparações sobre a actividade empresarial privada nas diversas actividades integrantes da "indústria do património". Todavia, e de acordo com o Relatório Final do estudo encomendado pelo Departamento de Estudos e Prospectiva do Ministério da Cultura francês, publicado pelo EUROSTAT, e intitulado "*Statistiques culturelles en Europe*", as profissões independentes e o auto-emprego nas actividades culturais é, em média, o dobro (30%) do registado para o conjunto da economia (14%), e o emprego parcial, temporário (sazonal), bem como a percentagem de duplo emprego é igualmente

superior em, pelo menos, dois pontos percentuais à verificada para o conjunto das actividades económicas. Por outro lado, a percentagem de "trabalhadores da cultura" que possuem uma formação superior representa entre 43% a 47% enquanto para o conjunto das actividades económicas essa percentagem não excede os 23%. Estamos, pois, perante um sector onde predomina o emprego altamente qualificado e, simultaneamente, formas atípicas de emprego.

Aliás, a questão do trabalho independente, do auto-emprego e das lógicas do trabalho por projecto acarreta, como se verá posteriormente, exigências de competências ao nível de gestão, designadamente em matéria de gestão económico-financeira, e cuja ausência de formação tem contribuído para a sua não sustentabilidade.

Relativamente à actividade empresarial privada, e apesar da inexistência de informação estatística

Quadro 6 • Alguns Dados sobre o Emprego em Actividades Culturais na Europa

| | Alemanha | Espanha | França | Finlândia | Reino Unido | Portugal | UE 15 |
|---|----------|---------|--------|-----------|-------------|----------|-------|
| Emprego no conjunto das Actividades Culturais (%) | 3,0 | 1,7 | 1,9 | 2,2 | 2,7 | 1,2 | 2,1 |
| Emprego em Bibliotecas, Arquivos e Museus (%) | 0,18 | 0,17 | 0,2 | 0,43 | 0,35 | 0,16 | 0,23 |
| Dos quais: Bibliotecários, Arquivistas, Conservador (%) | 58 | 50 | 83 | 70 | 65 | 37 | 64 |

Fonte: Eurostat, Report by the Task Force on Cultural Employment Statistics (2001).

credível, estamos em crer que, na Europa tal como em Portugal, será significativo o número de pequenas empresas e de trabalhadores independentes actuando no mercado do património cultural, quer ao nível da inventariação, quer em actividades de conservação e restauro, designadamente por conta de entidades museológicas, bibliotecas e arquivos, quer na dinamização de eventos promovidos em espaços patrimoniais.

1.2.3 Práticas e consumos culturais

A crescente importância do património cultural como recurso para o desenvolvimento, traduzida numa maior centralidade deste domínio no quadro das políticas culturais europeias e pela consequente expansão da rede de estruturas e oferta de serviços, tem-se traduzido numa melhoria directa da procura, ou seja, do consumo de bens culturais, em praticamente todos os países da Europa.

Efectivamente, e ao contrário de outros domínios das actividades culturais, em que desde meados dos anos 60, com o aparecimento da televisão e mais tarde do vídeo, se vinha assistindo a quebras nos públicos em detrimento dos consumos domiciliários, as visitas a museus, monumentos e sítios históricos manteve, ao longo do último quartel do Séc. XX, uma procura

crescente, explicável em larga medida pelo incremento do turismo cultural, mas também por uma maior capacidade na renovação da oferta de exposições, pela dinamização dos espaços museológicos e pela maior abertura à publicidade e ao marketing.

Relativamente à frequência de bibliotecas, o aumento geral do nível de educação, a par com a expansão das redes de bibliotecas públicas e de estabelecimentos de ensino superior, e ainda com a disponibilidade de novos suportes documentais mais atractivos aos públicos juvenis, viria a traduzir-se num crescimento sustentado do número de utilizadores das bibliotecas, quer ao nível da consulta quer do empréstimo de livros e outros suportes.

Assim, o crescimento do peso da despesa privada na aquisição de bens e serviços culturais a que se vem assistindo na Europa, tem-se repercutido de forma positiva em consumos culturais associados ao património. Todavia, as diferenças são ainda acentuadas de país para país, e penalizam fortemente a realidade portuguesa, onde essas práticas são ainda tidas como elitistas (Quadro 7).

As saídas culturais em Portugal, dirigidas a museus e outros espaços patrimoniais, revelam o patamar mais estreito de públicos, mesmo quando somadas as

Quadro 7 - Alguns Dados sobre Práticas e Consumos Culturais na Europa

| | Alemanha | Espanha | França | Finlândia | Reino Unido | Portugal | UE 15 |
|---|----------|---------|--------|-----------|-------------|----------|-------|
| <i>Visitar um Monumento Histórico, nos últimos 12 meses</i> | | | | | | | |
| Sim, mais de 7 vezes | 2,2 | 2,6 | 3,5 | 5,8 | 9,3 | 1,9 | 4,8 |
| Nunca | 52,9 | 64,3 | 64,6 | 55,3 | 44,0 | 74,1 | 56,8 |
| <i>Ir a um Museu, nos últimos 12 meses</i> | | | | | | | |
| Sim, mais de 4 vezes | 5,0 | 4,1 | 4,8 | 5,5 | 12,1 | 2,1 | 4,9 |
| Nunca | 67,4 | 78,3 | 76,5 | 62,5 | 57,8 | 83,6 | 70,1 |
| <i>Ir a uma Biblioteca, nos últimos 12 meses</i> | | | | | | | |
| Sim, mais de 12 vezes | 3,6 | 7,1 | 6,3 | 29,2 | 17,6 | 2,1 | 7,9 |
| Nunca | 70,9 | 77,3 | 77,8 | 32,2 | 50,7 | 83,2 | 70,2 |
| <i>Ler um livro, nos últimos 12 meses</i> | | | | | | | |
| Sim, c/ obj. educativos | 20,9 | 6,9 | 18,3 | 20,2 | 17,4 | 14 | 14,5 |
| Nunca | 41,1 | 52,7 | 42,9 | 23,9 | 25,5 | 67,3 | 42,1 |

Fonte: Eurostat, Eurobarometer Survey on, *Europeans' participation in Cultural Activities* (2001).

práticas regular e irregular, situando-se próximo dos 80% a percentagem de população portuguesa que afirma nunca ter visitado um museu. Comparativamente com a média comunitária (70%), para já não referir países onde tais práticas estão fortemente enraizadas, como o Reino Unido ou os países nórdicos, os espaços museológicos e monumentais em Portugal continuam a revelar uma fraca atractividade, apenas compensada com a procura por parte de turistas e, mais recentemente, de grupos escolares.

Estudos recentes sobre os públicos da cultura em Portugal²¹ revelam uma estrutura de consumos e de práticas culturais quase piramidal, e a sua forte correlação com a distribuição do espectro das qualificações escolares e socioprofissionais mostram o peso que continuam a ter os processos e os mecanismos de aquisição e distribuição desigual dos recursos e das competências culturais. Neste contexto, a sobreabundância de equipamentos e acontecimentos culturais, sobretudo nos meios urbanos e cosmopolitas, deve ser entendida como um investimento necessário para se ir cumprindo a tarefa da democratização cultural.

1.3. Características Estruturais do Sector em Portugal

Em Portugal, por razões que se prendem como o contexto político anterior ao 25 de Abril, e com a instabilidade que se lhe seguiu, só a partir de meados dos anos 80 o património cultural viria a assumir a centralidade que hoje se lhe reconhece no contexto das políticas culturais.

Durante o período do Estado Novo, algum do nosso património cultural foi utilizado como instrumento de propaganda dos valores do regime, destacando-se, nesse particular, a acção de António Ferro. Todavia, os recursos financeiros que lhe eram destinados nunca foram de molde a viabilizar intervenções de conservação e restauro mais profundas. Aliás, com a indus-

trialização e o crescimento urbano verificado nos anos 60, algum património viria mesmo a ser destruído pela "febre urbanística".

Num panorama desolador, releva-se o papel relevante, embora discutível, da DGEMN - Direcção-Geral de Edifícios e Monumentos Nacionais na conservação e restauro de inúmero património, bem como a criação da Fundação Calouste Gulbenkian em 1956, que viria a ser, durante muitos anos, a única referência no panorama cultural português.

Nos primeiros tempos da democracia, e porque a cultura, naturalmente, não constituiu um sector de intervenção prioritário, as áreas patrimoniais continuaram ao abandono, com excepção para o património etnográfico que viria a conhecer um interesse particular. Nos anos 80, com a estabilidade política conquistada, com a confiança de um ritmo favorável no crescimento económico, com a abertura ao exterior e a integração na Comunidade Europeia, a cultura e o património cultural assumem uma importância renovada.

O primeiro sinal dessa importância foi dado com a aprovação, em 1979, da Convenção para a Protecção do Património Mundial, Cultural e Natural, que havia sido aprovada pela UNESCO em 1972. Segue-se-lhe a criação, em 1980, do Instituto Português do Património Cultural (IPPC). A partir de então, o quadro institucional e normativo do património cultural foi-se estruturando, e os apoios públicos à sua dinamização crescendo em importância e significado. A publicação em 2001 da Lei de Bases do Património Cultural (Lei nº 107/2001, de 8 de Setembro) representa o culminar desse processo de institucionalização e estruturação.

1.3.1 O quadro institucional e organizativo

O quadro institucional e organizativo do património cultural caracteriza-se por uma grande pluralidade

²¹ Fortuna e Abreu (2001); Silva, S. (1998); Conde, I. (1998); Pais, J.M. (1998).

de entidades, reunindo formas diversas de organização e prestação de serviços. Predominantemente marcadas por um défice de capacidade para assegurarem auto-suficiência económica, os agentes do património desenvolvem as suas actividades num quadro institucional predominantemente dinamizado pelo sector público, ou onde se faz alguma convergência entre financiamentos públicos e privados.

O sector público integra, para além dos órgãos de tutela e de definição das políticas públicas, um conjunto diversificado de instituições a quem incumbem as funções de protecção, promoção e de gestão dos apoios públicos ao sector, e que, para além dessas, podem ou não estar directamente implicadas no desenvolvimento e implementação de serviços. Integram ainda o sector público um conjunto muito vasto de serviços, como sejam monumentos, parques arqueológicos, museus, arquivos e bibliotecas nacionais, responsáveis pela preservação, conservação, divulgação e animação do património cultural à sua guarda.

Entre as entidades públicas com papel relevante na dinamização das actividades do património cultural releva-se o Ministério da Cultura, respectivos serviços dependentes, bem como os organismos por ele tutelados. A orgânica do Ministério da Cultura, na área do património cultural, reflecte a evolução histórica da tutela do Estado sobre a cultura, em que áreas organizadas em estruturas de carácter mais horizontal se misturam com outras onde predomina uma lógica mais vertical na organização dos serviços.

A figura 3 procura retratar os diversos organismos e instituições, dependentes do Ministério da Cultura, e com intervenção relevante no domínio do património cultural.

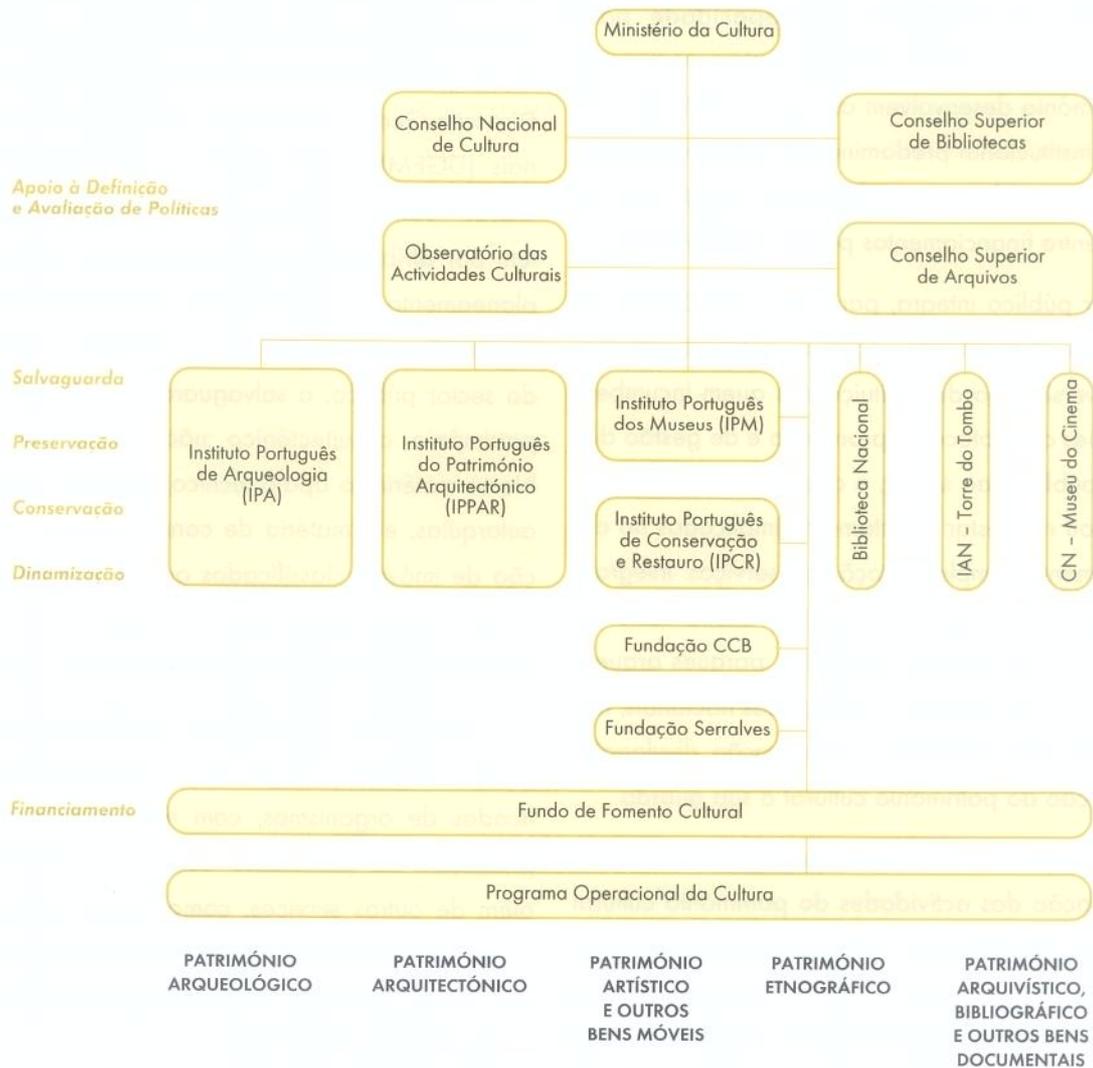
Muitos destes organismos, nomeadamente o IPPAR, o IPM e o IPA, asseguram ainda, de forma directa, através de serviços dependentes criados para o efeito, ou através de protocolos, acordos e contratos-programa com outras entidades, nomeadamente municípios, fundações e associações de defesa do património, a gestão do património imóvel e móvel

que, na tutela do Estado, lhe esteja afecto.

Ao nível do património arquitectónico, merece ainda especial referencia, pelo trabalho desenvolvido nas áreas da inventariação, conservação e divulgação, a Direcção-Geral dos Edifícios e Monumentos Nacionais (DGEMN), serviço central do Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações, que tem por atribuições, para além das de concepção, planeamento e coordenação das actividades de construção e remodelação de edifícios e instalações do sector público, a salvaguarda e valorização do património arquitectónico não afecto ao IPPAR. Nesta matéria, o apoio técnico, designadamente às autarquias, em matéria de conservação e reabilitação de imóveis classificados ou em vias de classificação, e por vezes o financiamento dessas operações, têm constituído um contributo muito relevante.

Ao nível local, e geralmente na dependência do poder autárquico, existe ainda um conjunto diversificados de organismos, com responsabilidades na protecção do património cultural municipal, para além de outros serviços, como sejam monumentos, museus, arquivos ou bibliotecas municipais, que asseguram as funções de conservação, divulgação e animação do património local.

Ao nível privado, a Igreja Católica e as Misericórdias, pelo número de bens culturais que possuem, e as Fundações e Casas-Museus, pelo papel que têm desempenhado no apoio e dinamização de acções nas áreas do património, são actores institucionais de relevância incontornável. Para além delas, as organizações associativas de defesa do património cultural são também importantes agentes do sector, quer ao nível da protecção, impedindo a destruição, deterioração ou perda de bens culturais, quer ao nível de actividades de dinamização do património, como seja o desenvolvimento de núcleos museológicos, a formação em ofícios tradicionais, actividades de animação turística, programas de descoberta activa do património, etc. Para tal contam, frequentemente, com o apoio das Autarquias locais.

Figura 3 - Organigrama do Ministério da Cultura

O sector privado é predominantemente caracterizado por pequenas empresas, muitas das quais, designadamente nas áreas do património arquitectónico e arqueológico, funcionam quase exclusivamente em regime de subcontratação para empresas de construção civil e obras públicas. Nas áreas do património artístico e etnográfico é significativa a prestação de serviços em regime de trabalho independente.

1.3.2 Caracterização sumária do tecido produtivo

A análise do tecido produtivo suscita problemas acrescidos, decorrentes das insuficiências e limitações da informação estatística disponível que, na prática, inviabilizam a sua caracterização em mol-

des similares à de outros sectores da actividade económica.

As únicas fontes de informação disponíveis, que permitem alguma aproximação à realidade do tecido produtivo são, para além das Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio, publicadas pelo INE, alguns estudos e inquéritos promovidos por organismos do Ministério da Cultura. Para além destas, e designadamente os Quadros de Pessoal (MSST), por não integrarem o sector público nem o trabalho independente, revelam-se inadequadas ao tratamento das realidades das empresas e dos empregos no domínio do património cultural.

Com efeito, e apenas a título de exemplo, refira-se que, de acordo com os Quadros de Pessoal, existiam em 2000 apenas 45 instituições (1 pública, 11 de carácter associativo e as restantes de carácter privado) classificadas como: Bibliotecas, Arquivos e Museus, e outras actividades de Conservação de Locais e Monumentos Históricos, que empregavam 313 trabalhadores. Ora, de acordo com o Censo de 2001, as Bibliotecas, Arquivos, Museus e Conservação de Locais e Monumentos Históricos (CAE 9.2.5) tinham ao seu serviço 4.177 trabalhadores por conta de outrem. E de acordo com o “Inquérito aos Museus de Portugal²²”, existiam em Portugal 530 museus (117 tutelados pela Administração Central, 202 pela Administração Local e 211 privados) que tinham ao seu serviço, como pessoal permanente, pelo menos, 3.985 indivíduos.

Relativamente à actividade empresarial nas áreas da conservação e reabilitação do património arquitectónico, bem como à prestação de serviços em regime de trabalho independente, significativo nas áreas da conservação de património artístico e etnográfico, a imponderabilidade das modalidades de classificação da actividade económica adoptadas (CAE 9.2.3.1.2 - Outras actividades artísticas e literárias; CAE 4.5.2.1 - Construção geral de edifícios; ou outras), e a indisponibilidade de informação sectorial ao nível de desagregação exigido pela análise, inviabilizam qualquer apreciação que não de carácter qualitativo.

Perante este panorama, e pesem embora os problemas de comparabilidade com outros sectores objecto de estudo pelo IQF - Instituto para a Qualidade da Formação, a opção foi não considerar a informação disponível nos Quadros de Pessoal - MTSS, e tratar apenas, para efeitos de caracterização do tecido produtivo, a informação disponibilizada pelas Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio, publicadas pelo INE.

1.3.2.1 Património Arqueológico e Arquitectónico Inventariado

O património imóvel integra os monumentos, conjuntos e sítios históricos, reconhecidos pelo seu interesse histórico, arqueológico, artístico, científico, social ou técnico. Para a análise da sua evolução releva-se a inventariação (imóveis protegidos e não protegidos) e a classificação (monumentos nacionais, imóveis de interesse público, valores concelhios, valores culturais regional/local).

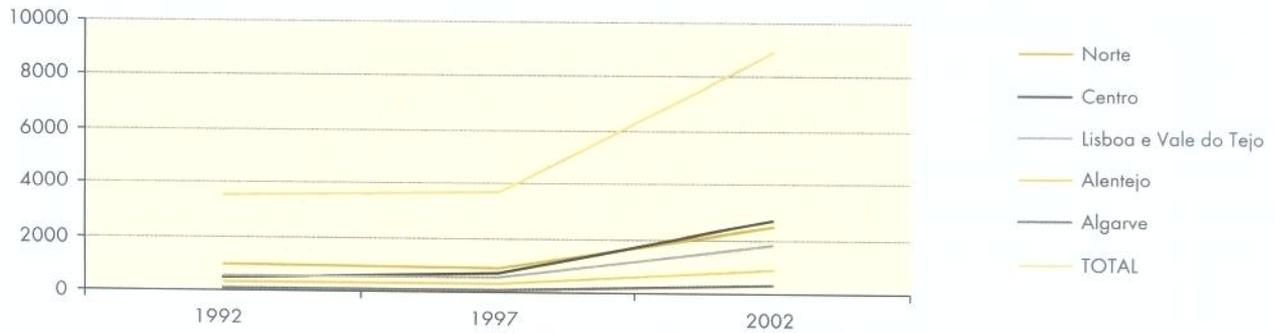
Ao longo da década de 90, fruto da acção dos poderes públicos (Administração Central e Autárquica) e do movimento associativo, e da crescente importância do património cultural para o desenvolvimento económico e social regional, assistiu-se a um movimento importante de inventariação do património arqueológico e arquitectónico, traduzido no facto de o número de imóveis inventariados ter passado de 2.548 em 1990, para 10.929 em 2000, à média de 830 ano (Quadro 8). Com menor intensidade, mas

Quadro 8 - Evolução dos Bens Imóveis Inventariados (1990 a 2000)

| Bens imóveis | 1992 | 1997 | 2002 | Variação (%) |
|------------------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| Monumentos Nacionais | 750 | 760 | 834 | 11 |
| Imóveis de Interesse Público | 1615 | 1765 | 2605 | 61 |
| Valores Concelhios | 183 | 202 | 593 | 224 |
| Imóveis não protegidos | | | 4890 | |
| TOTAL | 2548 | 2727 | 10929 | 329 |

Fonte: INE (1992; 1997; 2002).

²² Instituto Português de Museus (2000)

Gráfico 1 . Evolução dos Bens Imóveis Inventariados, por Região do Continente (1990 a 2000)

Fonte: INE (1992; 1997; 2002).

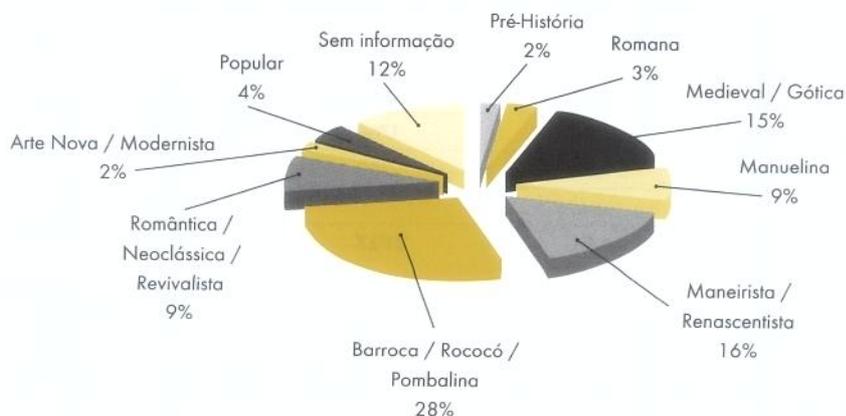
igualmente significativo foi o esforço de classificação, e que se traduziu num acréscimo de mais de 3.500 imóveis classificados (6.039 em 2000), a que corresponde uma média de 1 por dia.

Por região (NUT II), verifica-se que o esforço maior de inventariação foi realizado na região Centro, com um acréscimo de mais de 400%, seguindo-se-lhe a região do Algarve com quase 340%. Nas restantes regiões, quer porque o esforço de inventariação já havia sido realizado anteriormente, quer por menor dinamismo, a variação é inferior a 200% (Gráfico 1).

Quanto ao tipo de entidade proprietária, verifica-se que, em 2000, dos imóveis inventariados já classificados, 60% pertenciam a entidades privadas e apenas 40% a entidades públicas. Todavia, e aten-

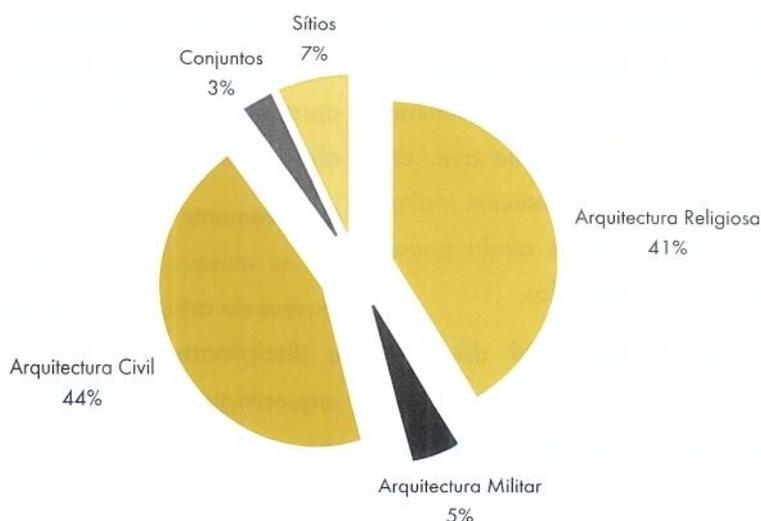
dendo a que 24% dos imóveis inventariados ainda não haviam sido objecto de classificação, será expectável que após esse procedimento a percentagem de imóveis classificados pertença de entidades privadas venha a aumentar.

Outro elemento relevante para a interpretação da evolução das práticas de protecção, conservação e valorização do património cultural, designadamente do edificado, tem a ver com a maior ou menor valorização de determinadas épocas construtivas. No caso português, para além dos acontecimentos naturais e históricos que determinaram a preservação do património existente, importa salientar a fraca expressividade do património edificado no período da Arte Nova Modernista, bem como da construção verna-

Gráfico 2 . Distribuição dos Bens Imóveis Inventariados, por Época de Construção (2000)

Fonte: INE (2002).

Gráfico 3 • Distribuição dos Bens Imóveis Inventariados, por Tipo Arquitectónico (2000)



Fonte: INE (2002).

cular (popular), que juntas não representam, ainda, mais do que 6% do património imóvel inventariado (Gráfico 2).

Finalmente, e relativamente ao tipo arquitectónico, importa salientar a importância da arquitectura religiosa no conjunto do nosso património arquitectónico, a fraca expressividade da arquitectura militar e, ainda, o facto de, apesar de recente, já haverem sido inventariados mais de 800 conjuntos e sítios históricos, confirmando assim a tendência que se tem acentuado na Europa para a protecção de bairros e centros históricos das cidades (Gráfico 3).

1.3.2.2 A actividade museológica

Ao contrário da evolução verificada noutras áreas do património cultural, em que a primeira metade da década de 90 foi marcada por um incremento da actividade, a actividade museológica²³ apenas conheceria um impulso significativo na segunda metade dos anos 90 (Quadro 9).

Estes números merecem todavia alguma reserva, quer porque em 2000 o INE, na sequência do Inquérito aos Museus em Portugal, viria a alterar os critérios de classificação, quer porque nos anos anteriores alguma da realidade dos museus privados

Quadro 9 • Evolução do Número de Museus, por Entidade Proprietária (1992 a 2002)

| Museus | 1992 | 1997 | 2002 | Varição (%) |
|------------------------|------------|------------|------------|-------------|
| Museus Nacionais | 55 | 50 | 77 | 40 |
| Outros Museus Públicos | 238 | 195 | 242 | 2 |
| Museus Privados | 37 | 42 | 211 | 470 |
| TOTAL | 330 | 287 | 530 | 61 |

Fonte: INE (1992; 1997; 2002).

²³ Em termos de informação estatística, são considerados enquanto museus as instituições de conservação e galerias de exposição dependentes de bibliotecas e de centros de arquivo, bem como os sítios e monumentos arqueológicos, etnográficos e naturais e os locais e monumentos históricos com um carácter de museu pelas suas actividades de aquisição, de conservação e de comunicação.

não havia sido considerada. Seja como for, e de acordo com o Inquérito aos Museus em Portugal, a percentagem de museus recentes (entre 6 a 25 anos) e mais recentes (até 5 anos) situava-se, respectivamente, em 43,8% e 19,2%, valores que não incluíam 11,2% de não respostas. Temos portanto que, em quase 70% dos casos, os museus constituem instituições recentes e, portanto, por vezes ainda pouco estruturadas e devidamente qualificadas.

Efectivamente, em 2000, apenas 209 dos 491 museus em actividade cumpriam os cinco critérios de qualificação definidos pelo INE: ter pelo menos uma sala de exposições; estar aberto ao público; ter pelo menos um/a conservador/a de museu ou técnico/a superior; ter orçamento e ter inventário. Dos restantes, muitos não possuíam pessoal permanente, ou não tinham orçamento de funcionamento, e muitos não tinham ainda um inventário sumário. Aliás, a preocupação com a qualificação dos museus é uma das prioridades assumida pelos últimos Governos, o que deverá ser prosseguido no âmbito da nova Lei Quadro dos Museus.

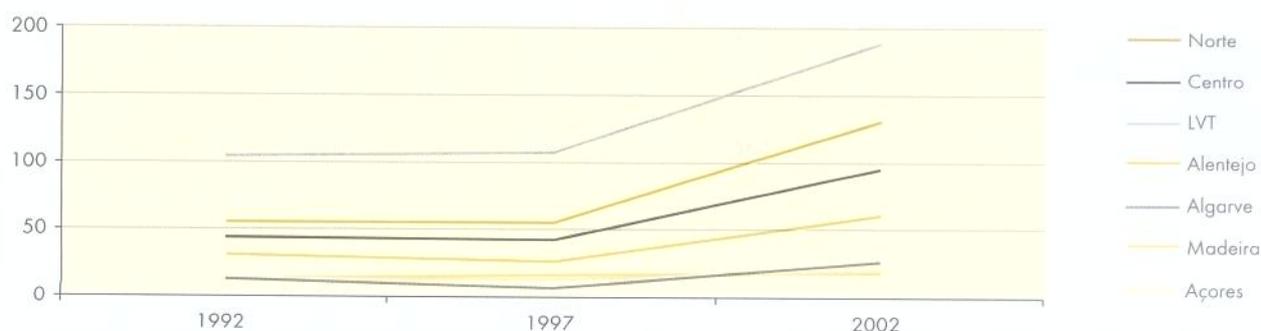
Como seria de esperar, todas as regiões do País possuem museus. De entre estas, Lisboa e Vale do Tejo é a região com maior percentagem (36%), seguida da região Norte. Todavia, e tomando como referência o número de museus ponderado por 100.000 habitantes, o Alentejo assume-se como a

região com maior número de museus *per capita*, com mais de 11 museus por cem mil habitantes, mais do dobro da média nacional 5,3 museus por cem mil habitantes. A região Norte é, neste particular, a que apresenta um valor mais baixo (3,6), e a única abaixo da média nacional (Gráfico 4).

Relativamente aos tipos de museus, releva-se o facto de os museus de antropologia e etnografia e os museus de arte, aos quais acrescem os museus mistos e disciplinares (a maioria dos quais é de arte, arqueologia e etnografia) representarem quase 60% dos universos dos museus existentes em Portugal. Releva-se ainda o facto de os monumentos musealizados representarem apenas 5% do conjunto das instituições museológicas, e pouco mais de 2% do total dos monumentos nacionais, o que nos permite questionar da utilização desse património imóvel. Por último, e ainda em relação à distribuição dos museus por tipologia, refira-se a fraca expressividade dos museus de território, denotando talvez a não evolução dos museus etnográficos para museus de território (Gráfico 5).

Relativamente ao acervo e colecções, e em consonância com o tipo de museus, assim as categorias dominantes no acervo e colecções são, também, das espécies artística e etnográfica, com 31%, seguindo-se as espécies arqueológicas e históricas com, respectivamente, 12% e 11%. De salientar, ainda, a impor-

Gráfico 4 - Evolução do Número de Museus, por Região do Continente (1992 a 2002)



Fonte: Inquérito aos Museus de Portugal (1992; 1997; 2002).

Gráfico 5 • Distribuição dos Museus, por Tipologia



Fonte: INE (2002).

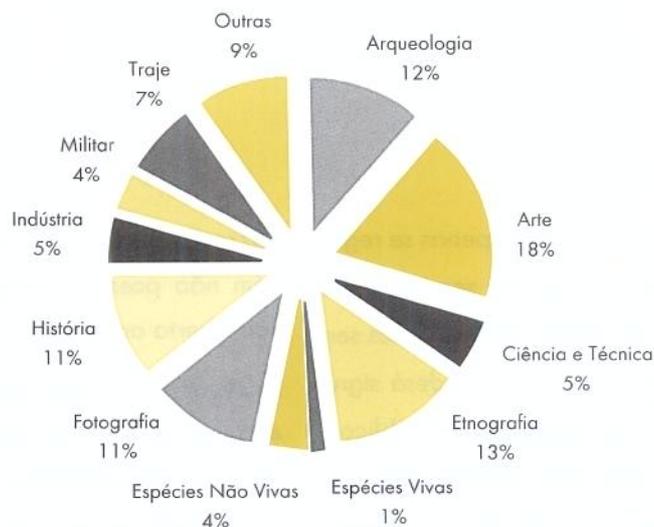
tância dos acervos fotográficos, e a ainda fraca expressividade das espécies de carácter industrial (Gráfico 6).

No funcionamento dos museus, e com base nos dados do Inquérito aos Museus em Portugal, relevam-se alguns aspectos considerados de grande importância para a compreensão das suas estruturas internas, das suas relações com acervos e colecções, dos serviços disponibilizados aos visitantes, concluindo-se o ponto com uma breve análise à sustentabilidade financeira das suas actividades.

Para melhor compreensão dessas relações, apresenta-se um modelo de organigrama-tipo de um museu, o qual procura integrar as principais áreas, serviços e actividades disponibilizadas nos museus (Figura 4).

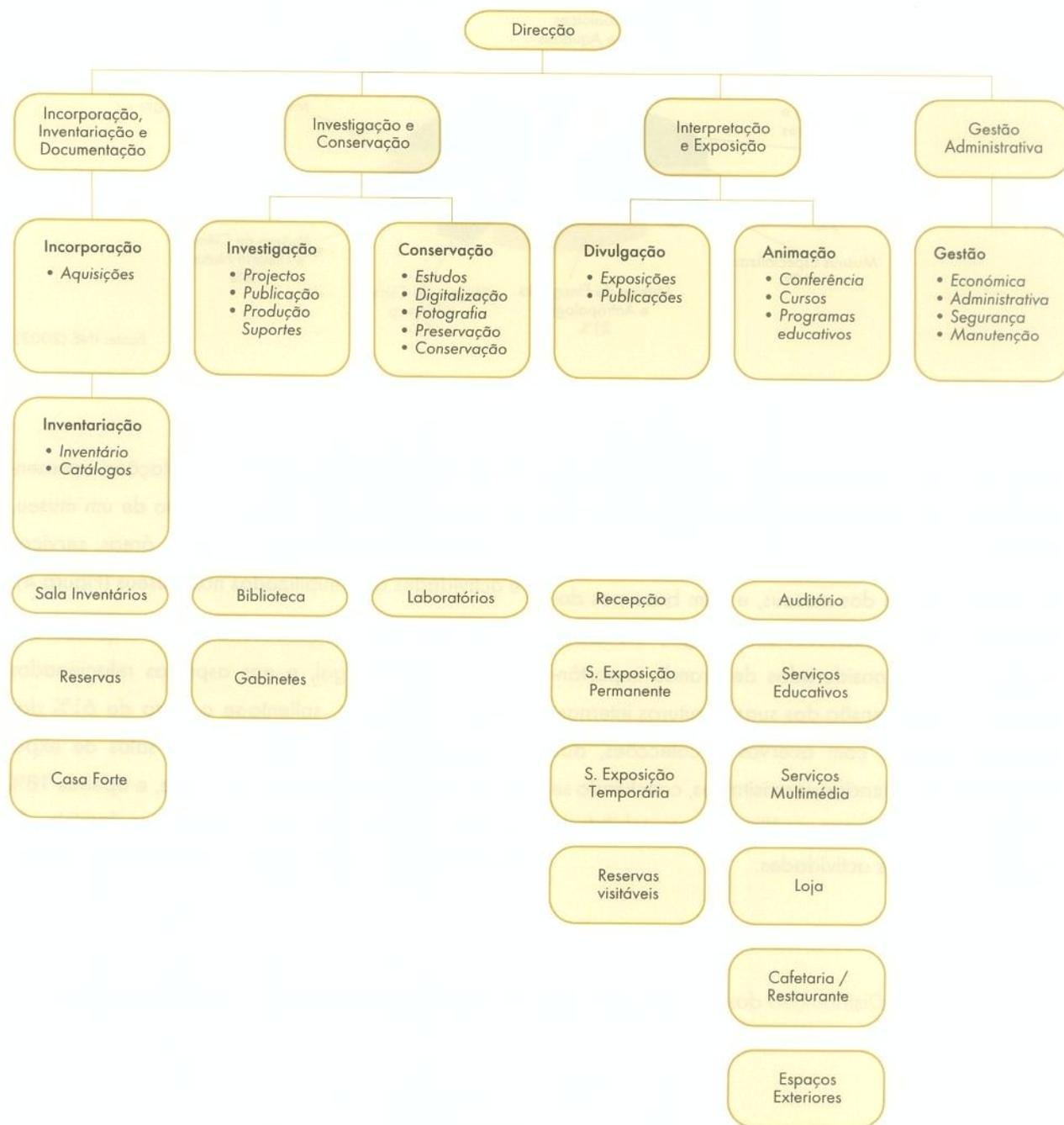
Voltando à análise dos resultados do Inquérito aos Museus em Portugal, e nos aspectos relacionados com a divulgação, salienta-se o facto de 61% dos museus possuir, em 1998, até seis salas de exposição, 15% possuir mais do que onze, e apenas 18% possuir apenas uma sala. Quanto ao horário de funcionamento, 57% referiram estar abertos ao fim

Gráfico 6 • Distribuição dos Museus, segundo as Categorias Dominantes no Acervo e Colecções



Fonte: INE (2002).

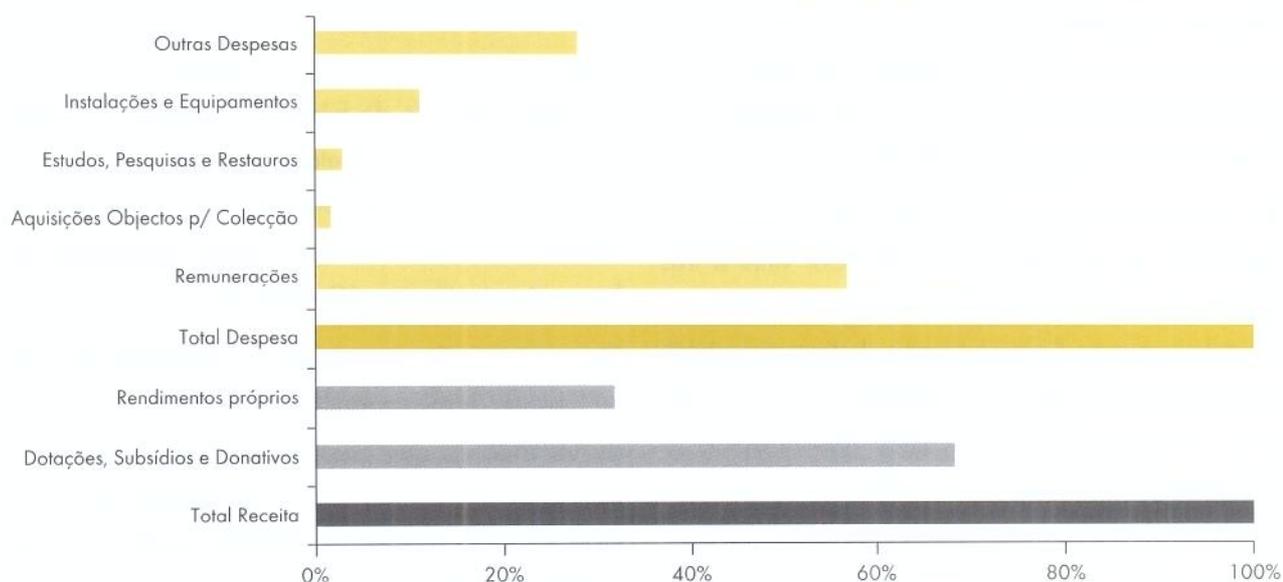
Figura 4 • Organigrama-tipo de um Museu



de semana. Com abertura ocasional apenas se registaram 6%. Relativamente às áreas de serviço, 28% dos museus não possuía, em 1998, quaisquer dos serviços ao público referenciados, o que poderá significar uma fraca dinâmica de captação de públicos. Dos restantes serviços, 26% não possuía serviços educativos, 20% não possuía auditório nem cafete-

ria/restaurante, 32% não possuía loja e 36% também não possuía biblioteca/centro de documentação aberta ao público.

Relativamente à área de investigação e conservação, 42% dos museus não possuía quaisquer dos serviços técnicos referenciados, 39% não possuía biblioteca/centro de documentação e 19% não possuía



Fonte: INE (1999).

laboratórios de conservação e restauro, valor que, se bem que cobrindo realidades muito distintas e tendo em conta a especificidade do serviço, pode ser considerado relativamente alto.

Para concluir, e relativamente à sustentabilidade financeira, importa destacar o facto de os rendimentos próprios, que inclui as receitas das entradas, vendas na loja e de publicações, representar 32% das receitas, e no lado da despesa a fraca expressividade das despesas com aquisições (2%) e com estudos e restauros (3%), contrastando com as despesas com pessoal, superiores a 57% (Gráfico 7).

Em síntese, e corroborando as conclusões do Inquérito aos Museus em Portugal, "a par de uma grande predominância de museus com reduzidos recursos, afirma-se um conjunto, reduzido mas ainda assim significativo, de unidades museológicas com razoável dimensão. Os 51 museus que estavam nestas condições eram maioritariamente de tutela pública (84%) e particularmente dependentes do Ministério da Cultura (37%)".

1.3.2.3 Arquivos e Bibliotecas

Os Arquivos e Bibliotecas constituem-se como das mais antigas instituições de salvaguarda, preservação, conservação e dinamização do património documental textual, e em que as actividades de classificação, inventariação, preservação, conservação e dinamização se encontram mais estabilizadas. Todavia, nos campos do audiovisual, do sonoro, da fotografia, do cinema, e dos suportes informáticos, por serem mais recentes, o nível de enquadramento institucional das suas formas de classificação, inventariação, preservação, conservação e dinamização ainda se encontra numa fase muito incipiente.

A informação estatística disponível reflecte, como não poderia deixar de ser, a evolução recente das fontes de património documental. Daí que, enquanto a actividade dos arquivos deixou de constar das Estatísticas da Cultura (a última informação disponível data de 1990), o tratamento da informação relativa à actividade das bibliotecas passou a centrar-se mais na caracterização da procura do que nas

características dos bens documentais ou dos serviços prestados. Assim, a caracterização do tecido produtivo que seguidamente se apresenta revela lacunas, as quais se procurará ultrapassar no decurso do presente estudo com recurso a informação mais exaustiva ou de carácter qualitativo.

Em 1990, existiam em Portugal 83 arquivos: um nacional; um regional; quinze distritais; vinte e três municipais e os restantes sob a alçada de organismos da Administração Central, Local e de Empresas Públicas (30), ou de instituições religiosas (1) ou privadas (12). Os arquivos encontravam-se pois, e ainda se encontram, fundamentalmente sob a alçada do Estado. E, nessa lógica, centralizados em Lisboa (81%).

Relativamente à especificação dos fundos e colecções existentes, releva-se a importância dos documentos textuais, seguida dos audiovisuais, designadamente fotografias, filmes e registos sonoros, os quais constituíam já uma parte significativa dos documentos constantes dos fundos e colecções existentes, seguindo-se-lhes os documentos cartográficos, iconográficos e finalmente os selos.

Presentemente, por via do Programa de Apoio à Rede dos Arquivos Municipais (PARAM), esta área começa a dar sinais de algum dinamismo, todavia ainda dependente da capacidade que venha a ser instalada de digitalização de documentos.

À semelhança do verificado noutros domínios da cultura, a década de 90 foi marcada pela expansão da rede de bibliotecas. Efectivamente, a criação de

inúmeras bibliotecas escolares, acompanhando de resto a expansão da rede escolar e a criação de inúmeras Universidades e Institutos Politécnicos, verificada nos primeiros anos da década de 90, e a expansão da rede de bibliotecas públicas ocorrida durante a segunda metade da década de 90, contribuíram para que, em dez anos, o número de bibliotecas existentes no país tivesse aumentado de forma tão significativa (Quadro 10).

Mas mais significativo do que a expansão da rede de bibliotecas foi o crescimento verificado no número de utilizadores, que passou de pouco mais de um milhão em 1992 para quase dez milhões em 2002, sendo que as bibliotecas públicas acolhiam quase metade dos utilizadores.

Quanto à distribuição geográfica, praticamente todos os concelhos do País possuem hoje, pelo menos uma biblioteca pública. Todavia, e como seria de esperar, a região de Lisboa e Vale do Tejo é a que apresenta maior número de bibliotecas (722 em 2000) e os Açores o menor número (49). Face à densidade populacional, o Alentejo, com 139 bibliotecas, é a que revela maior número de bibliotecas *per capita* (Gráfico 8).

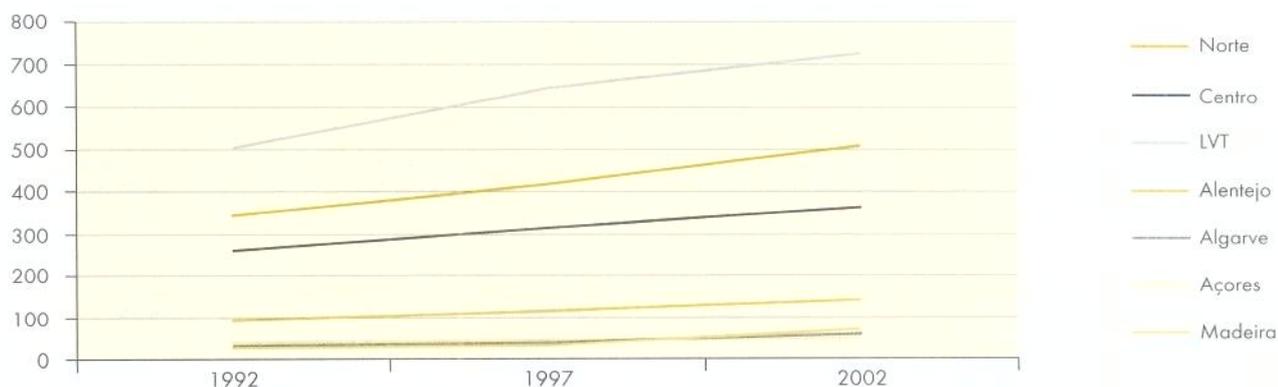
Relativamente à natureza jurídica, o peso do Estado é, neste caso como em todos os da cultura, preponderante, detendo a tutela em 91% das bibliotecas. As bibliotecas pertencentes a entidades privadas com fins lucrativos representavam apenas cerca de 3% do total de bibliotecas existentes em 2000.

Quadro 10 - Evolução do Número de Bibliotecas, por Tipologia (1992 a 2002)

| Bibliotecas | 1992 | 1997 | 2002 | Variação (%) |
|---|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Bibliotecas Nacionais | 1 | 1 | 1 | 0 |
| Especializadas | 229 | 302 | 310 | 35 |
| Importantes Não Especializadas | 11 | 10 | 13 | 18 |
| Públicas | 167 | 186 | 305 | 83 |
| Escolares (incluindo Universitárias) | 879 | 1101 | 1262 | 44 |
| TOTAL | 1287 | 1600 | 1891 | 47 |

Fonte: INE (1992; 1997; 2002).

Gráfico 8 • Evolução das Bibliotecas, por Região do Continente (1992 a 2002)



Fonte: INE (1992; 1997; 2002).

Finalmente, e quanto ao tipo de documentos existentes, verificam-se algumas diferenças significativas entre os tipos de bibliotecas. Assim, enquanto nas nacionais predominam os livros e manuscritos, nas bibliotecas especializadas predominam os documentos audiovisuais e outros tipos de documentos, e nas bibliotecas públicas os livros e periódicos.

Para melhor compreensão das actividades dos arquivos e bibliotecas, apresenta-se um modelo de organigrama-tipo, o qual procura integrar as principais áreas, serviços e actividades disponibilizadas nos Arquivos e Bibliotecas (Figura 5).

A ausência de informação estatística sobre as estruturas físicas das bibliotecas condiciona uma análise mais exaustiva. Todavia, e tendo em conta que a rede de bibliotecas públicas é recente, e que os espaços foram definidos já em função do novo modelo de bibliotecas, é crível que, na sua maioria, as bibliotecas portuguesas possuam os requisitos físicos desejáveis. A evolução do número de utilizadores parece comprová-lo.

1.3.2.4 A actividade empresarial privada nas áreas do património cultural

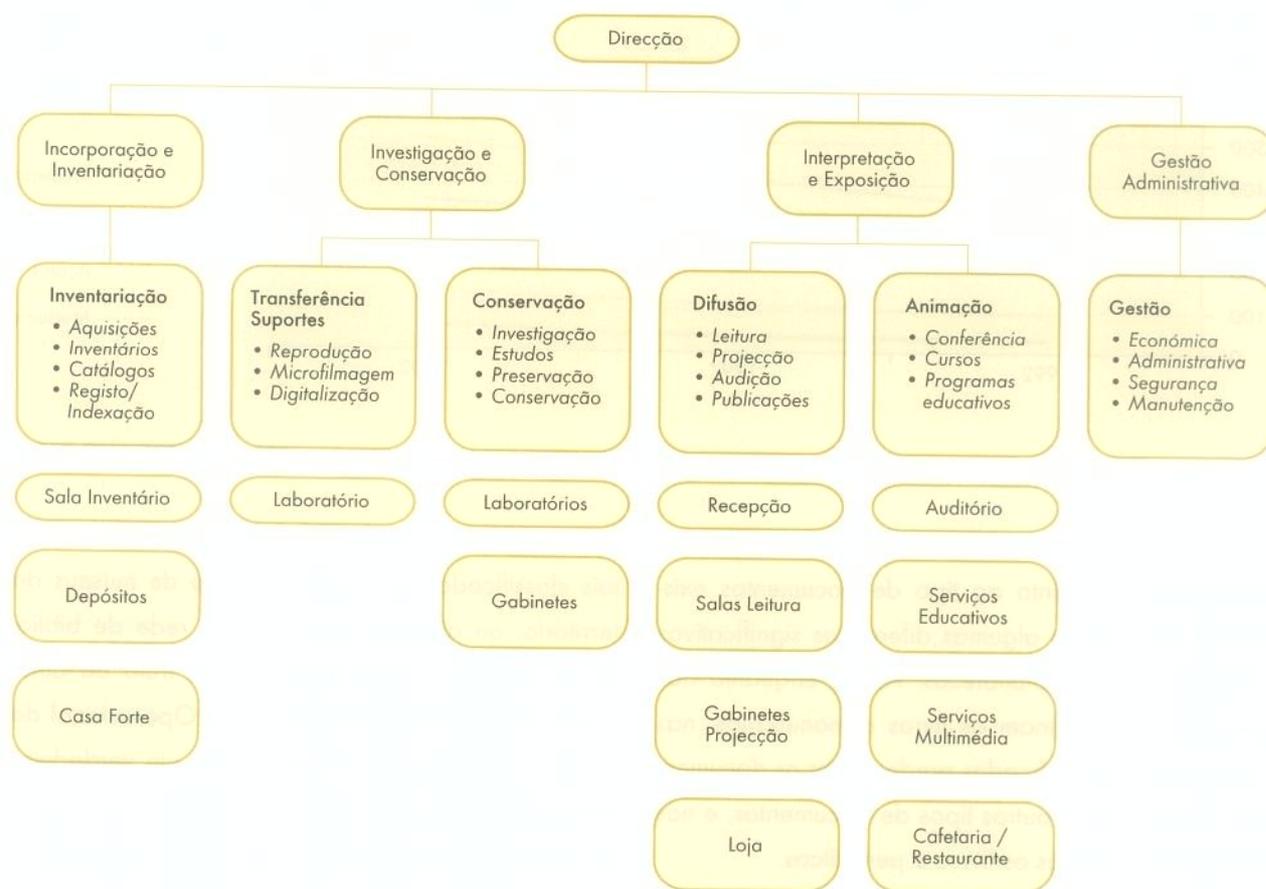
Na segunda metade dos anos 90, em resultado de novas políticas culturais, como as intervenções em centros históricos urbanos e em conjuntos monumen-

tais classificados, ou a dinamização de museus do território, ou ainda a expansão da rede de bibliotecas públicas, e mais recentemente fruto da dinâmica criada em torno do Programa Operacional da Cultura, assistiu-se à constituição de um verdadeiro mercado de trabalho para as profissões do património cultural, ao qual não é estranho o crescimento do emprego verificado em áreas tão distintas como sejam: a museologia; a investigação pura e aplicada, os estudos de impacte ambiental ou em trabalhos de minimização do impacte de obras, públicas ou privadas; etc.

Para a constituição desse mercado, muito terá contribuído o Ensino Superior, universitário e politécnico, que, ao conseguir atrair e formar um número significativo de arqueólogos, conservadores-restauradores, antropólogos, historiadores da arte, e mais recentemente gestores de património cultural, disponibilizou para um mercado em crescimento mão-de-obra qualificada capaz de suprir carências até então insatisfeitas. Efectivamente, até meados dos anos 90, era comum a afirmação de que "não se faz... porque não há quem faça".

Todavia, quer a instabilidade económico-financeira estrutural que caracteriza as actividades culturais no nosso país, quer com a própria natureza das intervenções sobre o património, predominantemente

Figura 5 • Organigrama-tipo de um Arquivo/Biblioteca



vocacionadas para o modelo organizativo de projecto, fazem com que muito desse novo emprego criado venha sendo exercido como actividade liberal, em regime de prestação de serviços, de auto-emprego ou mesmo sob a forma de voluntariado.

Assim, e pese embora a insuficiência de informação estatística sobre a actividade empresarial privada nas áreas de intervenção sobre o património, o facto é que existe hoje muito mais emprego para além das estruturas públicas. Existem empresas de arqueologia com intervenções relevantes no mercado, existem empresas de construção civil especializadas na conservação e restauro de património edificado, existem empresas de conservação e restauro de património artístico-cultural a actuarem no mercado há já alguns anos, existem empresas a actuarem no mercado do património arquivístico, existem empresas de outros sectores que se especializaram

no fornecimento de bens e serviços para a “indústria do património”, e mesmo na área do património etnográfico começam a surgir iniciativas empresariais que, em associação com o turismo cultural, exploram valores patrimoniais da nossa identidade colectiva. E para além das iniciativas empresariais existe, ainda, muito trabalho intermitente.

Num quadro de escassez de recursos financeiros, como o que se avizinha, nem todas as iniciativas privadas terão já assegurada a sua sustentabilidade. As práticas de *outsourcing* poderão até crescer na administração pública e autárquica, mas essas são já lógicas de mercado, e os seus efeitos serão apenas a prova de que o mercado das “profissões do património” existe. Aferir das lógicas em presença, da sustentabilidade das estratégias empresariais, das perspectivas para o auto-emprego, etc., são tarefas a que nos propomos na segunda fase deste Estudo.

1.3.3 Dinâmica da oferta e da procura

Em Portugal, durante as décadas de 80 e 90, registou-se um significativo investimento na actividade cultural, com particular incidência nos domínios da oferta e do esforço de identificação, alargamento e fidelização dos públicos urbanos para a cultura. Este investimento foi multifacetado, quer no que diz respeito às origens e natureza dos agentes culturais, quer nas suas formas de expressão, quer ainda nos domínios da actividade cultural.

Em resultado desta visibilidade da actividade cultural, a paisagem cultural das cidades portuguesas tem-se vindo a modificar profundamente. A organização de grandes eventos, como a “XVII Exposição Europeia de Arte, Ciência e Cultura do Conselho da Europa, em 1983, o arranque da Bienal de Antiguidades, pela FIL, em 1988, a “Europália 91”, “Lisboa - Capital Europeia da Cultura” em 1994, “EXPO” em 1998, “Porto - Capital Europeia da Cultura” em 2001, ou “Coimbra - Capital da Cultura” em 2003, mas também a proliferação de pequenos eventos um pouco por todo o país, a par com a reabilitação de centros históricos, com a criação de campos arqueológicos, ou a realização de grandes exposições de artistas contemporâneos, têm contribuído para promover e qualificar uma “massa crítica” (equipamentos, profissionais e públicos) essencial à sustentabilidade do desenvolvimento do sector da cultura em Portugal.

Como motor da dinamização do sector, e num quadro de “mercado assistido”, a Administração Central e Local desempenharam um papel decisivo na consolidação dessa “massa crítica”, não só porque a elas se deve, em larga medida, a infra-estruturação das actividades ligadas ao património cultural através, designadamente, da criação da rede de bibliotecas públicas, de museus, ou da reabilitação de monumentos e centros históricos, mas também como financiadora de iniciativas ou financiadoras de actividades, nomeadamente através do Programa Operacional para a Cultura.

Pese embora esta dinâmica cultural, o facto é que ainda não se dispõe de informação consistente e suficiente para a avaliação das condições de produção, circulação e consumo dos produtos e serviços culturais. Neste contexto, a análise das dinâmicas da oferta e da procura de consumos culturais na área do património reporta, exclusivamente, à análise da actividade museológica e das bibliotecas e arquivos que, por serem actividades já institucionalizadas, disponibilizam informação pertinente, capaz de suportar uma apreciação mais qualitativa.

Relativamente à actividade museológica, e em traços gerais, para além da expansão da rede pública e privada verificada a partir dos anos 80, importa salientar ao nível das dinâmicas produtivas, a crescente diversificação dos serviços prestados. Com efeito, e relativamente às actividades desenvolvidas pelos museus para captação de público, releva-se o facto de apenas 25% dos museus não referirem a realização de, nos últimos dois anos, quaisquer actividades orientadas para o público.

De entre o conjunto das iniciativas orientadas para o público, releva-se a renovação das exposições permanentes e a organização de exposições temporárias, referenciada por 31% dos museus. Igualmente importante para a divulgação do acervo e colecções são as visitas guiadas, que todavia apresentam valores inferiores. Relativamente aos serviços educativos, referido por 59% dos museus como neles existindo, a fraca expressividade revelada pelas acções dirigidas ao público escolar parece radicar no facto de, de acordo com os dados do Inquérito aos Museus em Portugal, a maioria dessas acções (58%) serem visitas guiadas a grupos de estudantes e, por isso, estarem, eventualmente, classificadas enquanto tal (Gráfico 9).

Ainda de acordo com os dados do Inquérito aos Museus em Portugal, notam-se algumas especificidades das actividades orientadas para o público, por tipo de museu. Por exemplo, as exposições temporárias não produzidas pelo museu têm particular

Gráfico 9 - Iniciativas Desenvolvidas pelos Museus e Orientadas para o Público

Fonte: INE (2002).

relevância para os museus da ciência e tecnologia (32%) e para os da ciência e história natural (30%). Por outro lado, os espectáculos, onde avultam as representações históricas e os espectáculos etnográficos, são referidos por 68% dos monumentos musealizados.

Quanto aos projectos de investigação, por nós consideradas como integrantes da grande área de investigação e conservação, os dados do Inquérito aos Museus em Portugal permitem concluir que apenas cerca de 1/3 dos museus realizam ou promovem projectos de investigação. Destes, uma parte significativa envolve os seus próprios técnicos, isoladamente (35%) ou com investigadores externos (53%), e 10% referiram apenas investigadores externos. Relativamente ao envolvimento em projectos de investigação com entidades/investigadores externos, releva-se a fraca expressividade de projectos envolvendo empresas (7%) e a importância do envolvimento com instituições de ensino (37%) e com outros museus (19%).

Outra área de grande relevância para a caracterização dos museus, e particularmente significativa na análise das actividades de conservação e valoriza-

ção do património cultural, é a que se prende com os modos de incorporação das peças, com as modalidades do seu inventário e registo e, ainda, com as actividades de conservação e restauro. Relativamente aos modos de incorporação das peças, e de acordo com os dados do Inquérito aos Museus em Portugal, a categoria predominante é a de doação, com 70% de frequências relativas, logo seguida da de aquisição, com 52%. As categorias de achado e recolha representam, respectivamente, 22% e 40%, e a de legado 26%. Como seria expectável, verifica-se a tendência para as categorias de achado e recolha serem mais acentuadas quando a origem das peças é a área geográfica do museu.

Quanto às modalidades de inventário e registo, o quadro 11 traduz bem o panorama da utilização das novas tecnologias para o inventário e registo, e por consequência para a divulgação do património cultural à guarda dos museus nacionais.

Daí que se subscreva a conclusão do Inquérito aos Museus em Portugal (IPM, 1999), de, relativamente à utilização de meios informáticos, o panorama ser "muito negativo, denotando atraso considerável no registo informático das peças, ele próprio indicador

Quadro 11 • Forma de Registo das Peças segundo o Tipo de Bens

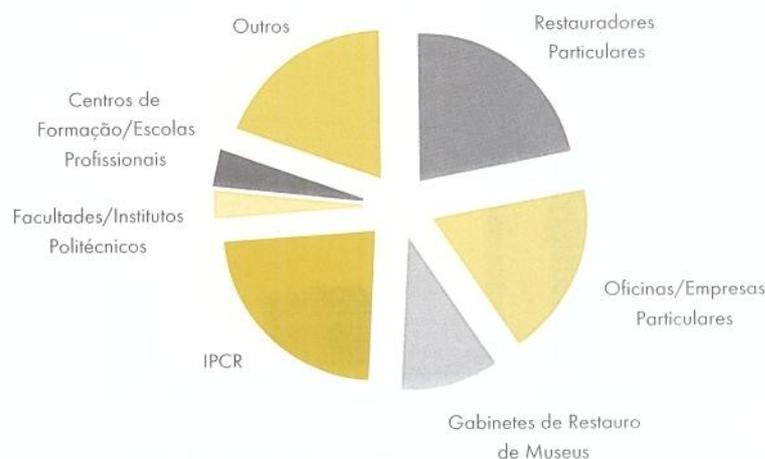
| Tipo de Bens | N.º Museus | N.º Peças | C/ Inventário Sumário /Desenvolvido (%) | Fotografados (%) | Em Base de Dados (%) |
|--------------------------------|------------|-----------|---|------------------|----------------------|
| Arqueológicos | 99 | 585 043 | 61,8 | 12,3 | 9,7 |
| Artísticos e Históricos | 232 | 2 074 556 | 32,5 | 10,6 | 5,8 |
| Bibliográficos e Arquivísticos | 148 | 1 207 098 | 45,9 | 1,2 | 7,0 |
| Técnico-Científicos | 60 | 374 238 | 22,2 | 5,2 | 14,3 |
| Etnográficos | 151 | 382 112 | 40,3 | 15,4 | 9,1 |
| Naturais Não Vivos | 39 | 655 866 | 60,1 | 0,3 | 19,2 |

Fonte: Inquérito aos Museus em Portugal (1999).

das dificuldades de modernização dos equipamentos e do funcionamento dos museus portugueses em geral". Em relação ao tipo de conservação adoptado, ele corresponde à conjugação da conservação "preventiva" e "activa", com 36% das frequências registadas. Segue-se a conservação preventiva com 29% e a activa com 10%. De relevar o facto de em 20% dos casos ser referida a inexistência de qualquer modalidade de conservação. Relativamente às acções de restauro das peças, realizada pelo próprio ou com recurso a entidades externas, a maioria dos museus parece realizá-las (61%), se bem que o número dos que as consideram insuficientes (31%) seja ainda

elevado. 23% afirma não recorrer a restauros, mas apenas 10% por não terem sido necessários. Quanto ao tipo de entidades a que os museus recorrem para as acções de restauro, importa salientar o recurso privilegiado a empresas e restauradores particulares (34%), e a fraca expressividade do recurso a instituições de formação que possuem laboratórios de conservação e restauro. Uma referência ainda para o Instituto Português de Conservação e Restauro - IPCR (antigo Instituto José de Figueiredo), que absorve cerca de 19% do mercado, designadamente dos museus tutelados pela Administração Central (Gráfico 10).

Gráfico 10 • Entidades que Executaram Acções de Conservação e Restauro para Museus



Fonte: Inquérito aos Museus de Portugal (1999).

Estes valores parecem confirmar a existência de um mercado para as actividades empresariais no domínio da conservação e restauro, mercado esse que, tendo em conta as dificuldades de recrutamento de pessoal com que os museus com tutela pública se debatem, as metas propostas para a actividade museológica previstas no Plano Operacional da Cultura e, ainda, a tendência para a externalização, pelos museus, de um conjunto significativo de actividades, poderá evoluir favoravelmente nos próximos anos.

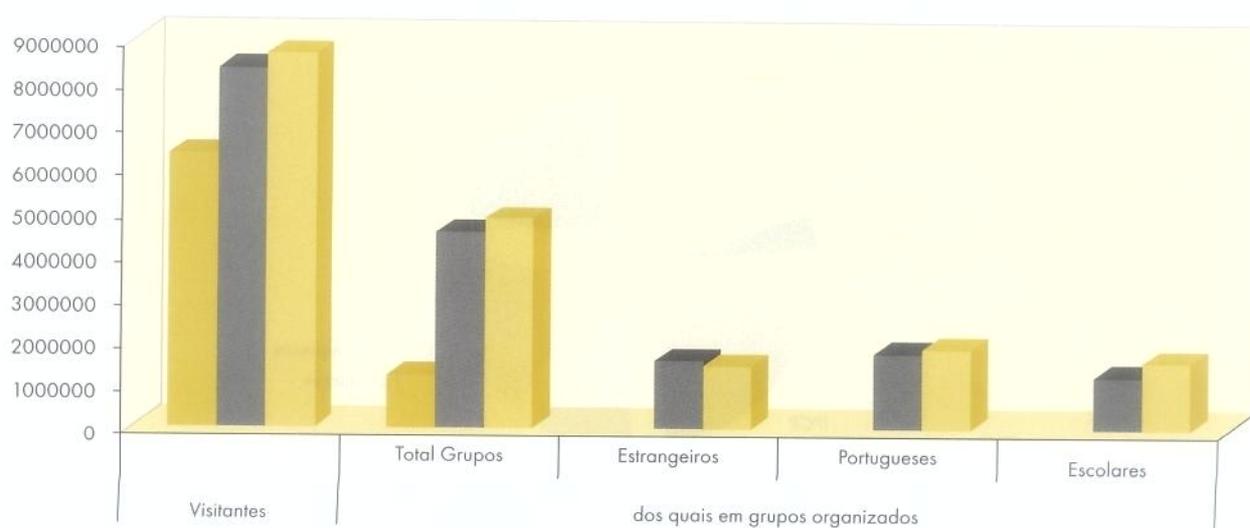
Por último, uma breve referência às estratégias de divulgação dos acervos, colecções e iniciativas desenvolvidas pelos museus. Em matéria de divulgação, os meios mais utilizados são as publicações/edições produzidas pelo museu. De entre estas, o tipo referido como mais frequente são folhetos, roteiros e catálogos (61%), seguindo-se os estudos científicos e publicações periódicas (17%) e, em último lugar, suporte áudio e informáticos (10%). Relativamente à utilização de meios de marketing, cuja utilização é referida por 40% dos museus, o recurso à imprensa escrita e à rádio constituem o principal meio de comunicação utilizado. A esse respeito refira-se que apenas 53% dos museus possuía *site* na Internet.

Para concluir, uma última referência relativa às relações de cooperação com outros museus, para salientar a frequência com que peças de museus participam em exposições no país (52% dos museus refere essa participação), ou em exposições fora do país (21%), reflexo do estreitamento das relações de cooperação e da internacionalização do património museológico nacional.

Face aos dados apresentados, pode concluir-se que os museus estão a vivenciar uma mudança estratégica, passando de entidades centradas nas áreas da investigação e da conservação e restauro de bens culturais, para se recentrar na divulgação e animação dos seus espaços e acervos, e onde ganha cada vez mais espaço a relação com o público e, conseqüentemente, as funções de mediação da interpretação.

Em face da diversificação da oferta e da aproximação às motivações da procura, também esta tem correspondido, com crescente interesse. Assim, o número de visitantes ao longo da década de 90 registou um crescimento na ordem dos 37%. Apesar de moderado, o crescimento nas visitas em grupos organizados quase triplicou, representando já 56%

Gráfico 11 - Evolução dos Visitantes dos Museus



Fonte: INE (1992; 1997; 2002).

Quadro 12 - Evolução do Número de Utilizadores, Documentos Consultados e Empréstados em Bibliotecas (1992 a 2002)

| Bibliotecas | 1992 | 1997 | 2002 | Variação (%) |
|------------------------|---------|---------|----------|--------------|
| Utilizadores | 2036902 | 4101548 | 9992397 | 80 |
| Documentos consultados | 6996332 | 9561049 | 15851997 | 56 |
| Documentos emprestados | 1955905 | 3094951 | 5396805 | 64 |

Fonte: INE (1992; 1997; 2002).

dos visitantes. Neste particular, o facto de um dos segmentos alvo - os públicos escolares - continuar a crescer de forma favorável, poderá constituir um factor de sustentabilidade na dinamização da procura, e a aposta nos serviços educativos ganha (Gráfico 11). Todavia, e relativamente às visitas de estrangeiros, em grupos organizados, o seu não crescimento parece revelar alguma dificuldade de articulação entre os agentes da cultura e os operadores turísticos, o que será abordado ainda neste capítulo.

Pese embora a evolução favorável verificada, e comparativamente com a situação vivida noutros países comunitários, o facto é que as visitas a museus e outros espaços patrimoniais, continuam, ainda, a revelar um patamar estreito de públicos, e uma fraca atractividade, apenas compensada com a procura por parte de turistas e, mais recentemente, de grupos escolares.

Na área das bibliotecas e arquivos, também se registou um crescimento da procura muito acentuado, passando o número de utilizadores de pouco mais de 4 milhões em 1995 para quase 10 milhões em 2000 (Quadro 12). A este crescimento não é estranho a expansão da rede de bibliotecas públicas e de estabelecimentos de ensino. O crescimento de utilizadores tem sido acompanhado do crescimento do número de documentos consultados e de empréstimo de documentos.

A este tão significativo crescimento, a que não é estranho a diversificação dos suportes de informação/documentação disponíveis, assim como a melhoria do equipamento de pesquisa posto à disposição

dos utilizadores e, ainda, a interligação de bases de dados como conseqüente reforço da cooperação entre as bibliotecas nacionais, e entre estas e outras estrangeiras.

1.3.4 Tendências da evolução tecnológica e organizacional

De entre as diversas fases do processo produtivo do património cultural, as principais transformações que vêm ocorrendo, e que tendem a transformar radicalmente os processos de trabalho, verificam-se nas áreas dos métodos de exame e análise, do diagnóstico inerentes à conservação e restauro, e dos processos de difusão/comunicação.

Ao nível da inventariação, as inovações introduzidas pelas novas tecnologias de informação e comunicação no campo dos sistemas de informação, possibilitou a criação de bases de dados, como imagens digitalizadas e informação sobre os bens culturais, passíveis de utilização para efeitos de investigação ou interpretação, quer *in situ* quer por via electrónica. Aliás, as visitas a museus, estações arqueológicas ou monumentos históricos é já hoje possível através da Internet, sendo a sua utilização crescente, ainda que não contabilizada. Todavia, a diversidade de agentes a produzirem informação utilizável para efeitos de inventário do património cultural, aliada à utilização de diferentes sistemas informáticos, coloca problemas acrescidos de compatibilização da informação para efeitos de Inventário Geral do Património Cultural, tarefa que nos termos da Lei de Bases do Património Cultural (LBPC) é da responsabilidade do Estado.

Também ao nível das prospecções arqueológicas, a utilização das novas tecnologias de computação gráfica e de topografia se vêm revelando fundamentais, quer para o estabelecimento de modelos de recomposição de estruturas derruídas, quer para a quadriculagem exacta da estação, quer para a elaboração de plantas e maquetas. Para além das novas tecnologias, as transformações mais significativas nos processos produtivos em arqueologia prendem-se com o trabalho em equipa. Efectivamente, hoje os requisitos do trabalho arqueológico passam pela intervenção de um conjunto muito significativo de diferentes profissionais: arqueólogos; topógrafos; arquitectos; conservadores-restauradores; desenhadores; fotógrafos; técnicos de computação gráfica; etc., cujo trabalho faz apelo a um alto domínio de competências de trabalho em equipa, tanto maior quanto mais deslocado de meios urbanos for o local da escavação.

Ao nível do diagnóstico e das intervenções de conservação e restauro de bens culturais, a complexidade e diversidade das situações/objectos, e a sofisticação das tecnologias de diagnóstico, vem determinando a crescente especialização dos conservadores-restauradores, com consequências ao nível do dimensionamento das empresas e do seu posicionamento estratégico. Com efeito, o quadro das ciências e áreas técnicas que se torna necessário dominar para uma qualquer intervenção de conservação e/ou restauro tende a ser demasiado vasto para suportar intervenções não especializadas.

De facto, hoje em dia já não se concebe fazer o estudo de uma peça ou obra sem o auxílio das várias tecnologias disponíveis. Por exemplo, no caso do exame de uma pintura pode utilizar-se a luz rasante tangencial (para detectar o traço do artista e os problemas que a obra apresenta), a fluorescência no ultravioleta (para detectar intervenções posteriores), a luz monocromática de sódio (para identificar zonas de grande contraste ou indefinição), a reflectografia no infravermelho (para analisar as camadas mais próximas à superfície) ou ainda a radiografia (para

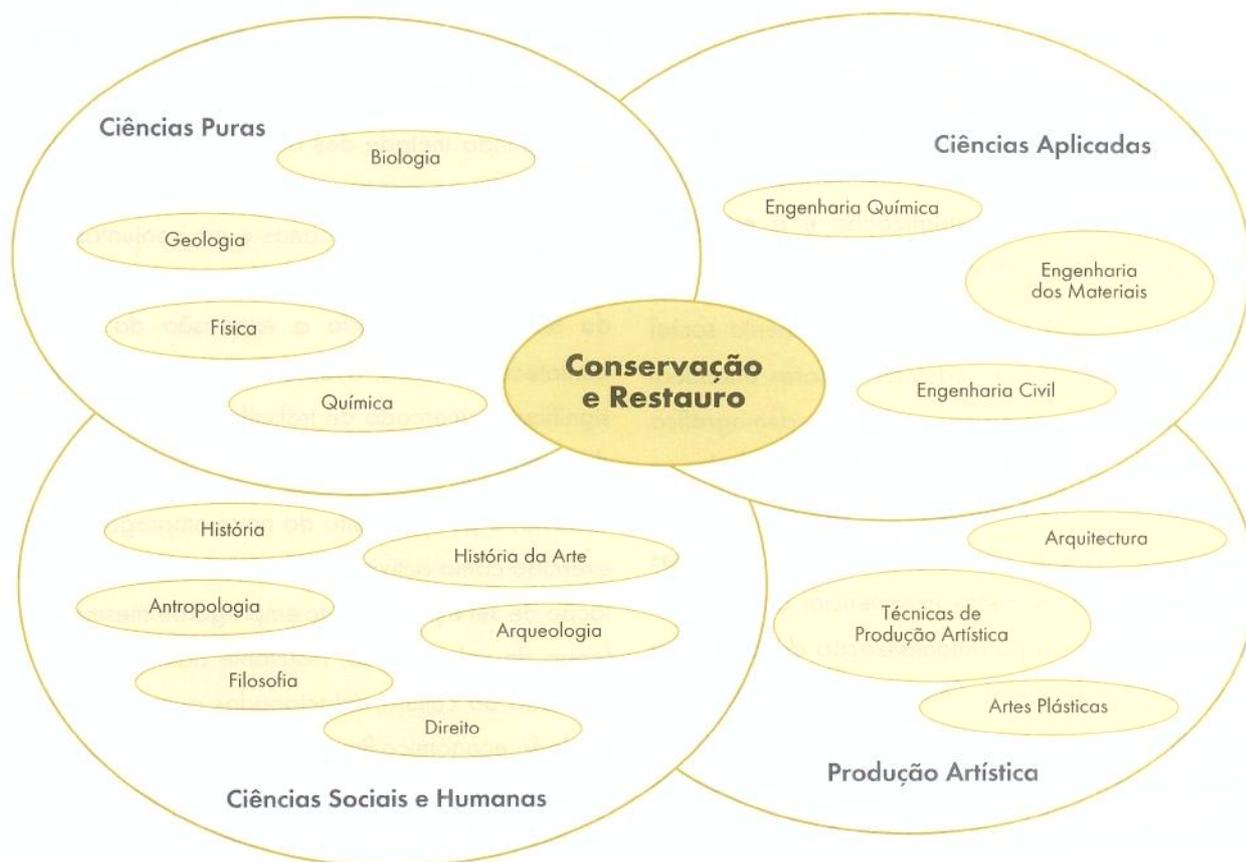
averiguar o estado do suporte e a existência de mais do que uma pintura). Noutros casos, como por exemplo na conservação de pergaminhos, utilizam-se outras tecnologias como os raios laser. Na utilização de todas estas tecnologias, existe sempre a preocupação de detectar e evitar possíveis efeitos secundários sobre os objectos.

A aplicação das novas tecnologias implica conhecimentos que os conservadores-restauradores e os técnicos de conservação e restauro podem não dominar, pelo que, normalmente, colaboram com especialistas de outros ramos científicos, designadamente em métodos e técnicas de documentação, exames e análises. Por outro lado, no decorrer da investigação sobre uma dada peça ou obra, por vezes, precisam de utilizar conhecimentos especializados de áreas, como por exemplo História da Arte, Desenho, Física, Química ou Biologia, pelo que têm a necessidade de colaborar com especialistas dessas áreas. Actualmente, a tendência é, pois, para que as intervenções de preservação, conservação ou restauro sejam desenvolvidas no âmbito de equipas multidisciplinares (Figura 6).

Também na área da preservação, designadamente em instituições museológicas, tem-se assistido à melhoria dos sistemas de controlo ambiental. Todavia, tais sistemas fazem, cada vez mais, apelo a conhecimentos técnicos específicos, pelo que se vem assistindo ao reforço das competências técnicas dos profissionais que actuam nessa área, bem como ao aparecimento de empresas especializadas que, numa lógica de minimização de custos, procuram a externalização de tais competências.

Finalmente, a área da divulgação (exposição, interpretação e difusão) é das que mais tem aproveitado das novas tecnologias de informação e comunicação. Nesta área, para além da evolução das técnicas expositivas, que fazem apelo a novas áreas disciplinares como o *design*, a arquitectura de interiores, o multimédia, o audiovisual ou as artes performativas, vem-se assistindo à integração de actividades

Figura 6 - Algumas Ciências e Áreas Tecnológicas que "Alimentam" as Técnicas da Conservação/Restauração



complementares de interpretação que, aliadas a actividades de animação, têm contribuído para a renovação das práticas museológicas, com consequências significativas ao nível da estrutura orgânica dos museus, e da integração de novas competências. A par destas transformações, vem-se assistindo ao surgimento de um conjunto de actividades empresariais, mais ou menos especializadas na prestação de serviços como seja a montagem de exposições; o transporte e embalagem de obras de arte, iluminação e luminotecnia, que vêm enriquecendo a cadeia de valor da "indústria do património cultural".

No domínio das bibliotecas e arquivos, a crescente utilização das novas tecnologias de informação, proporcionando novas possibilidades de manipulação (micro-informática), de transmissão (redes de tele-informática e fornecimento electrónico de do-

cumentos), de criação (edição electrónica) e de armazenamento (base de dados), veio desencadear transformações significativas no conteúdo de trabalho dos seus profissionais, dispensando ou fazendo evoluir os perfis de competências até então centrados nos suportes escritos. Com efeito, o número de outros suportes (microformas, audiovisuais, ou digitais) e de utilizadores desses suportes tem crescido exponencialmente.

Por outro lado, vem-se assistindo, designadamente na rede de bibliotecas públicas, ao alargamento do conjunto dos serviços prestados pelas bibliotecas, com o surgimento de programas de animação que aproveitam o livro e a leitura como motor dessa programação. Como consequência, a programação de actividades de animação do espaço biblioteca, sua gestão e divulgação tende a integrar o

conteúdo funcional dos profissionais das bibliotecas e arquivos.

1.3.5 A evolução do mercado de trabalho

O movimento social de criação de um mercado de trabalho específico da intervenção sobre o património cultural está, como vimos anteriormente, intimamente associado à industrialização e à explosão demográfica que a precedeu.

Raposo, L. (2003)²⁴, resume este movimento social como a sequência dos seguintes factores encadeados: *revolução tecnológica e explosão demográfica → aumento dos desequilíbrios campo/cidade → massificação e desenraizamento culturais → má-consciência urbana da destruição das memórias passadas → alargamento exponencial do conceito de património e da patrimonialização da paisagem → afectação de meios financeiros crescentemente avultados para a salvaguarda do património → criação de estruturas do Estado para a definição de políticas patrimoniais → aumento e diversificação dos agentes envolvidos na aplicação dessas políticas e sua crescente profissionalização → constituição de um mercado de trabalho regido por mecanismos idênticos aos de outros sectores.*

Este percurso, genericamente idêntico ao de outros países desenvolvidos, assume, todavia, tempos diferenciados em função dos diferentes subdomínios patrimoniais. No caso da arqueologia, a profissionalização das intervenções e a constituição de um mercado de trabalho só viria a ocorrer, em Portugal, na década de 90 do séc. XX, fruto em larga medida da integração na União Europeia, com a consequente imposição da obrigatoriedade de serem realizados Estudos de Impacte Ambiental (EIA) para a realização de grandes obras públicas, os quais incluem o descritor Património. Estas exigências, ao fazerem disparar o número de intervenções arqueo-

lógicas, provocaram um acentuado desenvolvimento do exercício liberal da actividade e da actividade comercial na prestação de serviços de arqueologia, trazendo para esta área profissional um número crescente de técnicos.

Na segunda metade dos anos 90, em resultado de novas políticas patrimoniais, como as intervenções em centros históricos urbanos e em conjuntos monumentais classificados, ou a dinamização de museus do território, ou ainda a expansão da rede de bibliotecas públicas, assistiu-se à constituição de um significativo mercado de trabalho para as profissões do património.

Todavia, e porque muito do novo emprego criado é exercido como actividade liberal, em regime de prestação de serviços, de auto-emprego ou mesmo sob a forma de voluntariado, resultante das dinâmicas do mercado da cultura, relacionadas quer com a instabilidade económico-financeira estrutural, quer com a própria natureza das intervenções sobre o património, predominantemente vocacionado para o modelo organizativo de projecto, quer ainda com a tendência para as práticas de *outsourcing* experimentadas pelas instituições tuteladas por organismos da Administração Central, a análise da evolução positiva verificada no mercado de emprego no património, afigura-se-nos, dadas as insuficiências da informação estatística disponível, uma realidade de difícil comprovação.

Com efeito, as fontes de informação estatística a que é possível recorrer para a caracterização do emprego nas instituições/empresas que intervêm directamente na conservação e dinamização do património, e que constituem objecto do estudo, sejam eles de natureza técnica, artística, organizativa ou de mediação, são, como anteriormente se referiu, os Censos da População e as Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio, publicadas pelo INE, e os Quadros de Pes-

²⁴ Raposo, L. *Passado, presente e futuro da arqueologia profissional*, in: *Que futuro para a arqueologia profissional*, APA, 2003.

Quadro 13 - Evolução do Pessoal ao Serviço nos Museus e Bibliotecas

| | 1992 | 1997 | 2002 | Variação (%) |
|--------------------|------|------|------|--------------|
| Museus | 2295 | 3167 | 2683 | 17 |
| Bibliotecas | 2878 | 3773 | 5501 | 91 |
| TOTAL | 5173 | 6940 | 8184 | 58 |

Fonte: INE (1992; 1997; 2002).

soal do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (MTSS).

A opção para tratamento da informação recaiu, como se referiu anteriormente, nas Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio, publicadas pelo INE, porquanto os Quadros de Pessoal abrangem apenas o emprego estruturado existente nas empresas privadas, e mesmo estas com fortes limitações, traduzidas no facto de, por exemplo, ao nível do emprego em museus privados contabilizar menos de 20% do detectado no Inquérito aos Museus, para além de não permitir avaliar a realidade do trabalho independente ou do emprego sazonal nas actividades do património cultural.

Assim, e em traços gerais, o emprego nas instituições directamente relacionadas com as actividades de preservação, de conservação e de dinamização do património cultural, como sejam os monumentos musealizados e os museus, as bibliotecas e os arquivos, conheceu uma tendência de crescimento bastante significativa, traduzida numa variação positiva durante a década de 90 de quase 60%, tendo passado de 5173 pessoas ao serviço, em museus e bibliotecas em 1992, para 8184 em 2002. No caso dos museus, fruto da não sustentabilidade de algumas das iniciativas museológicas que marcaram o início da década de 90, mas também das práticas de *outsourcing* experimentadas por instituições tuteladas por organismos da Administração Central, o ritmo de crescimento do emprego viria a conhecer, na segunda metade da década, um abrandamento significativo, que inclusivamente se traduziria numa quebra, que se pode verificar pela análise do quadro 13.

Ao nível do emprego em actividades empresariais privadas, designadamente em empresas especializadas na conservação e restauro de património artístico-cultural, mas também em empresas de arqueologia, ou mesmo até em empresas de gestão de monumentos e sítios (área até agora insuficientemente explorada pela iniciativa privada) a informação estatística disponível não permite a análise da sua evolução. Todavia, e tomando apenas por base os registos disponibilizados na Internet, quer de empresas quer de especialistas individuais, bem como o significativo crescimento das ofertas de formação de nível superior disponibilizadas pelas Universidades e Politécnicos nas áreas do património, permite concluir da existência de algumas dezenas de pequenas empresas, mais ou menos especializadas, com actividade regular no mercado.

Para além da actividade empresarial, cuja quantificação não se nos afigura possível, e em muitos casos a ela associada, existirão ainda um número muito significativo de *free-lancer*, trabalhadores independentes que assumem a execução de pequenos projectos de intervenção, seja em projectos de inventariação, seja nas áreas da conservação e restauro, seja ainda nas áreas da animação e divulgação do património, por conta de instituições da Administração Central ou Local ou em regime de prestação de serviços a empresas com dimensão no mercado. O seu número é, tal como no caso das organizações empresariais, difícil de quantificar. Todavia, estamos em crer que poderá ascender, igualmente, a algumas dezenas. Como se comportarão estes "trabalhadores intermitentes" num quadro de retracção do mercado é, presentemente, uma das questões mais relevantes

na análise do emprego, designadamente em sectores onde o seu peso é significativo como o do património. Todavia, e não sendo esse o objectivo do presente estudo, procurou-se, através da informação que foi possível recolher junto das estruturas de ensino-formação²⁵ e dos dados disponibilizados pelos observatório dos percursos de inserção dos jovens, aferir da realidade quantitativo do auto-emprego nas profissões do património.

Finalmente, e ainda ao nível da evolução do emprego, refira-se a existência de um número considerável de colaboradores das instituições e associações a exercerem actividades em regime de trabalho voluntário, bem como da existência de estagiários não remunerados, designadamente jovens inseridos em projectos curriculares e de formação prática em contexto de trabalho.

Estamos pois perante um quadro de exercício das actividades profissionais específicas das intervenções sobre o património ainda pouco transparente, e de difícil quantificação, mas em que uma análise mais fina e qualitativa tenderá, estamos em querer, a confirmar um crescimento sustentável e um amadurecimento progressivo.

1.3.5.1 O emprego nos museus

O emprego nos museus e monumentos musealizados acompanhou, como não poderia deixar de ser, a expansão das actividades museológicas ocorrida durante as décadas de 80 e 90 do Séc. XX, e para a qual muito contribuiu o esforço da Administração Regional e Local, que, a par com a iniciativa privada, fizeram mais do que duplicar o número de museus existentes no território nacional nos últimos 30 anos.

Mas esse esforço de criação de estruturas museológicas nem sempre foi acompanhado pela sua dota-

ção em recursos humanos, em quantidade e qualidade. Efectivamente, para além da quebra no volume de emprego ocorrida entre 1997 e 2002, explicável pela não sustentabilidade de algumas das iniciativas museológicas que marcaram os anos 80 e o início da década de 90, mas também pelas práticas de *outsourcing* experimentadas por instituições tuteladas por organismos da Administração Central, importa relevar alguns dos aspectos qualitativos do emprego na actividade (Quadro 14).

O primeiro aspecto a relevar é o que se prende com a lenta mas consistente diminuição do número de trabalhadores não remunerados a exercerem actividade em museus, e que, entre 1995 e 2000, abrangeu praticamente todas as categorias de trabalhadores, sendo mais significativa nas categorias de pessoal técnico e de nível superior.

Esta diminuição do número de trabalhadores não remunerados, designadamente em regime de voluntariado, corresponde genericamente a um movimento de estabilização e profissionalização dos recursos humanos afectos aos museus. Em simultâneo, assistiu-se igualmente à sua qualificação, com o reforço quantitativo e qualitativo do peso das categorias de nível técnico e superior no conjunto do pessoal afecto à actividade museológica. Efectivamente, não só o peso dos trabalhadores remunerados passou, entre 1990 e 2000, de 88% para 96%, como também o peso do pessoal técnico e superior passou, nos últimos anos da década de 90, de 31% para 42%, e isto enquanto se assistia à redução do número de pessoal administrativo, operário e auxiliar.

Igualmente favorável foi a evolução verificada ao nível do número médio de trabalhadores dos museus. Com efeito, enquanto em 1990 esse número rondava os 7 trabalhadores em média por museu, em 2000,

²⁵ Os dados relativos ao ano lectivo 2001/2002, constantes do "Relatório de Auto-Avaliação do Curso de Conservação e Restauro" do Instituto Politécnico de Tomar, relativamente às saídas profissionais deste Curso, apontam para cerca de 25% dos recém-licenciados a exercerem a actividade em regime de auto-emprego.

Quadro 14 - Evolução do Pessoal ao Serviço nos Museus, por Categoria

| Museus | 1992 | 1997 | 2002 |
|---|------|------|------|
| Conservadores de Museu / Pessoal Técnico Superior | | 537 | 599 |
| Remunerado (%) | | 81 | 90 |
| Não Remunerado (%) | | | 4 |
| Estagiário (%) | | | 6 |
| Pessoal Técnico | | 462 | 546 |
| Remunerado (%) | | 89 | 99 |
| Não Remunerado (%) | | | 1 |
| Estagiário (%) | | 0 | |
| Pessoal Administrativo | | 420 | 402 |
| Remunerado (%) | | 91 | 95 |
| Não Remunerado (%) | | | 2 |
| Estagiário (%) | | | 3 |
| Auxiliar e Operário | | 1748 | 1136 |
| Remunerado (%) | | 81 | 97 |
| Não Remunerado (%) | | | 3 |
| Estagiário (%) | | | 0 |
| TOTAL | 2295 | 3167 | 2683 |
| Remunerado (%) | 88 | 84 | 96 |
| Não Remunerado (%) | | | |
| Estagiário (%) | | | 2 |

Fonte: INE (1992; 1997; 2002).

nos museus em efectivo funcionamento, situava-se em 11, traduzindo assim uma melhoria na dotação das estruturas museológicas com os recursos humanos mínimos necessários. Todavia, em 2000 eram ainda em número significativo (20%) os museus que não possuíam qualquer Conservador/a de Museu / Técnico/a Superior (sequer a tempo parcial), e ainda mais significativo (38%) os que não possuíam Outro Pessoal Técnico, funcionando, portanto, à base de pessoal administrativo - Recepcionista / Vigilante e de Pessoal Auxiliar - Vigilante / Guarda.

Por tipo de museu, verifica-se que o número médio de trabalhadores é inferior à média nos casos dos museus de etnografia e antropologia e dos museus mistos e pluridisciplinares, na sua maioria sob a tutela da Administração Local, bem como no caso dos museus especializados, muitos dos quais estão sob a tutela de Empresas Públicas e de outros Organismos da Administração Central (Quadro 15).

Pese embora esta evolução favorável do emprego, os dados publicados no Inquérito aos Museus permitem evidenciar algumas das fragilidades desse emprego, que se reflectem no dinamismo e funcionamento dos museus. Conforme se pode constatar pela análise do quadro 16, a distribuição das diferentes categorias dos trabalhadores dos museus segundo o regime de trabalho apresenta uma variação que parece, ainda, estar longe da profissionalização a que se aludiu anteriormente. Efectivamente, não só o peso dos Conservadores de Museu / Técnicos Superior e Outro Pessoal Técnico em regime de voluntariado é, ainda, muito expressivo, como também o é o contratado a tempo parcial.

Se a estes dados se acrescer o emprego não permanente nas instituições museológicas, atingem-se valores ainda mais expressivos, quer ao nível do emprego sazonal, que poderá ascender a 17% do emprego registado, quer ao nível do emprego em regime de

Quadro 15 · Número Médio de Trabalhadores por Tipo de Museu (2002)

| | N.º Museus | Pessoal ao Serviço | | | |
|---------------------------------------|------------|--------------------|-----------|-----------------|-------------------|
| | | Total | N.º médio | Pessoal Técnico | % Pessoal Técnico |
| Museus de Arte | 41 | 463 | 11,3 | 189 | 41% |
| Museus de Arqueologia e História | 27 | 274 | 10,1 | 117 | 43% |
| Museus de Ciências e História Natural | 12 | 176 | 14,7 | 101 | 57% |
| Museus da Ciência e Técnica | 11 | 150 | 13,6 | 84 | 56% |
| Museus de Etnografia e Antropologia | 31 | 131 | 4,2 | 61 | 47% |
| Museus Especializados | 17 | 156 | 9,2 | 78 | 50% |
| Museus de Território | 7 | 185 | 26,4 | 105 | 57% |
| Museus Mistos e Pluridisciplinares | 44 | 399 | 9,1 | 182 | 46% |
| Monumentos Musealizados | 13 | 326 | 25,1 | 109 | 33% |
| Outros Museus | 2 | 2 | 1,0 | 0 | 0% |

Fonte: INE (2002).

voluntariado ou como estagiários, que ascende a cerca de 25% do número de trabalhadores permanentes.

Mas ainda mais significativo é o facto de, segundo os dados apurados no Inquérito aos Museus, um em cada cinco museus não referirem, e portanto muito provavelmente não possuírem, qualquer Conservador/a de Museu / Técnico/a Superior (sequer a tempo parcial), ou que 38% não possuírem Outro Pessoal Técnico. As implicações desta situação ao nível da organização de actividades orientadas para os visitantes, como seja a produção de exposições temporárias, a promoção de espectáculos ou a animação dos espaços, ou ao nível da salvaguarda, da preservação e da conservação e restauro das colecções, seja através de actividades de inventariação, conservação preventiva ou activa, ou ainda ao nível

do envolvimento com o exterior, quer através da participação em projectos de investigação ou tão só na edição de publicações, conduzem a uma visão menos optimista do estado de desenvolvimento de muitas das instituições museológicas em Portugal.

Finalmente, uma referência para os níveis de escolaridade do pessoal dos museus. Pese embora as fontes de informação estatística serem diferentes das que se têm vindo a citar, dados do Ministério da Cultura, para os museus públicos por ele tutelados, e dos Quadros de Pessoal para os museus privados, permitem confirmar que os museus sob a tutela do Ministério da Cultura estão, genericamente, mais bem apetrechados em termos de recursos humanos do que os restantes, particularmente ao nível de recursos humanos com formação superior especializada nas áreas da museologia e da conservação e

Quadro 16 · Pessoal Permanente dos Museus segundo a Categoria e o Regime

| Categoria | Pessoal Permanente | | | |
|-------------------------------------|--------------------|-----------------|------------------------|--------------|
| | a tempo inteiro | a tempo parcial | em regime voluntariado | não definido |
| Conservador/a Museu / Téc. Superior | 73,6 | 13,3 | 12,0 | 1,1 |
| Outro Pessoal Técnico | 78,1 | 9,9 | 9,5 | 2,4 |
| Pessoal Administrativo | 81,0 | 7,2 | 11,2 | 0,5 |
| Pessoal Auxiliar e Operário | 84,5 | 9,3 | 5,9 | 0,3 |

Fonte: INE (2002).

Quadro 17 • Pessoal Permanente dos Museus segundo a Categoria e o Regime

| Pessoal ao Serviço | < Ensino Básico | | Ensino Básico | | Ensino Secundário | | Ensino Superior | |
|----------------------|-----------------|---|---------------|----|-------------------|----|-----------------|----|
| | Total | % | Total | % | Total | % | Total | % |
| Museus Públicos - MC | 8 | 1 | 201 | 23 | 263 | 30 | 406 | 46 |
| Museus Privados | 3 | 1 | 88 | 35 | 67 | 29 | 76 | 33 |

Fonte: Ministério da Cultura (1999) e Quadros de Pessoal - MTSS (2000).

restauro (Quadro 17). Todavia, e comparativamente com a generalidade dos sectores da actividade económica, a actividade museológica apresenta uma taxa de alta-qualificação muito elevada, e daí alguma da sua conotação elitista.

Em síntese, a análise da informação disponível sobre a evolução do emprego nos museus e monumentos musealizados revela uma evolução positiva verificada na década de 90, com a crescente profissionalização das estruturas, designadamente ao nível dos museus sob a tutela do Ministério da Cultura e da Administração Regional, a par com a manutenção de vulnerabilidades ainda muito significativas, designadamente nos museus mais recentes a funcionarem sob a tutela da Administração Local, e cujos reflexos se traduzem numa menor capacidade de dinamização de actividades de enriquecimento da actividade museológica, nomeadamente ao nível da investigação, conservação, animação e difusão cultural, com consequências no volume total de visitantes.

1.3.5.2 O emprego em arquivos e bibliotecas

Também ao nível das actividades das Bibliotecas e Arquivos, o emprego acompanhou, como não pode-

ria deixar de ser, a expansão da rede pública ocorrida durante as décadas de 80 e 90 do Séc. XX, e para a qual muito contribuiu a criação da Rede das Bibliotecas Públicas, praticamente concluída já no início do Séc. XXI.

Efectivamente, como se pode constatar no quadro 18, foi o esforço de criação da Rede de Bibliotecas Públicas que contribuiu para o crescimento sustentado do emprego nesta área, traduzido num acréscimo superior a 90%, e cuja dispersão geográfica é notória, com praticamente todas as sedes de concelho a verem instalada uma Biblioteca Pública.

Todavia, e em termos qualitativos, nem sempre o crescimento das estruturas físicas foi acompanhado pela sua dotação em recursos humanos, em quantidade e qualidade. Efectivamente, a análise dos quadros seguintes permite concluir que o número médio de profissionais por biblioteca é, ainda, bastante diminuto face ao acréscimo verificado no número de utentes e de pedidos, o que poderá determinar um excessivo centramento nas actividades voltadas para o público, em detrimento das de

Quadro 18 • Evolução do Número de Trabalhadores por tipo de Biblioteca (Excepto Escolares)

| | 1992 | 1997 | 2002 |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Bibliotecas Nacionais | 276 | 331 | 336 |
| Especializadas | 873 | 1228 | 1247 |
| Importantes Não Especializadas | 129 | 50 | 107 |
| Públicas | 757 | 1190 | 2185 |
| TOTAL | 2035 | 2799 | 3875 |

Fonte: INE (1992; 1997; 2002).

Quadro 19 - Número Médio de Trabalhadores por tipo de Biblioteca (2000)

| | N.º Bibliotecas | Total do Pessoal ao serviço | N.º médio de pessoal ao serviço |
|--------------------------------|-----------------|-----------------------------|---------------------------------|
| Bibliotecas Nacionais | 1 | 336 | 336 |
| Especializadas | 310 | 1247 | 4 |
| Importantes Não Especializadas | 13 | 107 | 8,2 |
| Públicas | 305 | 2185 | 7,2 |

Fonte: INE (2002).

manutenção dos acervos documentais (Quadros 19 e 20).

No que se refere à qualificação do emprego nas bibliotecas, importa relevar o facto de o número de profissionais com formação superior, e designadamente com formação em Biblioteconomia, Arquivo e Documentação (BAD) ser, particularmente nos casos das bibliotecas especializadas e das públicas, inferior às necessidades, com uma distribuição média inferior a um/a Técnico/a Superior por biblioteca. Esta lacuna, que tem sido suprida com o recurso a técnico-profissionais com formação em BAD, aliada ao fraco crescimento que se tem verificado na dotação das bibliotecas com pessoal técnico, designadamente com formação nas áreas da conservação e restauro, e de transferência de suportes, tende a constituir um entrave à dinamização de outras actividades, designadamente em matéria de acções de preservação, microfilmagem e digitalização das colecções documentais, criação de bases de dados e, ainda, de dinamização dos espaços para outras actividades culturais.

Ao contrário da situação verificada nos museus, em que as práticas de gestão dos recursos humanos tendem a privilegiar, na contratação de quadros superiores, relações mais flexíveis ou outras modalidades de relação laboral como sejam a aquisição de serviços por projecto ou a avença mensal, e nos quadros administrativos e outro pessoal menos qualificado relações mais rígidas e permanentes, no subsector das bibliotecas tal não se encontra evidenciado na informação estatística disponível. Aliás, as práticas do voluntariado, do estágio, ou mesmo do trabalho sazonal ou a tempo parcial, são práticas não endogeneizadas no funcionamento das bibliotecas.

Em síntese, neste subsector da cultura, reconhecida-mente um daqueles em que, nos últimos anos, o país mais progrediu, a análise da evolução do emprego permite constatar um crescimento quantitativo que, acompanhando a expansão das estruturas físicas e dos utilizadores dessas estruturas, nem sempre foi acompanhada pelo reforço das competências neces-

Quadro 20 - Evolução do Pessoal ao Serviço em Bibliotecas segundo a Categoria (Excepto Bibliotecas Escolares)

| Bibliotecas | 1997 | 2002 | Variação (%) |
|----------------------------------|-------------|-------------|--------------|
| Pessoal Técnico Superior | 367 | 529 | 44 |
| P. Téc. Sup. c/ Formação de BAD | 412 | 623 | 51 |
| P. Téc. Prof. c/ Formação de BAD | 1028 | 1685 | 63 |
| Pessoal Técnico | 395 | 420 | 6 |
| Pessoal Administrativo | 545 | 919 | 68 |
| Outro Pessoal | 1026 | 1325 | 29 |
| TOTAL | 3773 | 5501 | 45 |

Fonte: INE (1997; 2002).

sárias à plena exploração e enriquecimento das actividades, nomeadamente ao nível da digitalização, conservação, animação cultural. Dificuldades financeiras, eventuais carências de oferta formativa específica, e práticas de recrutamento menos consentâneas com as exigências de uma gestão moderna de bibliotecas poderão justificar tal desiderato.

1.3.5.3 O emprego no mercado empresarial privado

Em Portugal, país onde a tradição da chamada Europa Continental de uma forte intervenção da administração pública na definição e execução das políticas de salvaguarda, conservação e dinamização do património, o crescimento do mercado e do emprego privado é um facto relativamente recente.

Para além de razões culturais que se prendem com o peso assumido pelo Estado na cadeia de produção de património, e das insuficiências de financiamento para além dos poderes públicos e do mecenato cultural, também a existência de uma procura muito diminuta e elitista contribuiu para a atrofia do mercado empresarial privado.

Com a revolução de Abril, com a consolidação do poder autárquico, com o alargamento do campo patrimonial, com a melhoria dos níveis de vida e de consumo cultural, mas também com o surgimento das associações de defesa do património, a rede de infra-estruturas culturais conheceria um forte incremento, mas ainda sob a tutela dos poderes públicos.

Com a integração na União Europeia, e a consequente imposição da obrigatoriedade de serem realizados Estudos de Impacte Ambiental (EIA) para a realização de grandes obras públicas, bem como com o acesso aos Fundos Comunitários, que disponibilizaram verbas muito significativas para intervenções de conservação e restauro de monumentos e sítios, as estruturas da Administração Central foram assumindo a sua incapacidade para, por si só, responderem a uma procura crescente.

Remetendo-se a funções cada vez mais de regulação e fiscalização, pontuadas com intervenções em obras

monumentais ou de carácter exemplar, os organismos da tutela pública foram, assim, abrindo espaço à iniciativa privada, com a qual viriam a estabelecer redes mais ou menos informais de parceria público-privado. Numa primeira fase para a execução de actividades complementares às intervenções directas sobre o património cultural, e numa segunda fase, normalmente em associação com departamentos universitários e politécnicos, para a execução directa dessas intervenções.

Na segunda metade dos anos 90, em resultado de novas políticas patrimoniais, como as intervenções em centros históricos urbanos e em conjuntos monumentais classificados, ou a dinamização das actividades museológicas, bem como a expansão da rede de bibliotecas públicas, assistiu-se à constituição de um mercado de trabalho para as profissões do património cultural. Todavia, quer a instabilidade económico-financeira estrutural que caracteriza as actividades culturais no nosso país, quer a própria natureza das intervenções sobre o património, predominantemente vocacionadas para o modelo organizativo de projecto, fazem com que muito desse novo emprego criado venha sendo exercido como actividade liberal, em regime de prestação de serviços, de auto-emprego ou mesmo sob a forma de voluntariado.

Assim, e pese embora a insuficiência de informação estatística sobre a actividade empresarial privada nas áreas de intervenção sobre o património cultural, o facto é que existe hoje muito mais emprego para além das estruturas públicas. Existem empresas de arqueologia com intervenções relevantes no mercado, existem empresas de construção civil especializadas na conservação e restauro de património edificado, existem empresas de conservação e restauro do património artístico-cultural a actuarem no mercado há já alguns anos, existem empresas a actuarem no mercado do património arquivístico, existem empresas de outros sectores que se especializaram no fornecimento de bens e serviços para

a “indústria do património”, e mesmo na área do património etnográfico começam a surgir iniciativas empresariais que, em associação com o turismo cultural, exploram valores patrimoniais da nossa identidade colectiva. E para além das iniciativas empresariais existe, ainda, muito trabalho intermitente.

1.3.6 A dinamização do património cultural: formas de financiamento e apoio

Neste ponto efectua-se uma breve análise das despesas públicas em cultura, o mecenato cultural e de outras formas de apoio ao sector existentes em Portugal.

Na Europa, o sector público assume um papel fundamental na promoção e gestão das actividades culturais, mas mesmo assim depende menos de 1% dos seus orçamentos nacionais neste domínio, sendo que cerca de 1/4 dessas despesas são, em média, canalizadas para apoio ao património cultural.

Nos anos 80, quando o Estado Social começa a ser questionado, os problemas do financiamento da cultura vão estar na origem da procura de novas soluções relacionadas com a destatização da cultura, com o correspondente aumento do recurso a sistemas mistos de financiamento da cultura, envolvendo sector público, privado lucrativo e privado não lucrativo.

Com a adesão à União Europeia, Portugal passou a ter participação num maior número de projectos nestes domínios, dos quais se destacam: INTERREG I e II - Cooperação transfronteiriça Portugal - Espanha, lançado em 1991 com o apoio dos recursos estruturais. Na primeira fase do INTERREG I (1991-1993) encontrava-se integrado o subprograma “Recuperação do Património Histórico”, no âmbito do qual foram aprovadas 46 candidaturas, tendo possibilitado a recuperação de 35 monumentos, edifícios e outros sítios históricos, assim como a implantação de 8 infra-estruturas de apoio à actividade cultural.

Os instrumentos de política de coesão económica e social da União Europeia, os fundos estruturais,

designadamente o FEDER e o FSE, constituem a primeira fonte de financiamento europeu a favor da cultura. Estes projectos dizem respeito sobretudo à valorização do património: conservação e valorização de monumentos e locais históricos; reutilização de edifícios de interesse arquitectónico; desenvolvimento do turismo cultural, mas abrangem igualmente os equipamentos e a animação cultural: construção de bibliotecas, de museus e, por vezes, a criação de festivais. O programa LEADER pela ligação com acções de desenvolvimento da economia rural também tem apoiado projectos culturais em meio rural.

Ao nível comunitário, importa destacar ainda o programa CULTURA 2000, cuja dotação financeira e a possibilidade de apoio a projectos multidisciplinares o tornam o principal instrumento de apoio à internacionalização das actividades culturais.

Independentemente dos programas comunitários de apoio à cultura, numerosos outros programas comunitários podem ser utilizados para financiar projectos culturais. Essas fontes de financiamento dizem respeito a diferentes domínios de intervenção da União Europeia: juventude; formação; turismo; investigação e novas tecnologias; coesão regional; etc.

Quanto ao financiamento interno, se se considerar a década de 90, verifica-se que a despesa da administração pública em cultura apresenta uma evolução positiva. O orçamento do Ministério da Cultura, entre 1995 e 2001, apresentou em fontes de financiamento uma tendência positiva, passando de 30 para quase 59 milhões de contos (+96%). As verbas com origem no PIDDAC destinadas ao investimento e os Fundos Comunitários evidenciam igualmente um crescimento anual significativo, com acréscimos anuais superiores a 12% (Quadro 21).

Do conjunto das actividades apoiadas, o Património Cultural permanece o principal domínio de actuação, beneficiando de quase 40% do financiamento do orçamento do Ministério da Cultura em 2001. Verifica-se igualmente que as actividades de apoio e socioculturais mereceram a atribuição mais reduzida

Quadro 21 • Evolução dos Orçamentos da Cultura (1995 a 2001)

| Fontes de financiamento | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | Var. 95/01 (%) | Taxa cresc/ano (%) |
|-------------------------|------|------|------|------|------|------|------|----------------|--------------------|
| Orç. Funcionamento | 12,2 | 14,7 | 14,9 | 15,5 | 15,9 | 19,0 | 23,3 | 91,0 | 11,8 |
| PIDDAC + Fundos UE | 12,6 | 13,0 | 13,3 | 17,0 | 17,8 | 20,7 | 25,0 | 98,4 | 12,1 |
| Receitas Próprias | 5,2 | 6,4 | 6,7 | 7,2 | 8,4 | 10,2 | 10,6 | 103,8 | 12,6 |
| Total | 30,0 | 34,1 | 34,9 | 39,7 | 42,1 | 49,9 | 58,9 | 96,3 | 11,9 |

(milhões de contos)

Fonte: Ministério da Cultura, 2001.

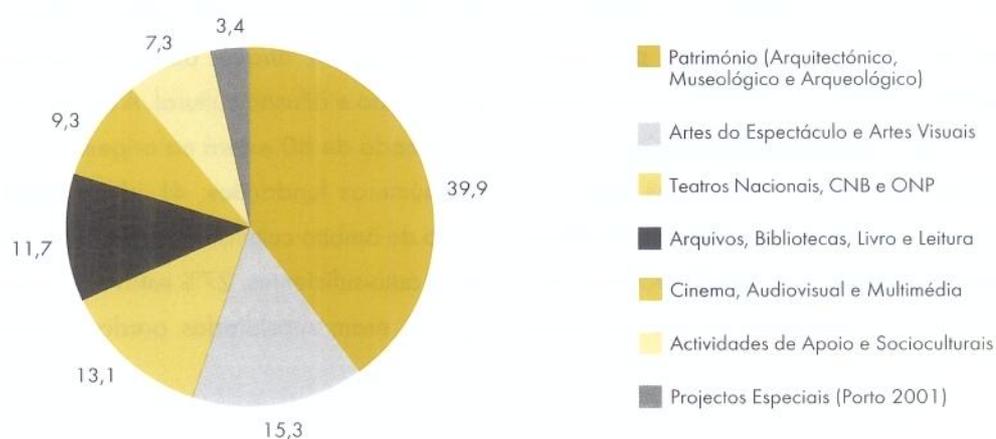
(7,3%), seguidas pelo cinema, audiovisual e multimédia (9,3) (Gráfico 12).

Relativamente ao envolvimento financeiro dos municípios no apoio às actividades culturais, que só recentemente assumiu um papel expressivo, importa referir que, a preços constantes de 1997, as despesas dos municípios com a cultura passaram de 9,4 milhões de contos em 1986 para 42,6 milhões de contos em 1997, representando cerca de 10% do total das despesas gerais dos municípios, e um valor superior ao do orçamento desse ano do Ministério da Cultura. Nesse ano, as despesas de capital representaram, no conjunto das despesas dos municípios com a cultura, 43,3%, enquanto que as despesas correntes, repartidas entre remunerações (38%) e outras despesas (62%), representaram 56,7%, o que traduz bem a

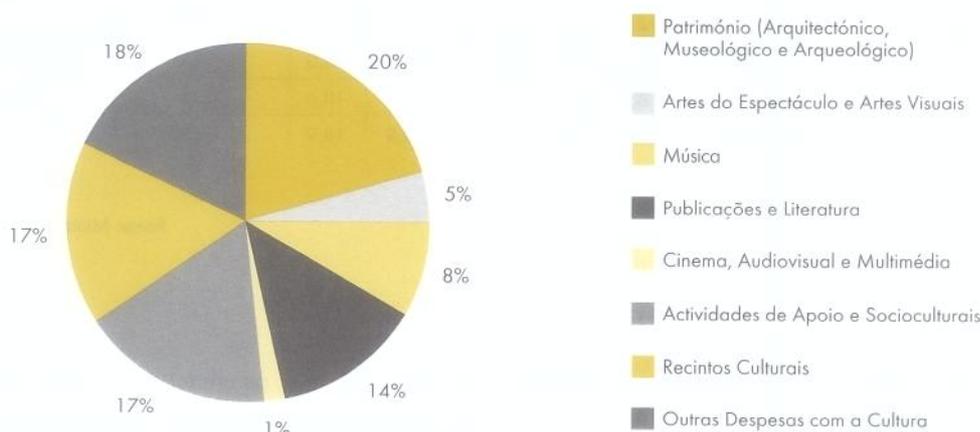
importância que os municípios vêm atribuindo ao investimento infra-estrutural necessário à promoção cultural das suas regiões.

Todavia, o crescimento geral atrás referido da despesa dos municípios teve uma evolução desigual consoante as diferentes regiões, apresentando as regiões de Lisboa e Vale do Tejo e Norte as taxas de crescimento mais expressivas e o Algarve a mais reduzida. Relativamente à percentagem da despesa total afectada à cultura, verifica-se que, em média, os municípios do Alentejo afectaram, em 2000, cerca de 14%, enquanto os da Região Norte, Centro e LVT, cerca de 10%. Os municípios do Algarve distinguem-se por afectarem apenas cerca de 8% da sua despesa total às actividades culturais, o que parece contrariar a tese da relação positiva entre turismo e cultura.

Gráfico 12 • Estrutura do Orçamento da Cultura por Domínios (2001)



Fonte: Ministério da Cultura, 2001.

Gráfico 13 - Estrutura da Despesa dos Municípios por Sectores Culturais (1997)

Fonte: INE (1997).

Tomando a estrutura da despesa por sectores, verifica-se que, também ao nível municipal, o património cultural constitui o sector que mais atenção vem merecendo, seguindo-se o das publicações e literatura e o das actividades sócio-culturais (Gráfico 13).

Quanto ao Mecenato privado, um estudo levado a cabo sobre os últimos "10 anos de Mecenato Cultural" ²⁶ em Portugal demonstrou que existe um grande desconhecimento entre as empresas sobre os procedimentos fiscais associados à Lei do Mecenato Cultural que parece resultar da falta de comunicação existente entre os protagonistas do processo: o Estado, as empresas e os promotores culturais.

A intervenção do sector privado, que noutros países atinge níveis bastante expressivos, parece, em Portugal, resultar de dois objectivos principais: reforço da imagem institucional da empresa (prestígio e notoriedade) e enquadramento social e cívico. Segundo o estudo referido, a atitude das empresas mecenas caracteriza-se por uma grande passividade, ou seja, responde a pedidos não estabelecendo uma procura activa com o mercado cultural. As áreas

privilegiadas são a música (em especial, clássica), as artes plásticas e o património cultural.

A configuração do tecido empresarial nacional parece determinar a falta de maior apoio mecenático, mas também o facto de as empresas defenderem que o seu papel é subsidiário e que cabe ao Estado promover o desenvolvimento cultural, parece determinar o facto de o mecenato não ser visto enquanto estratégia de promoção empresarial.

Finalmente, e ainda relativamente às formas de financiamento e apoio ao património cultural, há também a considerar o sector privado não lucrativo e o papel que desempenham, no apoio à cultura, as Fundações. Efectivamente, as Fundações constituem uma das fórmulas encontradas para o Estado envolver a sociedade civil, através do capital privado, na criação, acção e difusão cultural. A legislação produzida na década de 80 estará na origem do aparecimento de inúmeras fundações: 41 identificadas em 1996 como de âmbito cultural. Todavia, destas apenas 17% eram auto-suficientes, 27% estavam intervencionadas e 56% eram subsidiadas predominantemente pelo

²⁶ Lima dos Santos (1998).

sector público. Do total, apenas 27% declararam atribuir subsídios.

Em 2002 entrou em vigor o QCA III prevendo, pela primeira vez, um Programa Operacional para a Cultura, cujo volume de financiamento comunitário triplica em relação ao obtido no QCA II. Em resultado destes Fundos Comunitários e do financiamento nacional associado, o investimento total apoiado por fundos públicos para o período 2000-2006 poderá chegar aos 72,2 milhões de contos (10,3 milhões de contos/ano), contra os 22 milhões de contos do QCA II (3,7 milhões de contos/ano).

À semelhança do verificado durante o QCA II, a principal componente do POC continua a ser constituída

pelos intervenções de carácter infra-estrutural, abrangendo as obras de recuperação do património histórico e cultural, dos museus e dos recintos culturais, as quais deverão representar cerca de 70% do total do investimento previsto no Programa. De relevar ainda a importância das verbas destinadas à utilização de novas tecnologias de informação para acesso à cultura, representando mais de 8% do total.

Para além das intervenções de carácter infraestrutural, sublinham-se, pelo seu significado, as acções imateriais (conjunto de realizações, eventos ou conteúdos que contribuam para a criação, animação ou valorização da cultura), que representam cerca de 25% da dotação global do Programa, e que incluem acções como:

| Domínios | Principais Acções Imateriais |
|---------------------------------|---|
| Património | Estudos e investigações sobre intervenções no património |
| | Divulgação pública de monumentos e sítios históricos |
| | Edição de publicações e suportes digitais |
| | Campanhas de sensibilização e divulgação do património |
| | Festivais culturais e encontros científicos |
| Museus | Realização de exposições permanentes ou temporárias |
| | Divulgação pública de museus |
| | Edição de publicações e suportes digitais sobre museus |
| | Estudos e outros instrumentos de reflexão sobre museus |
| Novas Tecnologias de Informação | Inventariação, digitalização e divulgação do património |
| | Criação da Rede Informática de Museus - apoio aos utentes |
| | Digitalização de arquivos e fundos bibliográficos |

Fonte: Programa Operacional da Cultura (2000).

Com estes investimentos, o Programa prevê que, até 2006, seja possível alcançar as seguintes metas:

- Construir ou recuperar 80 monumentos, museus ou outros recintos culturais.
- Aumentar, em cerca de 4 mil pessoas/ano, o número de visitantes dos monumentos, museus ou outros recintos culturais a recuperar.
- Possibilitar a criação de 5.800 novos postos de trabalho.

O arrefecimento da economia mundial, as políticas de contenção da despesa pública assumidas ao longo das últimas legislaturas e a retracção do investimento e do consumo privado parecem, todavia, fazer perigar tais objectivos.

2. Caracterização das Estratégias Empresariais

Neste segundo capítulo, propomo-nos efectuar uma análise genérica das estratégias empresariais/institucionais detectadas no sector da preservação, conservação e valorização do património cultural, tendo como suporte a sistematização da informação recolhida junto de instituições e empresas que foram alvo de estudo de caso.

Esta análise sustenta-se numa abordagem dinâmica da formulação das estratégias, a qual relaciona diversas forças, externas (concorrência, mercados) e internas (tecnologia, organização), em que o jogo das interdependências e influência recíproca constitui o pano de fundo sobre o qual as empresas/instituições formulam a sua estratégia de negócio.

Neste particular, importa relevar que, na análise das estratégias empresariais/institucionais em mercados assistidos, como o são genericamente os do património, a dimensão externa – mercado, ganha uma importância acrescida. Efectivamente, quer pelo peso que assumem no mercado as instituições tuteladas pelos poderes públicos, quer porque o próprio volume do negócio também é, em larga medida, determinado pelo nível de recursos disponibilizados pelos poderes públicos, quer ainda pela opacidade que está normalmente associada à formulação dos preços dos bens objecto de intervenção patrimonial, a acção dos poderes públicos sobre o mercado do património constitui, por si só, uma força determinante na configuração das estratégias empresariais/institucionais.

Assim, as dimensões que serão analisadas neste capítulo, e que se pensa serem as mais capazes de influenciar a dinâmica dos empregos e as necessidades de competências neste domínio são:

- mercados e produtos (ponto 2.1);
- tecnologia (ponto 2.2);
- modelos organizacionais (ponto 2.3);
- práticas de gestão dos recursos humanos (ponto 2.4).

O tratamento desta informação permitirá a construção, no ponto 2.5, de agrupamentos-tipo de empresas/instituições, através dos quais se procurará sintetizar a realidade encontrada no domínio das intervenções de conservação e restauro do património cultural.

Com base nessa informação, e da análise dos elementos determinantes na configuração das diferentes estratégias empresariais, conclui-se com um breve apontamento sobre os factores críticos para a competitividade do sector.

Dada a confidencialidade de alguns dos dados, as empresas/instituições objecto de estudo de caso encontram-se identificadas pelo subdomínio ou área de actividade principal, designadamente: Museus e Monumentos Musealizados (MM); Arquivos e Bibliotecas (AB); Empresas de Conservação e Restauro (CR); Empresas e Instituições de Arqueologia (AR) e Antiquários e Leiloeiros (AL), e por um número que permite identificar o posicionamento de cada uma das referidas empresas/instituições em todas as dimensões estratégicas consideradas.

A selecção das empresas/instituições que foram objecto de estudo de caso obedeceu a critérios fundamentalmente de ordem qualitativa, os quais nos permitiram não só abarcar todos os subdomínios/áreas da intervenção sobre o património cultural, mas também diferentes posicionamentos competitivos. Para a selecção das 23 empresas/instituições objecto de estudo de caso recorreu-se a fontes escritas e a informantes privilegiados. Todavia, e porque a dimensão de uma amostra significativa era incompatível com as exigências temporais do Estudo, optou-se por seleccionar um conjunto de 23 empresas/instituições que, pelo menos, cumprissem os critérios mais exigentes, e cujas principais características são apresentadas, de forma sintética, nos quadros seguintes.

O principal critério seguido na selecção das empresas/instituições foi o de abarcar organizações reconhecidas pelo mercado e consideradas de referência pelos peritos sectoriais, que abarcassem as diversas áreas/subdomínios da intervenção sobre o patri-

mónio e que revelassem características distintas em termos de localização, formas de propriedade e gestão, antiguidade e dimensão (Quadros 22 a 25).

A repartição regional das empresas/instituições

objecto de estudo de caso segue, grosso modo, a distribuição do tecido empresarial do sector, caracterizado pela forte concentração das instituições museológicas, designadamente públicas, na região

Quadro 22 - Localização

| | | | | | |
|-------------|--------------------------------------|--------------------------------|--|---|-----------------------------|
| Norte | MM1 | | CR4 | | |
| Centro | MM6 | | CR3 | AR2 | |
| Lisboa V.T. | MM2 / MM3 / MM4 / MM5 / MM7 / MM8 | AB1 / AB2 / AB3 / AB4 / AB5 | CR1 / CR2 / CR5 | | AL1 / AL2 |
| Alentejo | | | | AR1 | |
| Algarve | MM9 | | | | |
| | Museus e Monumentos Musealizados | Arquivos e Bibliotecas | Empresas de Conservação e Restauro | Empresas e Instituições de Arqueologia | Antiquários e Leiloeiros |

Quadro 23 - Propriedade e Gestão

| | | | | | | |
|---------|--------------------|-------------------------------------|------------------------|--|---|-----------------------------|
| Pública | Ad. Central | MM4 / MM5 / MM7 / MM8 | AB1 / AB2 / AB3 | | | |
| | Ad. Local | MM6 / MM9 | AB4 | | AR1 | |
| Privada | S/ fins lucrativos | MM1 / MM2 / MM3 | | | | |
| | C/ fins lucrativos | | AB5 | CR1 / CR2 / CR3 / CR4 / CR5 | AR2 | AL1 / AL2 |
| | | Museus e Monumentos Musealizados | Arquivos e Bibliotecas | Empresas de Conservação e Restauro | Empresas e Instituições de Arqueologia | Antiquários e Leiloeiros |

Quadro 24 - Antiguidade

| | | | | | |
|---------------|-------------------------------------|------------------------|--|---|-----------------------------|
| > 30 anos | MM2 / MM3 / MM4 / MM7 / MM8 | AB2 / AB3 / AB4 | CR2 | | |
| > 15 < 30 | MM5 / MM6 | AB1 | | | |
| > 5 anos < 15 | MM1 / MM9 | | CR1 / CR3 | AR1 / AR2 | AL1 / AL2 |
| < 5 anos | | AB5 | CR4 / CR5 | | |
| | Museus e Monumentos Musealizados | Arquivos e Bibliotecas | Empresas de Conservação e Restauro | Empresas e Instituições de Arqueologia | Antiquários e Leiloeiros |

Quadro 25 - Dimensão (Emprego)

| | | | | | |
|-----------------|-------------------------------------|------------------------|--|---|-----------------------------|
| > 100 efectivos | | AB3 | | | |
| > 25 < 100 | MM1 / MM7 | AB4 | | AR1 | |
| > 10 < 25 | MM2 / MM4 / MM5 / MM6 | AB1 / AB2 / AB5 | CR2 | | AL1 |
| < 10 efectivos | MM3 / MM8 / MM9 | | CR1 / CR3 / CR4 / CR5 | AR2 | AL2 |
| | Museus e Monumentos Musealizados | Arquivos e Bibliotecas | Empresas de Conservação e Restauro | Empresas e Instituições de Arqueologia | Antiquários e Leiloeiros |

da Grande Lisboa, com a consequente atracção das empresas privadas que operam no mercado da conservação e restauro do património.

Quanto à antiguidade, as empresas/instituições objecto de estudo de caso reflectem a predominância das organizações mais recentes, isto é, constituídas após a Revolução de Abril. No caso das instituições museológicas criadas na década de 80, e no caso das empresas de arqueologia e de conservação e restauro, criadas já na década de 90 com a emergência de um mercado que é consequência de um importante investimento, designadamente público, em grandes obras públicas (que exigem estudos de impacte ambiental) e na conservação e restauro do património histórico, artístico e cultural.

A dimensão, em termos de emprego, das empresas/instituições objecto de estudo de caso mostra uma clara predominância das micro e pequenas empresas/instituições, públicas ou privadas, o que, como se verá adiante, se reflecte na capacidade de qualificação e diversificação da actividade.

2.1 Caracterização das Estratégias de Mercados e Produtos

A análise das estratégias empresariais/institucionais de mercados e produtos no domínio do património cultural é indissociável de um conjunto de tendências e forças motrizes que moldaram as suas configurações passadas e actuais e que, certamente, influenciarão de forma decisiva a sua evolução futura.

Embora algumas dessas tendências tenham sido referenciadas nos capítulos anteriores, a identificação e análise de um conjunto de dimensões estratégicas inerentes à força motriz estratégia de mercados e produtos justifica uma breve resenha das principais transformações em curso. Assim, importa relevar:

- A preponderância dos sectores público e privado não lucrativo (associativo e fundacional) na produção e gestão de espaços e actividades associadas ao consumo de bens patrimoniais. Todavia,

esse peso da administração pública tende a alterar-se, mormente com a afirmação de uma política tendente à redução da intervenção pública, gerando assim novas estratégias de captação de recursos, fora do âmbito da administração pública central e local, tendentes a assegurar a sustentabilidade das dinâmicas de diversificação da oferta de produtos e serviços.

- A consolidação de um mercado intermédio, onde proliferam organizações de natureza privada e empresarial, que tende a robustecer-se por força das dificuldades de internalização ou das necessidades de externalização de serviços sentidas pelas organizações sob tutela pública, ganhando espaço quer em actividades de natureza transversal, como seja a animação, a produção de edições, a comunicação e o *marketing*, a embalagem ou o transporte de obras de arte, quer em actividades que, até agora, têm constituído o *core business* dessas instituições (museus, arquivos e bibliotecas), como sejam as actividades de estudo e interpretação, de preservação, conservação e restauro, ou de digitalização e difusão dos acervos.
- Uma dinâmica favorável da procura, mas frágil, traduzida num crescimento sustentado do público que participa em actividades de interpretação e fruição dos bens patrimoniais e culturais, mas que continuam a revelar-se grandes as dificuldades em integrar segmentos mais alargados de população, designadamente com qualificações escolares e profissionais menos elevadas. A preocupação crescente com a integração de serviços educativos, com funções de interpretação e educação de públicos jovens, constitui, neste particular, uma estratégia de sustentação, a médio e longo prazo, da procura.
- O impacte das tecnologias de informação e comunicação, que alterou profundamente não só as formas de relacionamento com os públicos, designadamente por via da multiplicação dos suportes e canais de divulgação, mas também,

como no caso dos arquivos e bibliotecas, a própria natureza dos bens e dos serviços prestados.

- A enorme fragilidade do mercado de trabalho da conservação e valorização dos bens patrimoniais, decorrente quer do desajuste do quadro regulamentar da profissionalização em instituições públicas, que muitas vezes é reproduzido nas instituições privadas, quer das dificuldades com que presentemente se debatem as instituições sob tutela pública para manter ou reforçar os seus meios humanos, quer ainda pela facilidade na utilização de mão-de-obra flutuante altamente qualificada, mormente com o estatuto de estagiário, *free-lancer*, ou integrado em programas ocupacionais.

Como se verá, estas características quase estruturais marcam, fortemente, as estratégias empresariais/institucionais em presença.

No caso das estratégias de mercados e produtos, e tendo em vista facilitar a interpretação das estratégias detectadas no terreno, optou-se por diferenciar as empresas/instituições em função do seu posicionamento na cadeia de valor. Assim, optou-se por isolar a análise das empresas que produzem produtos e serviços para o mercado intermédio (e, neste caso, contam-se as iniciativas empresariais privadas que operam nos mercados da conservação e restauro e em prospecções arqueológicas, e bem assim

as empresas de intermediação comercial, como sejam os antiquários e leiloeiros), a análise das instituições que produzem para o mercado final, isto é, para consumo cultural, e neste caso estão todos os museus e monumentos musealizados, os arquivos e bibliotecas e, ainda, um museu arqueológico sob tutela pública associativa, com intervenção municipal (Quadro 26).

2.1.1 Estratégias empresariais nos mercados intermédios

Em Portugal, durante a década de 90, registou-se um significativo investimento na actividade cultural, em parte devido ao crescimento verificado na actividade turística, e à sua progressiva integração no *cluster* turismo-lazer.

Fruto dessa evolução, o mercado da conservação e restauro do património cultural deixou de ser um pequeno mercado marginal, tornando-se num “ramo de negócio” com elevado potencial de crescimento²⁷.

Como motor da dinamização do sector, e num quadro de “mercado assistido”, a Administração Central e Local desempenhou um papel decisivo na sua consolidação, não só porque a ela se deve, em larga medida, a realização de grandes investimentos em conservação do património arquitectónico (1% do PIDDAC), mas também como promotor de iniciativas ou financiador de actividades, nomeadamente através do Programa Operacional da Cultura.

Quadro 26 · Mercados e Produtos

| | | | | | |
|---|---|------------------------|--|---|-----------------------------|
| Mercado Final (Consumos Culturais) | MM1 / MM2 MM3 / MM4 / MM5 / MM6 MM7 / MM8 / MM9 | AB1 / AB2 AB3 / AB4 | | AR2 | |
| Mercado Intermédio (Produtos e Serviços) | | AB5 | CR1 / CR2 / CR3 / CR4 / CR5 | AR1 | AL1 / AL2 |
| | Museus e Monumentos Musealizados | Arquivos e Bibliotecas | Empresas de Conservação e Restauro | Empresas e Instituições de Arqueologia | Antiquários e Leiloeiros |

²⁷ Manzoni de Sequeira, Caracterização e Avaliação do Mercado da Manutenção e Reabilitação de Edifícios e da Conservação do Património Arquitectónico em Portugal, Lisboa, 1999.

Em matéria de investimento público os principais donos de obra são o IPPAR – Instituto Português do Património Arquitectónico, a DGEMN – Direcção-Geral de Edifícios e Monumentos Nacionais, o IPM – Instituto Português dos Museus, o IPLL – Instituto Português do Livro e da Leitura, o IAN/TT – Instituto dos Arquivos Nacionais / Torre do Tombo, o IPA – Instituto Português de Arqueologia e, ao nível privado, a Igreja Católica e as Misericórdias. No caso das empresas de arqueologia o principal dono de obra é o IEP – Instituto de Estradas de Portugal e as autarquias locais, em geral.

Neste mercado, as intervenções de preservação, conservação e restauro, por solicitação de autoridades públicas, obedece aos procedimentos a que está sujeita a despesa pública, sendo portanto, na generalidade, objecto de concurso público. Quando as intervenções envolvem trabalhos de construção civil (consolidações estruturais, alvenarias, carpintarias e marcenarias, coberturas, pinturas e caiações, rebocos, revestimentos cerâmicos, trabalhos em gesso e estuque, limpeza e reparação de paramentos em pedra), é ainda necessária a posse de alvará para actuar em “Património Construído Protegido”. Em 2003 havia registadas mais de 680 empresas com alvará para intervir em “Património Construído Protegido”, sendo a maioria empresas de construção civil, isto é, possuindo também alvará para intervenções noutros tipos de obras, o que suscita frequentemente questões sobre o domínio de competências para intervenções mais exigentes em património cultural.

Neste contexto, as relações de subcontratação, designadamente de grandes empresas de construção civil a empresas de conservação e restauro ou de arqueologia, constituem uma prática corrente. Ocorrem ainda, com alguma frequência, relações de subcontratação entre empresas de conservação e restauro, e entre estas e as de arqueologia, ou apenas

entre estas últimas, quando não dispõem de todos os recursos para cumprir as suas encomendas.

Esta situação faz com que só muito raramente se possa falar em mercado local ou regional. Com efeito, na maioria das situações, as empresas de conservação e restauro que actuam em subcontratação de empresas de construção civil, tal como estas, deslocam-se para o local da obra e tentam ganhá-la, seja onde for. Tal decorre igualmente do facto de o processo produtivo não exigir, sempre, a mobilização de grandes equipamentos, nem a instalação de grandes infra-estruturas físicas.

Nos casos do mercado privado, em que as encomendas surgem para responder a necessidades de particulares, de instituições privadas ou de antiquários, o factor personalização das relações com o cliente tende a assumir-se como determinante na adjudicação, ou não, de trabalhos. Daí que este seja um mercado onde o número de empresas a operarem seja menor e onde a concorrência de pequenos *ateliers* e de trabalhadores por conta própria seja mas intensa.

O mercado dos arquivos constitui, igualmente, um mercado em franco crescimento, designadamente ao nível da preservação e conservação dos arquivos intermédios. Efectivamente, vem-se assistido à crescente externalização dessas funções por parte de grandes empresas, com a conseqüente emergência de projectos empresariais dedicados o seu tratamento e conservação. No caso das instituições públicas da Administração Central a situação, apesar de diagnosticada²⁸, é frequentemente de abandono em depósito (73%), o que, face à ausência de recursos humanos qualificados nesses organismos, parece confirmar as potencialidades de crescimento do mercado intermédio.

Pese embora a diversidade das situações estudadas, uma questão central para a maioria das empresas

²⁸ “Diagnóstico dos arquivos intermédios da Administração Central” OAC e IAN/TT, Lisboa, 2003.

objecto de estudo de caso respeita à procura de fontes de vantagem competitiva. As empresas estudadas procuram explorar diferentes fontes de vantagem competitiva capazes de lhes conferirem algum tipo de diferenciação concorrencial. Todavia, nem todas apresentam uma estratégia definida e, assim, uma atitude no mercado visando a obtenção de vantagens competitivas. De entre as diferentes fontes destacam-se algumas das mais relevantes:

- **Personalização das relações com os clientes.** O aproveitamento das redes de relações interpessoais na procura e fidelização de clientes constitui uma das principais fontes de vantagem competitiva evidenciada pelas empresas, designadamente as que actuam no mercado privado da conservação e restauro.

Na maioria das situações tal personalização, que decorre do reconhecimento da qualidade do serviço prestado em situações anteriores, concorre também para aproveitamento de efeitos de experiência, designadamente com a prestação de serviços complementares, como seja a consultoria e aconselhamento na compra e venda de bens patrimoniais.

Mesmo no mercado dos concursos públicos, a personalização das relações com os clientes é tida como de grande importância, designadamente quando associado ao (re)conhecimento do *portfolio* das intervenções das empresas no mercado.

A importância deste factor na competitividade das empresas é tal que, genericamente, é possível diferenciar as empresas de conservação e restauro objecto de estudo de caso, não tanto pela gama de serviços que prestam, mas pela carteira de clientes-tipo que possuem: IPPAR, DGEMN, IPM, Igreja, Misericórdias, famílias particulares.

Na exploração desta vantagem intervém, normalmente, o ou um dos proprietários da empresa que, assim, assume a área comercial.

- **Oferta de produtos/serviços complementares.** O alargamento da oferta de produtos/

serviços nem sempre corresponde a uma estratégia deliberada de crescimento. Numa situação de retracção do mercado, ela significa, em algumas situações registadas, uma tentativa de assegurar a sobrevivência de projectos empresariais.

No mercado da conservação e restauro a especialização está, fundamentalmente, associada a *ateliers* ou a profissionais por conta própria, que são normalmente subcontratados por outras empresas de conservação e restauro ou directamente por instituições museológicas, antiquários, ou particulares. As empresas, e designadamente as que foram objecto de estudo de caso, procuram dotar-se de capacidade para intervir em mais do que uma área de especialidade: pintura, escultura, talha, mobiliário, metais, azulejo, cerâmica, documentos gráficos, etc., pois só assim conseguem a capacidade necessária para intervir em obras que garantam uma boa rentabilidade, como o são, por exemplo, as de reabilitação de património edificado que, em muitos casos, integra vários tipos de materiais e de expressões artísticas na sua decoração exterior e interior.

O alargamento da oferta de serviços com a integração de respostas complementares prende-se, assim, não ao alargamento das especialidades, mas sim a áreas como seja a inventariação, a consultoria e peritagem, a formação ou mesmo a comercialização de bens patrimoniais. Trata-se, portanto, do aproveitamento de *know-how* instalado (capacidade técnica da equipa) tendo em vista a diversificação da actividade e o alongamento da cadeia de valor.

Todavia, na maioria das empresas estudadas, esta estratégia de diversificação não estava, ainda, consolidada. Em apenas um caso foi possível perceber a sua integração numa estratégia de crescimento, aliada a uma estratégia de territorialização da intervenção.

No caso das leiloeiras, a diversificação da actividade tendo em vista a captação de novos clien-

tes pode passar pela itinerância da prática de avaliação, o que possibilita o reconhecimento de novos bens passíveis de venda em leilão sem os custos de instalação de estruturas físicas. Ainda no caso das Leiloeiras, as relações de cooperação com as grandes casas leiloeiras internacionais, como por exemplo a Christie's ou a Sotheby's, podem assumir a forma de associação, designadamente tendo em vista a colocação nos mercados internacionais de obras de grande valor.

- **Pioneirismo no lançamento de novos serviços.** A inovação, quando associada ao pioneirismo no lançamento de novos produtos/serviços, constitui um dos factores de vantagem competitiva mais desejados pelas empresas.

Num mercado como o português, em que a base tecnológica das empresas é claramente incipiente, em que a investigação ao nível da documentação especializada e de exames e análises, inerentes aos levantamentos do estado de conservação, à detecção de intervenções anteriores, ao diagnóstico de patologias, ao ensaio de materiais, bem como ao estudo (arqueológico, histórico e artístico), é frequentemente objecto de *outsourcing*, designadamente a laboratórios e centros de investigação públicos independentes e de universidades e politécnicos, e em que as economias de escala são impossíveis, porquanto o trabalho está sempre associado a um objecto único, apenas se regista pioneirismo no lançamento de novos serviços no caso dos Arquivos, com a gestão e salvaguarda, ou mais recentemente, fruto da redução da capacidade dos poderes públicos na dinamização do património, na criação de serviços de gestão do património cultural.

- **Relação Qualidade/Preço.** Este é o factor referido como distintivo pela generalidade das empresas estudadas, e assenta numa boa relação entre a qualificação dos seus recursos humanos e uma dimensão óptima da estrutura que garanta a rentabilidade do negócio.

Para além da importância do factor humano – qualificação e experiência dos recursos humanos – a qualidade aparece ainda associada aos materiais utilizados nas intervenções de conservação e restauro. Para tal, a generalidade das empresas recorre ao mercado externo, designadamente a fornecedores estrangeiros (italianos, franceses, ingleses, espanhóis, etc.) para aquisição de matérias-primas, de produtos, materiais utensílios, ferramentas e equipamentos específicos necessários a esta actividade, sendo, neste particular, o factor custo/prazo de execução o referenciado como decisivo nas aquisições.

Nas actividades de conservação e restauro, a dependência de fornecedores estrangeiros, ou de representantes de marcas estrangeiras (importadores/distribuidores) é, praticamente, total, o que só por si é elucidativo da dimensão do mercado interno.

Neste contexto, marcado pelo acréscimo da concorrência, e em que os níveis óptimos de intervenção são ainda objecto de frequente polémica, a exigência de sistemas de certificação da qualidade de processos e entidades, de maior e mais eficaz fiscalização durante as intervenções, e até mesmo de certificação profissional, surgem como os instrumentos tidos por mais necessários a uma maior transparência do mercado.

Pese embora a importância reconhecida ao factor qualidade, a certificação pelas normas ISO não se afigura, para a generalidade das empresas objecto de estudo de caso, como uma opção estratégica no curto/médio prazo. Apenas na área dos Arquivos essa opção é colocada, e não tanto como necessidade de afirmação para com os clientes, mas sim como factor de melhoria do processo interno de organização dos serviços.

Outro aspecto relevante para a caracterização das estratégias de negócio das empresas do sector prende-se com as relações de cooperação e parceria. Quer no caso das empresas de arqueologia, quer no

das empresas de conservação e restauro, são frequentes as modalidades de subcontratação, designadamente em concursos públicos, o que as obriga ao estreitamento de relações, que podem assumir a forma de consórcio ou de subempreitadas. Todavia, nos estudos de caso não foi possível detectar que essas relações possam assumir-se como de parceria estratégica. Tratam-se, na maioria dos casos, de acordos de colaboração circunstanciais tendo em vista necessidades específicas a cada projecto ou obra.

Uma área onde foi possível identificar algumas relações de cooperação, ou relações de subcontratação preferenciais, é a dos exames e análises especializados, nomeadamente entre empresas e laboratórios de investigação. Todavia, não foi possível detectar que essas relações alguma vez se tenham traduzido em projectos ou parcerias internacionais, pelo que se presume que, a existirem, terão carácter residual.

Em síntese, o facto de estas empresas estarem sujeitas a uma pressão concorrencial crescente, fruto da entrada no mercado de novos agentes económicos, muitos dos quais em regime de *free-lancer* e, portanto, sem custos fixos de estrutura, mas também da retracção da procura, explicável não só pela recessão económica e, conseqüentemente, pela menor disponibilidade das instituições museológicas, arquivos, bibliotecas e outras para actividades de preservação, conservação e restauro, mas também pela sobrevalorização dos processos preventivos em detrimento dos processos curativos, fez emergir o preço como factor determinante na competição pelo mercado.

Por estes motivos, alguns dos responsáveis destas empresas consideram necessário procurar novas fontes de rendimento e de vantagem competitiva que não se esgotem no baixo preço dos serviços que prestam, até porque, atendendo aos custos dos meios tecnológicos, materiais e humanos, os riscos de asfixia económica tendem a generalizar-se. De entre estes novos factores de competitividade potencial, os mais referidos foram o alargamento da gama de serviços a actividades complementares, a aposta em novos produtos/serviços, e na personalização das relações com os clientes.

De relevar ainda a inexistência de intenções de internacionalização da actividade, quer por razões aduzidas à pequena dimensão da estrutura interna, quer por razões aduzidas ao fraco conhecimento dos mercados externos, e designadamente ao espanhol, tido por muito competitivo e exigente, e como tal pouco atractivo. Como modalidades de internacionalização são referidas a participação em conferências internacionais, bem como a realização de estágios de técnicos estrangeiros em Portugal e de técnicos portugueses em empresas e centros de investigação europeus.

Em síntese, o posicionamento das empresas objecto de estudo de caso no mercado intermédio (bens e serviços) pode caracterizar-se, em traços gerais, pela inexistência de estratégias claras de aproveitamento das suas vantagens competitivas tendo em vista o crescimento com integração de outras actividades patrimoniais inseridas na cadeia de valor.

Quadro 27 • Posicionamentos no Mercado Intermédio

| | | | | | |
|---|-------|-------------|--|--|-----|
| Grau de proximidade do cliente | Alta | | AL1 / CR2 | Valor acrescentado incorporado nos produtos/serviços | |
| | Média | CR1 / AB5 | AL2 / ART | | CR4 |
| | Baixa | CR5 | CR3 | | |
| | | Inexistente | Aproveitamento de efeitos de experiência | Inserido em estratégia de integração | |
| Oferta de produtos/serviços complementares | | | | | |

Fonte: Estudos de caso.

Neste contexto, a oferta de produtos/serviços complementares à actividade central das empresas objecto de estudo de caso surge, na generalidade das situações, numa lógica de aproveitamento das competências internas disponíveis, particularmente em situações de retracção do mercado, e portanto sem recurso à internalização de novas competências (Quadro 27).

2.1.2 O consumo cultural e as estratégias dos museus, arquivos e bibliotecas

A crescente importância do património cultural como recurso para o desenvolvimento, traduzida numa maior centralidade deste domínio no quadro das políticas culturais europeias e pela consequente expansão da rede de estruturas e oferta de serviços, tem-se manifestado por uma procura crescente, explicável em larga medida pelo incremento do turismo cultural, mas também por uma maior capacidade na renovação da oferta de exposições, pela dinamização dos espaços museológicos²⁹ e pela maior abertura à publicidade e ao *marketing*.

O crescimento da importância atribuída ao património cultural também se manifesta numa maior sensibilização para a necessidade de intervir ao nível da salvaguarda, conservação e valorização dos bens culturais, como instrumentos identitários, particularmente num contexto de globalização crescente das práticas e consumos culturais.

Também na área dos Arquivos e Bibliotecas, o aumento geral do nível de educação, a par com a expansão das redes de bibliotecas públicas e de estabelecimentos de ensino superior, e ainda com a disponibilidade de novos suportes documentais mais atractivos aos públicos juvenis, tem-se traduzido num crescimento sustentado do número de utilizadores

das bibliotecas, quer ao nível da consulta quer do empréstimo de livros e outros suportes.

Como tutela e agente dinamizador destas instituições, a Administração Central e Local desempenham um papel decisivo, não só na infra-estruturação da actividade através, designadamente, da criação da Rede Portuguesa de Museus, da Rede de Bibliotecas Públicas, ou de grandes investimentos em conservação do património arquitectónico, mas também como promotor de iniciativas ou financiador de actividades, nomeadamente através do Programa Operacional da Cultura (POC).

Pese embora a diversidade das situações estudadas, uma questão central para a maioria das instituições/empresas objecto de estudo de caso respeita à procura de fontes de vantagens competitivas. De entre as diferentes fontes de vantagem competitiva, destacam-se as tidas por mais relevantes:

- **Diversificação da actividade.** A oferta de uma maior diversidade de serviços e produtos, designadamente para os consumidores finais, tem constituído uma prática corrente de parte significativa das estruturas existentes no sector.

No mercado dos museus, as estratégias de diversificação da oferta de produtos têm estado associadas a necessidades de captação e fidelização dos novos públicos e de criação de receitas próprias. As lojas dos museus, a dinamização de exposições temporárias a par com a renovação periódica da exposição da colecção permanente são referenciadas como preocupações centrais da generalidade das instituições. Para além dessas actividades, assiste-se ainda à integração, na programação das instituições, de outras actividades de animação cultural, oriundas de áreas não patrimoniais da

²⁹ Rodrigues, D. (ex-Directora do Museu Grão Vasco, em Viseu) "Fazer um museu... é pensar na colecção, mas também na comunidade que a instituição serve. Para além da sala de exposições permanente, com a obra do pintor, o museu contará com uma sala de exposições temporária, um restaurante, uma livraria, numa parceria com uma livraria do Porto, a loja do museu, a biblioteca e um auditório para conferências" *Jornal Público*, 17 de Maio de 2004.

actividade cultural, e cujos resultados na captação de novos públicos têm sido consideradas bastante satisfatórias. Esta tendência tem-se feito repercutir de forma significativa na proliferação de relações de interdependência entre as organizações do sector, estimulando o desenvolvimento de redes e consolidando a sua *clusterização*.

Para além da diversificação da gama de produtos/serviços de exposição, importa ainda relevar a diversificação dos meios de difusão adoptados por algumas das instituições estudadas. Neste particular, a comunicação e o *marketing* têm vindo a ganhar uma importância acrescida, traduzida em investimentos significativos em materiais de informação promocional, na criação de sítios na Internet, para além de um maior cuidado com a qualidade das publicações próprias.

No caso dos Arquivos e Bibliotecas, as estratégias de diversificação da oferta de produtos associam, não só práticas semelhantes às dos museus tendo em vista a criação de receitas próprias e a captação e fidelização de novos públicos, mas também a rentabilização de competências específicas que se traduzem numa crescente oferta de prestação de serviços técnicos e científicos, nomeadamente no âmbito da preservação, conservação e restauro de documentos gráficos, e na organização de arquivos e acervos. Todavia, e por efeito da diminuição dos recursos financeiros disponibilizados pela Administração Central, em alguns casos traduzida na redução das equipas técnicas afectas a essas instituições, alguns desses projectos de diversificação, pela prestação de serviços, encontram-se seriamente comprometidos.

A diversificação das actividades associada a estratégias de diferenciação, constitui, num dos casos estudados, uma aposta estratégica. A programação, nesse caso, traduzida em exposições de qualidade e originalidade que lhes conferem um carácter único, e que lhe permite a integração nos circuitos internacionais, designadamente através da

importação de grandes exposições de referência.

Finalmente, em todos os casos analisados, a criação e dinamização de serviços educativos constitui uma prioridade, não só na educação do gosto, mas fundamentalmente de fidelização de públicos jovens.

- **Cooperação e Parcerias.** Dentro das estratégias de relacionamento com o exterior, predomina o estabelecimento de relações de cooperação com outras organizações, sustentadas ou não em estratégias de parceria, tendo em vista, entre outros objectivos, o financiamento da actividade, a ligação à comunidade local e a presença em redes ou projectos internacionais.

A cooperação com as entidades responsáveis pela promoção turística (regiões de turismo ou autarquias), com estruturas hoteleiras e, mais esporadicamente, com outras empresas ou serviços turísticos visa, no essencial, a captação de novos mercados/novos públicos, e constitui uma preocupação central de algumas das instituições museológicas objecto de estudo de caso.

Os projectos de cooperação e de parceria entre organizações museológicas, arquivísticas e entre bibliotecas visam, no essencial, o alargamento de competências ou a interpenetração entre distintos campos da actividade artística e cultural. Neste caso, as estratégias orientam-se quer para o espaço nacional, na busca de complementaridades tendo em vista o aproveitamento de efeitos de sinergia, ou para o espaço internacional, tendo em vista a participação, ou co-produção, de eventos que potenciem a entrada nos circuitos internacionais.

Em síntese, o facto de a generalidade destas instituições não estarem sujeitas a uma pressão concorrencial, mas sim a uma redução das suas fontes de financiamento, faz emergir a captação e fidelização de novos públicos como factor determinante na competição pelo mercado, nomeadamente quando representem acréscimos de receitas.

As estratégias ensaiadas pela generalidade das instituições objecto de estudo de caso passam pela diversificação de actividades, designadamente de animação cultural nas instalações, de criação e dinamização de serviços educativos, ou tão só de renovação periódica das exposições. A criação de um ambiente favorável à fruição dos espaços (museológicos, ou arquivísticos), designadamente através da sua dotação com espaços de restauração, lazer, e mesmo de venda (*merchandising*), tendo em vista uma maior inserção local e a ultrapassagem de barreiras elitistas, constitui, igualmente, uma estratégia assumida por alguns responsáveis dessas instituições.

Finalmente, releva-se o desenvolvimento de formas de cooperação e de parceria, quer para a sustentação da procura ou o desenvolvimento de projectos específicos, quer como forma de alargamento de competências necessárias à modernização das instituições.

A procura de fontes de vantagem competitiva, que no caso das instituições museológicas, arquivos e bibliotecas está também associado à capacidade de se assumir como referência, integrando circuitos internacionais, é feita, fundamentalmente, através do investimento na diversificação das actividades, sendo que a qualidade destas constitui o elemento diferenciador, e no estabelecimento de relações de cooperação tendo em vista, quer o alargamento de competências, quer a captação de novos públicos, quer ainda a presença em redes ou projectos internacionais.

Nas instituições objecto de estudo de caso foi possível detectar o impacte da constituição das redes

públicas - Museus, Arquivos e Bibliotecas, e de circuitos temáticos associados a monumentos - Aldeias Históricas, Castelos, Palácios, Jardins Históricos, Mosteiros, como instrumentos para o estabelecimento de relações de cooperação, e que se vem traduzindo numa maior capacidade das instituições públicas em assegurar a sua dotação em competências, internas ou da rede, necessárias à sustentabilidade da diversificação de actividades.

Todavia, são as instituições do 3.º sector, privadas ou associativas sem fins lucrativos, as que revelam maior capacidade de assegurar, em simultâneo, a diversificação de actividades com a participação em redes internacionais, e de, como tal, produzirem actividades de referência. Neste particular importa ainda relevar a importância das direcções ou dos programadores das instituições, cuja rede de relações, mais ou menos cosmopolita, sustenta a capacidade de renovação das programações.

Ao nível das instituições cujo âmbito de intervenção é marcadamente regional, as duas fontes de vantagem competitiva enunciadas - diversificação da actividade e relações de cooperação, tendem igualmente a constituir-se como determinantes. Em alguns casos, a diversificação da actividade surge como uma estratégia clara de territorialização, por forma a ganhar peso e relevância no contexto regional. Noutras, as relações de cooperação, designadamente a exploração da rede de relações pessoais do director/a ou programador/a, permite captar, para esse contexto regional, iniciativas com projecção mediática capaz de atrair novos públicos (Quadro 28).

Quadro 28 - Posicionamentos no Mercado de Consumo Cultural

| | | | | |
|------------------------------|-------|-----------------------------------|--------------------------|-----------|
| Diversificação da actividade | Alta | | | AR2 / MM1 |
| | Média | MM3 / MM7 / MM9 / AB4 | MM4 / MM5 / MM8 / AB1 | AB2 / AB3 |
| | Baixa | | MM2 / MM6 | |
| | | Fracas | Regulares | Elevadas |
| | | Redes de relações externas | | |

Valor acrescentado incorporado nos produtos/serviços

Fonte: Estudos de caso.

Nas instituições com colecções fechadas, em que dificilmente a colecção consegue, por si só, assegurar a renovação permanente das exposições, a diversificação da actividade é assegurada através da dinamização de exposições temporárias ou de actividades de animação cultural oriundas de áreas não patrimoniais.

Para além destas instituições que foram objecto de estudo de caso, importa relevar a existências de inúmeros museus e monumentos musealizados, bem como de arquivos e bibliotecas, não inseridas em quaisquer redes de cooperação, e que revelam uma grande dificuldade na diversificação de actividades tendentes à captação de novos públicos. No Inquérito aos Museus era este o panorama dominante.

2.2 Caracterização das Estratégias Tecnológicas

A tecnologia é uma das forças motrizes que pode constituir uma vantagem competitiva para as empresas/instituições, contribuindo quer para a melhoria da produtividade, quer para ganhos de qualidade com impacte na captação de clientes.

Também no sector da preservação, conservação e valorização do património cultural, ocorreu nos últimos dez a quinze anos, em Portugal, uma evolução tecnológica significativa. O papel do Estado na infra-estruturação das redes de bibliotecas, arquivos e museus, bem como na dinamização da reabilitação do património edificado, para além do acesso a avultados apoios comunitários, permitiu que inúmeras empresas/instituições realizassem o *up-grading* tecnológico necessário à sua modernização.

Todavia, o facto de as intervenções de conservação e restauro ocorrerem, sempre, sobre objectos singulares e irrepetíveis, em modalidades de trabalho por projecto e com um carácter predominantemente manual, aliado à reduzida dimensão do mercado, determinaria que esse *up-grading* tecnológico tivesse um alcance bastante limitado, designadamente em

termos de tecnologias de processo e de produto, e em que a diferenciação das estratégias tecnológicas apenas se afigura relevante na utilização e exploração das potencialidades das Tecnologias de Informação e Comunicação.

2.2.1 Tecnologias de processo e de produto

Por razões intrínsecas à natureza dos bens culturais, não se pode, com propriedade, falar em inovação, quer ao nível das tecnologias de produto quer das de processo. Com efeito, os produtos, objectos da criação humana, tidos como património cultural, e os seus processos de concepção, produção e comercialização, são anteriores à sua “eleição” como objecto passível de intervenção de salvaguarda, conservação e valorização, e enquanto bens patrimoniais, singulares e irrepetíveis.

Daqui decorre uma radical diferença relativamente a outros objectos que visem satisfazer necessidades humanas, quer com os processos de produção industrial, quer com as actividades decorrentes da produção artística, as quais incluem, sempre, fases de concepção e desenvolvimento onde a inovação se pode manifestar como factor diferenciador.

Tal não invalida que, ao nível das intervenções de conservação e valorização do património cultural, não exista inovação, quer nos processos de preservação, conservação e restauro, quer nos produtos utilizados nesses processos, quer nas actividades inerentes à sua difusão e fruição.

Ao nível dos processos de preservação, conservação e restauro, os estudos de caso realizados não permitiram evidenciar a existência, por parte das empresas de arqueologia e de conservação e restauro que actuam em mercados intermédios, de estratégias relevantes de incorporação de tecnologia que visem aumentar a flexibilidade produtiva, acrescer economias de escala, ou tão só desenvolver soluções mais ecológicas. Daí que a generalidade das tecnologias empregues nas actividades de conservação e restauro e bens patrimoniais móveis pode ser considerada

como tradicional e dominada pela concorrência. Ao nível do património edificado, e de algumas intervenções arqueológicas, a inovação tecnológica e o domínio das tecnologias a ela associadas tende a constituir factor de diferenciação estratégica.

Tal não significa que a atitude face à inovação seja, mesmo nas empresas de conservação e restauro de reduzida dimensão, passiva. Efectivamente, o acompanhamento das inovações que vão ocorrendo nos meios restritos em que se processam – centros de investigação e laboratórios universitários nacionais e internacionais, e que são objecto de comunicações em encontros e publicações especializadas, constitui uma preocupação permanente da generalidade dos empresários, tanto mais evidenciada quanto a formação constitua um elemento central da política de gestão dos recursos humanos da organização.

Mesmo nos casos das instituições públicas ou museológicas, que possuem laboratórios de conservação e restauro, e que portanto têm recursos internos para intervir sobre a suas próprias colecções ou espólios, os investimentos na incorporação de inovações tecnológicas, designadamente inerentes aos processos de diagnóstico, têm sido, igualmente, pouco significativos. A este nível, as preocupações com o investimento tecnológico têm estado centradas na melhoria das condições de preservação das colecções, designadamente ao nível dos sistemas de controlo ambiental, da temperatura, humidade, iluminação e poluição, e de segurança contra roubos, deslocalização de colecções, incêndios e outras fontes de risco.

Assim, apenas ao nível de alguns laboratórios e centros de investigação de instituições de ensino superior se vem assistindo à incorporação e utilização de tecnologias mais sofisticadas, mas determinantes na qualidade dos exames e análises que servem de instrumentos fundamentais ao levantamento do estado de conservação, à identificação de técnicas e tecnologias de produção dos objectos, à detecção de intervenções anteriores, ao diagnóstico de

patologias e ao ensaio dos produtos e materiais a empregar na intervenção de acordo com a metodologia estabelecida. Também ao nível dos processos fotográficos e de documentação se regista um esforço na utilização de novas tecnologias onde o digital assume uma preponderância notória.

A diferenciação tecnológica tende, portanto, a ser assumida, na fase de diagnóstico, pela existência ou não de relações privilegiadas com laboratórios especializados, e nas fases de execução das intervenções de conservação e restauro pelo recurso a matérias-primas, materiais e produtos de maior ou menor qualidade, com maior ou menor impacte ambiental, expressando-se assim uma forte dependência da rede de fornecedores, na generalidade estrangeiros.

Neste contexto, em que a ainda reduzida dimensão do mercado, aliada à complexidade e diversidade das situações/objectos de conservação e restauro com que as empresas são confrontadas, só muito dificilmente poderá ser compatível com a rentabilização de investimentos na aquisição de equipamentos caros, com elevada sofisticação tecnológica e que requerem pessoal especializado para os operar, a existência de acordos de cooperação, ou de relações de subcontratação preferenciais com os laboratórios especializados, constitui uma importante factor de competitividade para as empresas a operarem no mercado intermédio.

Pese embora a importância que as relações de cooperação entre empresas e laboratórios especializados tendem a assumir neste domínio de actividade, não é evidente a existência de uma cultura de cooperação tecnológica, bem como de investigação e desenvolvimento de novos processos e produtos na área da conservação e restauro de bens culturais.

2.2.2 Tecnologias de informação e comunicação

De entre as diversas fases do processo de preservação, conservação e valorização do património cultural, as principais transformações que vêm ocorren-

do, e que tendem a transformar significativamente os empregos e as competências profissionais, verificam-se no âmbito da inventariação e dos processos de difusão/comunicação, e são resultado da introdução das tecnologias de informação e comunicação na vida dos museus, dos arquivos e das bibliotecas. Mas, as tecnologias de informação e comunicação têm aplicações, igualmente, no âmbito das intervenções com carácter preventivo, ao nível de programas específicos para a gestão integrada de riscos, ambientais e de segurança, bem como no âmbito da gestão da conservação e restauro.

Ao nível da inventariação, as inovações introduzidas pelas novas tecnologias de informação e comunicação, no campo dos sistemas de produção e organização de conteúdos, possibilitou a criação de bases de dados, com imagens digitalizadas e informação sobre os bens culturais, passíveis de utilização para efeitos de investigação ou interpretação, quer *in situ* quer por via electrónica.

No domínio das bibliotecas e arquivos, a crescente utilização das novas tecnologias de informação, proporcionando novas possibilidades de manipulação (micro-informática), de transmissão (redes de tele-informática e fornecimento electrónico de documentos), de criação (edição electrónica) e de armazenamento (base de dados), veio desencadear transformações significativas no conteúdo de trabalho dos seus profissionais, dispensando ou fazendo evoluir os perfis de competências até então centrados nos suportes escritos. Com efeito, o número de outros suportes (microformas, audiovisuais, ou digitais) e de utilizadores desses suportes tem crescido exponencialmente.

A este nível, na maioria das instituições públicas objecto de estudo de caso, estavam em curso projectos de investimento tecnológico significativos, nomeadamente em matéria de digitalização de colecções e arquivos e de gestão e disponibilização da informação dos inventários – Programas Matriz e MatrizNet, bem como de gestão bibliográfica – Programa

PorBASE, e na melhoria da prestação dos funcionários e no atendimento e informação ao público, através do POSI – Programa Operacional para a Sociedade de Informação, cujos impactes nos conteúdos de trabalho dos profissionais dos museus, arquivos e bibliotecas são, como se verá seguidamente, muito significativos.

Todavia, e porque estas opções tecnológicas foram não só definidas pelas respectivas tutelas, como também desenvolvidas através do recurso a empresas especializadas (em regime de *outsourcing*), não estamos na presença de estratégias tecnológicas iminentes, mas sim de opções de política geral que, em todo o caso, se justificam plenamente.

Efectivamente, um dos problemas centrais do Inventário Geral do Património Cultural, tarefa que nos termos da Lei de Bases do Património Cultural é da responsabilidade do Estado, decorre não só da diversidade de agentes a produzirem informação utilizável para efeitos de inventário do património cultural, e seu acesso ao público em geral, mas também, e fundamentalmente, da compatibilização dos diversos sistemas informáticos utilizados pelos produtores de informação.

Ao nível da gestão da conservação e restauro, o impacte das tecnologias de informação e comunicação traduz-se, fundamentalmente, no registo de informações relativas aos processos de intervenção, ao nível da programação, planeamento, gestão e controlo de obras, em programas de bases de dados, de processamento de texto e tratamento de imagem, bem como ao nível da gestão de pessoal e dos stocks.

Finalmente, a área da interpretação e exposição (difusão e animação) é das que mais tem aproveitado da evolução tecnológica, designadamente das chamadas novas tecnologias de informação e comunicação. Nesta área, para além da evolução das técnicas expositivas, que fazem apelo a novas áreas disciplinares como o *design*, o multimédia, o audiovisual ou as artes performativas, vem-se assistindo à integração de actividades complementares de

Quadro 29 - Posicionamentos Tecnológicos

| | | | | |
|---|-------|---|-----------------------|-----------------|
| Capacidade de concepção/desenvolvimento | Alta | | MM1 | |
| | Média | AR1 / AR2 / MM3 / MM8 | MM2 / MM4 / MM5 / AB1 | AB2 / AB3 / AB5 |
| | Baixa | CR1 / CR2 / CR3 / CR4 / CR5 / AL1 / AL2 / MM6 / MM7 / MM9 | AB4 | |
| | | Baixo | Médio | Elevado |

Grau de Integração das TIC

Valor acrescentado incorporado nos produtos/serviços

Fonte: Estudos de caso.

interpretação que, aliadas a actividades de animação, têm contribuído para a renovação das práticas museológicas, com consequências significativas ao nível da estrutura orgânica dos museus, e da integração de novas competências.

Pese embora se tratem, em geral, de respostas a objectivos de comunicação e de promoção de produtos e das instituições junto dos públicos-alvo, e como tal não específicas da actividade de conservação e restauro, o impacte das tecnologias de informação e comunicação nestas instituições/empresas, e nos conteúdos de trabalho dos seus profissionais é de tal forma transversal que, em traços gerais, consubstancia a existência, ou não, de efectivas estratégias tecnológicas.

O quadro 29 traduz, em traços gerais, o posicionamento face à tecnologia das empresas/instituições objecto de estudo de caso.

2.3 Caracterização dos Modelos Organizacionais

A caracterização dos modelos organizacionais, através da análise das configurações estruturais e das formas de organização do trabalho, constitui um elemento determinante para a melhor compreensão da coerência entre as intenções estratégicas visadas e as capacidades internas mobilizadas.

Por outro lado, a estrutura de uma organização é o instrumento de excelência para delinear o funciona-

mento das relações de poder existentes e os mecanismos de controlo e coordenação das actividades, repercutindo-se as opções tomadas no perfil de competências e nas necessidades de formação evidenciadas pelos profissionais do sector de actividade.

Para melhor compreensão dos modelos organizacionais adoptados pelas empresas/instituições objecto de estudo de caso, e porque no caso das instituições públicas (a maioria das que actua no mercado de consumo cultural) as configurações adoptadas não responde, directamente, a opções estratégicas assumidas, mas, e fundamentalmente, a opções da tutela de carácter político-administrativo, conduziremos a análise separando as intervenções mais centradas nos mercados intermédios das direccionadas para o mercado final, de consumo cultural.

2.3.1 Configurações estruturais nos mercados intermédios

Para se analisarem as estruturas organizacionais das empresas que actuam nos mercados da arqueologia, da conservação e restauro, da organização e gestão de arquivos, dos antiquários e leiloeiros, há que ter presente os seguintes factores:

- Dimensão
- Estratégia de mercados e produtos
- Estratégia de crescimento
- Tecnologia (complexidade, diversidade e interdependência técnica)

Da análise dos estudos de caso, a primeira conclusão a retirar é que estamos na presença de subdomínios que se caracterizam pela predominância de micro e pequenas empresas, em que a competitividade e sustentabilidade dos projectos empresariais assentam mais em capacidades pessoais (relacionamento interpessoal com os clientes) do que na eficiência dos factores produtivos, na generalidade sem estratégias de crescimento explícitas, e em que o trabalho alia um baixo nível de complexidade tecnológica a um elevado nível de competências técnico-científicas.

Estas características, aliadas à relativa juventude dos projectos empresariais, reflecte-se nas estruturas adoptadas pelas empresas.

Na generalidade, as empresas objecto de estudo de caso não possuíam um organigrama formalizado, o que traduz o seu reduzido grau de formalização. A gestão é feita pelos respectivos proprietários, que supervisionam directamente as actividades de todos os colaboradores. Naturalmente, as decisões são centralizadas, normalmente no(s) proprietário(s), se bem que a existência de recursos humanos internos com elevadas qualificações (arqueólogos, conservadores-restauradores) e experiência profissional se traduza numa grande autonomia no trabalho e em formas de controlo muito informais.

Trata-se, portanto, de organizações que conjugam a associação de profissionais com elevado nível de conhecimentos, com baixa diferenciação vertical, baixa formalização e grande flexibilidade. Como excepção, a empresa que actua no mercado de antiquários apresenta uma estrutura simples, em sol, típica do pequeno comércio especializado, em que apenas o/a(s) proprietário/a(s)/gestor/a(es/as) possuem o nível de conhecimentos necessário para assegurar a gestão do negócio, e em que os restantes colaboradores exercem funções comerciais, sem autonomia de decisão e pouco qualificadas.

Este conjunto de características permite-nos classificar estas empresas como estruturas elementares, em sol ou funcionais simples.

Em apenas um dos estudos de caso, em empresas que actuam nos mercados intermédios, foi possível detectar sinais de evolução para estruturas mais evoluídas - funcionais, com separação nítida entre a área comercial e a produtiva, e ambas coordenadas por pessoal com formação específica nessas áreas. No entanto, mesmo nessa estrutura mais evoluída continua a verificar-se a centralização dos processos de controlo e de decisão em torno do/a(s) proprietário/a(s)/gestor(es/as), se bem que a coordenação entre os departamentos continue a ser efectuada através de relações directas e informais.

Na empresa leiloeira foi possível também detectar tendências de evolução para uma estrutura funcional, com separação de funções entre peritagem, conservação e restauro e comercialização. Todavia, o nível de domínio de conhecimentos especializados exigido a cada colaborador (pintura, escultura, porcelana, livros e manuscritos, vinhos, arte oriental, arte barroca, arte nova, etc.) conduz, na generalidade das situações, à transversalidade (departamental) das suas intervenções, não se podendo, portanto, com propriedade classificá-la como estrutura funcional ou divisional.

No caso da empresa especializada em organização e gestão de arquivos, a única com certificação ISO, foi possível detectar uma estrutura funcional evoluída, em que a diferenciação horizontal (departamentalização) está formalizada, e a diferenciação vertical (hierarquização) é já bastante acentuada.

Nas estruturas simples e funcionais, das empresas que actuam no mercado da arqueologia e da conservação e restauro, a organização do trabalho é feita em torno de projectos, que correspondem normalmente a um concurso adjudicado ou a uma contratualização directa e, muitas vezes, informal de prestação de serviços, e para o qual se mobilizam não apenas os recursos internos, mas se subcontratam no exterior, em regime de tarefa ou prestação de serviços, outras empresas ou trabalhadores independentes tidos por necessários para a execução do serviço ou projecto.

Nas empresas objecto de estudo de caso foi, ainda, possível verificar que as principais áreas externalizadas eram a financeira, ao nível da contabilidade, o aluguer de estruturas para montagem de estaleiros, transportes especializados, serviços técnicos especializados, como as imunizações e desinfestações, serviços informáticos e, trabalhos de carpintaria e marcenaria especializada, ou outros ligados à construção civil, ao nível das canalizações, electricidade, alvenarias, etc..

A subcontratação é, pois, frequente, não só para actividades inerentes ao estudo e investigação e de apoio ao diagnóstico, e para a qual se recorre quer a laboratórios especializados quer a investigadores oriundos de meios académicos, quer para as fases de execução das obras. Nesta fase, quando a complexidade das intervenções é elevada e os recursos internos não possuem os conhecimentos ou a experiência exigidas, é frequente o recurso à prestação de serviços especializados. Quando a complexidade das intervenções não é significativa, é frequente verificar-se o recurso à prestação de serviços de artífices.

No trabalho por projecto, quer em arqueologia, quer em conservação e restauro, a capacidade de trabalhar em equipas multidisciplinares, onde intervêm um conjunto muito significativo de diferentes profissionais: arqueólogo/a, antropólogo/a, historiador/a, topógrafo/a, arquitecto/a, conservador/a-restaurador/a, desenhador/a de arqueologia, fotógrafo/a, técnico/a de computação gráfica, artífices, etc., constitui um requisito essencial.

Todavia, e porque para além do trabalho em estruturas empresariais, são inúmeros os profissionais em regime de trabalho independente ou inseridos em estruturas não formalizadas como os *ateliers*, o domínio de competências de (auto)gestão é, igualmente, um requisito essencial, se bem que nem sempre de fácil convivência com a capacidade de trabalho em equipa.

2.3.2 Configurações estruturais nos mercados de consumo cultural

Nos mercados finais, de consumo cultural, as instituições públicas vivem, presentemente, uma situação paradoxal que afecta, de sobremaneira, a suas estruturas internas. Efectivamente, ao nível das estratégias de mercados e produtos, as opções internas e as orientações da tutela são no sentido do aprofundamento da capacidade de diversificação da actividade, designadamente através da criação de serviços educativos, da instalação de capacidade comercial (lojas dos museus), da dinamização de eventos culturais ou tão só de renovação periódica das exposições, tendo em vista uma maior inserção local e a ultrapassagem de barreiras elitistas. Ora, a opção pela diversificação da actividade tem necessariamente impactes nas estruturas organizacionais, nomeadamente de integração de novas funções e competências, o que não é compatível com a redução dos orçamentos e dificuldades na contratação de pessoal.

Por outro lado, a diversificação da actividade e das fontes de financiamento exige, quer das direcções quer dos profissionais, uma atitude pró-activa, o que também não é de todo compatível com a perda de autonomia financeira que, nos últimos anos, foi imposta a essas estruturas, e que se traduz na impossibilidade de gestão das receitas geradas internamente, nem com o sistemático recurso a trabalhadores independentes e estagiários (que sabem de antemão da impossibilidade de integração nos quadros) para suprir carências resultantes da diversificação da actividade.

Finalmente, o paradoxo revela-se ainda ao nível da orientação da estratégia geral, em que ao discurso sobre a necessidade de redução do peso do Estado, e da necessidade de assunção por parte da sociedade civil de uma maior responsabilização na dinamização das actividades culturais, se contrapõe uma maior centralização dos níveis de decisão e uma acentuada formalização de procedimentos.

Neste contexto, as estruturas organizacionais das instituições sobre tutela pública tendem a acumular sinais de resistência ou de passividade. Efectivamente, a evolução para estruturas organizacionais mais evoluídas, em que seja possível integrar a diferenciação horizontal e vertical, requerida pela diversificação da actividade e pela participação em projectos tecnicamente exigentes como o são os das redes públicas, exige clareza de objectivos, partilha de valores e empregados flexíveis mas motivados, o que dificilmente poderá ser prosseguido enquanto as novas actividades continuarem a ser executadas e as linhas de comando preenchidas com recurso a mão-de-obra flutuante (trabalhadores temporários e independentes, estagiários, Mercado Social de Emprego, etc.) e, por vezes, até mesmo com recurso ao voluntariado como fonte de prestação de serviços e de actividades que, em circunstâncias normais, estariam acometidas a profissionais agregados à estrutura funcional das instituições.

Mas esses paradoxos com que as estruturas organizacionais públicas são obrigadas a conviver mais não são do que a expressão de duas tendências de mudança, nem sempre de fácil convivência: o emagrecimento do sector público e a emergência das redes.

A diminuição do peso do sector público na esfera da cultura, nomeadamente no domínio das actividades patrimoniais, constitui o principal factor de mudança nas estruturas organizacionais das instituições museológicas, arquivos e bibliotecas. Tal diminuição vem sendo prosseguida à custa da externalização de competências, sejam nucleares como o são as de investigação, conservação activa ou de promoção, sejam complementares como as de montagem de exposições, transporte de peças, ou a segurança. Como resultado dessa externalização, as estruturas organizativas tendem a assumir um maior grau de flexibilidade, não tanto ao nível formal, mas fundamentalmente porque dela decorrem necessidades de maior polivalência e de alargamento horizontal e vertical das tarefas.

Por outro lado, a diversificação e dinamização de actividades, nomeadamente quando se trata de projectos/actividades delimitadas no tempo, e quando os recursos internos são escassos ou não possuem o necessário domínio de competências, é frequente o recurso a prestadores de serviços, contratados à tarefa, em função do projecto ou a tempo parcial, os quais embora não integrando a estrutura modificam-na, quer pela maior autonomia no trabalho que caracteriza a sua relação de trabalho quer pela predominância de mecanismos de ligação informal que estabelecem com a organização, contribuindo, assim, para reduzir o nível de formalização da estrutura.

A emergência das redes nas áreas das actividades culturais e artísticas constitui outro dos vectores de mudança com impacte profundo na configuração das estruturas organizacionais. As estruturas em rede são, no mundo empresarial, constituídas por conjuntos de empresas, todas elas com um elevado grau de autonomia, estabelecendo relações/alianças estratégicas entre si, e possuindo uma marca comum ao grupo. As relações que prevalecem são de complementaridade ao nível estratégico e ao nível operacional, visto que cada uma deverá dominar um conjunto de competências específicas, dominando assim toda a cadeia de valor. O objectivo é, pois, conciliar a eficácia competitiva resultante da especialização com a eficiência organizacional resultante da partilha de recursos.

No caso das redes públicas – Museus, Arquivos e Bibliotecas – o objectivo da partilha de recursos mantém-se, quer tendo em vista a partilha de competências e capacidades de realização, quer de recursos de informação e formação, quer mesmo de canais de difusão e divulgação. Todavia, o objectivo da especialização e de domínio da cadeia de valor não está presente, quer por razões de natureza histórica e que se prendem com a origem de cada uma das instituições que hoje partilham a rede, quer porque o objectivo do lucro ou de domínio da cadeia

de valor não está presente nestas instituições, e daí a externalização, para entidades externas à rede, de funções de natureza estratégica como são as de conservação, restauro ou de promoção.

O impacto dos dois vectores de mudança anteriormente enunciados traduz-se, ao nível das configurações organizacionais adoptadas pelas instituições que actuam no mercado de consumo patrimonial, numa progressiva diferenciação horizontal fruto da internalização de novas funções (serviços educativos, animação de espaços, comunicação e *marketing*, etc.) e que, no caso das instituições com gestão privada, nomeadamente dependentes de fundações e associações sem fins lucrativos, se tem traduzido no reforço das competências internas, o que em alguns casos se traduz igualmente numa maior diferenciação vertical. Nestas instituições assiste-se, pois, à progressiva complexificação das estruturas funcionais, se bem que ao nível do grau de centralização do poder este continue centrado na figura do director. Nestas estruturas a organização do trabalho tende a assumir, ao nível técnico, modalidades de trabalho por projecto, onde diferentes competências disciplinares são reunidas com recurso a meios internos e a prestadores de serviço. Nestas instituições, o peso do trabalho não remunerado (estágios, voluntários, etc.) tende a ser reduzido, e mesmo quando integrado em projectos, geralmente afecta a funções complementares.

No caso das instituições públicas, tuteladas pelo Ministério da Cultura, por outros Ministérios ou por autarquias locais, a tendência para a diferenciação horizontal também se tem acentuado, se bem que de difícil tradução na internalização de competências requeridas para atender a essa maior diferenciação. Neste contexto, o recurso a uma maior polivalência de funções, designadamente ao nível técnico, e a trabalhadores não remunerados (*estagiários*, *POC*, etc.) tem constituído a solução mais frequente. Todavia, o facto de o nível de formalização permanecer muito elevado, e de se assistir a uma maior

centralização do poder nos organismos de tutela, tem contribuído para agravar as desvantagens destas instituições, designadamente em matéria de gestão de recursos e competências.

Em síntese, se analisarmos o posicionamento das empresas/instituições relativamente ao seu grau de centralização e ao tipo de estrutura organizacional apresentada podemos verificar que, e em síntese, os projectos empresariais privados nas áreas da arqueologia e conservação e restauro apresentam estruturas funcionais simples ou mesmo em sol, com uma gestão de base familiar ou, nos projectos mais estruturados, com uma gestão já profissionalizada mas emergente na sua base familiar.

Com uma gestão completamente profissionalizada apenas se detectaram os casos de uma empresa a actuar no mercado da organização e gestão de arquivos, a qual está inserida num grupo empresarial que possui intenção estratégica de evolução para formas organizativas em rede, e duas instituições museológicas inseridas em fundações. Neste último caso, as referidas instituições apresentavam estruturas organizacionais evoluídas, ainda que estruturadas por funções.

No caso das instituições públicas, quer sob a tutela do Ministério da Cultura, quer enquadradas em outros ministérios ou em autarquias locais, as estruturas organizacionais revelaram-se funcionais simples, e o grau de centralização das decisões nas respectivas tutelas fraco ao nível da gestão corrente da programação mas forte ao nível da afectação de recursos. Nas entidades públicas tuteladas pelo Ministério da Cultura, e integradas nas redes públicas de Museus, Arquivos e Bibliotecas, as estruturas organizacionais revelaram-se igualmente funcionais mas evoluídas, sem todavia atingirem o nível de estruturação próprio das estruturas em rede. O papel de coordenação e de dinamização da rede é, em larga medida, assumido pela tutela, cujo influência, por via da formalização de procedimentos e de centralização do poder decisório, pode mesmo atingir o nível operacional.

Quadro 30 · Posicionamentos Organizacionais

| | | | | | |
|---|------------------------------------|------------------------|----------------------------------|--|---------|
| Grau de centralização | Gestão profissionalizada | | | MM1 / MM2 / MM3 / AB5 | |
| | Centrada na tutela (ou casa mãe) | | MM7 / MM9 / AB4 | MM4 / MM5 / MM8 / AB1 / AB2 / AB3 | |
| | Profissionalizada de base familiar | | CR4 / AL1 | AR1 | |
| | Familiar | CR2 / CR5 / AL2 | AR2 / CR1 / CR3 / MM6 | | |
| | | Em Sol | Funcional simples | Funcional evoluída | Em Rede |
| Tipo de estrutura organizacional | | | | | |

Fonte: Estudos de caso.

O quadro 30 traduz, em traços gerais, os posicionamentos das instituições/empresas objecto de estudo de caso, tomados em função das variáveis organizacionais mais significativas - o grau de centralização e o tipo de estrutura organizacional.

2.4 Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Num sector de actividade onde a diferenciação está condicionada, à partida, pela natureza dos bens patrimoniais objecto de preservação, conservação e valorização e, onde as tecnologias são, na generalidade, tradicionais e dominadas pela concorrência, o factor humano tende a constituir-se como factor determinante de vantagem competitiva. Neste contexto, torna-se importante analisar a situação actual ao nível da gestão dos recursos humanos, designadamente em matéria de estruturação da função gestão de recursos humanos nas organizações, nas estratégias de recrutamento e selecção e, ainda, nas modalidades de formação e de aprendizagem organizacional.

Nos estudos de caso realizados podemos confirmar que a função gestão de recursos humanos depende, em larga medida, da dimensão da empresa/instituição. Nesse sentido, e tendo ainda em conta o

peso do sector público institucional neste sector de actividade, distinguimos três grandes grupos de situações:

- As micro e pequenas empresas, onde a função gestão de recursos humanos existe, pouco formalizada, sob a alçada do proprietário/gestor, e é exercida em acumulação com as outras funções de gestão.
- As empresas/instituições de média dimensão, com estruturas funcionais evoluídas, onde a função gestão de recursos humanos é assegurada por um serviço próprio (de pessoal ou de recursos humanos), dotado de meios humanos suficientes para assegurarem uma gestão administrativa. Nestas instituições, as funções de recrutamento e selecção, gestão de carreiras e formação são, normalmente, assumidas pela direcção.
- As instituições públicas, onde a função gestão de recursos humanos está fortemente formalizada e tem um carácter predominantemente jurídico-administrativista. Este carácter, e a rigidez que caracteriza os quadros e regulamentos de pessoal na Administração Pública, vem provocando, como se verá seguidamente, dificuldades acrescidas à integração das novas funções exigidas pela diversificação da actividade.

Pese embora estas distinções, a maioria das empresas/instituições do sector revela gerir os seus

recursos humanos de uma forma ainda muito distante de uma gestão de tipo previsional ou estratégica.

2.4.1 Recrutamento e selecção

No grupo das empresas objecto de estudo de caso, consideradas micro e pequenas empresas, a identificação de necessidades de recrutamento surge, naturalmente, com o acréscimo da actividade e, designadamente, com a adjudicação de uma obra que o justifique. O processo de recrutamento é simples e directo, geralmente a partir de conhecimentos pessoais e profissionais no mercado local, e a contratação é informal, eventual e com duração limitada ao trabalho perspectivado.

A oferta de mão-de-obra disponível, não sendo abundante, não revela dificuldades significativas em suprir as carências registadas. É normalmente bem qualificada, quer ao nível da formação superior, quer ao nível técnico intermédio. Por via dos estágios curriculares ou profissionais, dos programas do Mercado Social de Emprego, e do voluntariado, ainda que jovem, esta mão-de-obra disponível revela já alguma experiência profissional. Como desajuste mais salientado, a fraca propensão para a mobilidade geográfica, porquanto constitui uma condição necessária à generalidade dos trabalhos que estas empresas executam nas áreas da arqueologia e da preservação, conservação e restauro.

As maiores dificuldades de recrutamento referenciadas são ao nível da execução qualificada, designadamente em algumas profissões do grupo dos artífices especializados nas áreas das madeiras (trabalhos especializados de marcenaria e talha), dos metais (serralharia e fundição artística), da pedra (cantaria), bem como dos documentos gráficos (encadernação). Todavia, essas dificuldades referidas não são efectivas necessidades de recrutamento, mas sim de subcontratação de prestadores de serviço.

Efectivamente, nestas áreas de actividade, a lógica da subcontratação é uma prática corrente, quer das

empresas de arqueologia e de conservação e restauro, por empresas de construção civil e obras públicas, quer das primeiras em relação a empresários em nome individual e trabalhadores por conta própria, em áreas de especialização técnico-profissional ou de artífices. Trata-se, portanto, de uma opção deliberada pela flexibilidade, quantitativa e qualitativa, e que em períodos de retracção e de grande flutuação dos mercados é tida como condição de sobrevivência.

Nas instituições de maior dimensão, e designadamente nas que possuem formas de gestão empresarial, a identificação das necessidades de recrutamento resulta, geralmente, de acréscimos de actividade, designadamente de criação de novas funções decorrentes de estratégias de diversificação da actividade. Nestes casos o processo de identificação das necessidades, de definição do perfil do/a(s) técnico/a(s) a seleccionar, e o próprio processo de selecção, normalmente por entrevista, é conduzido pelo/a director/a (ou direcção) da instituição, tendo por base os conhecimentos pessoais ou a avaliação de estagiários (ou outros voluntários) que tenham, estejam ou se candidatem a desenvolver projectos na instituição.

Nestes casos o recrutamento ocorre para as novas áreas, como sejam os serviços educativos, a difusão e edição ou as relações públicas, podendo, em função do perfil de requisitos da função, ocorrerem maiores ou menores dificuldades de recrutamento. Todavia, na maioria das situações, o processo assume contornos de processo interno, de integração de um prestador de serviço ou voluntário, cuja participação em projectos tenha revelado competências que, por si só, justifique a sua internalização. A este nível (predominantemente técnico) não são reconhecidas dificuldades maiores de recrutamento, nomeadamente em termos quantitativos. Como excepção, há a referência a dificuldades de recrutamento de desenhadors de arqueologia, e de conservadores-restauradores com conhecimentos especializados

na área dos documentos gráficos, dado o razoável volume de ofertas de trabalho nestas áreas.

Ao nível de topo, designadamente para as actividades de programação e de curadoria ou comissariado, o recrutamento é feito, frequentemente, por convite (aliciamento), dirigido a profissionais que possuem em carteira competências reconhecidas no meio, nomeadamente em termos de envolvimento em redes ou que imprimiram a projectos marcas distintivas.

Relativamente às estratégias de flexibilidade quantitativa e qualitativa, refira-se a crescente subcontratação de serviços para áreas complementares, como a informática, a segurança, a limpeza, os transportes, mas também a montagem de exposições, a edição e a preservação, conservação e restauro de colecções, as quais tendem a ser entregues a empresas especializadas (as primeiras) ou a profissionais independentes e a micro e pequenas empresas (as últimas).

Como nota final, importa todavia ressaltar que a quase totalidade das empresas/instituições referiu a manutenção ou diminuição do volume de emprego como perspectiva dominante para os próximos anos, e como tal sem grandes intenções ou possibilidades de internalização de competências.

As políticas e práticas de gestão de recursos humanos nas instituições públicas – museus e monumentos musealizados, arquivos e bibliotecas, têm estado condicionadas às orientações gerais para toda a Administração Pública, e que se traduzem em estrangulamentos à contratação e em reduções do volume de emprego, nomeadamente por via da rescisão de contratados a prazo, redução de tarefeiros e avençados e grande controlo sobre novas prestações de serviços.

Para além dos constrangimentos quantitativos, as instituições públicas debatem-se ainda com estrangulamentos qualitativos, decorrentes da falta de formação e do grau de desactualização dos regulamentos de carreira e quadros de pessoal dessas instituições, que por não integrarem categorias específicas para

as novas áreas de actividade, se vêem na contingência de, quando possível, proverem ao recrutamento de técnicos em categorias administrativas ou auxiliares. Esta situação prejudica não só os sistemas retributivos e de motivação, mas também os de avaliação de desempenho e de identificação de necessidades de formação.

Nestas instituições, tal como nas fundações com gestão empresarial, vem-se igualmente assistindo ao reforço das relações de subcontratação, designadamente de empresas especializadas nas áreas da segurança, da limpeza, dos transportes, da montagem de exposições, bem como para a informatização dos serviços, a preservação de colecções, a edição e a promoção. Como modalidade especial de subcontratação, releva-se ainda o tipo de relações que se vem estabelecendo entre os organismos centrais da tutela, IPPAR, IPM, IPCR, IAN/TT e BN, e os organismos regionais e locais, na prestação de serviços de apoio e consultoria especializada, ou tão só de realização de trabalhos especializados.

Finalmente, releva-se a importância para as instituições públicas do sector do património e dos bens culturais de pessoal ao serviço em modalidades de emprego menos rígidas, designadamente em regime de prestação de serviços, em regime de tempo parcial, em programas de estágio curricular ou profissional, ou inseridos em programas do Mercado Social de Emprego e que, como referido anteriormente, tem constituído a modalidade mais usual para preencher as novas funções decorrentes da diversificação da actividade, sem os custos inerentes à criação de vínculos de carácter permanente.

2.4.2 Investimento em formação e aprendizagem organizacional

A formação profissional, e designadamente a formação contínua, constitui um instrumento privilegiado para as empresas/instituições se dotarem das competências necessárias à prossecução das suas opções estratégicas.

Todavia, e pese embora o reconhecimento da existência, nos últimos anos, de consideráveis esforços, por parte de empresas, associações profissionais, universidades e politécnicos, escolas e centros de formação, na promoção da formação contínua, é visível que a sua importância e a sua prática ainda se encontra muito pouco interiorizada pelas empresas/instituições do sector. Efectivamente, em apenas 3 dos 23 estudos de caso efectuados, é referida a preocupação com o diagnóstico de necessidades de formação, e a sua tradução em plano, e em apenas uma situação esse plano é parte integrante de uma política de gestão de competências.

Em termos genéricos, o investimento das empresas/instituições na formação contínua dos seus trabalhadores é escasso, procurando sobretudo responder às suas necessidades mais imediatas, tendo, muitas vezes, por objectivo facilitar a integração e adaptação dos trabalhadores aos postos de trabalho e equipamentos. Nuns casos, a razão aduzida prende-se com o volume de trabalho, noutros, com o tipo de vínculo contratual. Efectivamente, não só a existência de numerosas relações de subcontratação, e de profissionais por conta própria, tende a constituir um obstáculo a uma maior procura de formação por parte das empresas, como também a carência de recursos humanos que se faz sentir nas instituições públicas, desincentiva qualquer investimento em formação que não corresponda a uma necessidade premente, designadamente de alteração dos procedimentos ou de introdução de novas aplicações informáticas.

No caso dos arquivos e bibliotecas, a constituição das redes públicas com a inerente standardização de processos tem acarretado investimentos em formação, nomeadamente em áreas técnicas, como a de transferência de suportes, investimentos esses dinamizados pelos organismos centrais de tutela e que nem sempre têm colhido a adesão das estruturas intermédias e locais. Ainda neste segmento da actividade releva-se o esforço da associação profissional,

a quem se deve muito do que vem sendo realizado em matéria de qualificação, de aperfeiçoamento, e de reciclagem profissional.

Ainda relativamente à procura de formação por parte das empresas/instituições, importa salientar que, quando ocorre, destina-se geralmente a quadros e dirigentes, funcionando quer como factor motivador, quer como factor de desenvolvimento de competências estratégicas. Neste caso, muito do investimento ocorre não em modalidades de formação formal, mas sim através da participação em projectos, conferências e intercâmbios internacionais.

Relativamente à capacidade de internalização das competências adquiridas por via dessa participação em iniciativas de âmbito internacional, ou mesmo nacional, e a sua transferência, através de processos de aprendizagem organizacional, para os restantes colaboradores, apenas em uma das instituições objecto de estudo de caso se registou a existência de preocupações e procedimentos formalizados. Na generalidade das situações, os processos de transferência e apropriação colectiva das competências não obedece a qualquer plano.

Relativamente aos trabalhadores qualificados e não qualificados, a formação reduzia-se à aprendizagem no posto de trabalho a qual, todavia, nem sempre é acompanhada nem integrada num sistema de tutoria qualificada.

Finalmente, releva-se a questão do investimento em programas de inserção e estágios, e da sua consideração ou não como modalidade de formação praticada pelas empresas/instituições. Em nosso entender, trata-se efectivamente de uma modalidade de formação, em posto de trabalho, que visa reforçar e complementar competências adquiridas em contextos formais no âmbito de processos de ensino/formação inicial. Tratam-se, ainda, de instrumentos de facilitação da inserção na vida activa de jovens qualificados.

Todavia, na generalidade das situações observadas, eram nulas ou muito reduzidas as possibilidades de

Quadro 31 • Posicionamentos face à Gestão de Recursos Humanos

| | | | | |
|--------------------------|------------|--|--------------------|---------------------------------------|
| Investimento em formação | Permanente | AB1 / AB2 / AB3 / AB4 | AB5 | MM1 |
| | Ocasional | AL1 / AL2 / AR1 / AR2 / CR1 / CR2 / CR3 / CR4 / CR5 / MM2 / MM3 / MM4 / MM5 / MM6 / MM7 / MM8 / MM9 | | |
| | | Gestão administrativa | Gestão previsional | Gestão de desenvolvimento estratégico |

Tipos de práticas de gestão de recursos humanos

Fonte: Estudos de caso.

internalização dessas competências e qualificações, pelo que o esforço despendido nos processos de integração nos contextos e processos de trabalho, em situações de tutoria efectiva, dificilmente se poderiam traduzir em mais valias significativas para a organização. Pese embora tal situação, apenas o recurso a este tipo de mão-de-obra para suprir carências de pessoal em funções pouco qualificadas, pode constituir factor de desqualificação.

Em síntese, podemos concluir que os tipos de práticas de gestão de recursos humanos, pese embora a diversidade de situações decorrentes do quadro institucional em que se movem, constitui um dos factores mais diferenciadores da capacidade competitiva das organizações que intervêm no sector do património cultural.

2.5 Padrões de Acção Estratégica

Esta fase do Estudo é dedicada à identificação de atitudes estratégicas estabilizadas, ou cuja tendência evidenciada permita considerá-las padrões de acção no sector da preservação, conservação e valorização do património cultural.

Assim, e após a análise da estrutura do sector, como um todo, e da caracterização das estratégias empresariais/institucionais, realizada através da observação das particularidades, importa agora sintetizar, identificando e caracterizando modos de actuação que, pela sua semelhança e coerência estratégica,

permita, conjuntamente com a análise dos factores críticos de competitividade, perceber os movimentos estruturais, essenciais à posterior realização do exercício de cenarização prospectiva.

Para a identificação dos padrões de acção estratégica utilizaremos a ferramenta dos agrupamentos estratégicos, por forma a dar alguma unidade e coerência à diversidade encontrada na realidade dos estudos de caso. Desta feita os agrupamentos terão de compreender atitudes-tipo que reflectam padrões de acção no mercado, modos de gerir e organizar, configurações tecnológicas e práticas de gestão de recursos humanos com um grau de homogeneidade que nos permita autonomizá-los. Trata-se, portanto, de um nível intermédio de análise, entre a visão panorâmica que é dada pela análise da estrutura do sector e a abordagem centrada nas empresas/instituições que foram objecto de estudo de caso.

Para este exercício de identificação de agrupamentos estratégicos, foram seleccionadas, a partir das dimensões estratégicas analisadas, variáveis tidas por estáveis. Os agrupamentos são, portanto, unidades imóveis, podendo apenas mudar de peso relativo, aparecer ou desaparecer, de acordo com as alterações da envolvente. Os movimentos estratégicos que se possam inferir da análise serão, apenas, os das empresas, essas sim, móveis e dinâmicas e capazes de opções e acções estratégicas.

Quadro 32 · Caracterização dos Agrupamentos Estratégicos

| | Agrupamento I | Agrupamento II | Agrupamento III | Agrupamento IV | Agrupamento V | Agrupamento VI |
|--|-------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------|
| Inserção na cadeia produtiva | Consumo Cultural | Mercado intermédio | Consumo Cultural | Mercado intermédio | Mercado intermédio | Consumo Cultural |
| Diversificação da actividade | Reduzida | Reduzida | Acentuada | Acentuada | Reduzida | Elevada |
| Estratégia de negócio | Custo | Custo | Qualidade/Custo | Qualidade/Custo | Diferenciação | Diferenciação Pura |
| Rede de relações externas | Local | Local | Nacional | Local | Global | Global |
| Capacidade de concepção/desenvolvimento | Reduzida | Reduzida | Elevada | Elevada | Elevada | Elevada |
| Estrutura organizacional | Simple | Sol | Funcional | Simple | Funcional | Em rede |
| Investimento em formação | Esporádico | Esporádico | Esporádico | Esporádico | Permanente | Permanente |

De acordo com os estudos de caso realizados, as principais variáveis consideradas foram: a inserção na cadeia produtiva, a capacidade de diversificação da actividade, a estratégia genérica de negócio, a importância atribuída à rede de relações externas e à proximidade do cliente, a capacidade de concepção e desenvolvimento de novos produtos/soluções, as configurações organizacionais adoptadas, e o investimento em formação contínua.

Com base nessas variáveis foi construído o quadro 32, o qual permite identificar, de forma sintética, algumas características distintivas dos principais posicionamentos estratégicos adoptados pelas empresas/instituições no sector da preservação, conservação e valorização do património cultural, constituindo como tal um primeiro passo de aproximação à identificação de agrupamentos estratégicos.

2.5.1 Identificação e descrição dos principais agrupamentos estratégicos

Na figura 7 apresenta-se um esquema onde se figuram os agrupamentos estratégicos identificados no sector. Para o mapeamento dos agrupamentos estratégicos, e atendendo à diversidade dos segmentos/subdomínios integrantes do Estudo, da especificidade dos produtos objecto de salvaguarda, preservação, conser-

vação e valorização, e que em muitas situações definem, por si só, a idiosincrasia das instituições patrimoniais, optou-se por variáveis compostas, isto é, construídas a partir de mais do que um elemento de caracterização das estratégias empresariais.

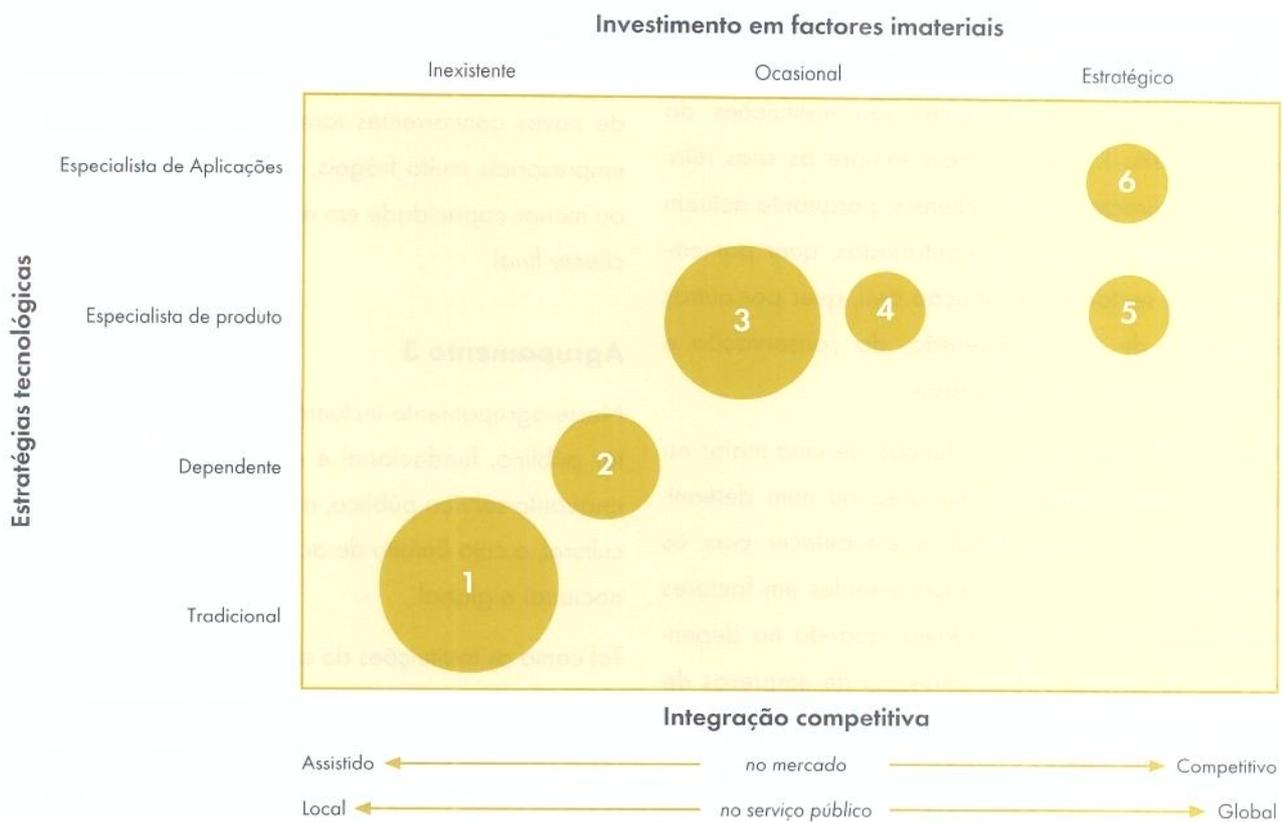
Assim, foram consideradas as seguintes dimensões de análise: a inserção na cadeia produtiva, sobrepondo-se a operação de serviço público com o mercado empresarial, o investimento em factores imateriais de competitividade (síntese agregada das variáveis organizacionais) e, ainda, as estratégias tecnológicas adoptadas. Os círculos que representam cada um dos agrupamentos têm diâmetros de diferente dimensão, procurando reflectir, embora não necessariamente à escala real, o seu peso relativo tendo por base o número de empresas que comportam (Figura 7).

Agrupamento 1

Neste agrupamento incluem-se as instituições que operam, enquanto serviço público, nos mercados de consumo cultural, e cujo âmbito de actuação é, essencialmente, regional e local.

A sua actividade está fortemente condicionada pela disponibilidade orçamental do sector público, designadamente das autarquias locais, e consequente-

Figura 7 • Agrupamentos Estratégicos no Sector do Património Cultural



mente das opções políticas em matéria de intervenção no sector. A sua actividade está, igualmente, muito condicionada pela fraca amplitude do mercado (local e regional) em que actuam, apresentando, portanto uma reduzida diversificação de actividades. Esta, quando acontece, decorre do aproveitamento de fluxos turísticos, pelo que tende a ser sazonal.

A fraca projecção regional e local da sua actividade não permite o estabelecimento de relações fortes com os grupos de influência sociais e institucionais (locais ou nacionais), o que lhes reduz, ainda mais, a débil capacidade técnica e financeira.

Geralmente de reduzida dimensão, e estruturas organizacionais simples, possuem recursos humanos pouco qualificados, recorrendo, frequentemente, ao Mercado Social de Emprego para suprir necessidades de pessoal. O investimento em formação contínua é esporádico, e ocorre normalmente por exigência tecnológica. São, portanto, instituições pouco atracti-

vas para o emprego de quadros técnicos qualificados, designadamente nas áreas de estudo e investigação, incorporação, inventário e documentação, e conservação e restauro, raramente conseguindo fixar competências distintivas nestas áreas.

Em síntese, a ausência de um comportamento estratégico é a característica distintiva das instituições deste agrupamento, sejam elas públicas, fundacionais ou associativas, residindo a sua capacidade de diferenciação na natureza única dos bens que preservam, ou da amplitude local do mercado que servem. Neste contexto, a sua sobrevivência depende da capacidade que revelarem em se inserir no território, valorizando os seus traços distintivos.

Agrupamento 2

Neste agrupamento incluem-se as empresas que operam nos mercados de produtos intermédios, e cujo âmbito de actuação é, essencialmente, regional e local.

Tal como as instituições do agrupamento anterior, a sua actividade está fortemente condicionada pela disponibilidade orçamental do sector público, designadamente das autarquias locais, uma vez que parte significativa dos seus clientes são instituições do agrupamento I. Todavia, nem sempre as suas relações são directas com os clientes, porquanto actuam frequentemente como subcontratadas, quer por empresas do sector da construção civil, quer por outras empresas, de maior dimensão, da conservação e restauro, ou até por antiquários.

Procuram diferenciar-se em função de uma maior ou menor especialização numa área ou num determinado tipo de bem cultural, e estabelecer com os clientes relações de confiança assentes em factores de qualidade e preço. Todavia, quando na dependência de clientes institucionais, ou de empresas de maior dimensão, revelam fraco poder negocial, privilegiando o custo como factor concorrencial.

A falta de uma estratégia mais agressiva perante o mercado, e a debilidade financeira que revelam, condiciona substancialmente o investimento em tecnologia, pelo que o recurso a técnicas produtivas essencialmente manuais constitui outra das características deste agrupamento. Esta característica determina a quase inexistência de barreiras à entrada de novos concorrentes, o que contribui para reforçar a importância do factor preço e, conseqüentemente, a frágil sustentabilidade destes projectos empresariais.

De reduzida dimensão, raramente ultrapassando o estatuto de micro-empresas, apresentam uma estrutura organizativa simples, ou em sol, pouco hierarquizada e com o poder decisório muito concentrado no(s) proprietário(s). O considerável número de *freelancers* que existem neste sector enquadram-se neste agrupamento.

Outra das características das empresas que integram este agrupamento é o baixo número de relações com outras entidades, quer do mesmo sector quer intersectoriais, o que fragiliza bastante a situação destas

empresas face a um mercado cada vez mais agressivo e competitivo.

Em síntese, a vulnerabilidade face às flutuações da procura e a quase inexistência de barreiras à entrada de novos concorrentes torna este tipo de projectos empresariais muito frágeis, e dependentes da maior ou menor capacidade em reforçar a proximidade ao cliente final.

Agrupamento 3

Neste agrupamento incluem-se as instituições do sector público, fundacional e associativo, que operam, enquanto serviço público, nos mercados de consumo cultural, e cujo âmbito de actuação é, essencialmente, nacional e global.

Tal como as instituições do agrupamento 1, a sua actividade está condicionada pela disponibilidade orçamental do sector público, designadamente das instituições de tutela, e conseqüentemente das opções políticas em matéria de intervenção no sector. Todavia, a amplitude do mercado em que actuam, e a notoriedade pública de que gozam, permite-lhes enfrentar com maior estabilidade a descontinuidade estratégica e orçamental das políticas públicas para o sector.

Neste contexto, têm-se conseguido prosseguir com estratégias de diversificação de actividades, visando a segmentação e conquista de novos públicos, designadamente através da utilização de canais de aproximação ao *cluster* turismo/lazer, ao reforço do investimento na comunicação e marketing das iniciativas, e na criação de serviços educativos vocacionados para a formação de novos públicos.

A opção pela diversificação de actividades tem contribuído para aumentar as aquisições de serviços no exterior ou as subcontratações, de entre as quais se relevam as competências de inovação, designadamente ao nível da concepção, design e montagem de exposições, mas também, e crescentemente com recuso a apoios comunitários, as relativas à utilização de tecnologias de informação e comunicação para a inven-

tariação e documentação de acervos e colecções.

Daí que, e ao nível das opções tecnológicas, as instituições integrantes deste agrupamento invistam em tecnologias de informação e comunicação, nomeadamente para a digitalização de conteúdos, sua disponibilização na Internet, bem como para actividades de comunicação e difusão da sua programação, como impactes significativos em termos de inovação de produtos, processos e de relação com os públicos. Todavia, a este nível, importa salientar que a incorporação dessas tecnologias têm sido lideradas pelas organizações públicas de natureza central (IPM, IPLL, IAN/TT), não se tratando, portanto, de opções tecnológicas iminentes das próprias instituições.

As estruturas organizacionais adoptadas pelas instituições integrantes deste agrupamento caracterizam-se por um grau de centralização, formalização e complexidade acentuado. Contudo, as estratégias de externalização de actividades e funções, bem como a opção pela constituição de equipas de projecto, tem vindo a flexibilizar a organização de trabalho nessas instituições.

Igualmente, a participação nas redes nacionais e em projectos transnacionais, tem contribuído para aumentar a pressão sobre as modalidades de gestão, no sentido do reforço da sua autonomia e de uma maior flexibilização nas práticas de gestão dos recursos humanos.

Todavia, a utilização sistemática de mão-de-obra fluente (estagiários, desempregados inseridos em programas ocupacionais, e trabalhadores independentes) para funções de nível intermédio, tem permitido a manutenção de uma hierarquia vertical acentuada, gerando, assim, ambientes de trabalho pouco atractivos à fixação de profissionais altamente qualificados.

Agrupamento 4

Neste agrupamento incluem-se as empresas que operam nos mercados de produtos intermédios, e cujo âmbito de actuação é, tal como as do agrupamento II, essencialmente regional.

Todavia, diferenciam-se destas pelo existência de uma estratégia assumida de procura de ganhos de competitividade através de uma integração vertical ou horizontal tendo em vista explorar efeitos de experiência. Em conformidade, não só procuram criar novas ofertas de soluções mais complexas, e de maior valor acrescentado, como também aproveitar as oportunidades decorrentes da externalização de actividades e funções pelos serviços públicos para alargar a sua gama de produtos e serviços a áreas como o estudo e investigação, o inventário e documentação e a interpretação e exposição.

Concorrem, geralmente, em mercados mais exigentes do que o das empresas do agrupamento anterior, designadamente a concursos públicos, participando em consórcios, subcontratando ou mesmo aceitando ser subcontratadas.

As suas vantagens competitivas assentam muito na dimensão, e na proximidade aos grupos de influência sociais e institucionais, o que lhes permite concorrer com base numa boa relação preço/qualidade.

A incorporação tecnológica não é tida como prioridade, tanto mais que raramente a sua estrutura financeira permite grandes investimentos. Todavia, têm a preocupação de acompanhar a inovação tecnológica, o que é feito através de uma aposta consistente na formação, e na participação em projectos de intercâmbio com instituições do ensino superior, nacionais e europeias.

As ligações com outras empresas também se fazem sentir com maior intensidade, não só com as instituições/empresas clientes, das quais estão dependentes estrategicamente ou através de laços de subcontratação, como também com as entidades sectoriais, designadamente de tutela.

Ao nível da estrutura organizacional diferenciam-se das do agrupamento anterior pela maior dimensão, e por uma mais clara separação entre as diferentes áreas. Pese embora a maior autonomia no trabalho por projecto e um baixo grau de formalização, que caracterizam a modalidade de organização do

trabalho adoptada, o poder decisório continua muito centrado na figura do/a(s) proprietário/a(s), que assume, geralmente, a área comercial e o relacionamento com os clientes.

Em síntese, este agrupamento integra empresas com capacidade de gestão estratégica e sentido de risco, não só para aproveitar as oportunidades que a externalização de actividades e funções pelos serviços públicos tem gerado, mas também como capacidade de inovação na oferta de novos produtos e soluções que lhes garantam uma participação mais enriquecida na cadeia de valor do sector.

Agrupamento 5

Neste agrupamento incluem-se as empresas que operam em mercados de produtos intermédios, mas fora do contexto do mercado assistido. O seu campo de intervenção é, portanto, o mercado competitivo alargado, no qual se orientam para nichos, tirando partido da diferenciação das suas ofertas e da qualidade dos seus processos.

Nesse mercado competitivo procuram clientes, muitas vezes fora do sector, prestando serviços em áreas onde se afirmam como especialistas, nomeadamente em tratamento e digitalização de arquivos, sondagens arqueológicas, conservação e restauro de documentos gráficos, etc., com ofertas de soluções adequadas às necessidades dos clientes.

O investimento em inovação tecnológica, tanto ao nível dos processos como da utilização das tecnologias de informação e comunicação, constitui uma prioridade estratégica, pelo que procuram acompanhar e integrar a sua evolução.

Dada a importância que conferem à qualidade e à tecnologia, valorizam a mão-de-obra muito qualificada, investindo na sua formação contínua. Aliás, o elevado investimento e domínio da tecnologia que possuem constitui uma fortíssima barreira à entrada de novos concorrentes, pelo que se têm conseguido manter como referências quase únicas no mercado.

Ainda que de pequena dimensão (mas média para o sector), as estruturas organizacionais destas empresas apresentam características de estrutura funcional, com um nível de diferenciação vertical e de formalização de procedimentos elevado, assente numa gestão profissionalizada.

Ao nível das relações de cooperação, privilegiam a aproximação a fornecedores, e a especialistas nos mesmos nichos de mercado mas a actuarem noutros mercados, com os quais procuram estabelecer relações de cooperação tendentes à melhoria da eficiência produtiva.

As empresas que integram este agrupamento são, relativamente recentes, e ainda em número muito reduzido, mas a estratégia de especialista e de focalização em nichos de mercado têm-lhes assegurado uma forte competitividade e o crescimento sustentável das respectivas quotas de mercado.

Agrupamento 6

Neste agrupamento incluem-se as instituições do sector fundacional, que operam, enquanto serviço público, nos mercados de consumo cultural, e cujo âmbito de actuação é, essencialmente, nacional e global.

Pese embora recorrerem a financiamento público, a natureza privada da sua gestão, a estabilidade financeira de que gozam, a amplitude do mercado em que actuam, e a notoriedade pública que alcançaram permitem-lhes adoptarem estratégias de diversificação, de inovação ao nível dos processos e produtos, e de internacionalização das actividades muito acentuadas.

Para a afirmação e consolidação dessas estratégias têm vindo a reforçar as suas competências internas, recorrendo inclusivamente ao mercado internacional, e privilegiando capacidades de inovação e de envolvimento em redes internacionais, o que lhes possibilita a organização de actividades inseridas nos circuitos internacionais e uma relação privilegiada com o *cluster* turismo/lazer. Aliás, dão grande atenção às relações com os meios de comunicação

social, internalizando competências específicas nas áreas da comunicação e imagem.

A importância da arte contemporânea no conjunto da sua programação, e da transdisciplinaridade a que esta faz crescentemente apelo, induzem a um grande investimento em inovação tecnológica, tanto ao nível dos processos como das tecnologias de informação e comunicação.

Ao nível dos modelos organizacionais, estas instituições apresentam estruturas de elevada complexidade, com níveis de diferenciação horizontal e vertical significativos. A gestão é profissionalizada, com nítida separação entre as funções de gestão organizativa e estratégica e as de programação.

A organização do trabalho mantém, em geral, níveis de especialização consideráveis, pelo que valorizam nos seus efectivos os quadros superiores e intermédios altamente qualificados, investindo na sua formação e praticando uma gestão de desenvolvimento estratégico.

São, em síntese, instituições de referência, com capacidades e competências para induzirem a inovação e a qualificação global do sector.

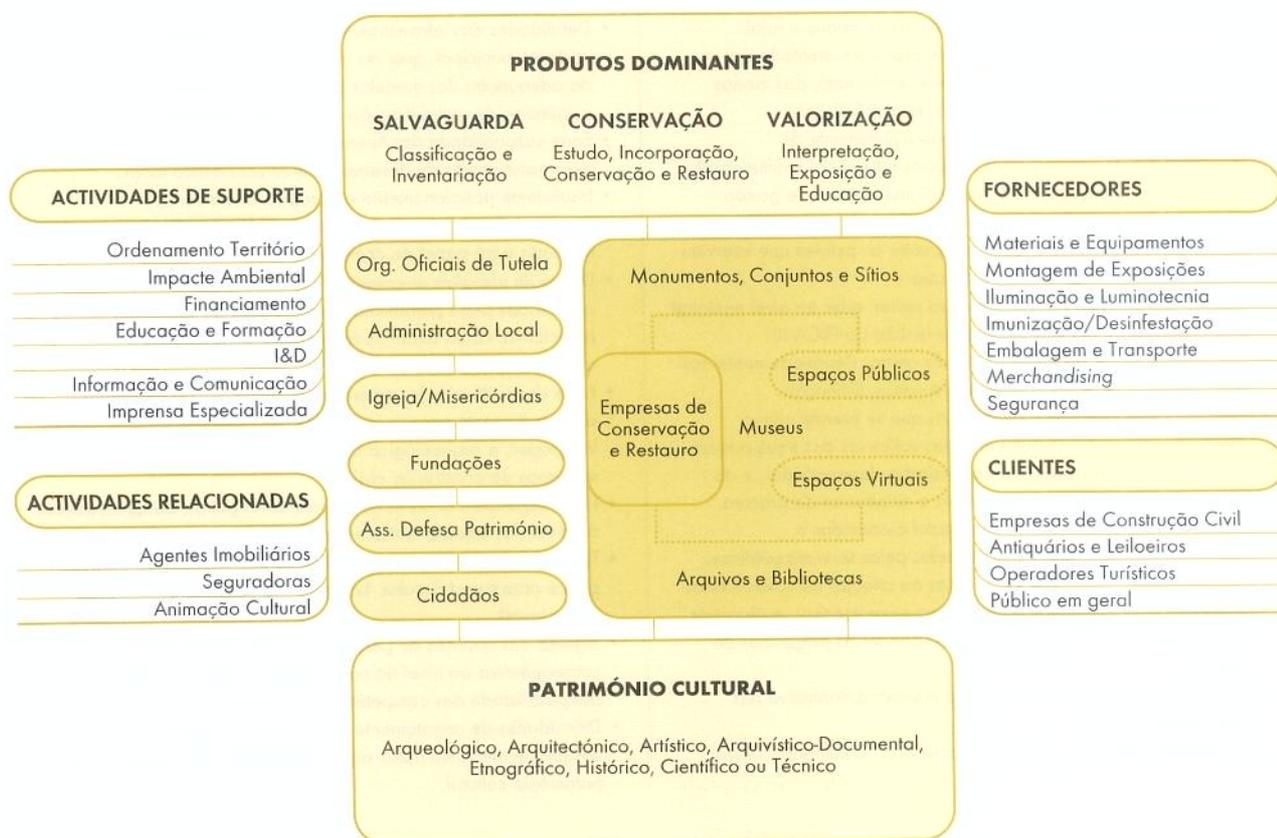
2.6 Factores Críticos para a Competitividade do Sector

Neste ponto é realizada uma análise onde se colocarão em evidência alguns dos factores críticos para a competitividade do património cultural em Portugal.

Todavia, a natureza singular dos bens culturais e, a elevada diversidade dos tipos de património cultural coloca algumas dificuldades acrescidas à utilização da análise estrutural do sector, que procuraremos ultrapassar de forma mais ou menos expedita.

A figura 8 ilustra a configuração geral do sector da preservação, conservação e valorização do património cultural, com indicação das principais actividades que a integram, sua rede de relações e dependências, tal como foi delimitada pela equipa do estudo.

Figura 8 • O Sector da Preservação, Conservação e Valorização do Património Cultural



Oportunidades

- Crescente consciencialização da importância que a valorização dos recursos endógenos do território e da preservação do património cultural tendem a assumir no quadro de modelos e estratégias de desenvolvimento sustentável.
- Evolução favorável dos factores que intervêm directamente no mercado da procura: nível de rendimento, níveis de educação e qualificação, tempo disponível, processo de democratização cultural.
- Crescimento dos públicos da cultura, designadamente dos segmentos da procura com interesse pelas questões das identidades e tradições culturais.
- Popularidade crescente da Europa como destino de turismo cultural;
- Crescimento do mercado turístico interno e internacional, e do reconhecimento do valor complementar do património cultural como factor de diferenciação dos destinos turísticos.
- Importância crescente das intervenções de requalificação urbana, com impacto positivo ao nível da reabilitação dos centros históricos.
- Alargamento do mercado das actividades culturais a áreas territoriais até há pouco tempo caracterizadas por uma dinâmica fechada de oferta e procura.
- Potencialidades das novas tecnologias de informação e comunicação para divulgação junto de públicos qualificados e com interesses específicos.
- Maior apetência dos meios de comunicação social pela divulgação dos recursos e actividades relacionadas com o património cultural.
- Crescente dinamismo e abertura à cooperação por parte dos actores institucionais, nomeadamente dos Municípios.
- Estabelecimento de parcerias, designadamente público/privado, para o desenvolvimento de actividades, para a gestão de equipamentos, etc..

Ameaças

- Processos de aculturação resultantes da comercialização da cultura que podem conduzir à perda de autenticidade e à manipulação de tradições e costumes para entretenimento.
- Descontinuidade estratégica e orçamental das políticas públicas para o sector.
- Dinâmica da procura muito dependente das flutuações do ciclo económico.
- Tendência para o crescimento das práticas culturais “domésticas” face às práticas culturais “de saída”, induzida pela expansão das indústrias culturais.
- Especulação imobiliária nos espaços históricos das cidades, com os consequentes riscos de monofuncionalização dos centros históricos mais fortemente turistificados.
- Desertificação humana dos territórios em regressão, que se traduz na redução da massa crítica com efeitos ao nível do lançamento de projectos, da dinâmica empresarial e dos públicos/mercados locais.
- Insuficiências em matéria de estudos sobre o valor económico das actividades ligadas à cultura e ao património cultural.
- Grande diversidade de agentes que actuam nas áreas da cultura, património e turismo, com inerentes dificuldades de articulação e programação de projectos estruturantes.
- Falta de flexibilidade de gestão na Administração Pública, com consequências negativas ao nível da capacidade de diversificação e de externalização de actividades e funções.
- Falta de profissionalismo no sector da cultura, que se caracteriza por um amadorismo das intervenções associativas e mesmo municipais.
- Especulação em torno dos bens culturais e artísticos.

Pontos Fortes

- Riqueza do património cultural nacional, designadamente ao nível do edificado e móvel integrado, do de carácter religioso, e do etnográfico.
- Dispersão geográfica equilibrada pelo território nacional dos recursos patrimoniais, tangíveis e intangíveis, em meio urbano e rural.
- Crescimento e qualificação global da procura sustentada por melhorias nos níveis de escolaridade e rendimento, dos modos e padrões de vida, e das facilidades de mobilidade.
- Maior segmentação da procura, e consequentemente de oportunidades de valorização de recursos específicos e diferenciados.
- Experiências de requalificação e de monumentos e de gestão integrada de centros históricos reconhecidas internacionalmente.
- Experiências positivas de articulação entre os actores que intervêm nos domínios da cultura, lazer e turismo.
- Reforço dos instrumentos de apoio ao sector, quer ao nível nacional quer comunitário, nomeadamente no âmbito do QCA III.
- Instrumentos legais de estruturação da oferta, designadamente das redes públicas, recentes e tendentes à sua qualificação.
- Melhoria global da oferta de serviços que se prende com o significativo aumento do número e das valências dos equipamentos, da qualidade e diversidade de actividades desenvolvidas, e do esforço de adequação às motivações e exigências da procura.
- Oportunidades de iniciativa empresarial associadas à externalização de funções e actividades pelos serviços públicos.
- Aproveitamento das novas tecnologias na criação de novas formas de apresentação ao público dos recursos patrimoniais, e de novas modalidades de interpretação para responder às exigências do mercado.
- Crescente integração da perspectiva educativa/formativa nas actividades culturais.
- Expansão da oferta formativa no domínio do património cultural.

Pontos Fracos

- Debilidades ao nível da sustentabilidade financeira das iniciativas associativas e privadas, especialmente em contextos de mercado de menor dimensão, decorrente da excessiva dependência dos financiamentos públicos.
- Debilidades das infra-estruturas públicas, designadamente das de carácter municipal, quer ao nível da capacidade de iniciativa, quer da adequação dos modelos organizativos criados face às exigências de rentabilização dos empreendimentos.
- Forte sazonalidade dos fluxos turísticos, que dificulta estratégias mais estruturantes de desenvolvimento económico local.
- Insuficiente posicionamento estratégico dos actores, designadamente no que respeita às tendências de segmentação do mercado e ao papel da comunicação.
- Défice de iniciativa empresarial, particularmente em determinadas actividades onde predomina a intervenção do sector público ou associativo, como sejam as actividades museológicas e arquivísticas.
- Forte dependência das empresas de conservação e restauro, designadamente nos mercados dos bens culturais imóveis, móveis integrados, e arqueológico da subcontratação por grandes empresas da construção civil.
- Forte dependência de fornecedores estrangeiros, designadamente ao nível dos equipamentos e das matérias-primas utilizadas.
- Tipologia do emprego e condições de exercício da actividade pouco atractivas (vínculos, horários, expectativas de evolução profissional).
- Rigidez dos quadros de pessoal da Administração Pública, com consequências ao nível da capacidade de internalização e de adaptabilidade das competências existentes.
- Dificuldades de recrutamento de profissionais qualificados, designadamente em áreas especializadas de intervenção sobre o património cultural.

2.6.1 Análise SWOT

Uma vez caracterizadas as estratégias empresariais e construídos os agrupamentos estratégicos, prossegue-se a análise confrontando as ameaças e oportunidades geradas pela evolução da envolvente com os pontos fortes e fracos das empresas/instituições, tendo em vista identificar os factores críticos de competitividade do sector.

Nas matrizes que se seguem está patente a análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, ou seja a clássica análise de SWOT (Quadro 33). Do cruzamento dos quatro factores retiram-se os pontos críticos para a competitividade, que poderão permitir às empresas/instituições perceber como é que estas tendências podem ser exploradas e quais as competências a reforçar, tirando assim partido das oportunidades existentes.

Esta análise permitirá, igualmente, reforçar a descrição das características do sector, confrontando-as com elementos que poderão constituir aceleradores ou travões do desenvolvimento e da competitividade e, ainda, identificar algumas questões-chave a explorar nas fases subsequentes do trabalho.

2.6.2 Factores críticos para a competitividade do sector

O quadro 34 resume os factores críticos, identificados no âmbito do presente Estudo.

- **Exploração da qualidade das infra-estruturas e das valências disponíveis nas redes de equipamentos públicos tendo em vista uma maior qualificação global da oferta**

A expansão das redes públicas de museus, bibliotecas e arquivos que, pese embora alguns atrasos resultantes de medidas de contenção orçamental, deverá estar praticamente concluída nos próximos anos, a qualidade das suas infra-estruturas construídas para suportar um significativo aumento das valências possíveis, e o maior equilíbrio na sua dispersão geográfica possibilitando reduzir assimetrias regionais, constitui uma oportunidade de obtenção de vantagem competitiva que, até agora, o sector não dispunha.

Efectivamente, o país passará a dispor de uma rede de espaços públicos, com os requisitos de qualidade para suportar uma melhoria global da oferta de

Quadro 34 • Factores Críticos para a Competitividade do Sector

| | Ameaças | Oportunidades |
|---------------|---|---|
| Pontos Fortes | <p>Capacidade de defesa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reforço da cooperação e das parcerias público-privado como condição necessária para garantir a sustentabilidade financeira de projectos e iniciativas • Exploração de novas oportunidades de associação entre o turismo, a cultura e o património cultural, visando uma maior valorização de recursos específicos diferenciados • Criação e reforço das plataformas intermédias, designadamente a nível regional e local, como instrumento para uma maior rentabilização e articulação das ofertas | <p>Possibilidade de obtenção de vantagem competitiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exploração da qualidade das infra-estruturas e das valências disponíveis nas redes de equipamentos públicos tendo em vista uma maior qualificação global da oferta • Reforço das competências de empreendedorismo e de gestão estratégica na exploração das oportunidades decorrente da externalização de funções e actividades pelos serviços públicos • Aposta nas novas tecnologias de informação e comunicação como instrumento privilegiado de difusão junto de públicos jovens e qualificados |
| Pontos Fracos | <p>Possibilidade de agir para sobreviver às ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maior flexibilização da gestão nas instituições públicas como instrumento indutor de maior autonomia e responsabilização • Aposta na melhoria das condições do exercício profissional como instrumento necessário à profissionalização da actividade • Reforço da capacidade de regulação da oferta formativa como instrumento indispensável a um maior equilíbrio e transparência no mercado de trabalho | <p>Necessidade de reorientação estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reforço do investimento em factores imateriais que promovam uma maior visibilidade e reconhecimento das iniciativas • Reforço da participação em projectos e iniciativas transnacionais, como modalidade de internacionalização da actividades e forma de entrada em novos mercados • Reforço da capacidade dos serviços educativos como condição necessária ao aprofundamento da segmentação dos públicos e sua fidelização |

serviços, uma maior diversificação das actividades e, conseqüentemente, atrair mais públicos e aprofundar a sua segmentação. Mas constitui, também, uma oportunidade para a constituição e reforço das relações de cooperação e parceria entre os diferentes agentes regionais e locais em torno de projectos que visem maximizar a fruição desses espaços.

• **Reforço das competências de empreendedorismo e de gestão estratégica na exploração das oportunidades decorrente da externalização de funções e actividades pelos serviços públicos**

A externalização de actividades e funções pelos serviços públicos constitui uma oportunidade que vem sendo explorada para iniciativa privada e associativa. Todavia, o perfil do empreendedor que emerge no sector, de cariz predominantemente técnico, não é favorável à consolidação de projectos empresariais com dimensão e massa crítica que suportem o alongamento da cadeia de valor. E daí a excessiva fragmentação que caracteriza o sector, designadamente ao nível dos mercados intermédios.

A exploração das oportunidades decorrente da externalização de actividades e funções exige, portanto, o reforço das competências de empreendedorismo e de gestão estratégica, só possível no quadro de uma aposta maior na formação profissional, quer ao nível da formação inicial na elaboração de projectos e orçamentos, quer ao nível da formação contínua na percepção das oportunidades de negócio ao longo da cadeia de valor.

• **Aposta nas novas tecnologias de informação e comunicação como instrumento privilegiado de difusão junto de públicos jovens e qualificados**

As tecnologias de informação e comunicação têm aberto oportunidades, em matéria de inventário e documentação, de estudo e investigação, de interpretação e exposição, ou tão só de comunicação que, todavia, têm sido incorporadas pelo sector com algu-

ma lentidão. Aproveitar as oportunidades que ainda permanecem em aberto, designadamente no quadro dos Programas Operacionais da Cultura e da Sociedade da Informação, tendo em vista aumentar o ritmo de incorporação e elevar as competências internas para a sua plena exploração, constitui uma potencial forma de obtenção de vantagem competitiva.

• **Reforço da cooperação e das parcerias público-privado como condição necessária para garantir a sustentabilidade financeira de projectos e iniciativas**

O reforço das relações de cooperação e parceria constitui um factor decisivo para que o sector consiga não só garantir a sustentabilidade financeira de inúmeros projectos e iniciativas, mas também obter ganhos significativos ao nível da eficiência produtiva.

Ao nível da iniciativa privada, em mercados intermédios, a forte dependência em relação às grandes empresas de construção civil que dominam o mercado da reabilitação de património edificado, ou dos programas e iniciativas estatais, aliado à sua enorme fragmentação, tem contribuído para uma elevada rotatividade de quadros e volatilidade de projectos empresariais e, conseqüentemente, para uma menor eficiência produtiva. Neste contexto, o reforço de relações de cooperação, ou mesmo a criação de parcerias estratégicas, entre empresas de arqueologia, ou de conservação e restauro, e empresas de construção civil, tende a constituir-se como uma necessidade tendo em vista reforçar a capacidade de defesa e a obtenção de ganhos de eficiência produtiva.

No caso das instituições do sector, o reforço das relações de parceria, quer entre instituições públicas, quer entre instituições públicas e privadas, que em alguns casos vem sendo induzida pela tutela, constitui não só um meio privilegiado de internacionalização da actividade, mas também de rentabilização de esforços na promoção de iniciativas de maior envergadura, designadamente quando de âmbito nacional.

• **Exploração de novas oportunidades de associação entre o turismo, a cultura e o património cultural, visando uma maior valorização de recursos específicos diferenciados**

O perfil do turismo em Portugal tem vindo a alterar-se, quer nos grandes centros urbanos de Lisboa e Porto, quer em regiões do interior, quer mesmo em pólos de atracção de turismo balnear como o Algarve. Efectivamente, no sector do turismo tem-se assistido à diminuição dos fluxos turísticos associados ao turismo em grupo e de massas, em detrimento de um turismo mais individualizado, mais informado, e que mais facilmente associa o lazer com novas experiências de carácter desportivo, cultural ou outras. Portanto, mais propenso à oferta de produtos compósitos.

Neste contexto, a qualificação global do sector turístico passa, necessariamente, por uma maior aproximação à cultura e ao património, já não no sentido da exploração massificada dos recursos patrimoniais, mas sim através de formas mais selectivas que promovam uma maior valorização desses recursos específicos e diferenciados. Ora, essa maior aproximação do turismo à cultura e ao património só conseguirá vingar se houver reciprocidade, o que implica, por parte do sector do património cultural, maior capacidade de defesa face aos riscos de massificação das práticas culturais e, contrapartidas passíveis de se traduzirem numa maior capacidade de diversificação da actividade.

• **Criação e reforço das plataformas intermédias, designadamente a nível regional e local, como instrumento para uma maior rentabilização e articulação das ofertas**

A reduzida dimensão de alguns mercados regionais e locais tem constituído um entrave à emergência ou consolidação de projectos empresariais, designadamente quando a sua concretização impõe investimentos tecnológicos ou capacidade organizativa de maior monta. Neste contexto, o aproveitamento de oportunidades poderá impor a criação de platafor-

mas intermédias, eventualmente dinamizados pela iniciativa pública ou universitária, mas de carácter empresarial, que se constituam não só como espaços laboratoriais de apoio ao estudo, à investigação e à inovação, mas também como espaços de cooperação e de aprendizagem entre técnicos e de parceria ao nível das organizações envolvidas.

No campo da conservação e restauro, a constituição de laboratórios de apoio às instituições e às empresas que actuam em mercados regionais constitui um dos exemplos possíveis de plataformas intermédias necessárias à ultrapassagem de fragilidades do tecido empresarial em matéria de capacidade tecnológica, e em aproveitar as oportunidades decorrentes da externalização de laboratórios de conservação e restauro das instituições públicas. Este tipo de espaços poderia, igualmente, ajudar a suprir carências de equipamentos e espaços de aprendizagem prática com que se debate alguma da oferta formativa instalada na área da conservação e restauro.

• **Reforço do investimento em factores imateriais que promovam uma maior visibilidade e reconhecimento das iniciativas**

Um elemento determinante da elevação do nível de competitividade e atractibilidade deste sector passa pelo reforço do investimento em factores imateriais de competitividade, passo essencial para que as instituições/empresas se diferenciem e tenha maior visibilidade, criem uma imagem de solidez, e reforcem as barreiras à entrada.

No caso das instituições museológicas, bibliotecas e arquivos, em que o investimento na diversificação das actividades tem assumido uma importância fundamental enquanto factor de diferenciação, importa que esse esforço seja acompanhado de uma maior aposta no marketing, e de forma mais abrangente na área comercial (que não se reduz à venda de *merchandising*). Ora, na maioria das instituições essa

função não existe ou encontra-se muito pouco desenvolvida, e daí a necessidade de uma reorientação estratégica que passe por uma aposta mais decidida nos factores imateriais associados à função comercial.

Nos caso das empresas que actuam no mercado intermédio, o investimento em factores imateriais está associado, não só a um esforço superior em melhorar os seus canais de comunicação e promoção, mas fundamentalmente de reforçar a sua oferta de produtos e serviços mais complexos e integrados, de maior valor acrescentado, e de obter o reconhecimento da qualidade desses produtos e serviços. Ora, num sector onde o investimento em processos de certificação da qualidade é inexistente, e esta permanece ainda fortemente associada ao virtuosismo técnico, o reforço das barreiras à entrada e uma maior transparência do mercado deverá passar por avanços na criação de processos de reconhecimento e certificação que, eventualmente, até poderão partir da iniciativa associativa.

• **Reforço da participação em projectos e iniciativas transnacionais, como modalidade de internacionalização da actividades e forma de entrada em novos mercados**

Grosso modo, o reforço da participação em projectos e iniciativas transnacionais constitui uma modalidade de internacionalização, só ao alcance de algumas raras empresas/instituições bem dimensionadas e estruturadas.

Na caso das empresas que actuam nos mercados intermédios, essa modalidade de internacionalização poderá contribuir para, não só ganharem maior visibilidade, mas também aliviarem a pressão concorrencial que se faz sentir no mercado nacional. Todavia, como os mercados europeus, e nomeadamente o espanhol, são ainda mais competitivos, a sua eventual participação dificilmente poderá deixar de ocorrer fora do quadro de parcerias, também elas transnacionais, que poderão ter, também, como mercado-alvo, o mercado português, desde que isso

possa significar transferência e apropriação de tecnologia e conhecimento.

No caso das instituições, a internacionalização poderá ocorrer no quadro de redes transnacionais, que já existem e animam projectos de dimensão transnacional. Todavia, essa participação exige recursos, só disponíveis no quadro de uma reorientação estratégica que privilegie a dimensão transnacional do património cultural português.

• **Reforço da capacidade dos serviços educativos como condição necessária ao aprofundamento da segmentação dos públicos e sua fidelização**

A necessidade da consolidação dos serviços educativos em museus e bibliotecas e a sua importância para a qualificação global da procura, constitui tema recorrente das políticas para o sector. Todavia, por razões que se prendem com a regulamentação das carreiras previstas para essas instituições no quadro da Administração Pública, e das orientações restritivas em matéria orçamental e de contratação de pessoal, a generalidade das instituições do sector ainda não conseguiu internalizar as competências necessárias à dinamização desses serviços.

Efectivamente, a dinamização dos serviços educativos em museus e bibliotecas tem sido, na maioria das instituições, assegurada por jovens recém-licenciados enquadrados em estágios curriculares ou em programas do Mercado Social de Emprego, isto é, sem custos para as instituições. Ora, como o nível de emprego gerado nesses programas tem sido, pela inexistência de condições para a retenção de quadros qualificados, muito baixo, os projectos desenvolvidos no âmbito desses programas tendem a tornar-se, intermitentes e, muitas vezes, inconsistentes.

Neste contexto, torna-se necessário assegurar condições para uma reorientação estratégica do investimento nos serviços educativos, designadamente em termos de internalização e fixação de capital

humano, que dê consistência e continuidade a projectos que visem promover uma qualificação sustentável da procura.

• **Maior flexibilização da gestão nas instituições públicas como instrumento indutor de maior autonomia e responsabilização**

A gestão das instituições públicas tem evoluído no sentido de uma maior centralização dos processos decisórios, e de maior formalização nos processos de gestão corrente, contrariando, portanto, os princípios de autonomia e de flexibilidade de gestão que um maior envolvimento com o tecido social local exige.

Neste contexto, a manutenção de modelos de gestão das organizações públicas inibidores da autonomia e responsabilização tende a constituir-se como um entrave à modernização e dinamização das instituições, e da sua participação em modalidades mais complexas de organização e gestão de projectos. A inversão da tendência centralista e a adopção de modelos mais flexíveis de gestão das instituições públicas, sob tutela da Administração Central ou Local, constitui, nesta perspectiva, um factor crítico, decisivo para a competitividade do sector.

• **Aposta na melhoria as condições do exercício profissional como instrumento necessário à profissionalização da actividade**

A persistência de condições contratuais precárias ao nível das relações de trabalho, independentemente do grau de estruturação das instituições/empresas, representa uma ameaça permanente à qualificação do sector. Neste contexto, a melhoria das condições do exercício profissional passa, ao nível das instituições, pela consolidação de quadros de pessoal que garantam, pelo menos, as actividades nucleares. Passa, igualmente, ao nível das práticas de gestão dos recursos humanos, pela adopção de modelos de gestão previsional e de desenvolvimento estratégico e, finalmente, passa pela revisão das carreiras, e sua adequação à evolução dos empregos e das competências.

• **Reforço da capacidade de regulação da oferta formativa como instrumento indispensável a um maior equilíbrio e transparência no mercado de trabalho**

Após várias décadas em que a oferta formativa se restringiu a um número muito reduzido de instituições, algumas das quais quase centenárias, a última década ficaria marcada pela proliferação de oferta de formação, de nível superior e técnico-profissional, específica para o sector, bem como pela reorientação de alguma da formação superior em história no sentido de uma maior aproximação (por vezes só terminológica) ao património cultural.

Fruto dessa explosão da oferta formativa, também a procura de emprego cresceu para níveis dificilmente absorvíveis pelo mercado de trabalho. Neste contexto, controlar e regular a oferta formativa, quer em termos qualitativos quer quantitativos, afigura-se-nos como uma condição necessária de sobrevivência face à ameaça de uma incontrolável desregulação do mercado.

3. Análise Prospectiva

Este capítulo, respeitante à análise prospectiva, representa um esforço de reflexão com o propósito de explorar futuros possíveis para as actividades ligadas à preservação, conservação e valorização do património cultural, num horizonte temporal de médio prazo (10 anos).

Esta análise permitiu explorar, reter e descrever sinteticamente, três cenários suficientemente contrastados que serão apresentados de seguida. Importa, todavia, referir que estes três cenários descritos representam, apenas, três futuros possíveis alternativos, escolhidos de entre uma multiplicidade que a equipa de trabalho teve a oportunidade de explorar como evoluções plausíveis e credíveis.

Como critérios de selecção dos cenários a incluir no Estudo, a relevância foi, a par com a contrastação, tido como o critério mais significativo, designadamente para a exposição dos caminhos possíveis e,

consequentemente, para a definição das opções estratégicas a tomar, no presente.

A partir da exploração da síntese estratégica e dos factores críticos para a competitividade do sector anteriormente identificados, foi realizada uma análise visando a identificação de elementos pré-determinados, correspondendo a tendências de fundo previsíveis e que serão consideradas em todos os cenários, com eventuais diferenças de ritmo e extensão, e de elementos incertos, correspondendo a grandes interrogações para o futuro, a partir das quais se construíram as variáveis de cenário.

3.1 Tendências, Incertezas e Variáveis de Cenário

A primeira grande tendência de fundo identificada reporta-se à evolução do próprio conceito de Património Cultural. Da ideia de palácio evoluiu-se, num curto espaço de tempo, para o museu, o centro histórico, a fábrica, a paisagem, os artefactos, a gastronomia, as lendas, etc. Essa mudança conceptual tende a reforçar a importância atribuída a estas dimensões do desenvolvimento, tornando-o num recurso económico e social e, enquanto tal, produto de mercado que pressupõe múltiplas actividades de interpretação e intermediação.

Outra tendência de fundo observada reporta-se à evolução favorável dos factores que intervêm directamente no mercado da procura: o nível de rendimento das famílias, os níveis de educação e qualificação, o tempo disponível e a mobilidade física, que vêm contribuindo para a dinamização dos mercados culturais, com efeitos na qualificação das práticas culturais, designadamente face a produtos e serviços de qualidade e face a territórios e contextos em que a variável identidade e especificidade assumem uma representação superior. Esta evolução dos consumos culturais não está, todavia, isenta de riscos de massificação, dependendo do ritmo e abrangência da inovação ao nível dos produtos e serviços disponibilizados pelos diferentes agentes.

A evolução do ritmo e abrangência da inovação ao nível dos produtos e serviços dependerá, entre outros factores, do número e qualidade das estruturas físicas capazes de acolherem estas iniciativas. Quanto ao número, é crível que no período de cenarização estejam concluídos os investimentos na expansão das redes de equipamentos públicos (bibliotecas, arquivos e museus), e que após esse ciclo de investimento predominantemente físico, surja uma vaga de investimento imaterial, tendo em vista a animação e rentabilização das estruturas criadas. Todavia, esta variável incorpora factores de qualidade, não se cingindo apenas à quantidade de produtos e serviços (finais) oferecidos, mas engloba, também, a emergência de novos produtos ou serviços, bem como a introdução e generalização de inovações já existentes, e a abrangência destas às diferentes fases do ciclo produtivo. Esta deverá ser, pois, uma das variáveis de cenário a considerar.

Uma força motriz determinante para a evolução das actividades ligadas ao património reporta-se à natureza e extensão da intervenção do Estado no "mercado" do património cultural. Efectivamente, com a evolução do conceito de património cultural, o Estado, através da Administração Central ou Local, para além de assumir funções inerentes à sua protecção, vem assumindo funções acrescidas na infra-estruturação da oferta, na dinamização da produção e da divulgação, na formação de públicos e na atracção de "não-públicos", financiando iniciativas públicas, privadas e do denominado terceiro sector. A dependência, da generalidade das instituições e empresas, das dotações financeiras públicas afectas ao sector vem colocando problemas de sustentabilidade que, com o aproximar do fim dos financiamentos comunitários e da manutenção das medidas de contenção orçamental, dificilmente poderão ser minorados à custa de uma maior intervenção pública.

Nestas condições, e como tendência de fundo, assume-se a progressiva diminuição do papel e do

peso do Estado. Todavia, a evolução do ritmo e as áreas em que essa diminuição se fará sentir, a maior ou menor estabilização da dotação financeira a afectar ao sector, e a maior ou menor selectividade do financiamento, constituem incertezas a explorar enquanto variáveis no exercício de cenarização.

Os efeitos das orientações restritivas para o investimento público são já visíveis na aceleração do ritmo de externalização de actividades e funções, nomeadamente por parte das grandes instituições públicas, com efeitos positivos na consolidação de um mercado intermédio onde predominam entidades de natureza privada e empresarial. O crescimento desse mercado, de empresas satélites que asseguram em regime de *outsourcing* actividades e funções externalizadas pelos serviços públicos, e de outras com forte capacidade de inovação e novos modelos de negócio, constitui, igualmente, uma tendência de fundo, com forte impacte no futuro deste sector.

A incógnita está no ritmo e na abrangência da externalização de actividades e funções, isto é, se essa externalização se reduzirá às actividades complementares, como sejam a montagem de exposições, a segurança, o transporte de obras de arte, a publicidade, ou o *catering*, ou se, para além destas, poderá ser alargada a funções nucleares como sejam a inventariação e catalogação, a conservação e o restauro, a concepção de exposições, a produção de suportes multimédia ou a animação dos espaços. Os impactes de uma ou de outra orientação sobre o mercado intermédio, isto é, se ele poderá tornar-se mais qualificado e potencialmente inovador, ou se, pelo contrário, se tornará cada vez menos atractivo e desqualificado, constitui uma incógnita, pelo que, neste contexto de incerteza, o ritmo e a abrangência da externalização de actividades e funções será considerado como mais uma variável de cenário.

Ao nível da força motriz tecnologia, as variáveis consideradas são em menor número, não porque se prospective um abrandamento do ritmo de evolução

tecnológica, mas sim porque se postula a inexistência de qualquer ruptura tecnológica. Assim, e ao nível dos processos, a tendência será para a generalização da incorporação de tecnologias já disponíveis no mercado internacional, seja nos levantamentos de estado de conservação, formulação de diagnósticos e nas intervenções de conservação e de restauro, seja nas áreas da prospecção arqueológica, seja, ainda, ao nível da transferência de suportes de bens arquivísticos e bibliográficos.

O ritmo de incorporação dessas tecnologias dependerá, todavia, do dinamismo que o mercado intermédio venha a revelar e, conseqüentemente, da abrangência da externalização de actividades e funções por parte das instituições públicas. O impacte dessas tecnologias nos processos de trabalho e no domínio das competências necessárias à sua operação traduzir-se-á em melhorias de qualidade significativas, todavia já dominadas ou de fácil incorporação no perfil de competências dos profissionais quando disponíveis. Neste particular, importa relevar a persistência de uma forte componente de trabalho manual, apelando ao virtuosismo e a um forte domínio dos sentidos.

Por outro lado, o domínio das tecnologias de processo não se revelou, por si só, um factor distintivo das estratégias empresariais, pelo que dificilmente poderia revelar impactes significativos na movimentação dos agrupamentos estratégicos. Neste contexto, e admitindo um maior e mais sistemático recurso a tecnologias, e uma melhoria da qualidade dos processos de trabalho, optou-se por não a considerar como uma variável de cenário.

Já em relação à difusão das tecnologias de informação e de comunicação, e dado o seu impacte nos processos de comunicação, optou-se por a reter como variável de cenário. Efectivamente, quer no âmbito das actividades transversais de investigação e de inventariação, quer no campo das bibliotecas e dos arquivos, onde a crescente utilização das tecnologias de informação e comunicação e da

Internet tem proporcionado novas possibilidades de manipulação (micro-informática), de transmissão (redes e fornecimento electrónico de documentos), de criação (edição electrónica) e de armazenamento (bases de dados), quer nos domínios da conservação e do restauro, com o desenho assistido por computador e os sistemas informáticos de gestão de riscos e de controlo e monitorização dos bens e dos ambientes, quer, ainda, nos domínios da comunicação e da animação dos bens e espaços museológicos, as tecnologias de informação e de comunicação vêm-se revelando ferramentas indispensáveis.

Todavia, o processo da sua disseminação ainda se encontra aquém do desejável, e uma exploração mais intensiva das suas potencialidades por parte dos agentes do património cultural, designadamente nos processos de comunicação e de fidelização dos públicos, permanece por cumprir. A incógnita reside, pois, em saber se nos próximos anos será reforçada esta aposta, ou se a sua utilização continuará a estar centrada nas funções de gestão e de controlo.

Com efeito, sendo certo que a opção por uma mais intensa exploração das potencialidades das tecnologias de informação e comunicação e da Internet é interna às instituições/empresas, e que existem no mercado tecnologias e competências, em quantidade e qualidade, para internalizar ou contratar em regime de *outsourcing*, capazes de viabilizar uma mais intensa participação dos agentes do património na Sociedade do Conhecimento e da Informação e, finalmente, que essa assimilação possui virtualidades capazes de dinamizar o surgimento de novos produtos e serviços e novos modelos de negócio, o ritmo e amplitude a que se processará essa assimilação não poderia, assim, deixar de constituir também uma variável de cenário.

Outra tendência de fundo, associada ao conceito de *património como recurso endógeno e valor identitário*, reporta-se aos processos de integração e complementaridade intra e intersectoriais, já visíveis em iniciativas de integração do património em estratégias concerta-

das de valorização e dinamização dos centros históricos ou de articulação com o *cluster* do turismo/lazer. Tais processos, eventualmente mais determinantes em cidades ou localidades de pequena dimensão, não deixam, por isso, de se revelar indispensáveis nas grandes cidades ou áreas metropolitanas, se bem que aqui tendam a assumir contornos distintos.

O nível de interligação e integração entre o património, a cultura, a educação, o turismo, o espectáculo e o desenvolvimento local, poderá traduzir-se na generalização de iniciativas conjuntas de reafirmação de práticas identitárias, ou na manutenção da fragmentação e descoordenação de iniciativas que ainda caracteriza a oferta em muitas das regiões. O ritmo e amplitude dessa evolução depende, em larga medida, da alteração de modelos e culturas organizacionais (burocrático, centralizado e elitista) ainda dominantes em muitas instituições do património, mas também em autarquias e organismos da administração central, pelo que não poderá deixar de constituir uma outra variável de cenário.

Essa mudança dos modelos e culturas organizacionais poderá ser mais facilmente induzida pela necessidade de recursos a modalidades de subcontratação permanente, decorrente da externalização de actividades e funções, e pela intensificação das relações com novos tipos de agentes: fundações, organizações mistas; misericórdias, dioceses e paróquias; empresas; *free-lancers*; associações de intervenção local; outras organizações de natureza associativa; novas formas de organização; etc., que exigem uma gestão mais flexível e profissionalizada.

Também uma mais nítida separação de funções entre a gestão e a programação, ditada por maiores exigências na captação de recursos e pela diversificação de actividades, ou tão só pelos efeitos que a participação em redes e o contacto com novas experiências que daí sempre resulta, poderá induzir a uma mais rápida alteração da cultura organizacional.

O quadro 35, representando as variáveis de cenário consideradas e respectivas configurações, permite

visualizar a abordagem metodológica seguida para a construção dos cenários, tendo como foco as necessidades de qualificações e competências que, em cada um dos cenários, serão exigidas.

Na descrição que se segue, os três cenários serão, por comodidade e melhor legibilidade, apresentados em dois momentos: o primeiro em que se traça o ambiente geral que o caracteriza, de acordo com as três forças motrizes, “mercados e produtos”, “tecnologias” e “organização”, ressaltando-se, no entanto, o carácter sistémico das mesmas; e o segundo momento, subsequentemente à descrição do contexto geral, em que se traçam os impactes específicos desse ambiente sobre os agrupamentos estratégicos, antecipando-se as possíveis movimentações visando o aproveitamento das oportunidades e a capacidade de resistir/ultrapassar as ameaças geradas pelas configurações assumidas pelas variáveis de cenário.

3.2 Cenário 1 – Dinamismo Global

3.2.1 Ambiente Geral

O Cenário 1 – Dinamismo Global, é caracterizado pela convergência positiva das diversas variáveis de cenário, com reflexos no nível da estruturação e qualificação do sector, e impactes muito significativos ao nível da criação de emprego e das dinâmicas de desenvolvimento local e regional.

A estruturação e qualificação do sector será prosseguida, neste cenário, por via de um conjunto de processos dinâmicos que o irão alterar profundamente, tornando-o mais independente do poder político e público, mais dinâmico e inovador ao nível dos produtos e serviços, e onde tenderão a emergir outro tipo de actores, estratégias e modelos de negócio.

Neste cenário, o património cultural como recurso económico, ambiental, pedagógico e identitário,

Quadro 35 - Variáveis de Cenário e Configurações

| Mercados e Produtos | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| Evolução do papel e peso do Estado | | Ritmo de externalização de actividades e funções | | Ritmo e abrangência da inovação ao nível dos produtos e serviços | |
| <ul style="list-style-type: none"> Menor e anémico. Retracção no nível de financiamento, centrado na rede de estruturas públicas | <ul style="list-style-type: none"> Menor, mas proactivo. Financiamento estável, alargado, mas selectivo | <ul style="list-style-type: none"> Fraca. Centrada em funções complementares | <ul style="list-style-type: none"> Forte. Alargada a actividades e funções nucleares | <ul style="list-style-type: none"> Fraca e dual. Fraca diversificação generalizada de produtos e serviços a par com uma forte diversificação nas instituições líder | <ul style="list-style-type: none"> Elevado e amplo. Acelerado processo de diversificação de produtos e serviços no conjunto do sector |
| Tecnologias | | | | | |
| Grau de difusão das TIC e Internet e seu impacte no sector | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Fraca. Centrada na gestão e na produtividade | | | <ul style="list-style-type: none"> Ampla. Permitindo a oferta de novos produtos e serviços e a dinamização de novos modelos de negócio | | |
| Organização | | | | | |
| Nível de interligação e integração das actividades do património com outras actividades relacionadas, com o turismo e o desenvolvimento local e regional | | | Grau e ritmo de complexificação e miscigenação das soluções jurídicas e das estruturas intervenientes no sector | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Fragmentação. Esforços pontuais não generalizáveis | | <ul style="list-style-type: none"> Forte. Intenso processo de interligação e integração | | <ul style="list-style-type: none"> Fraca. Persistência de modelos organizacionais de tipo funcional | |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> Em Rede. Permitindo a partilha de recursos e competências | | |

tenderá a assumir um papel mais central nos processos de desenvolvimento local e regional, sustentado pela conjugação de diferentes políticas e pela complexificação e miscigenação das estruturas intervenientes na preservação, valorização e dinamização dos espaços e das formas patrimoniais, designadamente associadas à recuperação e valorização dos centros históricos e ao adensamento das inter-relações com o *cluster* do “turismo/lazer”.

A consolidação das redes de bibliotecas, arquivos e museus, medidas inseridas no Programa Operacional da Cultura (e em determinadas áreas também o POSI - Plano Operacional para a Sociedade da Informação) será prosseguida pela Administração Central que, em estreita articulação com a Administração Local assegurará, para além das condições infra-estruturais, a dotação das regiões em recursos humanos e tecnológicos necessários ao cumprimento da respectiva função social.

Consolidadas as redes de infra-estruturas públicas, o peso e papel do Estado e do sector tenderão a diminuir, reorientando-se as políticas patrimoniais e o financiamento público para a qualificação de práticas culturais, a formação de públicos, e o apoio a actividades dinamizadas por entidades públicas ou por parcerias público-privadas, com carácter exemplar. Neste contexto, a dinamização do mercado do mecenato surgirá, não só como inevitável face à progressiva redução dos recursos financeiros disponibilizados pelo Estado, mas também como importante instrumento promocional associado à qualificação das práticas culturais e, ainda, como meio de participação sócio-cultural de empresas e particulares em sectores e áreas desfavorecidas ao nível do investimento público, designadamente através da dinamização do mecenato.

Neste cenário assistir-se-á, igualmente, à consolidação de um mercado intermédio onde predominam entidades de natureza privada e empresarial, consequência da pressão para a redução do financiamento público e do processo de externalização

de actividades e funções, cada vez mais asseguradas em regime de *outsourcing* por entidades altamente especializadas, e cuja relação com o cliente continuar-se-á a basear na confiança, mas também na qualidade, na flexibilidade e na personalização dos produtos e serviços oferecidos.

A externalização de funções nucleares, como sejam as ligadas à inventariação, à catalogação, à investigação, à conservação e ao restauro, mas também à divulgação, para além da externalização de funções complementares, ajudará, igualmente, à qualificação desse mercado intermédio, onde poderão emergir novos projectos empresariais.

Ao nível organizacional, o reforço das competências internas conduzirá à progressiva complexificação das estruturas que, como resposta à crescente diversificação das actividades e da transdisciplinaridade dos projectos, serão obrigadas a adoptar modelos mais profissionalizados, mas também mais flexíveis e participativos de gestão. Por outro lado, o intenso processo de interligação e integração das actividades do património com outras actividades relacionadas, com o turismo e o desenvolvimento local, fazendo apelo à participação de uma grande multiplicidade de tipos de estruturas, e de lógicas de subcontratação e de parceria, conduzirá à miscigenação das soluções jurídicas e das estruturas intervenientes no sector.

O impacte destas mudanças no nível e qualidade do emprego será significativo. Efectivamente, quer a expansão das rede de equipamentos públicos, quer a dinamização global da actividade associada a este cenário, induzirá um aumento significativo no nível de emprego decorrente, quer da entrada em funcionamento de novos equipamentos, quer da necessidade de endogeneização de recursos para afirmação de competências distintivas e de diferenciação por parte do tecido empresarial, quer da procura da melhoria da capacidade de mediação e de comunicação com o público por parte das instituições que tutelam o património cultural.

| Forças Motrizes | Variáveis de Cenário | Configurações adoptadas |
|---------------------|--|-------------------------|
| Mercados e Produtos | Evolução do papel e peso do Estado | • Menor e proactivo |
| | Ritmo de externalização de actividades e funções | • Forte |
| | Ritmo e abrangência da inovação ao nível dos produtos e serviços | • Elevado e amplo |
| Tecnologias | Grau de difusão das TIC e Internet e seu impacte no sector | • Ampla |
| Organização | Nível de interligação e integração das actividades | • Forte |
| | Grau e ritmo de complexificação e miscigenação | • Em rede |

O dinamismo geral do sector e o crescimento quantitativo do emprego gerará pressões para a melhoria da qualidade do emprego, o que será prosseguido através da reestruturação do enquadramento legal das profissões e do exercício das actividades ligadas à preservação, conservação e valorização do património, a uma maior capacidade de regulação e fiscalização por parte dos poderes públicos, e à redução da utilização de modalidades e formas atípicas de emprego, designadamente por parte das instituições públicas.

O quadro 36 sintetiza as configurações adoptadas pelas variáveis num cenário de desenvolvimento sustentável do sector.

3.2.2 Impactes Específicos

Neste cenário, a tendência geral é para se verificar um aumento geral, em qualidade e quantidade, do valor acrescentado incorporado nos produtos e serviços, permitindo que a generalidade dos agrupamentos estratégicos alcance maiores níveis de competitividade.

Num ambiente favorável à sustentabilidade dos projectos institucionais e empresariais, de forte expansão das práticas e dos consumos culturais, e de expansão das redes públicas de equipamentos culturais (museus, bibliotecas e arquivos, património edificado e sítios arqueológicos), a diversificação de produtos e serviços tenderá a constituir-se como resposta à crescente qualificação e segmentação da procura.

Neste ambiente favorável, a diminuição do peso e do papel do Estado, e designadamente do financiamento público, tenderá a ser colmatada com a dinamização de relações sectoriais e intersectoriais, e consequentemente ao estabelecimento de parcerias e ao aumento da cooperação entre os actores públicos e privados. Este reforço das relações de cooperação traduzir-se-á numa maior abertura das instituições públicas, quer a relações de subcontratação positiva, quer à participação em modalidades de organização mais fluidas, com consequentes impactes na flexibilização dos modelos organizativos adoptados.

Os investimentos em tecnologia, designadamente em tecnologias de informação e comunicação, assumidamente uma prioridade do investimento público, permitirá melhorias significativas e generalizadas nos processos de inventariação e transferência de suportes, cujas repercussões serão mais visíveis nas áreas da interpretação e divulgação dos bens patrimoniais. O dinamismo do mercado, e a centralidade do investimento público em infra-estruturas e equipamentos, permitirá ao tecido empresarial apostas significativas na introdução de novas tecnologias que possibilitarão a melhoria dos processos de investigação, de preservação, de conservação e restauro, e dos próprios modelos de gestão das organizações.

Neste contexto, os agrupamentos tenderão a movimentar-se no sentido de uma maior qualificação, e de maior valor acrescentado incorporado nos produtos

e serviços, para patamares superiores de competitividade.

Do lado do sector público, administração central e local (*agrupamentos 1 e 3*), os investimentos na expansão e consolidação das redes de equipamentos públicos, e a maior afectação de recursos a essas estruturas (museus, bibliotecas e arquivos), viabilizarão o reforço de estratégias de integração vertical, traduzida na internalização de funções e competências nucleares, designadamente nas áreas da inventariação, preservação, comunicação e animação.

Para além da qualificação dos equipamentos culturais locais, e da endogeneização de novas competências afectas a esses recursos, as autarquias assumirão o papel de motor do desenvolvimento cultural, quer através da promoção de iniciativas e eventos tendentes à recuperação e dinamização de centros históricos e fomentadores de práticas de turismo cultural, quer à articulação das instituições patrimoniais locais com outros agentes da cultura, da educação e do turismo, contribuindo assim para o reforço do tecido cultural local e regional, de natureza associativa e empresarial.

Neste contexto, o movimento mais significativo verificar-se-á no agrupamento 1, que beneficiarão do forte crescimento dos consumos e práticas culturais decorrentes, designadamente, da promoção de iniciativas e eventos de recuperação e valorização dos centros históricos, da associação aos fluxos do turismo cultural e, fundamentalmente, a manifestações de valorização das identidades culturais e à dinamização de formas de articulação permanentes com os serviços educativos.

Tal não significará que a totalidade das inúmeras instituições, designadamente museológicas, enquadráveis nesse agrupamento sobreviverão. Efectivamente, não é plausível que a generalidade das autarquias decidam reforçar a aposta na qualificação das estruturas museológicas delas dependentes. Algumas tenderão a desaparecer, outras manter-se-ão sem estratégia definida, eventualmente com níveis supe-

riores de qualidade, mas uma parte significativa conseguirá evoluir no sentido de uma maior diversificação das actividades, internalizando algumas competências estratégicas em áreas como a comunicação e os serviços educativos, reforçando a sua ligação aos politécnicos e às universidades para o desenvolvimento de actividades de inventariação, catalogação e investigação, e ao tecido empresarial local, numa lógica de subcontratação, em áreas como a da montagem de exposições e a conservação e restauro.

A evolução deste grupo dará origem a um novo agrupamento (1A), mais eficazmente inserido em lógicas de desenvolvimento sustentável do território, mas cuja capacidade de gestão e difusão permitirão a participação em redes de programação, de âmbito nacional, e assim um reforço da itinerância de iniciativas e exposições dirigidas a públicos com motivações mais específicas. Esta capacidade de iniciativa e de abertura ao meio envolvente pressupõe um reforço da capacidade de gestão, que será prosseguido através da sua profissionalização, e da integração de quadros qualificados para atender à diversificação das actividades e, ainda, para responder ao crescimento da procura e das necessidades de interpretação e mediação dos públicos.

Esta qualificação das instituições públicas regionais e locais tenderá a fazer-se com base em modelos organizacionais e de gestão favoráveis a uma maior externalização de algumas fases do processo produtivo, induzindo um crescimento e consolidação de alguns ramos de actividades intermédias, como sejam os serviços nas áreas da arqueologia e da história da arte, ao nível da consultoria e investigação, e do design de exposições, da produção de publicações, da produção de eventos de animação do património, etc., em geral desenvolvidos por pequenas instituições privadas, com ou sem fins lucrativos, que se especializam na prestação desses serviços.

Este crescimento do mercado de produtos intermédios possibilitará a consolidação de um tecido em-

presarial especializado (agrupamento 4), que será conseguido com a diminuição das empresas do agrupamento 2, a favor do agrupamento 4 e 5. As empresas do agrupamento 2, constituído por empresas de pequena dimensão e *free-lancers* que hoje sobrevivem à custa de uma estratégia de baixo custo, aproveitarão a oportunidade que a dinamização da actividade representa encetando processos de reorientação estratégica, reforçando as suas competências distintivas, focalizando o seu negócio ou diversificando o leque da sua oferta de produtos ou serviços. As que não se modernizarem acabarão por abandonar a actividade, prevendo-se, assim, uma redução significativa da dimensão deste agrupamento.

Efectivamente, este movimento de elevação da posição competitiva nas redes de subcontratação só será prosseguido pelas empresas que decidam atribuir maior importância aos factores imateriais, à inovação tecnológica e ao aprofundamento da diferenciação produtiva. A inovação tecnológica, nomeadamente em áreas como a prospecção arqueológica e o levantamento do estado de conservação e o diagnóstico de patologias, tenderá, portanto, a constituir um instrumento fundamental para a afirmação da diferenciação produtiva e para a inserção sustentável nas redes de subcontratação.

Todavia, tais investimentos pressupõem uma forte capacidade financeira, e a sua rentabilização uma procura estável, o que não está ao alcance da generalidade das empresas que actuam no sector. Assim, e num contexto favorável como o que caracteriza este cenário, algumas empresas arriscarão no reforço da sua capacidade tecnológica e das suas competências técnicas e, outras, em regiões onde a procura é, por natureza, mais diminuta, tenderão a reforçar a sua ligação a laboratórios e centros de investigação universitários, pressionando-os à criação de plataformas tecnológicas de suporte que possibilitem a melhoria das suas intervenções, fazendo seu o investimento na formação e actualização dos seus quadros. Essas plataformas tecnoló-

gicas poderão mesmo vir a evoluir para empresas de exame e análise de bens culturais, dedicadas à prestação deste tipo de serviço para os agentes culturais e do património.

O agrupamento 5 poderá, ainda, ser reforçado com o aparecimento de algumas novas empresas altamente especializadas, quer na prestação de serviços com níveis de inovação e/ou de tecnicidade elevados, quer na criação de oferta de soluções personalizadas e “à medida” do cliente, aproveitando deste modo a progressiva externalização de áreas e competências pelos serviços públicos.

Ao nível das grandes instituições públicas, nomeadamente as de carácter museológico (agrupamento 3), o reforço da integração no *cluster* turismo/lazer constituirá, neste cenário, condição necessária à sua modernização e sustentabilidade. Efectivamente, a diversificação de produtos e serviços, num quadro de menor e mais selectivo financiamento público, só poderá ser prosseguida se, a par da externalização de funções complementares, e mesmo nucleares, ocorrer o reforço de recursos internos, designadamente em áreas estratégicas, que potenciem o crescimento da procura e, conseqüentemente, das receitas próprias, o que só será crível num quadro de forte dinamização do turismo cultural.

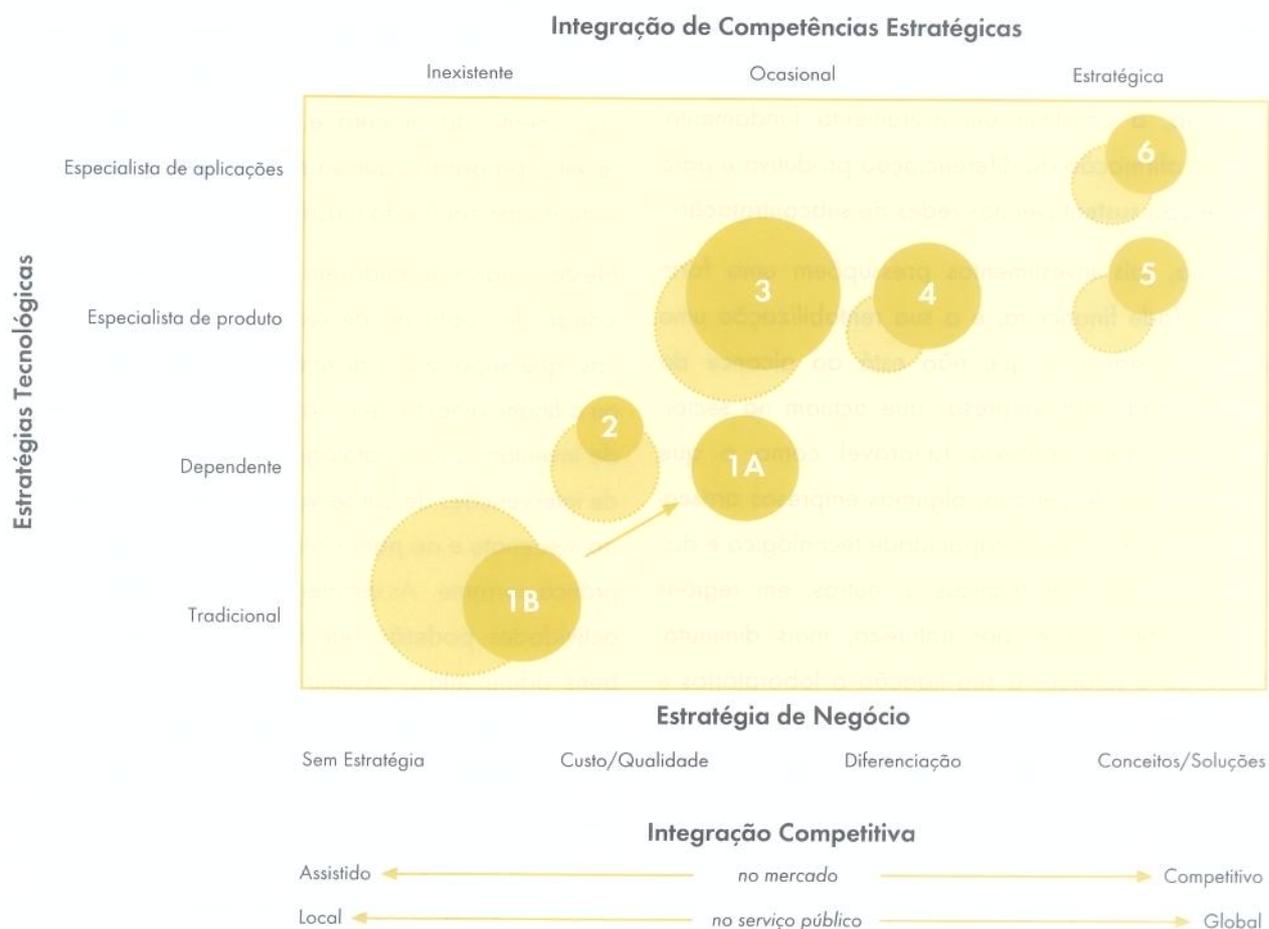
Neste cenário, e tendo em vista responder à necessidade de captação de recursos, e de novos públicos, que suportem a diversificação das actividades, ou o financiamento de novas aquisições, de projectos de inventariação e catalogação, de investigação ou de intervenções de conservação e restauro, o recurso ao mecenato e ao patrocínio tenderá a tornar-se uma prática corrente. As estratégias de diversificação das actividades poderão, em função da natureza dos bens patrimoniais, assumir modalidades diferenciadas, ora de alargamento da gama de serviços, ora de especialização em produtos e serviços dirigidos a públicos alvo específicos. Tal direccionamento resultará, ainda, da capacidade de inserção em redes de programação que explorem, mais eficaz-

mente, as motivações associadas ao crescimento do turismo cultural.

Para responder a este novo contexto, estas instituições tenderão a adoptar modelos mais flexíveis de gestão, mais abertos a práticas de subcontratação e de aquisição de serviços no exterior, bem como ao estabelecimento de parcerias com organizações privadas ou do terceiro sector. Contudo, para a afirmação da sua capacidade de diferenciação, estas instituições tenderão, igualmente, a reforçar-se com recursos humanos permanentes, designadamente nas áreas da inventariação e comunicação. Nesta área, a aposta irá no sentido de melhorar os suportes e a presença em canais de divulgação das actividades. Em ambas as áreas, a integração de competências avançadas na exploração das tecnologias de informação e comunicação constituirá uma exigência.

As organizações de referência, mais complexas, de maior dimensão e gestão profissionalizada, com capacidade de organização de actividades inseridas em circuitos internacionais (agrupamento 6), aproveitarão o ambiente favorável para reduzir a dependência face aos financiamentos públicos, reforçando o relacionamento com os grupos de influência social e institucional e os "grandes mecenas". Essa capacidade técnica e financeira será, ainda, explorada para o aprofundar das relações, projectos e iniciativas de cooperação internacional, e neste quadro para o reforço da sua posição no mercado nacional e internacional. O movimento será, pois, de consolidação, no aprofundamento da estratégia de negócio, na rentabilização do investimento tecnológico, e na valorização dos recursos humanos internos.

Figura 9 - Os Agrupamentos face ao Cenário 1



A figura 9 procura traduzir, de forma sintética, as principais movimentações dos agrupamentos estratégicos considerados, num quadro de desenvolvimento sustentável do sector.

3.3 Cenário 2 – Aprofundamento Dual

3.3.1 Ambiente Geral

Este cenário apresenta uma evolução mais híbrida do que o cenário anterior. Pese embora se continue a admitir uma evolução favorável das dinâmicas da oferta e da procura, a ausência de evoluções significativas no nível de interligação e integração das actividades e do desenvolvimento organizacional, a par com a progressiva redução do peso do Estado e do financiamento público, constituirão travões à qualificação de uma parte significativa do sector, aprofundando o seu crescimento dual.

Os efeitos da orientação das políticas culturais, nomeadamente ao nível da afectação de recursos a medidas de qualificação da oferta e de dinamização da procura, e da canalização dos recursos financeiros para o funcionamento corrente das redes de equipamentos públicos, serão particularmente sentidos pelas pequenas instituições dependentes do poder local, e noutras de menor visibilidade e notoriedade pública, onde a persistência da dependência ao nível das fontes de financiamento, e de défices de empreendedorismo e gestão articulada, continuará a condicionar a sustentabilidade dos projectos.

Neste cenário, pese embora o reconhecimento e reafirmação da importância do valor do património cultural como recurso do desenvolvimento endógeno, e o potencial crescimento da procura associada à expansão das redes de equipamentos culturais, a redução dos recursos financeiros e dificuldades na estruturação e consolidação dos empregos, abrirá espaço ao crescimento do mercado intermédio que, todavia, fundamentalmente a nível local, continuará a revelar dificuldades de posicionamento estratégico.

Perante riscos de sobredimensionamento dos equipamentos públicos, decorrente da diminuição progressiva do financiamento público e de dificuldades em reforçar os seus meios humanos e técnicos, um conjunto muito significativo de instituições públicas tenderá a diminuir a gama de produtos e serviços oferecidos, abrindo todavia os seus espaços à dinamização de actividades por outras organizações, procurando assim gerar receitas sem os custos que a iniciativa acarreta. Neste contexto, o processo de externalização de actividades e funções tenderá a ser acelerado, atingindo funções e actividades complementares e nucleares, contribuindo assim para o crescimento e qualificação do mercado intermédio.

Será esse mercado, onde predominam entidades de natureza privada e empresarial, que induzirá o ritmo de inovação ao nível de produtos e serviços e, conseqüentemente, a diversificação de actividades. Será igualmente esse mercado que explorará as potencialidades do mecenato, tornando-se a captação de patrocínios e mecenas uma das funções centrais nessas instituições de cariz privado, com ou sem fins lucrativos.

O ritmo de inovação ao nível dos produtos e serviços será, ao nível local e regional, marcado pelo crescimento de dinâmicas de oferta relativamente menos qualificadas, resultantes de estratégias de mercado mais comerciais orientadas para a atracção de públicos menos exigentes mas com maior capacidade financeira, e menos enraizados no quadro da cultura local e regional, como o são alguns segmentos do turismo e dos espectáculos associados à cultura e ao património. Neste contexto, os efeitos de dimensão dos mercados, e de relação custo/receita, serão determinantes na diversificação de actividades, perdendo dinamismo as iniciativas tendentes à formação de públicos e à satisfação de segmentos específicos da procura mais qualificada.

Neste cenário, as grandes instituições, radicadas nos principais centros urbanos, com notoriedade e capacidade de diferenciação assumida, gestão profissio-

nalizada e relações de proximidade com os grupos de influência política e económica, sentirão com menor intensidade as restrições orçamentais e as dificuldades em matéria de contratação de recursos humanos. Daí que prossigam com estratégias de integração horizontal, ou mesmo vertical, e de qualificação dos recursos humanos.

A internacionalização da actividade, e a participação em redes e projectos internacionais, continuará, neste cenário, a ser assegurada pelas instituições já inseridas em redes transnacionais, ou cuja proximidade aos grupos de influência seja já manifesta. Pelo nível de profissionalismo da gestão, pela qualificação dos seus recursos humanos, pela capacidade de produção e de diversificação de actividades de elevada notoriedade, e ainda pela capacidade de captação de recursos, designadamente do mecenato, serão as instituições situadas em patamares de competitividade elevados a assegurar o elevado ritmo de difusão da inovação ao nível dos produtos e serviços que caracterizam este cenário. Será, todavia, uma difusão da inovação com um nível de abrangência restrito, e que aprofundará uma segmentação tendencialmente dualista da oferta cultural.

Neste cenário, o grau de difusão das tecnologias de informação e comunicação e da Internet será elevado, generalizando-se a sua utilização, quer pelas instituições públicas quer pelas privadas e do terceiro sector, às funções de gestão e de difusão das actividades.

Ao nível da internalização de tecnológicas laboratoriais e de apoio à investigação, como seja a utilizada em exames e análises aplicadas nas intervenções de conservação e restauro sobre bens culturais, ou nos trabalhos de prospecção arqueológica, assistir-se-á, neste cenário, a uma menor capacidade de assimilação e internalização por parte do tecido empresarial, fundamentalmente porque as acções dessa natureza, sempre onerosas e muitas vezes realizadas em regime de *outsourcing*, serão preteridas em função das iniciativas que permitam

captar, no imediato, mais públicos e receitas. Daí que apenas um número muito reduzido de empresas tenda a assumir os riscos de uma maior especialização tecnológica. A grande maioria, designadamente as que actuam como satélites no mercado assistido, e de âmbito local, continuarão a revelar incapacidade de diferenciação tecnológica.

Ao nível organizacional, a adopção de modelos mais flexíveis de gestão, designadamente por parte do sector público, imposto por força da externalização de actividades e da participação em redes e parcerias, não produzirá efeitos significativos ao nível da interligação e integração das actividades do património com outras actividades culturais relacionadas, com o turismo e o desenvolvimento local e regional. Efectivamente, esse processo, tido por determinante ao nível regional e local, pressupõe o enraizamento das ofertas no quadro da cultura e da especificidade ambiental local, orientada para a formação e captação de novos públicos, do que para o que dificilmente será compaginável com necessidades de maximização de receitas.

Neste contexto, de diminuta capacidade da iniciativa pública e de dinamismo da iniciativa privada de cariz comercial, as relações das actividades do património com outras actividades culturais, relacionadas designadamente com o turismo, tenderão a revelar-se conflituosas e as parcerias meramente instrumentais, mais frágeis e não sustentáveis. Assistir-se-á pois, neste cenário, a uma maior fragmentação e desarticulação das actividades.

O impacte desta evolução verificada neste cenário no volume do emprego não será significativo. Por um lado, porque a expansão verificada das redes de equipamentos públicos não será acompanhada por uma estruturação e qualificação dos seus recursos humanos, dadas as orientações restritivas ao nível financeiro e de recursos humanos. Por outro lado, e designadamente a nível regional e local, porque a menor interligação e integração das actividades do património com outras actividades relacionadas, com

| Forças Motrizes | Variáveis de Cenário | Configurações adoptadas |
|---------------------|--|--|
| Mercados e Produtos | Evolução do peso e papel do Estado | • Menor e anémico |
| | Ritmo de externalização de actividades e funções | • Forte (mas menor que no Cenário 1) |
| | Ritmo e abrangência da inovação ao nível dos produtos e serviços | • Elevado e amplo (mas menor que no Cenário 1) |
| Tecnologias | Grau de difusão das TIC e Internet e seu impacte no sector | • Ampla (mas menor que no Cenário 1) |
| Organização | Nível de interligação e integração das actividades | • Fragmentação |
| | Grau e ritmo de complexificação e miscigenação | • Fraco |

o turismo e o desenvolvimento local traduzir-se-á em falta de massa crítica, menor inovação e, consequentemente, menor atractibilidade de recursos humanos qualificados. E finalmente porque a dinamização do mercado intermédio e o crescimento do emprego gerado por essas actividades tenderão a assumir características de grande volatilidade, de fácil submersão na economia subterrânea e de precariedade dos vínculos laborais.

O crescimento do volume e da qualidade do emprego far-se-á, neste cenário, à conta das estratégias de integração vertical e horizontal assumidas pelas instituições de referência e de reconhecida notoriedade pública, e pela integração de quadros altamente qualificados necessários às estratégias de especialização assumidas pela iniciativa privada. Em síntese, também ao nível do emprego, o sector continuará marcado pelo aprofundamento do dualismo no mercado de trabalho.

O quadro 37 sintetiza as configurações adoptadas pelas variáveis num cenário de aprofundamento dual do sector.

3.3.2 Impactes Específicos

Neste cenário, a tendência geral é para se acentuar o fosso entre os agrupamentos com níveis de competitividade elevados, e cujo valor acrescentado incorporado nos produtos e serviços tende a aumentar, e os agrupamentos mais inseridos no território, e menos dotados de capacidade de investimento em factores imateriais de competitividade. Neste contexto, os agrupamentos com níveis de competitividade

mais elevados tenderão a movimentar-se no sentido de uma maior qualificação, e os mais vulneráveis e menos estruturados, para patamares inferiores de competitividade.

Os efeitos da redução do peso do Estado, e designadamente do financiamento público, será particularmente sentido pelas instituições dependentes do poder local e nas de menor visibilidade e notoriedade pública (agrupamento 1), agora confrontadas com infra-estruturas de qualidade, com potencial de crescimento da procura, mas sem capacidade para assumirem uma maior diversificação da oferta dada a persistência de défices estruturais na sua dotação de recursos humanos e financeiros.

A persistência desses défices, aliada à manutenção de um défice de apoio técnico dirigido aos novos equipamentos (bibliotecas, arquivos, museus, património edificado e sítios arqueológicos) tornará ainda mais difícil a rentabilização dos investimentos, a gestão articulada das instituições e a qualificação global da oferta. Igualmente, intenções de internalização de novas funções e competências, seja nas áreas da inventariação e catalogação, da conservação e restauro, ou da comunicação serão abandonadas, assistindo-se pelo contrário a um movimento crescente de externalização de actividades e funções.

A menor aposta, por parte dos poderes públicos, na promoção de iniciativas e eventos de recuperação e valorização dos centros históricos, de associação aos fluxos do turismo cultural e, fundamentalmente, de manifestações de valorização das identidades

culturais, aliada à existência de potencial de crescimento dos consumos e práticas culturais, possibilitará a emergência e consolidação de projectos de iniciativa privada e associativa, concebidos para responder a uma procura mais segmentada, sensível à problemática das práticas e valores identitários e dotada de maior capital económico e social. Todavia, a sazonalidade dos fluxos turísticos e a reduzida dimensão dos mercados locais e regionais, deverá determinar uma orientação mais massificada dos projectos e iniciativas empresariais, com consequências ao nível de uma menor qualificação da oferta.

Neste contexto, as empresas do agrupamento 2 tenderão a dirigir a sua actividade para projectos e iniciativas rentáveis, mas com baixos níveis de inovação e, fundamentalmente, para actividades pouco exigentes em matéria de domínio tecnológico mas necessárias ao funcionamento das instituições do agrupamento 1 e à satisfação da procura menos exigente do mercado privado da conservação e restauro. As suas estratégias de negócio continuarão a assentar em baixos custos, em estruturas leves e flexíveis adaptadas a mercados voláteis, e onde predominam relações laborais marcadas pela precariedade dos vínculos laborais. A capacidade de atracção e fixação de recursos humanos qualificados será, pois, fraca, mas a inexistência de grandes barreiras à entrada possibilitará a proliferação de novos projectos empresariais.

As empresas dos agrupamentos 4 e 5 prosseguirão as suas estratégias de consolidação, no mercado intermédio, reforçando as suas competências distintivas ou reorientando-se para produtos e serviços de nicho, procurando assim elevar a sua posição competitiva nas redes de subcontratação alimentadas pelas instituições dos agrupamentos 3 e 4, mas também por algumas instituições do agrupamento 1 em regiões ou municípios onde a aposta cultural consiga vingar. A aposta nos factores de qualidade, e na diferenciação tecnológica, constituirá, para as empresas desses agrupamentos, um instrumento

fundamental para a sua consolidação e inserção sustentável nas redes de subcontratação.

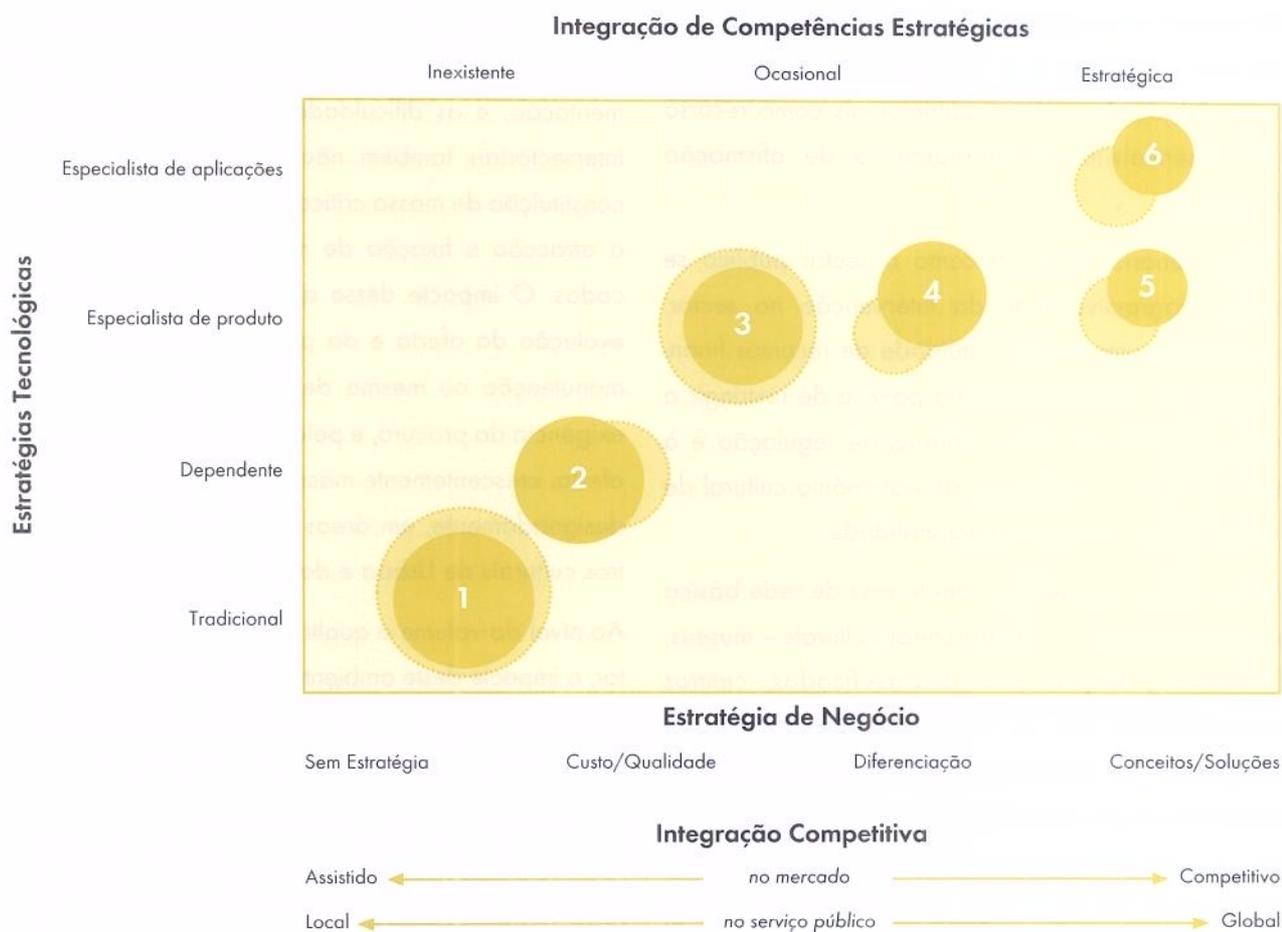
Daí que as empresas que já possuem um mercado estabilizado e capacidade financeira, nomeadamente algumas do agrupamento 5, continuarão a investir no reforço da sua capacidade tecnológica e das suas competências técnicas, incorporando alguma da inovação tecnológica produzida a nível nacional e internacional. A inovação tecnológica, designadamente ao nível dos processos, poderá ainda alimentar o surgimento de novos projectos empresariais, altamente especializadas, quer na prestação de serviços com níveis de inovação ou de tecnicidade elevados, quer na criação de oferta de soluções personalizadas e "à medida" do cliente.

As grandes instituições públicas, radicadas nos principais centros urbanos, com notoriedade e capacidade de diferenciação assumida, gestão profissionalizada e relações de proximidade com os grupos de influência política e económica (agrupamento 3), sentirão com menor intensidade as restrições orçamentais e as dificuldades em matéria de contratação de recursos humanos, pelo que poderão prosseguir com estratégias de integração horizontal em actividades que potenciem o crescimento da procura e, conseqüentemente, das receitas próprias.

Todavia, as limitações do financiamento público, conduzirão estas instituições a uma maior retracção nas estratégias de diversificação de actividades, apostando pelo contrário em estratégias de especialização onde a natureza dos bens patrimoniais constitua, por si só, uma vantagem comparativa, e na focalização em segmentos de mercado que lhes garantam a fidelização de públicos de elevado capital cultural. Estas estratégias de reforço das respectivas identidades, poderão constituir um obstáculo a uma maior participação em parcerias, seja no âmbito de redes, seja em iniciativas de integração no *cluster* turismo/lazer, e um travão à adopção de modelos mais flexíveis de gestão.

As organizações de referência, mais complexas, de maior dimensão e gestão profissionalizada, com

Figura 10 - Os Agrupamentos Face ao Cenário 2



menor dependência face aos financiamentos públicos, capacidade e experiência de organização de actividades inseridas em circuitos internacionais (agrupamento 6), aproveitarão a instabilidade geral para reforçar a sua posição no mercado nacional e internacional, continuando a reforçar-se em matéria de recursos humanos altamente qualificados, de investimento na melhoria das suas condições de funcionamento, na diversificação das actividades, e na participação em projectos e iniciativas de cooperação internacional.

A figura 10 procura traduzir, de forma sintética, as principais movimentações dos agrupamentos estratégicos considerados, num quadro de aprofundamento dual do sector.

3.4 Cenário 3 – Estagnação e Fragmentação

3.4.1. Ambiente Geral

O Cenário 3 – Estagnação e Fragmentação, é caracterizado pela evolução adversa das diversas variáveis de cenário, com reflexos no nível da estruturação e qualificação do sector, e impactes muito negativos ao nível da criação, profissionalização e qualificação do emprego e das dinâmicas de desenvolvimento local e regional.

A forte retracção da intervenção pública, e a anemia das políticas de qualificação da oferta e de dinamização da procura será sentida pela generalidade dos agentes do sector, públicos, privados e associa-

tivos, com reflexos ao nível da capacidade de inovação e diversificação de actividades, de rentabilização de equipamentos, e de captação e formação de novos públicos, que se traduzirão na perda de centralidade dos valores patrimoniais como recurso do desenvolvimento endógeno e de afirmação identitária.

Neste cenário, a forma como o sector público se retira progressivamente da intervenção no sector, não traduz uma mera exiguidade de recursos financeiros, mas antes uma opção política de restringir a acção do Estado às actividades de regulação e à salvaguarda e divulgação de património cultural de reconhecido valor e excepcionalidade.

Pese embora o acréscimo em termos de rede básica de equipamentos e infra-estruturas culturais – museus, bibliotecas, arquivos, sítios classificados, centros interpretativos, etc., as fortes restrições financeiras obrigarão as instituições mais territorializadas a reduzirem a sua actividade. O impacte dessa redução será muito forte ao nível da regularidade de actividades de mediação e formação de novos públicos, cuja manutenção exigiria a internalização de competências (serviços educativos), com reflexos ao nível da massificação dos consumos culturais.

Confrontadas com dificuldades em internalizar novas competências necessárias à diversificação das actividades e à captação de novos públicos, e sem capacidade orçamental para sustentar uma maior externalização de actividades e funções, uma vez que os recursos financeiros disponíveis não permitem viabilizar lógicas de subcontratação activas, as instituições mais territorializadas entrarão em anémia.

Neste cenário, o mercado intermédio, fundamentalmente a nível local, tenderá a retrair-se, e as organizações empresariais que sobreviverem a focalizar a sua actividade em certos nichos de mercado, consideravelmente restritos, que apresentam condições de poder adquirir os seus produtos e serviços. Neste contexto, o património, cultural e natural, a produção artística e de lazer, e os recursos turísticos continua-

rão a ser abordados de forma segmentada, em iniciativas de curto prazo e desgarradas face às opções possíveis em matéria de desenvolvimento económico e social local. Essa tendência para a fragmentação, e as dificuldades em explorar sinergias intersectoriais também não permitirão potenciar a constituição de massa crítica a nível local e, portanto, a atracção e fixação de recursos humanos qualificados. O impacte desse ambiente desfavorável na evolução da oferta e da procura traduzir-se-á pela manutenção ou mesmo depreciação dos níveis de exigência da procura, e pela falta de qualificação da oferta, crescentemente massificada e desestruturada, designadamente, em áreas mais afastadas dos centros culturais de Lisboa e do Porto.

Ao nível do volume e qualidade do emprego no sector, o impacte deste ambiente geral traduzir-se-á numa retracção do volume de emprego, designadamente ao nível das estruturas de cariz empresarial, e na manutenção de níveis elevados de precariedade do emprego, quer no sector público quer no sector empresarial. Com efeito, não só as redes de equipamentos públicos não serão dotadas de recursos humanos, em quantidade e qualidade, necessários à prossecução dos seus objectivos programáticos, não induzindo portanto acréscimos significativos no volume de emprego, como também a redução da actividade, e a não externalização de actividades e funções contribuirá para o arrefecimento da iniciativa empresarial, arrefecimento esse que conduzirá mesmo ao abandono de projectos empresariais já implantados.

Em síntese, também ao nível do emprego, o sector enfrentará a estagnação, e alguns retrocesso significativos. O quadro 38 sintetiza as configurações adoptadas pelas diferentes variáveis num cenário de aprofundamento estagnação e fragmentação do sector.

3.4.2 Impactes específicos

Neste cenário, a tendência geral é para se acentuarem movimentos generalizados de contracção e retracção. Os efeitos da redução do peso do Estado,

| Forças Motrizes | Variáveis de Cenário | Configurações adoptadas |
|---------------------|--|--|
| Mercados e Produtos | Evolução do peso e papel do Estado | • Menor e anémico (e mais acentuado do que no cenário 2) |
| | Ritmo de externalização de actividades e funções | • Fraca |
| | Ritmo e abrangência da inovação ao nível dos produtos e serviços | • Fraco e dual |
| Tecnologias | Grau de difusão das TIC e Internet e seu impacte no sector | • Fraca |
| Organização | Nível de interligação e integração das actividades | • Fragmentação (mais acentuada do que no cenário 2) |
| | Grau e ritmo de complexificação e miscigenação | • Fraco (e menor do que no cenário 2) |

e designadamente do financiamento público, será sentido, a nível local, regional e nacional, pela generalidade dos agentes do sector.

As instituições mais territorializadas (agrupamento 1), a braços com fortes restrições financeiras e sem recursos humanos capazes de assegurarem uma maior diversificação da oferta, ver-se-ão forçadas a reduzir a actividade. Essa redução não se traduzirá, todavia, na externalização de actividades e funções, uma vez que os recursos financeiros disponíveis não permitem viabilizar lógicas de subcontratação activas.

Assim, o tecido empresarial satélite, que actua no mercado intermédio (agrupamento 2), confrontado com a redução da procura por parte do sector público, procurará redireccionar a sua actividade para nichos de mercado, consideravelmente restritos, e em que a personalização das relações com o cliente constitui a principal fonte de vantagem competitiva. Perante um mercado mais restrito, em que o aproveitamento das redes de relações interpessoais se assume como factor decisivo, muitos projectos empresariais serão abandonados, e, portanto, à retracção deste agrupamento estratégico.

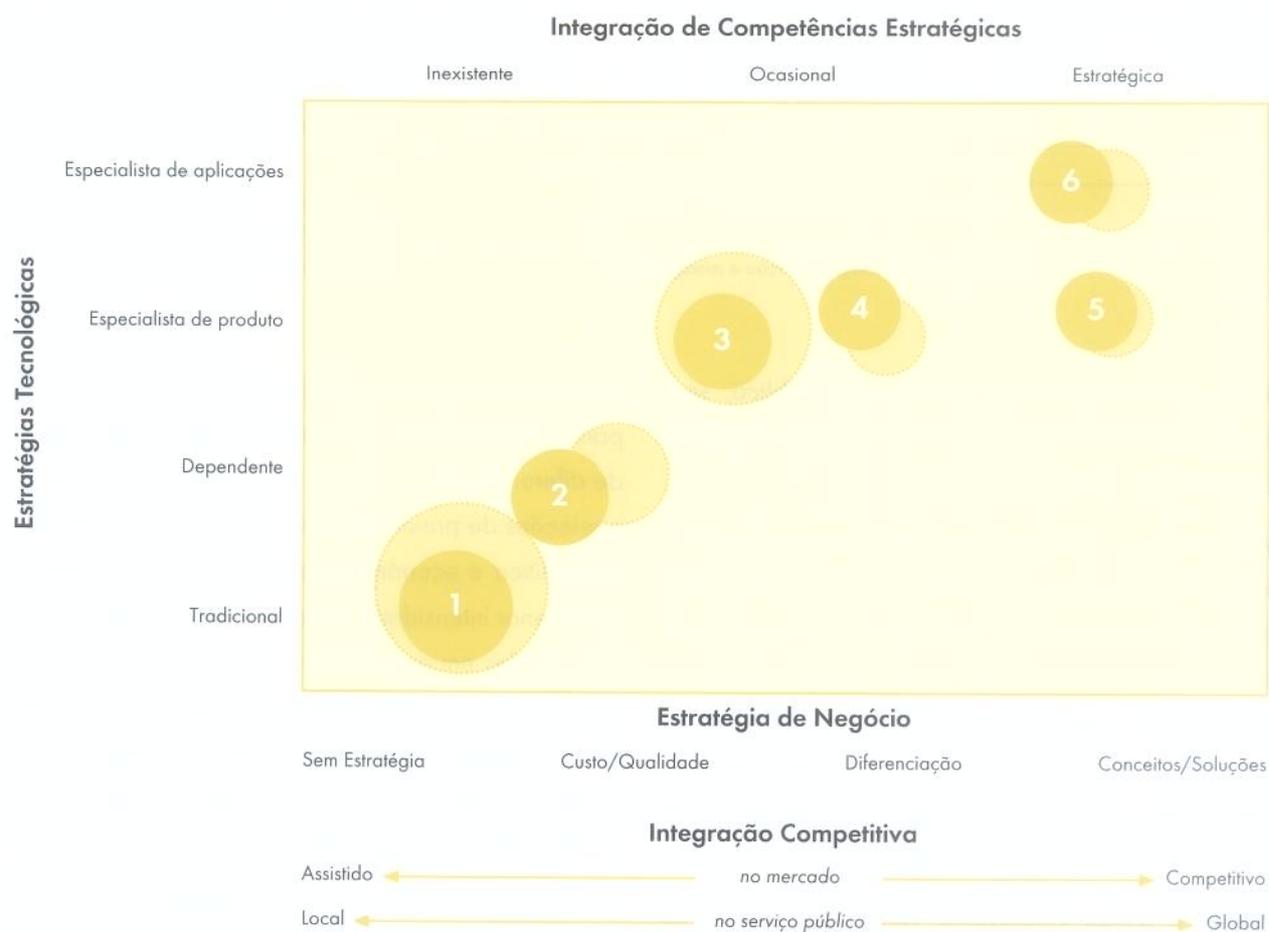
As empresas dos agrupamentos 4 e 5 tenderão, igualmente, a abrandar o ritmo na prossecução de estratégias de consolidação, designadamente em matéria de reforço do capital humano, preferindo redireccionar o investimento para factores que potenciem a redução de custos de produção, ou em tecnologia que possibilite consolidar posições em nichos de mercado fidelizados.

As grandes instituições públicas, radicadas nos principais centros urbanos, com notoriedade e capacidade de diferenciação assumida, gestão profissionalizada e relações de proximidade com os grupos de influência política e económica (agrupamento 3), sentirão com menor intensidade as restrições orçamentais e as dificuldades em matéria de contratação de recursos humanos, pelo que poderão prosseguir com estratégias de integração horizontal em actividades que potenciem o crescimento da procura e, conseqüentemente, das receitas próprias.

Todavia, as limitações do financiamento público, conduzirão estas instituições a uma maior retracção nas estratégias de diversificação de actividades, apostando pelo contrário em estratégias de especialização onde a natureza dos bens patrimoniais constitua, por si só, uma vantagem comparativa, e na focalização em segmentos de mercado que lhes garantam a fidelização de públicos de elevado capital cultural. Estas estratégias de reforço das respectivas identidades, poderão constituir um obstáculo a uma maior participação em parcerias, seja no âmbito de redes, seja em iniciativas de integração no *cluster* turismo/lazer, e um travão à adopção de modelos mais flexíveis de gestão.

As organizações de referência, mais complexas, de maior dimensão e gestão profissionalizada, com menor dependência face aos financiamentos públicos, capacidade e experiência de organização de actividades inseridas em circuitos internacionais (agrupamento 6), aproveitarão a retracção geral

Figura 11 - Os Agrupamentos Face ao Cenário 3



para reforçar a sua posição no mercado nacional e internacional, investindo na melhoria das suas condições de funcionamento, na diversificação das actividades, e na participação em projectos e iniciativas de cooperação internacional.

A figura 11 procura traduzir, de forma sintética, as principais movimentações dos agrupamentos estratégicos considerados, num quadro de estagnação e fragmentação do sector.



III. Evolução dos Empregos, das Qualificações e das Competências Profissionais

1. Dinâmica dos Empregos

Este capítulo do estudo, dedicado à caracterização e prospectiva do emprego, das qualificações e das competências do sector da preservação, conservação e valorização do património cultural, constitui a base para a construção dos perfis profissionais e, enquanto tal, elemento informativo necessário para a fundamentação do diagnóstico de necessidades de formação.

Para a análise da evolução dos empregos, das qualificações e das competências profissionais disponíveis e necessárias ao desenvolvimento do sector, estruturou-se o presente capítulo em dois pontos. O primeiro em que se procede, com base na informação disponível, à identificação dos empregos específicos, comuns e transversais, tendo em vista a caracterização sumária da estrutura profissional existente no

domínio do património. E o segundo em que, partindo da análise do impacto dos diferentes factores de evolução das qualificações (mercados e produtos, tecnologias, modelos organizacionais e práticas de gestão dos recursos humanos), se procura identificar repercussões ao nível dos empregos, nomeadamente em termos de emergência, transformação ou regressão das figuras profissionais consideradas. O capítulo encerra com a apresentação dos perfis profissionais.

1.1. A Estrutura Profissional das Intervenções sobre o Património Cultural

Até ao séc. XIX, a actividade de restauro era realizada por restauradores, os quais eram ou autodidactas ou aprendiam os métodos e os materiais com outros restauradores. O seu foco era a aparência do

trabalho de restauro, e não tanto a sustentabilidade no tempo das suas intervenções. No séc. XX, a conservação desenvolveu-se até se tornar uma profissão multidisciplinar, na qual os métodos científicos modernos permitiram aumentar a qualidade e rigor das intervenções humanas.

Actualmente, a conservação e o restauro são actividades altamente especializadas, cujas intervenções profissionais tendem a enquadrar-se em equipas multidisciplinares. Na realidade, para além do/a conservador/a-restaurador/a, intervém nos processos de conservação e restauro um conjunto muito significativo de outros profissionais, quer associados a actividades científicas (historiadores, antropólogos, arqueólogos, químicos, arquitectos, ...), e técnicas (fotógrafos, operadores de laser, operadores de radiografia, analistas químicos, ...), quer a artes e ofícios tradicionais (estucadores, douradores, entalhadores, encadernadores, ...), integrados nas estruturas de gestão do património (museus, ...), em empresas especializadas ou individualmente como empresários em nome individual.

Esta diversidade de intervenientes, fruto de uma ampla gama de especializações que engloba e da multiplicidade de produtos ou objectos sobre os quais incidem os trabalhos de preservação, conservação e restauro, aliada ao facto de as actividades dos conservadores-restauradores inseridos em estruturas ou projectos empresariais individuais não serem objecto de tratamento estatístico que permita, mesmo de forma aproximada, quantificar tais intervenções, dificulta sobremaneira a caracterização da estrutura profissional do domínio do património cultural.

1.1.1 Referenciais-base do estudo

No sector da preservação, conservação e valorização do património cultural, dado o peso da tutela do Estado sobre as actividades de conservação e valorização dos bens culturais, a estrutura profissional encontra-se regulamentada por via de enquadramento legislativo específico.

Efectivamente, quer para o emprego em museus públicos, quer para o trabalho em escavações arqueológicas, quer para as actividades das bibliotecas e arquivos, existem disposições legislativas que estruturam carreiras, categorias e actividades profissionais, e que como tal foram, obviamente, considerados como referenciais base do estudo.

Para além dos instrumentos de regulamentação colectiva do emprego público no sector do património cultural, constituíram ainda referenciais base da estrutura profissional do sector, a Classificação Nacional das Profissões e, ainda, alguns referenciais de emprego internacionais.

Um dos referenciais estudado para as profissões da área das bibliotecas e arquivos foi o Euroréferencial I&D (2004). Este referencial faz referência a um conjunto de 32 domínios da competência subdivididos em 5 grandes grupos: Informação, Tecnologias, Comunicação, gestão e outros saberes (quadro 1 em anexo).

Por outro lado apresenta também um conjunto de 20 atitudes consideradas fundamentais para os profissionais desta área subdivididos em: relações, pesquisa, análise, comunicação, organização (quadro 1 em anexo).

O quadro 39 procura sintetizar as principais figuras profissionais detectadas, enquadrando-as por níveis e áreas específicas de intervenção.

Para além das figuras profissionais regulamentadas, e de acordo com outras referências de emprego e outras fontes de informação disponíveis, intervêm no ciclo do património outras figuras profissionais, não só nas áreas de gestão, investigação, divulgação e animação do património cultural, mas também na área da conservação e restauro, designadamente ao nível dos estudos e exames de diagnóstico do estado de conservação (Quadro 40).

A maioria dessas figuras intervém noutros processos produtivos, sendo aí, por vezes, mais central do que nas actividades de conservação e valorização do património. Estão nesse caso todas as figuras

Quadro 39 - Figuras Profissionais Regulamentadas no Domínio do Património Cultural

| | | Regulamentação Pública | | | |
|---|---|--|-----------------------------|---|---|
| Classificação Nacional das Profissões | | Museologia e Conservação e Restauro (DR 55/01) | Arqueologia (DR 28/97) | Bibliotecas e Arquivos (D-L 247/91) | Missão |
| Especialistas das Profissões Intelectuais e Científicas | Conservador/a de Museus | Conservador/a | | | realiza e coordena trabalhos de inventariação, investigação, estudo, exposição, divulgação e organização do património cultural |
| | Restaurador/a (Técnico/a de Restauro e Conservação) | Conservador/a-Restaurador/a | | | investiga, utiliza e adapta métodos laboratoriais e processos técnico-científicos, a fim de diagnosticar, definir, coordenar e executar acções de conservação preventiva bem como realizar intervenções curativas de conservação e restauro do património cultural |
| | Arqueólogo/a | | Arqueólogo/a | | executa e coordena a execução de todo o tipo de trabalhos específicos no âmbito da arqueologia, designadamente, prospecções, escavações, peritagens, estudos diversos, exposições, emissão de pareceres relativos a imóveis e sítios arqueológicos |
| | Arquivista | | | Técnico/a Superior de Arquivo | avalia e organiza a documentação de fundos públicos e privados com interesse administrativo, probatório e cultural, orienta a elaboração de instrumentos de descrição da documentação, tais como guias, inventários, catálogos e índices, executa e dirige os trabalhos tendo em vista a conservação e o restauro de documentos, e promove acções de divulgação, a fim de tornar acessíveis as fontes |
| | Bibliotecário/a - Documentalista | | | Técnico/a Superior de Biblioteca e Documentação | concebe e planeia serviços e sistemas de informação, realiza e coordena trabalhos de inventariação, classificação e indexação de documentos sob a forma textual, sonora, visual ou outra, e promove acções de divulgação, a fim de tornar acessíveis as fontes de informação primária, secundária e terciária |
| Técnicos Profissionais de Nível Intermédio | | Técnico/a de Conservação e Restauro | | | procede a exames técnicos e ao diagnóstico do estado de conservação do património cultural, documentando as intervenções realizadas |
| | Fotógrafo/a | Técnico/a de Fotografia e Radiografia para Conservação | | | realiza fotografia, radiografia e outros registos técnicos afins, mediante procedimentos laboratoriais não destrutivos de exame do património cultural para sua documentação e interpretação de patologias e processos construtivos |
| | | Técnico/a Profissional de Museologia | | | executa, sob orientação de um/a conservador/a, trabalhos diversos nas áreas da conservação preventiva, inventariação, estudo, exposição e comunicação do património cultural |
| | | Técnico/a Profissional de Conservação e Restauro | | | executa, sob orientação de um/a conservador/a-restaurador/a ou técnico/a de conservação e restauro, acções conducentes à conservação preventiva e curativa, bem como o restauro do património cultural nas áreas da pintura, escultura, mobiliário, talha, têxteis, papel, metal, cerâmica, vidro e materiais afins |
| | | | Assistente de Arqueólogo/a | | executa e fiscaliza, no campo e em laboratório, sob orientação de arqueólogos, trabalhos específicos no âmbito da arqueologia, nomeadamente a prospecção, a escavação, o levantamento de estruturas e espólios, o levantamento topográfico e outros considerados relevantes para a investigação e conservação de bens arqueológicos |
| | | | Desenhador/a de Arqueologia | | executa, no campo e em laboratório, todas as tarefas inerentes ao desenho de estruturas e espólios de natureza arqueológica |
| | | | | Técnico/a-Adjunto de Biblioteca e Documentação | executa tarefas relacionadas com a aquisição, o registo, a catalogação, a cotação, o armazenamento de espécies documentais, a gestão de catálogos, os serviços de atendimento, de empréstimo e de pesquisa bibliográfica, assim como a preparação de instrumentos de divulgação |

Quadro 39 - Figuras Profissionais Regulamentadas no Domínio do Património Cultural (continuação)

| Regulamentação Pública | | | | | |
|--|--|---------------------------|-------------------------------------|------------------------------|---|
| Classificação Nacional das Profissões | Museologia e Conservação e Restauro (DR 55/01) | Arqueologia (DR 28/97) | Bibliotecas e Arquivos (D-L 247/91) | | Missão |
| Técnicos Profissionais de Nível Intermediário | | | | Técnico/a-Adjunto de Arquivo | executa tarefas relacionadas com a gestão de documentos, o controlo das incorporações, o registo, a cotação, o averbamento de registos, a descrição de documentos, o acondicionamento de documentos, o empréstimo, a pesquisa documental, a emissão de certidões e a produção editorial |
| Pessoal dos Serviços e Vendedores | Rececionista, em geral | Secretário/a-Rececionista | | | assegura o funcionamento dos serviços de acolhimento do público, designadamente a recepção e a loja; presta informações de carácter geral sobre as colecções, organização e funcionamento dos serviços |
| | | Vigilante-Rececionista | | | zela pela integridade do património que lhe está directamente confiado, executa as tarefas de vigilância e segurança, e de apoio em acções de emergência, bem como as de acolhimento, orientação e informação do público, e assegurando o serviço de bilheteira e da loja |
| Operários, Artífices e Trabalhadores Similares | Entalhador/a | Artífice | | | produz, por processos artesanais tradicionais e sob orientação, obras enquadráveis no sector das artes decorativas, designadamente, de marcenaria, serralharia, douramento, cantaria, mosaico, estucagem, olaria, ourivesaria, tecelagem, encadernação e instrumentação musical |
| | Oleiro/a - Artesanato | | | | |
| | Cesteiro/a - Artesanato | | | | |
| | Cesteiro/a - Artesanato | | | | |
| | Bordador/a Manual - Artesanato | | | | |
| | Tecelão/ã de Tapeçarias de Arte | | | | |
| | Artesão/ã - artigos de couro | | | | |
| | Encadernador/a | | | | |
| | Dourador/a Manual - encadernação | | | | |
| | Tecelão/ã Manual | | | | |
| | Restaurador/a de Tapeçarias | | | | |
| Trabalhadores Não Qualificados | Operário/a de Manutenção de Escavações Arqueológicas | | | | auxilia em trabalhos de prospecção, de levantamento topográfico e de escavação arqueológica e de conservação e restauro |
| | Vigilante (guarda, rondista) | Guarda de Museu | | | zela pela integridade do património que lhe está directamente confiado, executa as tarefas de manutenção, vigilância, segurança e de apoio em acções de emergência |

Quadro 40 • Outras Figuras Profissionais que Intervêm no Domínio do Património Cultural
(Excepto Património Arquitectónico)

| | Classificação Nacional das Profissões | Outros Referenciais |
|---|--|------------------------|
| Dirigentes e Quadros Superiores | Director/a de Serviços Culturais e Outros | |
| | Director/a/Gerente de Organização Cultural | Gestor/a Cultural |
| Especialistas das Profissões Intelectuais e Científicas | | Curador/a |
| | | Programador/a Cultural |
| | Sociólogo/a | |
| | Antropólogo/a | Antropólogo/a Cultural |
| | | Antropólogo/a Físico/a |
| | Historiador/a | |
| | | Historiador/a da Arte |
| | | Artista Plástico |
| | Geógrafo/a | |
| | Biólogo/a | |
| | Geólogo/a | |
| Físico/a, em geral | | |
| Química/a, em geral | | |
| Técnicos Profissionais de Nível Intermédio | Analista Laboratório - Análises químicas | |
| | Analista Laboratório - Análises físicas | |
| Pessoal Administrativo e Similares | Emp. de Biblioteca e Documentação | |
| | Auxiliar de Biblioteca | |
| | Classificador/a Arquivista | |
| Pessoal dos Serviços e Vendedores | Animador/a Cultural | |

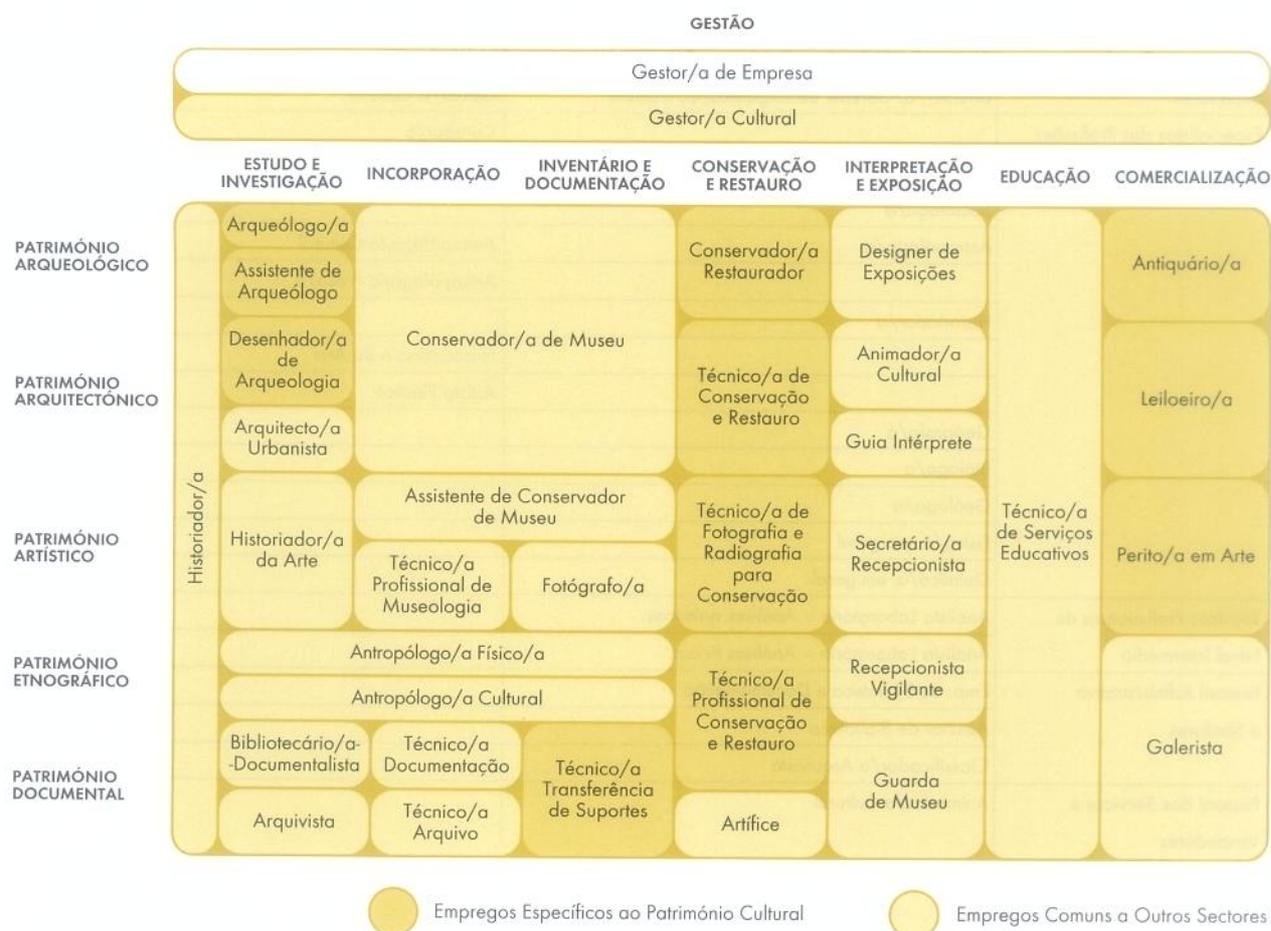
profissionais do sector da construção civil e obras públicas, e que surgem agora associadas à conservação e reabilitação do património arquitectónico (razão por que não serão objecto de estudo), para além de outras como o Sociólogo/a, o/a Físico/a, o/a Químico/a ou o/a Analista de Laboratório.

Assim, e tendo em vista a compreensão da estrutura profissional e a definição da "carta dos empregos" do património cultural, para além das categorias (figuras profissionais específicas), apenas foram seleccionadas as categorias profissionais comuns, cujo conteúdo funcional e relações de complementaridade com as actividades de preservação, conservação e valorização do património, sejam centrais para competitividade do sector.

1.1.2 Apresentação Sumária da Estrutura Profissional

A estrutura profissional que, através da "carta dos empregos" seguidamente se apresenta, representa uma selecção das figuras profissionais, específicas e comuns, identificadas no ponto anterior. Assim, quer a selecção efectuada, quer o posicionamento das diferentes figuras profissionais é, todavia, susceptível de crítica, porquanto a intervenção de algumas dessas figuras, como o caso dos conservadores de museu, é quase transversal ao ciclo produtivo, e noutros casos porque existe uma significativa variabilidade do emprego determinada, designadamente, pela dimensão da entidade empregadora.

Figura 12 · “Carta dos Empregos” do Património



A configuração da estrutura profissional, tal como se propõe, deve ser entendida como uma primeira aproximação, facilitadora da leitura e interpretação de uma realidade profissional complexa e multifacetada (Figura 12).

1.2. Factores de Evolução dos Empregos, das Qualificações e das Competências

A evolução dos empregos, das qualificações e das competências no sector da preservação, conservação e valorização do património cultural é determinada por um amplo conjunto de factores. Por comodidade de leitura e percepção, estruturaram-se esses factores em dois tipos: os que decorrem de forças motrizes de carácter mais transversal, e que se podem associar a um enquadramento mais geral do sector; e os que

decorrem das alterações ao ambiente transaccional das empresas/instituições por via das estratégias, de mercados e produtos, tecnológicas e organizacionais, adoptadas.

Num segundo momento do Estudo, e tendo em conta as evoluções percebidas ao nível de cada área, identificam-se hipóteses de empregos-tipo, os quais servirão, num momento posterior do estudo, como fonte para agregação dos empregos e descrição dos perfis profissionais.

1.2.1 Forças Motrizes de Enquadramento Geral

A evolução do conceito de património surge, desde logo, como principal força motriz de enquadramento geral, associada à emergência e transformação dos empregos.

Com efeito, a valorização crescente dos aspectos ligados ao património cultural “popular” e aos saberes-fazer tradicionais, nomeadamente como componentes de novas ofertas lúdicas, educativas e formativas, ou como elemento de inovação em produtos/serviços convencionais, e dos espaços a eles associados, vem possibilitando a emergência de novas figuras profissionais, associadas quer ao seu estudo, preservação, conservação e restauro, quer à sua promoção e difusão.

Neste contexto, o papel dos poderes públicos locais, quer no financiamento dessas actividades, quer na criação de estruturas museológicas e de espaços de fruição, vem contribuindo para um crescimento sustentável do emprego.

Efectivamente, o entendimento do património cultural como recurso dos processos de desenvolvimento económico e social, com a consequente valorização, por parte dos actores locais (população e responsáveis) do património e de outros elementos culturais, como recursos económicos e pedagógicos, e como factores de reforço da identidade local e regional, e nesta medida elemento-chave do processo de desenvolvimento económico e social, constitui uma tendência de fundo, cujo impacte no emprego nem mesmo factores conjunturais, como a escassez de recursos associados à crise, tende a diminuir.

Outro elemento estruturante que importa reter, e que está intimamente associado ao entendimento do património como recurso dos processos de desenvolvimento económico e social, refere-se ao efeito de alavanca que a actividade turística vem tendo na expansão das actividades patrimoniais. Efectivamente, a crescente integração e complementaridade intra e inter sectorial, designadamente com a actividade turística, constitui uma tendência de evolução estável, com efeitos positivos no desenvolvimento de ambas as actividades, e que tem proporcionado oportunidades de expansão das actividades patrimoniais, e consequentemente do nível de emprego nessas actividades.

Finalmente, releva-se ainda como força motriz de enquadramento geral a redução do peso do sector público, designadamente ao nível do financiamento, e cuja contrapartida assenta no reforço das parcerias público-privado na promoção de actividades relacionadas com o património cultural.

Com efeito, após uma fase marcada por um forte investimento na expansão da rede de equipamentos culturais (museus, bibliotecas, arquivos, centros culturais, etc.) e na conservação e reabilitação de monumentos e sítios, bem como na melhoria das condições de funcionamento dos mesmos, os constrangimentos financeiros associados não apenas à crise conjuntural mas também ao modelo de desenvolvimento, tenderá a fazer emergir a necessidade de formas de integração do sector com a estrutura económica, mais eficazes, designadamente através da criação de espaços de relação financeira, em que avultam as relações de mecenato e patrocínio.

O efeito desta evolução sobre os empregos, que poderá numa primeira fase estar associado ao reforço das formas de precariedade ou mesmo à redução do volume de emprego, tenderá a estabilizar-se com a criação de novas figuras profissionais, já em emergência, com funções específicas de captação de recursos, designadamente financeiros.

Finalmente, e como força motriz que poderá tender a perder importância na configuração geral dos empregos no sector da preservação, conservação e restauro do património cultural, releva-se a regulamentação do trabalho nas instituições públicas, até ao presente assumidamente um constrangimento, mas que a redução do peso do Estado e o reforço das relações de parceria público-privadas tenderá a atenuar.

1.2.2 Factores de evolução do enquadramento transaccional

A dinâmica das profissões, ou seja, os movimentos de evolução que as mesmas vão revelando, acompanham a evolução da economia, da tecnologia e das

formas organizacionais que as empresas/instituições vão adoptando para se adaptar ao meio envolvente.

1.2.2.1 Mercados e produtos

A análise efectuada até este momento ao sector do património cultural em Portugal permitiu-nos identificar um conjunto de factores de evolução ao nível das estratégias de mercados e produtos que têm e tenderão a ter no futuro um impacte significativo na estrutura profissional do sector e na sua dinâmica de evolução:

- Crescimento das infra-estruturas patrimoniais, museológicas, arquivos históricos e bibliotecas, susceptíveis de serem objecto de dinamização numa óptica de preservação das suas colecções e de divulgação directa ou de mediação no acesso aos bens culturais.
- Valorização das estratégias de prestação de serviços por parte das instituições que assumem como papel nuclear da sua actividade a mediação de recursos informativos/documentais.
- Aposta crescente na diversificação das actividades, e na dinamização de actividades de animação, comunicação e marketing, que permitam dar a conhecer os produtos/serviços prestados pelas instituições patrimoniais, e conquistar novos segmentos de público.
- Aumento da pressão concorrencial, designadamente ao nível da actividade empresarial, exigindo uma resposta rápida e afirmativa ao nível de uma superior capacidade de gestão empresarial, práticas e modelos de negócio cada vez mais profissionalizados, e uma afirmação estratégica cada vez mais assente na oferta de produtos/serviços complementares que aproveitem e potenciem efeitos de experiência e do saber (*know-how*) instalado.
- Aposta na qualidade das intervenções, não apenas como requisito indispensável para estar no mercado, mas igualmente como fonte de vantagem competitiva e factor de diferenciação.

- Reforço das práticas de *outsourcing*, que tem levado à entrada no sector de um número crescente de fornecedores especializados, situação que se tem vindo a traduzir numa maior especialização profissional e numa focalização em competências distintas.
- Necessidade crescente de constituição de alianças estratégicas, parcerias e outras formas inovadoras de relacionamento interorganizacional, que permitam superar a subcontratação reactiva e dependente, fidelizar clientes e acrescer valor aos produtos/serviços prestados.

1.2.2.2 Mudança e inovação tecnológica

Ao nível da inovação tecnológica, se bem que a abertura à mudança por parte dos empresários seja fundamental para a concretização das transformações tecnológicas, na grande maioria das situações tal não é suficiente. Com efeito, elas dependem, em larga medida, da capacidade financeira das empresas, ou do Estado no caso das instituições públicas, e da possibilidade ou capacidade para rentabilizar o investimento necessário. Assim, é evidente que a difusão das novas tecnologias no sector, onde predominam as micro empresas e as instituições públicas dependentes do orçamento do Estado, apresenta uma distribuição muito irregular, sendo mais notória nas empresas especializadas e nas de maior dimensão.

Embora o nível de intensidade tecnológica dependa de inúmeros factores, talvez mais preocupante e dualista seja a capacidade que as actividades de preservação, conservação e valorização do património cultural apresentam em termos de inovação tecnológica, e do seu impacte ao nível da criação de valor e de vantagens competitivas.

De forma genérica, o actual nível e capacidade de inovação tecnológica pode caracterizar-se por:

- A integração e utilização crescente de tecnologias de informação e comunicação nos processos de inventariação de acervos e fundos documentais,

bem como nos processos de intervenção para preservação, conservação e restauro.

- A lenta integração de capacidades de digitalização e transferência de suportes revelada nos subdomínios dos arquivos e bibliotecas.
- A valorização e integração acelerada das tecnologias de informação e comunicação nos processos de comunicação e difusão da programação dos actores institucionais, particularmente evidente no caso das instituições públicas sob tutela da Ministério da Cultura, bem como de instituições de referência de carácter fundacional.
- A utilização de novos meios e suportes de comunicação, audiovisuais, multimédia, etc., nomeadamente nas actividades expositivas, particularmente relevante por parte de instituições de referência de carácter fundacional que assim internalizam capacidades de inovação.
- Dependência de fornecedores estrangeiros, quer ao nível das tecnologias quer das matérias-primas, designadamente no que respeita às actividades empresariais.

1.2.2.3 Transformações organizacionais

Os modelos organizacionais observados no sector de actividade são função da dimensão das empresas/instituições que, como se referiu anteriormente, está intimamente relacionado com o âmbito mais ou menos alargado dos mercados de actuação, das fases do processo produtivo em que intervêm, e da tutela institucional.

Ao nível dos mercados intermédios, constata-se um domínio quase absoluto de estruturas simples, onde a persistência de debilidades nas estruturas de gestão, associadas à sua não profissionalização, constitui o traço dominante. Ao nível das instituições de carácter predominantemente público, assiste-se a uma dualidade acentuada entre estruturas simples e não profissionalizadas, e estruturas mais formalizadas, com algum grau de complexidade, e com tendência ao assumir de

formas de gestão profissionalizadas. A par desta evolução assiste-se ainda à emergência de soluções jurídicas mistas e miscigenadas de organização das estruturas do sector, o que se traduz numa maior abertura para a constituição de parcerias e de trabalho em rede.

Em traços largos, o sentido das mudanças em curso ao nível organizacional e de profissionalização do sector, pode caracterizar-se por:

- Lenta profissionalização da gestão, quer ao nível das actividades empresariais, designadamente as ligadas à conservação e restauro, quer nas instituições museológicas, arquivos e bibliotecas.
- Emergência de domínios de actividade cujas características dificilmente se compatibilizam com quadros rígidos de estruturação e profissionalização da actividade.
- Persistência de condições precárias ao nível das relações de trabalho contratuais, independentemente do grau de estruturação das organizações e de profissionalização dos empregos.

1.2.3 Evolução dos empregos e necessidades de competências

Os factores de evolução referidos anteriormente – mercados e produtos, tecnologia e organização – têm tido um forte impacto na dinâmica das profissões que intervêm no sector do património cultural.

Os pontos seguintes deste capítulo centram-se na análise dessas dinâmicas de evolução dos empregos e competências, à luz daqueles factores de evolução, estruturando-se a análise em torno das mais importantes áreas funcionais.

Pelas razões anteriormente expostas, praticamente todos os empregos relacionados com a preservação, conservação e valorização do património cultural têm vindo a registar um crescimento quantitativo assinalável, se bem que o ritmo desse crescimento seja, sempre, directamente influenciável pelos ciclos económicos, e pela importância que a cultura tende a assumir na orientação das políticas públicas.

Esse crescimento quantitativo do emprego, aliado à transformação induzida pelos factores enunciados, vem induzindo transformações qualitativas no conteúdos de alguns empregos que importa relevar.

Assim, e pese embora o crescimento quantitativo do emprego em todas as áreas ligadas directamente à salvaguarda, valorização e fruição dos bens culturais, importa proceder a uma mais fina análise da evolução verificada, tomando para tal a tipologia das dinâmicas qualitativas do emprego, isto é, a sua classificação em empregos em emergência, empregos em crescimento, empregos em transformação e em regressão.

Para o efeito, proceder-se-á à sua análise em função das áreas funcionais do processo produtivo do património.

1.2.3.1 Na área da gestão de topo

- **Gestor/a Cultural**
- **Gestor/a de Empresas**

O perfil das empresas que actuam nos mercados intermédios assenta no cariz familiar, tanto ao nível da propriedade do capital, como no assegurar das funções de gestão corrente da própria actividade. Sendo estes os traços característicos dominantes, as funções mais nobres, direcção, financeira e comercial (compras e vendas) assentam na polivalência do/a(s) proprietário/a(s)/gestor/a(s) a que se juntam, excepcionalmente, quadros técnicos assalariados.

Por via de regra, as empresas do sector não dispõem de pessoal efectivo que assegure um conjunto de funções de natureza complementar da própria actividade, como sejam o *marketing*, a comercialização, a elaboração de projectos, etc., recorrendo quando tal se mostra necessário ao sistema de "avença". Estas características, comuns não apenas à maioria das pequenas empresas de conservação e restauro mas à quase totalidade do tecido empresarial do sector, tendem actualmente a alterar-se, tanto mais significativamente quanto maior é a pressão exercida

sobre os custos decorrente do aumento do número de concorrentes, e mais consistentes as estratégias empresariais assentes na integração (horizontal ou vertical) de produtos/serviços complementares.

Com efeito, nos casos das empresas que tem adoptado estratégias mais activas de integração, pela oferta de novos produtos/serviços que aproveitam dos efeitos de experiência, assiste-se a uma crescente formalização da estrutura organizacional, e à contratação de pessoal assalariado para, em colaboração com o/a(s) proprietário/a(s)/gestor/a(s), assegurar as funções de gestão corrente das áreas financeira e comercial. Efectivamente, na área comercial, o aumento da concorrência, a necessidade de deslocações constantes a que as estratégias de fidelização de clientes obriga, e a necessidade de alargar as frentes comerciais e desenvolver estratégias de *marketing*, tem obrigado a gestão de topo a dotarem-se de meios humanos capazes de assegurarem a gestão corrente desta área. Todavia, a margem de autonomia dos comerciais continua sendo bastante limitada, já que só muito raramente a gestão de topo delega as funções de gestão da carteira de clientes.

Assim, quer nas empresas que actuam na área da arqueologia, quer nas que intervêm em processos de conservação e restauro de património cultural, quer nas que actuam ao nível da comercialização de bens culturais (antiquários e leiloeiros), na generalidade todas elas de pequena dimensão, dificilmente se poderá falar em profissões em emergência ao nível da gestão de topo. Todavia, o reforço da capacidade concorrencial das empresas vem passando pela profissionalização ou reforço da capacidade de gestão dos seus proprietários/gestores, à semelhança do que já acontece hoje a nível internacional, designadamente no Canadá, Estados Unidos da América, Inglaterra e Austrália, onde a profissão de gestor da conservação se encontra já estruturada.

Ao nível das instituições/empresas que actuam nos mercados de consumo patrimonial, designadamente

museus, arquivos e bibliotecas, a importância crescente que essas instituições vêm assumindo nos processos de desenvolvimento local/regional, aliada à diversificação da actividade e ao reforço das relações de parceria, tendem a transformar profundamente o perfil de competências dos profissionais afectos à gestão dessas instituições.

Efectivamente, os factores de mudança anteriormente evidenciados vêm induzindo uma crescente complexificação das estruturas organizacionais das instituições patrimoniais, no caso das instituições públicas reforçada por uma crescente formalização de procedimentos, o que se traduz, ao nível da gestão de topo, num maior centramento nas tarefas de gestão estratégica e corrente, em detrimento das funções de investigação, inventariação e conservação. Ora, sendo tradicionalmente o perfil de recrutamento desses profissionais mais associado à investigação, à museologia ou às ciências documentais, revelam-se evidentes as suas necessidades de reforço de competências de gestão, bem como, previsivelmente, a alteração do seu perfil de recrutamento.

Por outro lado, ao nível regional e local, a necessidade de rentabilizar os equipamentos existentes, de dar coerência à programação das suas actividades, e de maior envolvimento e participação em redes de programação, vem induzindo à emergência da figura do/a Gestor/a Cultural, normalmente associado a plataformas de gestão intermédias, seja ao nível municipal, regional, ou de redes de carácter mais transversal.

Neste contexto, os movimentos qualitativos do emprego na área da gestão de topo saldaram-se por:

Empregos em Emergência

- Gestor/a Cultural

Empregos em Crescimento

- Gestor/a de Empresas

Para a consolidação destes empregos releva-se o seguinte conjunto de competências genéricas que, ao nível da gestão de topo, as empresas/instituições devem integrar no seu seio e cuja inexistência constitui factor de entrave à modernização.

Área de Gestão de Topo Necessidades de Competências

- Definir e orientar o posicionamento estratégico da empresa face ao mercado e à concorrência.
- Recolher e analisar informação interna e externa à empresa e analisar oportunidades e ameaças, forças e fraquezas.
- Gerir de forma integrada as capacidades internas (recursos tecnológicos e humanos) e as possibilidades externas (concorrência, fornecedores, clientes), o que implica, nomeadamente, capacidade de fazer escolhas, negociar e definir objectivos, controlar os resultados e promover a formação contínua dos recursos humanos.
- Organizar, gerir e mobilizar capacidades de gestão intermédia para o desenvolvimento de funções estratégicas (política de comunicação e de preços, canais de distribuição, programação de actividades, política de salvaguarda e preservação, política de aquisições, etc.).
- Estabelecer alianças preferenciais e encetar formas de subcontratação “positiva” estabelecendo relações de confiança assentes no cumprimento de prazos, no respeito por critérios de qualidade e na personalização das relações com clientes e mercados preferenciais.

1.2.3.2 Na área de estudo e investigação

- **Arqueólogo/a**
- **Desenhador/a de Arqueologia**
- **Antropólogo/a Cultural**
- **Antropólogo/a Físico/a**

- **Historiador/a**
- **Historiador/a da Arte**
- **Arquitecto/a**

O crescimento das redes públicas de equipamentos culturais, os programas de recuperação e valorização do património edificado e a dinamização da actividades culturais induzida pelo Programa Operacional da Cultura veio impulsionar um crescimento moderado do emprego na área de estudo e investigação.

Efectivamente, para além de um crescimento significativo registado na última década ao nível dos trabalhos arqueológicos, em grande parte resultante das exigências legais em matéria de estudos de impacte ambiental para a realização de grandes empreitadas de obras públicas, nas demais áreas, e a este nível, o que se tem verificado é uma significativa transformação do conteúdo dos empregos. Ressalva-se, todavia, o crescimento do emprego de Antropólogo/a Cultural, fruto da emergência de formas de património intangível, como seja a oralidade (lendas, crenças, cantares e outras manifestações da cultura “popular”), mas também do alargamento do seu campo de intervenção a manifestações de cultura industrial e contemporânea.

Efectivamente, nos variados domínios do estudo e investigação do património cultural, os factores de transformação dos empregos e das competências prendem-se, quer com a evolução das tecnologias de informação e comunicação, quer com a evolução do próprio conceito de património cultural e, conseqüentemente, do tipo de bens considerado património cultural.

Com efeito, a emergência de formas de património intangível, como seja a oralidade, mas também a importância crescente que vêm assumindo manifestações quase contemporâneas da época industrial, como complexos fabris, minas, máquinas, etc., e ainda as novas formas de expressão artística, como o cinema, o vídeo, a fotografia, mas também a Internet e no campo das artes plásticas as instalações, etc., tendem a transformar o campo da investigação patrimonial num vasto

campo interdisciplinar, onde, para além das figuras tradicionais do/a historiador/a, historiador/a da arte e arqueólogo/a, se torna necessário o concurso de outras ciências, como a antropologia e a sociologia, mas também a engenharia e a arquitectura.

Neste contexto, os movimentos qualitativos do emprego na área de estudo e investigação saldam-se por:

Empregos em Crescimento

- Arqueólogo/a
- Desenhador/a de Arqueologia
- Antropólogo/a Cultural

Empregos em Transformação

- Historiador/a
- Historiador/a da Arte
- Antropólogo/a Físico/a
- Arquitecto/a

Ao nível da transformação dos conteúdos do emprego, e para além da operação e gestão de bases de dados, a investigação sobre o património socorre-se hoje de técnicas e instrumentos das restantes ciências sociais, com especial relevo para os registos sonoros e de imagem, bem como para exames e testes laboratoriais, cujos produtos tendem, também eles, a ser apensos ao processo de investigação, designadamente tendo em vista o seu estudo e difusão.

Neste contexto, é possível deduzir um conjunto de competências genéricas que os profissionais que intervêm no estudo e investigação sobre o património cultural devem deter, e entre as quais se releva:

Área de Estudo e Investigação Necessidades de Competências

- Conhecimentos relativos a uma área científica (história antropologia, sociologia, arqueologia,

biologia), seus métodos de investigação e técnicas de pesquisa.

- Conhecimentos sobre os processos e técnicas de conservação e restauro.
- Animar, dirigir e trabalhar em equipas multi-especializadas, estabelecendo relações de cooperação e complementaridade.
- Explorar as potencialidades das tecnologias de informação e comunicação, designadamente na recolha de informação, elaboração de estudos e no relacionamento com instituições, outros investigadores e clientes.
- Operar sistemas de informação adaptados à organização e gestão de inventários físicos e documentais.

1.2.3.3 Nas áreas da incorporação, inventário e documentação

- **Conservador/a de Museu**
- **Bibliotecário/a Documentalista**
- **Arquivista**
- **Técnico/a Profissional de Museologia**
- **Técnico/a Documentalista**
- **Técnico/a de Arquivo**
- **Fotógrafo/a**
- **Técnico/a de Transferência de Suportes**

Estas áreas são, por tradição, áreas nobres da museologia e da biblioteconomia. Todavia, a diversificação das actividades tem constituído, para as instituições museológicas, arquivos e bibliotecas, um eixo central da estratégia de mercados e produtos, designadamente tendo em vista a captação e fidelização de novos públicos.

Fruto dessa estratégia, as configurações organizacionais das instituições patrimoniais tendem a complexificar-se, tornando cada vez mais exigentes as actividades de gestão e coordenação interdepar-

tamental. Todavia, a incorporação está indissociavelmente relacionada com a criação e desenvolvimento da imagem institucional, pelo que as estratégias de comunicação e divulgação adoptadas tendem, naturalmente, a estar-lhe subordinadas.

Assim, a par com o crescimento quantitativo dos empregos associados às áreas de incorporação, inventário e documentação, nomeadamente ao nível das bibliotecas e instituições museológicas, vem-se assistindo à transformação dos conteúdos do emprego dos profissionais que intervêm nessas áreas, nomeadamente, ao nível da inventariação, com o concurso imprescindível das tecnologias de informação e comunicação, e da crescente especialização ditada, quer pela natureza dos bens patrimoniais à guarda das instituições, (acervos documentais, bens artísticos, históricos, arqueológicos, animais e plantas), quer pela complexificação crescente das organizações.

Ao nível das tarefas mais executivas, como seja o registo e catalogação dos acervos, o armazenamento e conservação das reservas, ou as actividades de controlo das condições de conservação (preventiva), o domínio das tecnologias de informação e comunicação, bem como dos meios audiovisuais, tendem, igualmente, a constituir-se como um requisito fundamental.

Neste contexto, os movimentos qualitativos do emprego nas áreas de incorporação, inventário e documentação, saldaram-se por:

Empregos em Crescimento

- Conservador/a de Museu
- Bibliotecário/a Documentalista
- Arquivista
- Técnico/a Profissional de Museologia
- Técnico/a Documentalista
- Técnico/a de Arquivo
- Fotógrafo/a

Empregos em Transformação

- Técnico/a de Transferência de Suportes

Como conjunto de competências genéricas necessárias ao desenvolvimento da capacidade de incorporação, inventário e documentação nas instituições museológicas, arquivos e bibliotecas, releva-se:

Áreas de Incorporação, Inventário e Documentação Necessidades de Competências

- Conhecimentos das colecções, acervos e fundos documentais à guarda da instituição, suas características, história, condições de conservação, etc..
- Conhecimentos de gestão, designadamente gestão pública, bem como de programas de apoio à dinamização das actividades patrimoniais.
- Conhecimentos ao nível da prospecção e promoção comercial.
- Analisar o posicionamento estratégico da instituição face ao mercado.
- Recolher e analisar informação interna e externa à instituição, analisar oportunidades e ameaças, forças e fraquezas.
- Monitorizar e analisar as tendências de evolução dos mercados, estilos de vida e da moda, procurando novas ideias, conceitos e/ou ambientes, consultando múltiplas fontes de informação que possam ser transpostas para a concepção e design de exposições.
- Negociar a aquisição ou doação de bens passíveis de integrar e enriquecer as colecções à sua guarda.
- Integrar nas actividades expositivas dos acervos e fundos documentais, as tendências de mercado (formas, tipos de materiais, estilos,

gostos dos públicos), tendo em vista a programação de exposições inovadoras, exequíveis e atractivas no quadro de ambientes culturais e estéticos diversificados.

- Definir o plano de armazenamento (reservas) das colecções e fundos documentais, bem como as condições de conservação preventiva dos bens à guarda da instituição.
- Planear, organizar, gerir e mobilizar capacidades de gestão intermédia, tendo em vista a execução da programação definida (aquisições; investigação e conservação, programação e animação de actividades, política de comunicação e de preços, etc.).
- Estabelecer relações de cooperação, de coordenação e de transmissão e troca de informação com as áreas da investigação e inventariação, conservação e restauro e animação e difusão.
- Planear, controlar e operar sistemas de informação adaptados à organização e gestão de registos e catálogos, bem como de explorar as potencialidades tecnologias de informação e comunicação, designadamente a Internet e a Intranet.
- Estabelecer alianças preferenciais com outras instituições, e encetar formas de subcontratação "positiva", o que implica a capacidade de negociação .

1.2.3.4 Na área da conservação e restauro

- **Conservador/a Restaurador/a**
- **Técnico/a de Conservação e Restauro**
- **Técnico/a de Fotografia e Radiografia para Conservação**
- **Artífice**

A área da conservação e restauro tem sofrido, quer nas instituições museológicas, arquivos e bibliotecas,

quer na actividade empresarial privada, alterações significativas, quer por via da evolução das forças motrizes de enquadramento geral, quer por força da evolução dos factores do enquadramento transaccional. Com efeito, não só a evolução do conceito de património determinou a necessidade de conservação e restauro de outros materiais, designadamente orgânicos, para já não falar de novas técnicas associadas à preservação de bens imateriais, como também a redução do peso do Estado na dinamização da actividade cultural vem determinando novos posicionamentos relativos a esta área.

De entre as evoluções mais significativas, releva-se a tendência para a externalização dos processos de conservação activa, designadamente por parte das instituições museológicas, com o correspondente reforço da actividade empresarial. Esta tendência, tem implicações, quer ao nível da configuração e qualificação do emprego do/a conservador/a-restaurador/a quer ao nível do seu perfil de competências. Efectivamente, nas instituições museológicas, arquivos e bibliotecas, que integram a gestão integrada das colecções e as acções preventivas que tem por objectivo antecipar e evitar o desenvolvimento dos mecanismos de alterabilidade e dos agentes de alteração físicos, químicos e biológicos, as actividades tendem a centrar-se, quase exclusivamente, na área de actuação da preservação (também designada por conservação preventiva) que, de acordo com a sua missão específica e o seu quadro funcional, é passível de ser desempenhada por um/a técnico/a de nível intermédio, com formação na área da museografia, desde que devidamente enquadrado em termos técnico-científicos por um/a conservador/a restaurador/a.

Ao nível das actividades de conservação (ou conservação activa) e restauro, a especialização profissional tende a constituir-se como um imperativo ditado quer pela importância que o factor qualidade tende a assumir na afirmação das estratégias empresariais e profissionais, quer pela crescente complexidade

dos processos e técnicas de intervenção inerente à proliferação do tipo de bens tidos por património cultural.

Todavia, a reduzida dimensão do mercado e das organizações empresariais/institucionais, aliada à complexidade dos próprios processos de aquisição das competências necessárias à intervenção em conservação e restauro, obrigam ao adiar da opção pela especialização para uma fase posterior à formação de base que se constitui, em regra, como generalista.

Neste âmbito, a especialização tende a decorrer não tanto dos contextos de trabalho (instituições museológicas onde predomina a intervenção preventiva, ou empresas que realizam apenas intervenções de conservação e restauro), mas sim da duração dos processos de apropriação de competências de intervenção sobre os materiais, e com aspectos iconográficos inerentes a épocas históricas. Por essas razões, a especialização tende a ocorrer após a formação de base, e em torno do tipo de materiais (orgânicos e inorgânicos – madeiras, pintura, pedra, documentos gráficos, etc.), ou em torno da tipologia histórico-artística (arte lusitana, arte oriental, arte barroca, arte contemporânea, etc.) e científico-tecnológico (património industrial, etc.).

Para além da tendência para a especialização que se verifica com a figura profissional do/a Conservador/a Restaurador/a, assiste-se ainda à sofisticação dos processos e técnicas laboratoriais de intervenção e dos exames e análises inerentes ao levantamento do estado de conservação dos bens, ou à formulação do diagnóstico de patologias, pelo que tais processos tendem a ser externalizados, através de relações de subcontratação/cooperação com laboratórios especializados. Como tal, as capacidades de realização de exames associados ao diagnóstico tendem a ser, cada vez mais, partilhadas com outros sectores de actividade. Daí que, neste contexto, não se tenham considerado como figuras profissionais do património os técnicos especializa-

dos na operação de sofisticados equipamentos laboratoriais. Todavia, os profissionais que intervêm na preservação, conservação e restauro deverão, obviamente, possuir competências de leitura e interpretação de testes, ensaios, exames e análises laboratoriais.

Ainda ao nível das operações de conservação e restauro, releva-se a importância que a fotografia digital e as tecnologias de informação e comunicação vêm assumindo no capítulo do registo documental de todas as operações, e cujo domínio constitui uma ferramenta imprescindível a todos os profissionais que intervêm nesta área.

Finalmente, releva-se a importância dos artífices, profissionais especializados no trabalho sobre um determinado material, e cujo envolvimento nas actividades de restauro ainda se revela muitas vezes necessária, quer pela inexistência de outros profissionais com formação específica, quer pelo domínio das técnicas de produção que possuem. Todavia, a ausência de oferta formativa, em quantidade, e a pouca atractibilidade dessas profissões, vem ditando a regressão desta figura profissional, e a sua progressiva substituição pela de Técnico/a Profissional de Conservação e Restauro.

Em síntese, e como movimentos qualitativos do emprego na área da conservação e restauro, temos:

Empregos em Crescimento

- Conservador/a Restaurador/a
- Técnico/a Profissional de Conservação e Restauro

Empregos em Transformação

- Técnico/a de Fotografia e Radiografia para Conservação

Empregos em Regressão

- Artífice

Como conjunto de competências genéricas, mas chave na melhoria das intervenções de conservação e restauro, releva-se:

Área da Conservação e Restauro Necessidades de Competências

- Conhecimentos sobre a origem, características e emprego dos materiais utilizados na construção e fabrico dos bens patrimoniais.
- Conhecimentos sobre história da arte (estilos, matérias-primas, processos de trabalho, ...).
- Conhecimentos de química e física, e conhecimentos sobre as características, propriedades e comportamento dos materiais e matérias-primas.
- Conhecimentos de leitura, interpretação e execução de desenho técnico.
- Conhecimentos sobre os processos e técnicas de conservação e restauro de materiais orgânicos e inorgânicos utilizados na construção e fabrico dos bens patrimoniais.
- Conhecimentos para a elaboração de projectos de intervenção, de cadernos de encargos e de programas de concursos.
- Conhecimentos de técnicas de planeamento e gestão de obras, metodologias e técnicas de intervenção, por forma a propor soluções adequadas às características das intervenções a efectuar, à capacidade da empresa/instituição e à economia de recursos por parte do cliente.
- Pesquisar, seleccionar e analisar informações sobre processos e intervenções de preservação, conservação e restauro, inovação tecnológica ao nível de produtos e materiais, orientações e tendências internacionais.
- Interpretar testes, ensaios e análises aos bens a intervir, propondo soluções técnicas e organizativas adequadas à complexidade das intervenções a efectuar e à rentabilidade dos recursos disponíveis.

- Monitorizar e controlar as condições de acondicionamento, armazenamento ou exposição dos bens culturais, ao nível da preservação de colecções.
- Animar, dirigir e trabalhar em equipas multi-especializadas, estabelecendo relações de cooperação e complementaridade.
- Analisar, propor e/ou decidir sobre hipóteses de subcontratação em função da complexidade das intervenções a realizar, capacidade interna disponível, prazos e custos previsionais.
- Explorar as potencialidades das tecnologias de informação e comunicação, quer nos estudos prévios, quer no planeamento, registo e controlo das intervenções.
- Controlar a qualidade e a prevenção e segurança no trabalho e definir acções preventivas e correctivas.
- Identificar não conformidades decorrentes de necessidades de formação e propor acções de formação específica para a melhoria do desempenho dos recursos humanos afectos à actividade.

1.2.3.5 Na área da interpretação e exposição

- **Designer de Exposições**
- **Animador/a Cultural**
- **Secretário/a Recepcionista**
- **Recepcionista Vigilante**
- **Guarda de Museu**

A concepção e *design* de exposições constitui uma actividade que, quer nas instituições de pequena dimensão, quer nas de maior capacidade técnica e humana, tende a ser externalizada. Efectivamente, nas instituições que possuem salas de exposição temporária, uma actividade complementar mas cada vez mais importante na captação de novos públicos, a produção de exposições em rede, envolvendo

várias instituições, torna possíveis economias de escala, pelo que, naturalmente, a sua concepção e montagem tendem a ser assumidas por entidades autónomas da tutela ou por especialistas convidados.

Por outro lado, quer a complexidade e diversidade das tecnologias, em matéria de comunicação, passíveis de serem utilizadas na animação dos espaços expositivos: audiovisuais, multimédia, realidade virtual, etc., quer a interpenetração crescente das várias disciplinas e áreas de expressão criativa, que têm possibilitado soluções inovadoras no campo da interpretação dos acervos patrimoniais, vêm determinando a constituição de equipas multidisciplinares especializadas na concepção e design de exposições.

Todavia, e face à fragilidade do tecido institucional, à rigidez das relações contratuais na Administração Pública, e à escassez de recursos financeiros, a subcontratação das actividades de concepção e montagem de exposições, bem como de animação desses espaços, tendem a ser subcontratadas, pelo que as figuras profissionais a elas associadas raramente se encontram formalizadas na estrutura profissional.

Assim, os projectos de desenvolvimento das actividades de animação e difusão tendem, neste contexto, a ser assumidos por colaboradores com vínculos precários à instituição, estagiários ou desempregados inseridos em Programas do Mercado Social de Emprego. Daí que sejam as actividades mais tradicionais, como as de recepção e vigilância de exposições, ou de apoio à consulta de acervos e fundos documentais, as que, não podendo deixar de ser asseguradas, tendem a constituir o núcleo central dos profissionais afectos às actividades de interpretação e exposição.

No caso destes profissionais, e para além das funções de apoio que já desempenham, releva-se a importância crescente que as actividades de comercialização e venda vêm assumindo no conteúdo do seu trabalho.

Como síntese dos movimentos qualitativos ao nível da evolução do emprego na área da interpre-

tação e exposição, temos:

Empregos em Emergência

- *Designer* de Exposições

Empregos em Crescimento

- Animador/a Cultural

Empregos em Transformação

- Secretário/a Recepcionista
- Recepcionista Vigilante
- Guarda de Museu

Como conjunto de competências genéricas necessárias ao desenvolvimento da capacidade de interpretação e exposição nas instituições museológicas, arquivos e bibliotecas, releva-se:

Área da Interpretação e Exposição Necessidades de Competências

- Conhecimentos das colecções, acervos e fundos documentais à guarda da instituição, suas características, história, condições de conservação, etc.
- Conhecimentos da prospecção e promoção comercial.
- Analisar o posicionamento estratégico da instituição face ao mercado.
- Monitorizar e analisar as tendências de evolução dos mercados, estilos de vida e da moda, procurando novas ideias, conceitos e/ou ambientes, consultando múltiplas fontes de informação que possam ser transpostas para a concepção e design de exposições.
- Integrar nas actividades exposicionais dos acervos e fundos documentais, as tendências de mercado (formas, tipos de materiais, estilos,

gostos dos públicos), tendo em vista a programação de exposições inovadoras, exequíveis e atractivas no quadro de ambientes culturais e estéticos diversificados.

- Estabelecer relações de cooperação, de coordenação e de transmissão e troca de informação com as áreas da investigação e inventariação, conservação e restauro e com os serviços educativos.
- Estabelecer alianças preferenciais com outras instituições e encetar formas de subcontratação "positiva.

Ao nível das actividades de apoio à interpretação e exposição, releva-se ainda as seguintes competências genéricas:

Área da Interpretação e Exposição (apoio)

Necessidades de Competências

- Conhecimento das colecções, acervos e fundos documentais à guarda da instituição, suas características, história, condições de conservação, etc..
- Conhecimentos da prospecção e promoção comercial.
- Comunicar e relacionar-se com os públicos/clientes, transmitindo informações sobre as características das colecções, acervos e fundos documentais à guarda da instituição.
- Propor a constituição dos produtos à venda nas lojas, tendo em conta as características da instituição, os padrões de consumo e os gostos dos públicos-alvo.
- Propor soluções para a localização, disposição e exposição dos produtos na loja em função do *merchandising* geral da loja.
- Utilizar diferentes recursos tecnológicos (Inter-

net e Intranet, audiovisuais e multimédia, POS e leitura óptica).

- Estabelecer relações de cooperação com outras áreas funcionais, bem como com outros serviços relacionados com a comunicação na concepção e comercialização de suportes de comunicação.
- Utilizar, em contextos profissionais, línguas estrangeiras (Inglês, Francês e Alemão).

1.2.3.6 Na área da educação

• Técnico/a de Serviços Educativos

As actividades dos serviços educativos compreendem, fundamentalmente, as actividades de mediação e animação dos públicos, designadamente na visita a exposições ou no apoio à consulta de colecções e fundos documentais.

Como referido anteriormente, a evolução das estratégias de mercados e produtos associadas às instituições patrimoniais, fez erigir a captação e fidelização de novos públicos como prioridade, traduzida na importância crescente dos serviços educativos. Todavia, e face à fragilidade do tecido institucional, à rigidez das relações contratuais na Administração Pública, e à escassez de recursos financeiros, na maioria das instituições patrimoniais esta área ainda se encontra pouco desenvolvida e raramente é formalizada a sua existência na estrutura.

Todavia, dada a importância que os públicos infantis e juvenis tendem a assumir no contexto das actividades patrimoniais, o emprego de profissionais que possam aliar conhecimentos sobre o património (ou a colecção) com capacidades pedagógicas e de relacionamento com esses públicos tem vindo a crescer de forma significativa.

Assim, e como saldo qualitativo da evolução do emprego nesta área, temos:

Empregos em Crescimento

- Técnico/a de Serviços Educativos

Como conjunto de competências genéricas necessárias aos serviços educativos em instituições museológicas, arquivos e bibliotecas, releva-se:

Área da Educação

Necessidades de Competências

- Conhecimentos das colecções e fundos documentais à guarda da instituição, suas características, história, condições de conservação, etc..
- Recolher, analisar e sistematizar informação sobre as necessidades e expectativas dos públicos/clientes, de evolução da procura e de padrões de consumo cultural.
- Comunicar e relacionar-se com os públicos/clientes, transmitindo informações sobre as características das colecções, acervos e fundos documentais à guarda da instituição.
- Utilizar diferentes recursos tecnológicos (Internet e Intranet, audiovisuais e multimédia, POS e leitura óptica).
- Estabelecer relações de cooperação com as áreas da programação na definição de iniciativas e eventos, bem como com outros serviços relacionados com a comunicação na concepção e comercialização de suportes de comunicação.
- Utilizar, em contextos profissionais, línguas estrangeiras (Inglês, Francês e Alemão).

1.2.3.7 Na área da comercialização

- Antiquário/a
- Leiloeiro/a
- Perito/a em Arte
- Galerista

Na área da comercialização de bens culturais não se têm registado movimentos significativos de ordem qualitativa. Todavia, o interesse crescente por bens de carácter artístico-cultural, nomeadamente como factor de distinção, vem ditando um crescimento moderado dos empregos associados à prospecção e comercialização directa de antiguidades, como é o caso do/a Antiquário/a.

Ao nível dos Leiloeiros, a importância crescente das tecnologias de informação e comunicação na concepção e difusão da documentação sobre os bens a serem leiloados, vem ditando uma crescente importância das competências de domínio dessas tecnologias, com o conseqüente enriquecimento do seu perfil de competências.

Finalmente, na área do comércio de arte, releva-se a importância crescente dos fundos de investimento especializados em bens artísticos e culturais, geralmente na dependência de instituições financeiras. Efectivamente, o investimento em arte tem, para a generalidade dos investidores, um grau de complexidade elevado, pelo que algumas instituições financeiras têm vindo a dotar-se de fundos de investimentos especializados em arte, que permitem aos investidores não só apostar no mercado de arte em fundos geridos por peritos em arte, mas também acesso a serviços de aconselhamento especializado.

Em Portugal, os fundos de investimento e os serviços de aconselhamento existentes são, ainda, muito recentes, recorrendo normalmente a profissionais, de reconhecida competência na matéria, mas cuja actividade não se encontra integralmente associada a esses fundos. Daí que, ainda que espectável, num futuro próximo, a emergência da figura profissional de Perito/a em Arte, associada à fase do estudo e investigação.

Assim, e como síntese do movimento de evolução dos empregos na área da comercialização de bens culturais, temos:

Empregos em Emergência

- Perito/a em Arte

Empregos em Crescimento

- Antiquário/a
- Galerista

Empregos em Transformação

- Leiloeiro/a

2. Repercussões dos Cenários sobre os Empregos e as Competências

Traçados os cenários futuros, importa agora questionar o sentido da evolução das qualificações, necessária à concretização dos referidos cenários. Com efeito, a construção dos cenários constituiu apenas, e tão só, uma ferramenta necessária ao diagnóstico de necessidades de formação a médio e longo prazo, e como tal um instrumento de ajuda à tomada de decisão em matéria de políticas de emprego e formação.

O passo seguinte será, pois, o de fazer repercutir as variáveis-chave e os elementos pré-determinados que serviram à construção dos cenários, sobre a estrutura actual das qualificações do sector, e a partir daí procurar antecipar o sentido da evolução das qualificações inerentes a cada um dos cenários retidos. Para tal, a nossa análise concentra-se apenas nas funções e perfis profissionais específicos e comuns, considerados como estratégicos, quer no cenário de "dinamismo global", quer no de "aprofundamento dual" do sector.

2.1. Repercussões do Cenário "Dinamismo global"

O Cenário 1 - Dinamismo Global, é caracterizado pela convergência positiva das diversas variáveis de cenário, com reflexos no nível da estruturação e

qualificação do sector, e impactes positivos, muito significativos, ao nível da criação de emprego.

Efectivamente, quer a expansão das rede de equipamentos públicos, quer a dinamização global da actividade associada a este cenário, induzirá um aumento significativo no nível de emprego decorrente, quer da dotação em recursos, designadamente humanos, dos novos equipamentos, quer da internalização de recursos para afirmação de competências distintivas e de diferenciação por parte do tecido empresarial, quer da afirmação da importância das actividades de interpretação e de comunicação com o público por parte das instituições patrimoniais.

O dinamismo geral do sector e o crescimento quantitativo do emprego gerará pressões para a melhoria da qualidade do emprego, com a conseqüente redução da utilização de modalidades e formas atípicas de emprego, a reestruturação do enquadramento legal das profissões e do exercício das actividades ligadas à preservação, conservação e valorização do património, e uma maior capacidade de regulação e fiscalização por parte dos poderes públicos.

A internalização de novos profissionais deverá ser particularmente notória nas organizações que apresentam elevados níveis de estruturação, nomeadamente nas instituições de carácter público e fundacional, nas associadas ao poder autárquico, assim como em iniciativas empresariais com alguma dimensão, embora em alguns casos se possa desenvolver em regimes de maior flexibilidade, o que significará que o crescimento do volume de emprego assumirá contornos variados consoante a tipologia e os domínios de actividade das instituições/empresas do sector.

Ao nível da gestão de topo, a tendência será para a autonomização e especialização de alguns domínios da organização e gestão, decorrentes das exigências da própria complexificação da estrutura de produção e da forma como esta se posiciona face aos seus públicos, fornecedores e financiadores.

Os domínios da gestão financeira, do marketing e da angariação de patrocínios e mecenatos constituirão áreas que, pela importância que tenderão a assumir neste cenários, induzirão a uma maior profissionalização da gestão.

Efectivamente, a rentabilização dos espaços de interface entre o tecido económico e o tecido cultural, de que a promoção de iniciativas de mecenato constitui importante instrumento, e a necessidade de garantir a sustentabilidade económica das iniciativas, contribuirá para a revalorização das funções de promoção e marketing, as quais nas instituições/empresas de menor dimensão permanecerão associadas à gestão de topo, podendo, nas mais estruturadas, autonomizar-se.

Outra das principais características distintivas deste cenário centra-se na afirmação crescente de uma lógica de funcionamento em rede sustentada na cooperação, na constituição de alianças e parcerias, e em relações de confiança entre os principais agentes da cultura, do património e do turismo. Neste contexto, é possível afirmar que se assistirá, ao nível da gestão de topo, à emergência e conseqüente reforço das competências de cooperação.

A profissionalização da gestão de topo e o reforço da participação em parcerias induzirá, nomeadamente, ao nível regional e local, à afirmação do perfil de Gestor/a Cultural, como figura central, não só no desenvolvimento de actividades de gestão corrente e no estabelecimento e desenvolvimento de parcerias, mas também no reposicionamento estratégico da actividade na envolvente económica, social, cultural e institucional, no sentido da apreensão das oportunidades e condicionantes de intervenção. A possibilidade de esta figura profissional situar a sua intervenção a partir de entidades de apoio e integração constitui, a nível local e regional, uma eventualidade decorrente da dimensão institucional e de mercado.

Neste contexto, e em função da complexidade das organizações, a direcção técnica tenderá a diferenciar-se, progressivamente, da gestão estratégica, comercial e financeira. Releva-se algumas das com-

petências na área da gestão empresarial que serão requeridas neste cenário:

- gestão estratégica do negócio: de análise do contexto, de definição de estratégias, de reacção e antecipação, de abertura à mudança;
- maior exigência de um corpo de competências sociais e relacionais: capacidade de comunicação, de liderança, de gestão de relações internas e externas, tendo em vista estimular e fortalecer as relações com os clientes e fornecedores;
- gestão de subcontratações, nomeadamente ao nível da selecção das actividades e entidades a subcontratar e da negociação de contratos;
- internacionalização: identificação de mercados potenciais, definição do tipo de produtos/serviços a internacionalizar, selecção dos modos de entrada nesses mercados;
- desenvolvimento e gestão de alianças e parcerias intra e intersectoriais (centros tecnológicos, empresas fornecedoras e clientes, universidades, politécnicos, ...), com o objectivo de implementar e oferecer novos produtos e serviços;
- capacidade de assimilar a importância das tecnologias de informação e comunicação e da Internet, designadamente em estratégias promocionais e de fidelização de públicos;
- capacidade de explorar as competências mais tradicionais (artes e ofícios), no sentido de as transformar em vantagens competitivas;
- desenvolvimento da função gestão de recursos humanos e da formação contínua.

A emergência de novas figuras profissionais associadas à concepção e desenvolvimento de produtos e serviços não será uma característica marcante deste cenário. Com efeito, a maioria das figuras profissionais que intervêm na concepção e desenvolvimento de novos produtos e serviços patrimoniais já existem, e apenas tenderão a consolidar-se e a aumentar o peso no volume do emprego. Todavia, a forte aposta

na inovação e diferenciação associada a uma intensa diversificação das actividades que caracteriza este cenário potenciará a consolidação do trabalho em equipas multidisciplinares, integrando profissionais em regimes de trabalho diferenciados, internos e externos à instituição/empresa promotora, por forma a assegurar a integração de actividades de estudo e investigação, inventário e documentação, conservação, e interpretação e exposição. Neste contexto, o desenvolvimento de competências de trabalho por projecto e em equipas multidisciplinares tenderá a constituir-se como competência-chave de todos os profissionais que intervêm nas fases de investigação, documentação, conservação, e exposição de novos produtos/iniciativas de valorização do património cultural.

A externalização das funções associadas à investigação, inventário e documentação, conservação, e interpretação, que se prevê venha a ocorrer neste cenário ao nível das instituições de carácter público, abrirá espaço, não só para a entrada no mercado de novos profissionais independentes que continuarão a colaborar, em regimes de trabalho flexíveis em termos de duração e afectação ao posto de trabalho, com as instituições públicas, mas também para a emergência e consolidação de projectos empresariais que, integrando funções e profissionais especializados nas áreas de estudo e investigação e de inventário e documentação, com propostas expositivas, contribuirão para a dinamização do mercado da oferta e, por força da pressão concorrencial, para a qualificação e segmentação da procura.

Para a consolidação do trabalho em equipas de projecto as tecnologias de informação e comunicação e a Internet assumirão, neste cenário, um papel incontornável, que aliado à sua crescente utilização e importância no desenvolvimento das actividades de informação e divulgação, determinará o reforço do perfil de competências na utilização das TIC da generalidade dos profissionais do sector. Todavia, e para além da crescente procura de profissionais e

serviços para as áreas da produção de conteúdos informáticos e de multimédia, designadamente em regime de subcontratação, assistir-se-á, neste cenário, ao progressivo enriquecimento do perfil de competências dos Documentalistas, Conservadores de Museus, Técnicos de Museografia e Técnicos Documentalistas com um maior domínio das linguagens de produção de conteúdos e de comunicação (informática e de multimédia), como condição necessária a um diálogo mais qualificado com os técnicos responsáveis pela concepção e produção dos suportes, sejam eles Fotógrafos, Designers Gráficos, ou outros profissionais dos domínios da informação e comunicação.

A profissionalização e especialização dos empregos da área da conservação e restauro assume, neste cenário, uma forte dinâmica que acompanha e alimenta as tendências do sector. Fora dos grandes pólos culturais, alguma dessa profissionalização e internalização tenderá a fazer-se no quadro de parcerias de partilha de recursos humanos, quer nos casos de organizações em que a escala das actividades desenvolvidas tornam inviável assumir um posto de trabalho a tempo inteiro, quer nos casos em que a questão se centra essencialmente ao nível dos profissionais de áreas técnicas de maior especialização.

Neste cenário, e nesta área, será expectável o surgimento de plataformas intermédias, designadamente a nível regional, para a execução de trabalhos especializados de conservação e restauro, os quais poderão, em determinados mercados, assumir um estatuto misto ou de projecto empresarial. Ainda na área da conservação e restauro, a assimilação da inovação tecnológica ao nível da realização de exames e análises laboratoriais poderá viabilizar uma maior presença de emprego qualificado de Químicos, Físicos e Biólogos, em domínios específicos de intervenção laboratorial, designadamente nas referidas plataformas intermédias.

Neste cenário também não se prevê o aparecimento de novas figuras profissionais associadas à emergên-

cia de novos nichos de actividade, mas tão só ao desenvolvimento de actividades em fase de consolidação, como seja os serviços educativos e de animação cultural em instituições museológicas, bibliotecas e arquivos. Destaca-se, a este nível, a forte internalização de profissionais no desenvolvimento de actividades de mediação, designadamente na área da educação, e o crescimento de figuras associadas às áreas da interpretação e exposição, como seja a de Comissário/a de Exposições e Animador/a Cultural, a primeira claramente associada às instituições de maior dimensão e capacidade de realização, e a segunda aos meios locais e de valorização e dinamização de centros históricos.

O crescimento dos empregos na área da interpretação e exposição, nomeadamente de Animador/a Cultural, será, neste cenário, indissociável da sua progressiva especialização. Essa especialização, fortemente valorizada no mercado, será igualmente procurada por estes profissionais em três sentidos: associada à valorização da sua capacidade de oferta de produtos integrados, associada ao domínio de competências criativas que suportem a inovação e diferenciação inerentes à diversificação das actividades e, ainda, associada ao profundo domínio de uma determinada área ou temática. Todavia, o crescimento desses empregos não deverá implicar a sua internalização no quadro de instituições ou empresas, mas tão só a constituição de plataformas de profissionais que sirvam, transversalmente, diferentes sectores e áreas de actividade. A participação nessas plataformas exigirá, destes profissionais, novas competências que lhes permitam:

- adquirir uma visão global do sector, e das suas relações intersectoriais com as actividades culturais e o turismo/lazer;
- capacidade de trabalho em grupo/rede, multidisciplinar, e abertura a novas formas de cooperação;
- capacidade de gestão de alianças e parcerias inter e intra-sectoriais, com o objectivo de conceber, implementar e vender novos produtos e serviços;

- capacidade de utilizar e explorar as tecnologias de informação e comunicação e da Internet, designadamente em estratégias promocionais;
- conhecimento de outros produtos e serviços que possam contribuir para a oferta de soluções mais complexas e/ou distintas;
- maior exigência de um corpo de competências sociais e relacionais: capacidade de comunicação, de liderança, de gestão de relações internas e externas, tendo em vista estimular e fortalecer as relações com os clientes e fornecedores.

Finalmente, assistir-se-á à consolidação e afirmação de empregos e ao reforço de competências relacionadas com a prestação de serviços de venda, animação e actividades de lazer nos espaços institucionais, destinados a satisfazer uma procura crescente de objectos e de desfruto de espaços distintos, o que implicará o reforço de competências ligadas à comercialização (*merchandising* e de decoração da loja) e ao domínio de línguas estrangeiras, designadamente ao nível das actividades transversais específicas dos Recepcionistas-Vigilantes.

O dinamismo global que caracteriza este cenário, aliado à internalização de novos profissionais e à consolidação do tecido empresarial, induzirá uma crescente especialização dos profissionais, a que o mercado da formação responderá com o consequente reforço da oferta de formação contínua, designadamente, ao nível de pós-graduações, mestrados e doutoramentos.

A crescente especialização profissional, associada à estabilização das actividades e ao reforço das exigências do domínio de competências específicas, aliada à diversificação e melhoria da qualidade das ofertas de formação contínua, induzirá, num mercado de trabalho fortemente concorrencial, à estabilização do perfil de recrutamento de novos profissionais, e consequentemente à estabilização da própria formação inicial. Neste contexto, o reforço dos instrumentos de regulação e fiscalização do exercício das

actividades ligadas à preservação, conservação e valorização do património, por parte dos poderes públicos, que deverá marcar a fase de arranque das condições de viabilização deste cenário, tornar-se-á, progressivamente, supletivo.

2.2. Repercussões do Cenário “Aprofundamento dual”

Este cenário apresenta uma evolução mais híbrida do que o cenário anterior. Pese embora se continue a admitir uma evolução favorável das dinâmicas da oferta e da procura, a ausência de evoluções significativas no nível de interligação e integração das actividades e do desenvolvimento organizacional, a par com a progressiva redução do peso do Estado e do financiamento público, constituirão travões à qualificação de uma parte significativa do sector, aprofundando o seu crescimento dual.

Neste contexto, o impacto da evolução verificada neste cenário no volume do emprego não será significativo. Por um lado, porque a expansão verificada das redes de equipamentos públicos não será acompanhada por uma estruturação e qualificação dos seus recursos humanos, dadas as orientações restritivas ao nível financeiro e de recursos humanos. Por outro lado, e designadamente a nível regional e local, porque a menor interligação e integração das actividades do património com outras actividades relacionadas, com o turismo e o desenvolvimento local traduzir-se-á em falta de massa crítica, menor inovação e, consequentemente, menor atractibilidade de recursos humanos qualificados. E finalmente porque a dinamização do mercado intermédio e o crescimento do emprego gerado por essas actividades tenderão a assumir características de grande volatilidade, de fácil submersão na economia subterrânea e de precariedade dos vínculos laborais. Pese embora essa evolução menos favorável do volume e qualidade do emprego, o processo de externalização de actividades e funções tenderá a ser acelerado, atingindo funções e actividades com-

plementares e nucleares, contribuindo assim para o crescimento e qualificação do mercado intermédio. Neste contexto, serão as actividades de natureza privada e empresarial que induzirão o ritmo de inovação ao nível de produtos e serviços, e que explorarão as potencialidades do mecenato, o que induzirá a uma maior profissionalização da gestão de topo nessas organizações.

O domínio das competências de organização e gestão empresarial requeridas são semelhantes às descritas no cenário anterior, relevando-se:

- capacidade de gestão estratégica do negócio: de análise do contexto, de definição de estratégias, de reacção e antecipação, de abertura à mudança;
- capacidade de desenvolvimento e de gestão de alianças e parcerias intra e intersectoriais;
- capacidade de assimilar a importância das tecnologias de informação e comunicação e da Internet, designadamente em estratégias promocionais;
- agressividade comercial;
- maior exigência de um corpo de competências sociais e relacionais: capacidade de comunicação, de liderança, de gestão de relações internas e externas.

O aproveitamento da externalização de actividades e funções associadas à investigação, inventário e documentação e interpretação, que se prevê também venha a ocorrer neste cenário ao nível das instituições de carácter público, abrirá espaço à emergência e consolidação de projectos empresariais. Todavia, a internalização de profissionais especializados nas referidas áreas terá um alcance mais limitado do que no cenário anterior, uma vez que o predomínio de relações de desconfiança que caracterizará as relações de subcontratação contribuirá para a manutenção de elevados níveis de precarização das relações laborais.

Efectivamente, o predomínio de relações de desconfiança intra e intersectoriais, tornará difícil a consti-

tuição de relações duradouras de cooperação e parcerias que permitam elevar o valor acrescentado, apostar na inovação e na diferenciação, com o consequente fraco desenvolvimento de competências de cooperação, que se concentrarão num número muito restrito de instituições/empresas. Daí que, neste cenário, as actividades associadas à investigação, inventário e documentação e interpretação tendam a ser desenvolvidas com recurso a trabalho independente ou *freelancer*, isto é, com elevados níveis de precariedade das relações laborais ao nível das funções de concepção e desenvolvimento de produtos e serviços.

Essa precariedade das relações laborais, e a aposta em estratégias de mercado mais comerciais, induzirá a um menor ritmo de inovação ao nível dos produtos e serviços, e consequentemente a um menor crescimento e afirmação dos empregos específicos e comuns associados a essas actividades.

Por outro lado, a focalização no aumento da eficiência produtiva, nomeadamente ao nível do mercado intermédio, terá como consequência o reforço da especialização, designadamente em funções de preservação, conservação e restauro.

O crescimento do volume e da qualidade do emprego far-se-á, neste cenário, à conta das estratégias de integração vertical e horizontal assumidas pelas instituições de referência e de reconhecida notoriedade pública, e pela integração de quadros altamente qualificados necessários às estratégias de especialização assumidas pela iniciativa privada.

Todavia, ao nível das actividades em fase de consolidação, como seja os serviços educativos, as restrições orçamentais e de contratação de pessoal com que se continuarão a debater as instituições públicas, conduzirão a um progressivo abandono de projectos nesta área, ou à manutenção de elevados níveis de precarização do emprego de Técnicos de Serviços Educativos.

Em síntese, neste cenário, e ao nível do emprego, o sector será marcado pelo aprofundamento do dua-

lismo no mercado de trabalho, caracterizado pelo aumento dos níveis de profissionalização e de qualificação de um núcleo de empregos estáveis, e pela manutenção de elevados níveis de precarização das relações laborais.

2.3. Repercussões do Cenário “Estagnação e fragmentação”

O Cenário 3 - Estagnação e Fragmentação, é caracterizado pela evolução adversa das diversas variáveis de cenário, com reflexos no nível da estruturação e qualificação do sector, e impactes muito negativos ao nível da criação, profissionalização e qualificação do emprego e das dinâmicas de desenvolvimento local e regional.

Ao nível do volume e qualidade do emprego no sector, o impacte deste ambiente geral depressivo traduzir-se-á numa retracção do volume de emprego, designadamente ao nível das estruturas de cariz empresarial, e na manutenção de níveis elevados de precariedade do emprego, quer no sector público quer no sector empresarial.

Com efeito, não só as redes de equipamentos públicos não serão dotadas de recursos humanos, em quantidade e qualidade, necessários à prossecução dos seus objectivos programáticos, não induzindo portanto acréscimos significativos no volume de emprego, como também a redução da actividade, e a não externalização de actividades e funções contribuirá para o arrefecimento da iniciativa empresarial, arrefecimento esse que conduzirá mesmo ao abandono de projectos empresariais já implantados.

Em síntese, neste cenário e ao nível do emprego, o sector enfrentará a estagnação, e alguns retrocessos significativos.

3. Dos Empregos Actuais aos Empregos-Alvo. A Construção de Perfis Profissionais

Esta secção do Estudo tem como propósito identificar os perfis profissionais do sector do património cultural em Portugal, os quais se construíram tendo como suporte a análise dos empregos actuais e específicos e as previsíveis repercussões dos cenários sobre a evolução do sector.

3.1. Agregação de empregos e justificação de critérios de agregação

Os perfis profissionais específicos, e comuns a outros sectores mas tidos como estratégicos para a consolidação do sector, que podem ser genericamente identificados na figura seguinte, e cuja descrição se encontra na separata deste estudo, têm como propósito central a construção de um referencial de informação estratégica que possibilite e apoie:

- a apreensão da evolução das qualificações;
- o diagnóstico de necessidades de formação;
- a reorientação da oferta de educação-formação.

Para a construção dos 21 perfis profissionais seleccionados, explorou-se os factores de evolução dos empregos, das qualificações e das competências detectados no trabalho de campo, as implicações dos cenários sobre os empregos e, ainda, os seguintes critérios de agregação dos empregos:

- perfis de formação de banda larga;
- afinidade de actividades e competências;
- percursos de mobilidade profissional .

Assim, a diversidade das situações de trabalho, decorrente da não homogeneidade dos meios técnicos e tecnológicos existentes, dos modelos de organização do trabalho encontrados, da variabilidade da formação de base e da experiência, entre outros, foi depurada por forma a dar estabilidade temporal e coerência aos perfis profissionais, e assim melhor res-

Figura 13 - Perfis Profissionais da Preservação, Conservação e Valorização do Património Cultural



ponder aos objectivos específicos do presente estudo.

Importa, todavia, salientar que, dada a juventude e pequena dimensão da generalidade das organizações do sector, e consequentemente dos empregos, as delimitações propostas na figura anterior não visam traduzir uma realidade concreta, mas tão só configurar uma proposta de campos de intervenção, designadamente, como instrumento de legibilidade dos empregos-alvo considerados.

Efectivamente, com base nos critérios anteriormente explicitados, procedeu-se à agregação dos empregos detectados nos estudos de caso em empregos-alvo, isto é, susceptíveis de constituírem plataformas de acordo, quer para a gestão dos recursos humanos nas instituições/empresas do património, quer para a regulação do mercado de trabalho, quer ainda para a regulação do mercado da educação-formação profissional.

A partir destes empregos-alvo, e após validação com os parceiros sociais e outros interlocutores com

responsabilidades em matéria de emprego e formação, foram construídos 21 perfis profissionais, sendo 7 específicos ao sector da preservação, conservação e valorização do património cultural, e os restantes comuns a outros sectores designadamente às actividades artísticas, culturais e de espectáculo.

3.1.1 Perfis Profissionais Específicos

Os perfis profissionais específicos ao sector, objecto de descrição pormenorizada na separata anexa ao presente estudo, são os seguintes:

Conservador/a Restaurador/a

Este perfil foi construído tomando como única referência de base o emprego de Conservador/a Restaurador/a, consagrado no Decreto Regulamentar n.º 55/01, e tem por missão planear, coordenar, dirigir e executar, com autonomia e responsabilidade, acções de preservação e intervenções de conservação e restauro de património cultural.

Constitui, portanto, um emprego com um âmbito de actuação estabilizado – a preservação, a conserva-

ção e o restauro, e cuja formação e metodologias de intervenção têm sido, inclusivamente, objecto de recomendações por parte de Organismos Internacionais.

Arqueólogo/a

Este perfil foi construído tomando como única referência de base o emprego de Arqueólogo/a e, consagrado no Decreto Regulamentar n.º 28/97, e tem por missão planear, coordenar, dirigir e executar, com autonomia e responsabilidade, prospecções, escavações e peritagens arqueológicas, de modo a reconstituir aspectos de cultura extintas ou de épocas históricas.

Relativamente a este perfil, importa relevar que a evolução do conceito de património cultural vem determinando um alargamento do seu campo de acção e intervenção, o qual já não se confina às sociedades pré-históricas e clássicas, incidindo já, e cada vez mais frequentemente, sobre as sociedades industriais.

Antiquário/a

Este perfil foi construído tomando como única referência de base o emprego de Antiquário/a, também designado por Negociante de Arte e Antiguidades ou Alfarrabista, e que tem por missão dirigir e programar um espaço de natureza privada específico para exposição e venda de bens culturais, através do qual desenvolve actividades de identificação, compra, peritagem, avaliação, promoção e venda directa dos referidos bens, bem como de aconselhamento relativamente ao valor de mercado de bens culturais.

Assim, e tendo em conta que a missão do/a Antiquário/a se prende, fundamentalmente, não apenas com a circulação comercial de bens culturais, mas também interfere na sua identificação, peritagem e avaliação de património cultural, foi considerado como específico ao sector.

Leiloeiro/a

Este perfil foi construído tomando como única referência de base o emprego de Leiloeiro/a, cuja missão é dirigir e programar a actividade de uma casa leiloeira, através do qual desenvolve actividades de angariação, identificação, peritagem, avaliação, catalogação, promoção e venda em hasta pública de antiguidades e outros bens culturais, tendo em vista a sua valorização económica e comercial.

Trata-se de um perfil cuja natureza do trabalho apresenta algumas semelhanças com a do Antiquário(a), mas cuja intervenção nos circuitos de comercialização é mais exigente em termos de competências de natureza técnica, e cujo campo de intervenção tende a ser mais vasto.

Perito/a em Arte

Este perfil é, assumidamente, um perfil emergente, autónomo apenas num contexto de consolidação e afirmação dos empregos associados à função de valorização do mercado de bens artístico-culturais, isto é, num cenário de desenvolvimento sustentável do sector. Neste contexto, a missão do Perito/a em Arte consiste em planear, coordenar, dirigir e executar, com autonomia e responsabilidade, actividades de identificação, peritagem, avaliação e aconselhamento relativamente ao valor de mercado de bens artístico-culturais, designadamente para efeitos de investimento em bens culturais.

Técnico/a de Conservação e Restauro

Este perfil foi construído pela agregação dos empregos de Técnico/a de Conservação e Restauro e Técnico/a Profissional de Conservação e Restauro, figuras consagradas no Decreto Regulamentar n.º 55/01, cuja autonomia nas intervenções de preservação, conservação e restauro deve estar condicionada à orientação de um/a técnico/a de qualificação legalmente reconhecida, isto é, um/a Conservador/a Restaurador/a.

Assim, o/a Técnico/a de Conservação e Restauro tem por missão executar, sob orientação de um/a Conservador/a Restaurador/a, acções conducentes à preservação e conservação, bem como ao restauro do património cultural, documentado as intervenções realizadas.

Desenhador/a de Arqueologia

Este perfil foi construído tomando como única referência de base o emprego de Desenhador/a de Arqueologia, tal como se encontra consagrado do Decreto Regulamentar n.º 28/97, e tem por missão executar levantamentos em desenho, das quadrículas e dos bens a levantar e levantados durante o processo de escavação, e após este processo, na fase da pesquisa e investigação, propondo reconstituição formal e compositiva de objectos e artefactos a partir de fragmentos.

3.1.2. Perfis Profissionais Comuns a Outros Sectores

Os perfis profissionais comuns a outros sectores de actividade, designadamente às Actividades Artísticas, Culturais e de Espectáculo, ao Turismo e à Construção Civil, objecto de descrição pormenorizada na separata anexa ao presente estudo, são os seguintes:

Gestor/a Cultural

Este perfil emergente, de contornos ainda mal definidos, decorre de uma crescente profissionalização das funções de gestão, que a pressão sobre os custos e a necessidade de procura de novas fontes de financiamento, vem acentuando quer nas empresas privadas quer em instituições públicas da administração central e local.

Neste contexto, a missão do/a Gestor/a Cultural é definir e implementar a estratégia e coordenar a programação e a organização de uma instituição cultural, assegurando o seu bom funcionamento em termos artísticos, técnicos, financeiros e humanos. Trata-se, portanto, de um emprego comum a outras actividades artísticas e culturais, em que a sua inter-

venção no património ocorre, igualmente, num contexto de diversificação da actividade e de reforço de modalidades de cooperação e parcerias mais activas.

Conservador/a de Museu

Este perfil foi construído tomando como única referência de base o emprego de Conservador/a, consagrado do Decreto Regulamentar n.º 55/01, e tem por missão programar, coordenar e realizar trabalhos de inventariação, catalogação, investigação, estudo, organização, exposição e valorização de património cultural, tendo em vista a sua salvaguarda e valorização.

Pela amplitude do seu campo de acção, e pelo domínio de competências requerido para intervir, com propriedade, em todas as áreas funcionais, a sua existência nas instituições museológicas tende a constituir-se como condição necessária à qualificação técnica e profissional das práticas museológicas. Como pilar essencial, é deste perfil que saem, normalmente, os Directores (técnicos) dos museus.

Documentalista

Este perfil resulta da agregação dos empregos de Bibliotecário/a Documentalista e de Arquivista (ou de Técnico/a Superior de Biblioteca e Documentação e Técnico/a Superior de Arquivo, consagrados pelo Decreto-Lei n.º 247/91). A agregação destes empregos resulta, fundamentalmente, do facto de possuírem a mesma formação de base e de a afinidade entre as actividades e competências ser preponderante sobre a diferenciação dos contextos do exercício profissional.

A sua missão, cada vez mais central com a emergência da Sociedade da Informação e do Conhecimento, consiste em programar, coordenar e realizar trabalhos de pesquisa, inventariação, catalogação, organização e estabilização documental de acervos e fundos documentais, arquivísticos e bibliográficos, para arquivo, consulta, formação ou

disponibilização ao público em geral, garantindo a sua preservação e difusão.

Técnico/a de Museografia

Este perfil foi construído tomando como única referência de base o emprego de Técnico/a Profissional de Museologia, tal como se encontra consagrado do Decreto Regulamentar n.º 55/01, e tem por missão executar, sob a orientação de um/a Conservador/a de Museu, acções conducentes à inventariação, estudo, preservação, interpretação e exposição do património cultural.

Técnico/a Documentalista

Este perfil resulta da agregação dos empregos de Técnico/a-Adjunto/a de Biblioteca e Documentação e de Técnico/a Adjunto de Arquivo, previstos no Decreto-Lei n.º 247/91. A agregação destes empregos resulta, fundamentalmente, do facto de possuírem a mesma formação de base e de a afinidade entre as actividades e competências ser preponderante sobre a diferenciação dos contextos do exercício profissional.

A sua missão, consiste em executar, sob a orientação de um/a Documentalista, tarefas relacionadas com incorporação, preservação, gestão, pesquisa bibliográfica e documental, e de atendimento e apoio directo a utilizadores, de acervos e fundos documentais.

Historiador/a da Arte

Ao/À Historiador/a da Arte compete coordenar, dirigir e realizar trabalhos, no domínio do património artístico-cultural, de inventariação, catalogação, investigação e estudo, promovendo, eventualmente, a sua exposição, salvaguarda e valorização. Trata-se, portanto, de um perfil generalista, comum a outros sectores, designadamente o Ensino-Formação-Investigação, e em que a sua ligação às instituições e empresas do património tende a assumir um carácter, predominantemente, externo ou independente.

Antropólogo/a

Este perfil foi construído tomando como única referência de base o emprego de Antropólogo/a, que tem por missão investigar, coordenar, executar e adaptar processos e técnicas de análise, comparação e observação sistemática de material arqueológico e antropológico, tendo em vista formular hipóteses explicativas sobre a origem, desenvolvimento e funcionamento das sociedades e das culturas humanas, assim como da evolução e repartição das características físicas do homem.

Relativamente a este perfil, a importância crescente do património imaterial para a salvaguarda e valorização das identidades, vem determinando um alargamento do seu campo de acção e intervenção às sociedades contemporâneas, eventualmente em detrimento das sociedades ditas primitivas.

Arquitecto/a

Este perfil foi construído tomando como referência de base o emprego de Arquitecto/a, tal como se encontra definido no Estudo do IQF sobre o Sector da Construção Civil e Obras Públicas do IQF, valorizando-se as actividades, conhecimentos e competências que deverá possuir para intervir sobre o património cultural.

Galerista

Este perfil foi construído tomando como única referência de base o emprego de Galerista, também designado por *Art Dealer*, e que tem por missão dirigir e programar uma galeria de arte de natureza privada específico para exposição e venda de bens artísticos, designadamente de arte contemporânea, através do qual desenvolve actividades de identificação, compra, peritagem, avaliação, promoção e venda directa dos referidos bens, bem como de aconselhamento, acompanhamento e divulgação do trabalho de criadores em exposições, feiras ou junto de clientes/coleccionadores.

Designer de Exposições

Este perfil foi construído tomando como única referência de base o emprego de Designer de Exposições e tem por missão estudar, idealizar, projectar e acompanhar a montagem de espaços expositivos, originais ou adaptadas, tendo em vista facilitar a compreensão e a interpretação dos conteúdos que a instituição/serviço pretende transmitir aos seus públicos.

Animador/a Sociocultural

Este perfil é um perfil emergente, mas autónomo apenas num contexto de consolidação e afirmação dos empregos associados à função de concepção e desenvolvimento de produtos, isto é, num cenário de desenvolvimento sustentável do sector. Neste contexto, a função de animação tenderá a profissionalizar-se, competindo-lhe conceber, mobilizar e animar eventos e actividades artístico-culturais, de entretenimento ou outras, visando a valorização cultural, educativa e social dos indivíduos. Intervindo, fundamentalmente, como mediador com funções de animação e formação, este perfil tende a diferenciar-se do de Técnico/a de Serviços Educativos pelo tipo de relação, mais frágil, com as instituições do património e suas colecções.

Técnico/a de Serviços Educativos

Este perfil profissional corresponde à estabilização e profissionalização de funções que têm vindo a emergir no contexto das instituições patrimoniais, designadamente em museus, bibliotecas e em inúmeras autarquias locais, respondendo a necessidades específicas de mediação e de formação e fidelização de públicos.

Neste contexto, incumbe aos Técnicos de Serviços Educativos promover, desenvolver e executar actividades de índole cultural, educativa e recreativa, tendo em vista assegurar a compreensão e a interpretação dos conteúdos que a instituição/serviço pretende transmitir aos seus públicos.

Fotógrafo/a

Este perfil foi construído tomando como única referência de base o emprego de Fotógrafo/a e, tem por missão, recolher, editar, preservar e difundir imagens de bens artístico-culturais e patrimoniais, e da acção humana sobre esses bens, sob diferentes suportes de película fílmica, de papel ou digital, com vista ao estudo, difusão e arquivo de imagens de diferentes objectos patrimoniais com interesse relevante.

Técnico/a de Atendimento ao Público

Este perfil foi construído pela agregação dos empregos de Secretário/a Recepcionista e Vigilante-Recepcionista, figuras consagradas no Decreto Regulamentar n.º 55/01. A sua missão consiste em assegurar o funcionamento dos serviços de acolhimento do público, designadamente a recepção, a bilheteira e a loja, prestar informações de carácter geral sobre as colecções e zelar pela integridade do património que lhe está directamente confiado, executando tarefas de vigilância e de apoio em acções de emergência.

A natureza do seu trabalho, não especializado, determinou a sua consideração como comum a outros sectores de actividade.

3.1.2 Outros Perfis Profissionais com intervenção relevante no ramo do património cultural

Para além dos Perfis Profissionais já referidos, importa ainda relevar a participação de outros profissionais, tais como o/a Historiador/a e o/a Jurista, designadamente para a salvaguarda do Património Cultural, bem como os empregos de Químico/a, Físico/a e Geólogo/a, nas actividades associadas ao estudo e investigação, bem como dos Engenheiros Cívicos, entre outros, mas cuja descrição dos respectivos perfis será feita ou consta de outros estudos.



IV. Diagnóstico de Necessidades de Formação e Pistas para a Reorientação da Formação Profissional

1. Levantamento e Caracterização da Oferta Formativa

1.1 Limites e Constrangimentos da Análise da Oferta Formativa

Muito antes do surgimento de programas de educação e formação formais nos domínios da conservação e restauro, a aprendizagem no posto de trabalho era o principal método de formação. Actualmente, este tipo de formação prática continua a ser uma parte fundamental de qualquer percurso de evolução na carreira dos profissionais da conservação e restauro. No en-

tanto, a educação formal tornou-se o caminho reconhecido para ingressar na profissão³⁰.

Em Portugal, as primeiras acções de ensino-formação reconhecidas como equiparadas a um nível superior, e dirigidas ao domínio da conservação e restauro, remontam ao início da década de 80, promovidas pela então Secretaria de Estado da Cultura no Instituto José de Figueiredo e no Museu Monográfico de Coimbra. Mas foi já no final dessa década, em 1987, que, ao nível do ensino superior politécnico, seria criado na então Escola Superior de Tecnologia de Tomar, hoje Instituto Politécnico de Tomar, o

³⁰ Para uma análise mais aprofundada da evolução da oferta formativa no sector do Património Cultural nas últimas três décadas, e do avanço da educação formal, designadamente da inserida no sistema educativo, seria interessante comparar o levantamento realizado em meados dos anos 90 por Agnes Le Gac, Presidente da ARP – Associação Profissional de Conservadores-Restauradores de Portugal, com o presente levantamento.

primeiro Curso de Estudos Superiores Especializados (CESE) em Arte, Arqueologia e Restauro. Paralelamente, e em Lisboa, sob a tutela da Secretaria de Estado da Cultura, e associada à estrutura do então Instituto José de Figueiredo, seria criada a Escola Superior de Conservação e Restauro, com um curso de Bacharelato em Conservação e Restauro.

Estes cursos viriam a evoluir, logo em 1988, para cursos de licenciatura, conferindo o título de Conservador-Restaurador e o nível 5 de qualificação. Mais tarde a Escola Superior de Conservação e Restauro viria a ser extinta e o curso integrado na Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa. Mais recentemente viria a ser criada no Porto a Escola de Artes, da Universidade Católica, com intervenção formativa de nível superior no domínio da conservação e restauro.

A este movimento sociocultural, e designadamente à crescente necessidade de profissionais para as actividades de salvaguarda, preservação, conservação e dinamização de bens culturais, tem respondido o sistema de educação-formação, particularmente o de nível superior, quer com a criação de novos cursos e respostas formativas, quer com a inclusão de temáticas da conservação e restauro de bens culturais em planos de estudo para profissões que, até ao presente, tinham uma intervenção mais restrita sobre o património cultural, como seja a de Historiador/a da Arte, Arquitecto/a, Antropólogo/a, Arqueólogo/a ou Artista Plástico.

O foco da oferta formativa analisada neste capítulo centra-se nos cursos vocacionados para o sector, ou que não o sendo especificamente, possam servir os seus interesses, ministrados nos anos 2003/2004 (e no ano lectivo de 2004/2005 sempre que houver informação disponível). A formação analisada é ministrada pelas Universidades, Institutos Politécnicos, Escolas Profissionais, Centros de Formação Profissional e Associações Profissionais.

Para a realização deste trabalho de levantamento e análise da oferta formativa direccionada para o

sector, para além da consulta a diversas bases de dados e publicações, e da opinião de diversos interlocutores do sector, foram ainda consultados sítios na Internet dos diferentes operadores de formação, para além dos serviços dos Ministérios da Educação, da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, do Trabalho e da Solidariedade Social, e da Cultura, que tutelam instituições públicas e privadas de formação, e possuem informação quantitativa sobre as mesmas.

Importa referir que o levantamento de dados efectuado corre o risco de não cobrir a totalidade da oferta existente em Portugal para o domínio do património cultural, em virtude de haver uma elevada multiplicidade e dispersão das fontes de informação disponíveis, e de haver uma potencial desactualização entre os momentos de recolha, de realização dos cursos e apresentação deste trabalho.

Tendo em atenção o risco apontado, houve a tentativa de realizar uma caracterização da oferta formativa que se revelasse relativamente exaustiva, permitindo desta forma uma análise quantitativa e qualitativa da informação disponível com uma aderência significativa à realidade do sector.

1.2 Levantamento, caracterização e análise da oferta formativa por entidades e segundo os sistemas de educação/formação

Neste ponto, pretende-se efectuar uma análise qualitativa da rede formativa para o sector do Património Cultural, através do levantamento da oferta disponível nos domínios da preservação, conservação e valorização do património e da análise qualitativa dos tipos, modalidades, cursos e entidades formadoras com intervenção relevante nas áreas consideradas, quer ao nível das ofertas inseridas nos diferentes subsistemas de ensino, que ao nível da formação profissional inserida no mercado de trabalho.

Ao nível da oferta formativa instalada, releva-se a diversidade, quantitativa e qualitativa, das ofertas

existentes para este domínio de actividade, bem como alguma indefinição nos perfil de saída, em resultado das mutações que atravessam o conjunto das actividades que o caracterizam, conforme se constata da análise dos quadros seguintes.

Assim, e para facilitar a análise, procedeu-se à agregação das ofertas formativas em função das seguintes “áreas”:

- Conservação e Restauro
- Arqueologia
- Informação e Documentação
- Museologia e Museografia
- História da Arte e Património
- Antropologia
- Arquitectura
- Gestão Cultural
- Animação Sociocultural
- Turismo e Cultura

Estas áreas podem, mais facilmente, ser associadas aos Perfis Profissionais específicos e comuns considerados no capítulo anterior.

Esta opção de “arrumação” da oferta formativa penaliza, todavia, uma análise mais virtuosa como a que se conseguiria caso se tivesse adoptado as áreas de actividade adoptadas na “arrumação” dos perfis profissionais, a saber: Gestão, Estudo e Investigação, Incorporação, Inventário e Documentação, Conservação e Restauro, Interpretação e Exposição, Educação e Comercialização. Mas o facto é que a oferta formativa, designadamente a de tipo inicial, se tende a organizar, privilegiadamente, em função de referenciais de emprego de “banda larga”, e como tal passíveis de inserção em mais do que uma área de actividade.

Para além da “arrumação” por “áreas”, e tendo em vista diferenciar os níveis de qualificação visados, optou-se por separar a oferta formativa de tipo inicial da

contínua, a primeira visando a inserção qualificada no mercado de trabalho e a segunda o aperfeiçoamento, actualização e reciclagem de profissionais já inseridos profissionalmente no sector do Património Cultural.

1.2.1 Ensino-Formação Profissional Inicial

A formação inicial mais directamente relacionada com o sector do Património Cultural é promovida por uma diversidade de entidades, de carácter público e privado e de vários níveis de ensino, sendo de relevar:

- Universidades, Institutos Politécnicos e Escolas Superiores, responsáveis pelos cursos de nível superior (nível 4 e 5).
- Escolas Profissionais, responsáveis pela oferta de formação para técnicos de nível intermédio (nível 3).
- Centros de Formação Profissional, de gestão directa ou participada, responsáveis pela promoção de oferta nas modalidades de aprendizagem, educação-formação e qualificação inicial, que visam a formação de técnicos qualificados (nível 2) e de nível intermédio (3).
- Associações Profissionais, responsáveis pela realização de cursos de iniciação e qualificação profissional.

Os quadros seguintes sistematizam a oferta formativa actualmente disponível, por modalidade e “áreas” anteriormente referenciadas.

1.2.1.1 Formação de Nível Superior

A oferta de formação inicial de nível superior mais especificamente dirigida à produção de qualificações apropriáveis pelo sector do Património Cultural, promovida pelas Universidades, Institutos Politécnicos e Escolas Superiores, do ensino público, concordatário, privado e cooperativo, abrange, presentemente, todas as áreas de formação, e revela uma distribuição regional fortemente concentrada nos pólos universitários da Grande Lisboa e do Grande Porto.

Todavia, como referido anteriormente, ela teve início, nos anos 80, em Tomar e Lisboa, e após uma fase de grande crescimento e concentração nos pólos da Grande Lisboa e do Grande Porto, tem vindo a expandir-se a outros pólos universitários do país.

Trata-se de uma oferta predominantemente pública, sendo apenas significativa a oferta privada nas áreas da História, Arquitectura, Animação Sociocultural e Turismo. De relevar a não existência de oferta de formação inicial na área da museologia e museo-

grafia, o que tende a configurar uma estruturação do emprego de nível superior nesta área em torno de percursos de experiência e formação contínua, a qual, como se verá, é abundante e diversificada.

As formações nestas áreas estruturam-se em torno das três modalidades de formação inicial inserida no ensino superior, em função do tipo de instituição de enquadramento: Universidade, Instituto Politécnico ou Escola Superior, conferindo, portanto, o grau de licenciatura, bacharelato ou ambos (Quadros 41 a 49).

Quadro 41 · Área da Conservação e Restauro

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|---------|--------------|---|------------------------|-------------------|------|
| Inicial | Licenciatura | Univ. Nova de Lisboa - Fac. Ciências e Tecnologia | Conservação e Restauro | Monte da Caparica | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Universidade Católica - Escola de Artes | Conservação e Restauro | Porto | 2004 |
| Inicial | Bach. + Lic. | Inst. Politécnico de Tomar - Esc. Sup. Tecnologia | Conservação e Restauro | Tomar | 2004 |

Fonte: Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES).

Quadro 42 · Área da Arqueologia

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|---------|--------------|--|-----------------------------------|------------|------|
| Inicial | Licenciatura | Univ. de Lisboa - Faculdade de Letras | Arqueologia e História | Lisboa | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Univ. Nova de Lisboa - Fac. Ciências Sociais e Humanas | História, variante de Arqueologia | Lisboa | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Univ. do Porto - Faculdade de Letras | Arqueologia | Porto | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Univ. de Coimbra - Fac. Letras | Arqueologia e História | Coimbra | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Univ. de Évora | História, variante Arqueologia | Évora | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Univ. do Minho - Inst. De Ciências Sociais | Arqueologia | Braga | 2004 |

Fonte: MCTES.

Quadro 43 · Área da Informação e Documentação

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|---------|--------------|--|---|---------------|------|
| Inicial | Licenciatura | Univ. Porto - Fac. Letras | Ciências da Informação | Porto | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Univ. Coimbra - Fac. Letras | Ciências da Informação, Arquivo e Biblioteconomia | Coimbra | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Universidade Portucalense Infante D. Henrique | Ciências da Informação e da Documentação | Porto | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Instituto Superior Miguel Torga | Ciências da Informação | Coimbra | 2004 |
| Inicial | Bach. + Lic. | Inst. Politécnico do Porto - Esc. Sup. Estudos Industriais e de Gestão | Ciências e Tecnologias da Documentação e Informação | Vila do Conde | 2004 |
| Inicial | Bach. + Lic. | Univ. Aveiro - Politécnico - Esc. Sup. Tec. Gest. Águeda | Documentação e Arquivística | Águeda | 2004 |

Fonte: MCTES.

Quadro 44 · Área da Gestão Cultural

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|---------|--------------|---|---|---------------|------|
| Inicial | Licenciatura | Univ. Lisboa - Fac. Letras | Comunicação e Cultura | Lisboa | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Univ. Açores | Comunicação e Cultura | Ponta Delgada | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Univ. Madeira | Ciências da Cultura | Funchal | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Univ. Lusófona de Humanidades e Tecnologias | Ciências da Comunicação e da Cultura. Ramo Gestão de Atividades Culturais | Lisboa | 2004 |
| Inicial | Bach. + Lic. | Inst. Politécnico do Porto - Esc. Sup. Educação | Gestão do Património | Porto | 2004 |
| Inicial | Bach. + Lic. | Inst. Politécnico de Tomar - Esc. Sup. Tecnologia | Gestão do Território e do Património Cultural | Tomar | 2004 |
| Inicial | Bach. + Lic. | Inst. Politécnico Viseu - Esc. Sup. Tec. e Gestão | Gestão Turística, Cultural e Patrimonial | Lamego | 2004 |

Fonte: MCTES.

Quadro 45 · Área da Antropologia

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|---------|--------------|---|--|------------------|------|
| Inicial | Licenciatura | Univ. Técnica de Lisboa - Inst. Sup. Ciências Sociais e Políticas | Antropologia | Lisboa | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Univ. Nova de Lisboa - Fac. Ciências Sociais e Humanas | Antropologia | Lisboa | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Inst. Sup. Ciências do Trabalho e da Empresa | Antropologia | Lisboa | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Univ. Coimbra - Fac. Ciências e Tecnologia | Antropologia | Coimbra | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Univ. Trás-os-Montes e Alto Douro | Antropologia aplicada ao Desenvolvimento | Miranda do Douro | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Universidade Fernando Pessoa - Fac. Ciências Humanas e Sociais | Antropologia | Lisboa | 2004 |

Fonte: MCTES.

Quadro 46 · Área da História da Arte e Património

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|---------|--------------|--|------------------------------------|------------|------|
| Inicial | Licenciatura | Univ. de Lisboa - Faculdade de Letras | História da Arte e Património | Lisboa | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Univ. Nova de Lisboa - Fac. Ciências Sociais e Humanas | História da Arte | Lisboa | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Univ. Porto - Fac. Letras | História da Arte | Porto | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Univ. Coimbra - Fac. Letras | História da Arte | Coimbra | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Univ. Évora | História. Ramo Património Cultural | Évora | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Univ. Algarve - Fac. Ciências Humanas e Sociais | Património Cultural | Faro | 2004 |

Fonte: MCTES.

Quadro 47 - Área da Arquitectura

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|---------|--------------|---|--|---------------------------------|------|
| Inicial | Licenciatura | Univ. Técnica de Lisboa - Faculdade de Arquitectura | Arquitectura | Lisboa | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Univ. Técnica de Lisboa - Faculdade de Arquitectura | Arquitectura da Gestão Urbanística | Lisboa | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Univ. Técnica de Lisboa - Faculdade de Arquitectura | Arquitectura do Planeamento Urbano e Territorial | Lisboa | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Univ. Técnica de Lisboa - Instituto Superior Técnico | Arquitectura | Lisboa | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Ins. Sup. Ciências do Trabalho e da Empresa | Arquitectura | Lisboa | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Univ. Porto - Faculdade de Arquitectura | Arquitectura | Porto | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Univ. Coimbra - Faculdade de Ciências e Tecnologia | Arquitectura | Coimbra | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Univ. do Minho - Dep. Autónomo de Arquitectura | Arquitectura | Braga | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Univ. Évora | Arquitectura | Évora | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Univ. da Beira Interior | Arquitectura | Covilhã | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Universidade Independente | Arquitectura | Lisboa | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Universidade Lusíada | Arquitectura | Lisboa / Porto / V.N. Famalicão | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Universidade Autónoma Luís de Camões | Arquitectura | Lisboa | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias | Arquitectura | Lisboa | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Universidade Moderna | Arquitectura | Lisboa e Porto | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Universidade Fernando Pessoa - Fac. Ciências e Tecnologia | Arquitectura e Urbanismo | Lisboa | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Escola Universitária das Artes | Arquitectura | Coimbra | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Escola Universitária Vasco da Gama | Arquitectura | Coimbra | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Universidade Católica - Esc. Sup. Ciências e Tecnologia | Arquitectura | Viseu | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Dinensino | Arquitectura | Setúbal | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Instituto Superior de Matemática e Gestão | Arquitectura | Portimão | 2004 |
| Inicial | Bach. + Lic. | Escola Superior Artística | Arquitectura | Porto | 2004 |

Fonte: MCTES.

Quadro 48 · Área da Animação Sociocultural

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|---------|--------------|---|--|-------------------|------|
| Inicial | Licenciatura | Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias | Ciências da Comunicação e da Cultura | Lisboa | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Universidade Portucalense Infante D. Henrique | Educação Patrimonial | Porto | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Universidade Católica - Fac. Filosofia | Estudos Artísticos e Culturais | Braga | 2004 |
| Inicial | Bach. + Lic. | Inst. Politécnico Coimbra - Esc. Sup. Educação | Animação e Socioeducativa | Coimbra | 2004 |
| Inicial | Bach. + Lic. | Inst. Politécnico Setúbal - Esc. Sup. Educação | Animação e Intervenção Sociocultural | Setúbal | 2004 |
| Inicial | Bach. + Lic. | Inst. Politécnico Beja - Esc. Sup. Educação | Animação Sociocultural | Beja | 2004 |
| Inicial | Bach. + Lic. | Univ. Algarve - Politécnico - Esc. Sup. Educação | Ciências da Comunicação | Faro | 2004 |
| Inicial | Bach. + Lic. | Inst. Politécnico Bragança - Esc. Sup. Educação | Animação e Produção Artística | Bragança | 2004 |
| Inicial | Bach. + Lic. | Inst. Politécnico Guarda - Esc. Sup. Educação | Animação Sociocultural | Guarda | 2004 |
| Inicial | Bach. + Lic. | Inst. Politécnico Santarém - Esc. Sup. Educação | Animação Cultural e Educação Comunitária | Santarém | 2004 |
| Inicial | Bach. + Lic. | Inst. Politécnico Bragança - Esc. Sup. Tec. Gest. Mirandela | Gestão Sociocultural | Mirandela | 2004 |
| Inicial | Bach. + Lic. | Inst. Politécnico Leiria - Esc. Sup. Artes e Design | Animação Cultural | Caldas da Rainha | 2004 |
| Inicial | Bach. + Lic. | Inst. Politécnico Portalegre - Esc. Sup. Educação | Animação Educativa e Sociocultural | Portalegre | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Universidade Católica - Fac. Ciências Humanas | Comunicação Social e Cultura | Lisboa | 2004 |
| Inicial | Bach. + Lic. | Escola Superior Artística | Animação Sociocultural | Porto | 2004 |
| Inicial | Bach. + Lic. | Instituto Superior Politécnico | Intervenção Social e Comunitária | V. Nova de Gaia | 2004 |
| Inicial | Bach. + Lic. | Escola Superior Educação Jean Piaget | Animação Sociocultural | Almada / Arcozelo | 2004 |
| Inicial | Bacharelato | Instituto Superior de Ciências Educativas | Animação Cultural | Ramada | 2004 |

Fonte: MCTES.

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|---------|--------------|---|---|--|------|
| Inicial | Licenciatura | Univ. Coimbra – Fac. Letras | Turismo, Lazer e Património | Coimbra | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Univ. Trás-os-Montes e Alto Douro | Recreação, Lazer e Turismo | Chaves | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Instituto Superior de Línguas e Administração | Turismo – Guia Intérprete | Lisboa / Leiria / Santarém / V. N. de Gaia | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Instituto Superior de Novas Profissões | Turismo – Guia Intérprete | Lisboa | 2004 |
| Inicial | Licenciatura | Universidade Católica – Fac. Letras | Turismo e Património | Viseu | 2004 |
| Inicial | Bach. + Lic. | Esc. Sup. Hotelaria e Turismo do Estoril | Gestão de Lazer e Animação Turística | Estoril | 2004 |
| Inicial | Bach. + Lic. | Esc. Sup. Hotelaria e Turismo do Estoril | Informação Turística – Guia Intérprete | Estoril | 2004 |
| Inicial | Bach. + Lic. | Inst. Politécnico de Tomar – Esc. Sup. Gestão | Gestão Turística e Cultural | Tomar | 2004 |
| Inicial | Bach. + Lic. | Inst. Politécnico de Viseu – Esc. Sup. Tecnologia | Gestão Turística, Cultural e Patrimonial | Viseu | 2004 |
| Inicial | Bacharelato | Instituto Superior de Administração e Línguas | Técnicas de Turismo – Guia Intérprete | Lisboa | 2004 |
| Inicial | Bacharelato | Instituto Superior de Ciências | Guia Intérprete Empresariais e do Turismo | Porto | 2004 |

Fonte: MCTES.

1.2.1.2 Formação de Nível Não Superior

A formação inicial de nível não superior vocacionada para o sector do Património Cultural é promovida, quase que exclusivamente, por Escolas Profissionais e pelas estruturas do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), através dos seus Centros de Formação de Gestão Directa, ou do Centro de Formação Profissional do Artesanato, de Gestão Participada.

Comparativamente à formação de nível superior, esta oferta apresenta uma distribuição regional mais equilibrada, e uma concentração exclusiva nas áreas da conservação e restauro, arqueologia, museografia, informação e documentação e animação socio-cultural, efectivamente as únicas que admitem a intervenção de técnicos intermédios, se bem que sempre sob a orientação de um profissional com qualifica-

ções de nível superior. Na área da conservação e restauro importa, ainda, relevar a tendência para uma maior especialização da oferta, em função da natureza dos objectos, sua tipologia, materiais e técnicas de produção que são alvo da intervenção destes profissionais.

Esta oferta formativa é dirigida, quase que exclusivamente, à produção de qualificações de nível 3 (profissionais altamente qualificados), também denominados técnicos intermédios. A duração da maioria desta oferta formativa, quer na modalidade de Ensino Profissional, quer no Sistema de Aprendizagem é de 3 anos permitindo, portanto, uma dupla certificação: escolar com equivalência ao 12^º ano, e profissional como técnico numa área específica (Quadros 50 a 54).

1.2.1.2.1 Ensino Profissional

Quadro 50 • Área da Conservação e Restauro

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|---------|---------------------|--|---|--------------------------|------|
| Inicial | Ensino Profissional | Instituto de Artes e Ofícios - Escola Profissional | Técnico de Conservação e Restauro de Bens Culturais | Lisboa | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Escola Profissional de Recuperação do Património | Técnico de Recuperação do Património Edificado | Cacém | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Escola Artística e Prof. Árvore | Técnico de Conservação e Restauro de Bens Culturais/ Pintura | Porto | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Escola Profissional António Lago Cerqueira | Técnico Auxiliar de Conservação e Restauro de Talha | Amarante | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Escola Profissional de Arqueologia | Assistente de Conservação de Património Cultural | Freixo | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | EPRAL - Escola Profissional da Região Alentejo | Técnico de Recuperação do Património Edificado | Évora / Estremoz / Elvas | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Escola Profissional Bento Jesus Caraça | Técnico de Recuperação do Património Edificado | Mértola | 2004 |

Fonte: Direcção Geral de Formação Vocacional -Ministério da Educação DGFV-ME.

Quadro 51 • Área da Arqueologia

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|---------|---------------------|------------------------------------|--------------------------|------------|------|
| Inicial | Ensino Profissional | Escola Profissional de Arqueologia | Assistente de Arqueólogo | Freixo | 2004 |

Fonte: DGFV-ME.

Quadro 52 - Área da Museologia e Museografia

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|---------|---------------------|--|--|------------|------|
| Inicial | Ensino Profissional | Instituto de Artes e Ofícios - Esc. Prof. | Técnico de Museologia e Património Cultural | Lisboa | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Escola Profissional de Arqueologia | Técnico de Património Cultural - Gestão e Divulgação | Freixo | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Instituto Tecnológico, Artístico e Profissional de Coimbra | Técnico de Museologia e Património Cultural | Condeixa | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. Artes e Ofícios Tradicionais | Técnico de Património Cultural - Gestão e Divulgação | Batalha | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | EPRAL - Escola Profissional da Região Alentejo | Técnico de Museologia e Património Cultural | Estremoz | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Escola de Artes e Ofícios Tradicionais | Técnico de Património Cultural - Gestão e Divulgação | Serpa | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. Bento Jesus Caraça | Técnico de Museografia Arqueológica | Mértola | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. Bento Jesus Caraça | Técnico de Património Cultural - Gestão e Divulgação | Mértola | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. Fialho de Almeida | Técnico de Museologia e Património Cultural | Vidigueira | 2004 |

Fonte: DGFV-ME.

Quadro 53 · Área da Informação e Documentação

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|---------|---------------------|--|--|--|------|
| Inicial | Ensino Profissional | Instituto de Educação Técnica - INETE | Técnico de Informação BAD / Biblioteca e Serviço de Documentação | Lisboa | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. Almirante Tasso de Figueiredo | Técnico de Informação BAD / Biblioteca e Serviço de Documentação | Lisboa | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. Bento de Jesus Caraça | Técnico de Informação BAD / Biblioteca e Serviço de Documentação | Seixal / Beja | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. Montijo | Técnico de Informação BAD / Biblioteca e Serviço de Documentação | Montijo | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. Torres Vedras | Técnico de Informação BAD / Biblioteca e Serviço de Documentação | Torres Vedras | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Instituto Multimédia | Técnico de Informação BAD / Biblioteca e Serviço de Documentação | Porto | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. Murça | Técnico de Informação BAD / Biblioteca e Serviço de Documentação | Murça | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. Chaves | Técnico de Informação BAD / Biblioteca e Serviço de Documentação | Chaves | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. Alto Minho Interior | Técnico de Informação BAD / Biblioteca e Serviço de Documentação | Paredes de Coura | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. Alto Lima | Técnico de Informação BAD / Biblioteca e Serviço de Documentação | Arcos de Valdevez | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. de Leiria | Técnico de Informação BAD / Biblioteca e Serviço de Documentação | Leiria | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | EPRAL - Esc. Prof. da Região Alentejo | Técnico de Informação BAD / Biblioteca e Serviço de Documentação | Évora / Estremoz / Vila Viçosa / Campo Maior | 2004 |

Fonte: DGFV-ME.

Quadro 54 - Área da Animação Sociocultural

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|---------|---------------------|---|------------------------|-------------------------------------|------|
| Inicial | Ensino Profissional | Instituto Desenvolvimento Social - EP | Animador Sociocultural | Lisboa | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. Almirante Tasso de Figueiredo | Animador Sociocultural | Lisboa | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. Gustave Eiffel | Animador Sociocultural | Queluz / Entroncamento | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. Educação para o Desenvolvimento | Animador Sociocultural | Monte da Caparica | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. Bento de Jesus Caraça | Animador Sociocultural | Setúbal / Évora / Beja / Mértola | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Comércio e Serviços do Oeste | Animador Sociocultural | Torres Vedras | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. Tec. e Empresarial do Oeste | Animador Sociocultural | Caldas da Rainha | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. do Infante | Animador Sociocultural | Porto | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. de Vila do Conde | Animador Sociocultural | Vila do Conde | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. N.ª Senhora do Perpétuo Socorro | Animador Sociocultural | Maia | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. Esposende | Animador Sociocultural | Esposende | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. Gondomar | Animador Sociocultural | Gondomar | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. Vértice | Animador Sociocultural | Paços de Ferreira | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. Fafe | Animador Sociocultural | Fafe | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. do Alto Douro | Animador Sociocultural | S. João da Pesqueira | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. Cinfães | Animador Sociocultural | Cinfães | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. Chaves | Animador Sociocultural | Chaves | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. Ansiães | Animador Sociocultural | Carraceda de Ansiães | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. Trancoso | Animador Sociocultural | Trancoso | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. Aveiro | Animador Sociocultural | Aveiro | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. Montemor-o-Velho | Animador Sociocultural | Montemor-o-Velho | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Technol. Artística e Profissional de Pombal | Animador Sociocultural | Pombal | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. e Artística da Marinha Grande | Animador Sociocultural | Marinha Grande | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. Arganil | Animador Sociocultural | Arganil | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Technol. e Prof. Alcastrensê | Animador Sociocultural | Castelo Branco | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | IG - Esc. Prof. Gouveia | Animador Sociocultural | Gouveia | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. Ourém | Animador Sociocultural | Ourém | 2004 |

Quadro 54 - Área da Animação Sociocultural (continuação)

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|---------|---------------------|--|------------------------|---------------|------|
| Inicial | Ensino Profissional | EPRAL - Esc. Prof. da Região Alentejo | Animador Sociocultural | Évora / Elvas | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. Abreu Calado | Animador Sociocultural | Avis | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Tecnol. Prof. Manuel Ribeiro de Pavia | Animador Sociocultural | Mora | 2004 |
| Inicial | Ensino Profissional | Esc. Prof. D. Francisco Gomes d' Avelar | Animador Sociocultural | Faro | 2004 |

Fonte: DGFV-ME.

1.2.1.2.2 Formação Profissional inserida no Mercado de Trabalho

Neste ponto insere-se a oferta formativa que, confe-

rindo ou não equivalência escolar, é tutelada pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (Quadros 55 e 56).

Quadro 55 - Área da Conservação e Restauro

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|---------|----------------------|--|--|------------------|------|
| Inicial | Qualificação Inicial | CEARTE - Centro de Formação Profissional do Artesanato | Técnico de Restauro do Património Científico e Tecnológico | Coimbra / Semide | 2004 |
| Inicial | Qualificação Inicial | CEARTE - Centro de Formação Profissional do Artesanato | Técnico de Restauro de Artes da Madeira | Coimbra / Semide | 2004 |
| Inicial | Aprendizagem | IEFP - Centros de Formação Profissional | Restauro de Arte Sacra, Escultura e Talha | ... | 2004 |

Fonte: IEFP.

Quadro 56 - Área da Informação e Documentação

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|---------|--|--|---|--|------|
| Inicial | Qualificação Inicial | APBAD - Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas | Técnico Profissional de Biblioteca e Documentação | Lisboa | 2005 |
| Inicial | Qualificação Inicial / Educação Formação | IEFP - Centros de Formação Profissional | Técnico de Informação, Documentação Comunicação | Braga / Guarda / Seia / Bragança / Beja / Faro | 2004 |
| Inicial | Aprendizagem | IEFP - Centros de Formação Profissional | Encadernação e Decoração do Livro | ... | 2004 |

Fontes: APBAD; IEFP.

Relativamente à oferta formativa do IEFP, importa ainda relevar a existência de outras formações apropriáveis pelo sector, designadamente nas áreas da construção civil, ourivesaria, jardinagem e têxteis.

1.2.2 Formação Profissional Contínua

A oferta de formação contínua para o sector do Património Cultural é, fundamentalmente, promovida por instituições do Ensino Superior, e em menor escala por Instituições Públicas especializadas, por Associações Profissionais do sector e, até por empresas de prestação de serviços ou empresas do circuito de fornecedores especializados para o sector.

A oferta existente abrange praticamente todas as áreas de formação e revela, tal como a oferta de formação inicial de nível superior, uma forte concentração nos pólos universitários da Grande Lisboa e do Grande Porto. Ao contrário do que se verifica com a formação inicial, ao nível da formação contínua de nível superior regista-se um maior equilíbrio quantitativo entre a oferta pública e privada.

A existência de uma tal quantidade e diversidade de oferta de formação contínua de nível superior (em

termos quantitativos superior à oferta de formação inicial), tende a confirmar o elevado nível de competitividade existente no mercado de emprego do sector. Tende, igualmente, a confirmar a proximidade entre as actividades associadas à preservação, conservação e valorização do património e as de estudo e investigação, e como tal a importância da formação contínua (actualização, aperfeiçoamento), e do grau académico na afirmação nesse mercado.

1.2.2.1 Formação de Nível Superior, inserida no Sistema Educativo

As ofertas de formação contínua de nível superior estruturam-se, preferencialmente, em torno dos três níveis ou graus de formação contínua passíveis de serem ministrados pelas instituições de ensino superior: Doutoramento, Mestrado e Pós-graduação. Para além desses graus, regista-se a existência, ao nível do ensino superior, de cursos de especialização que não conferem graus académicos, mas que permitem a evolução profissional através do acompanhamento do avanço do conhecimento. (Quadros 57 a 64).

Quadro 57 - Área da Conservação e Restauro

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|----------|------------|---|---|------------|------|
| Contínua | Mestrado | Univ. de Lisboa - Fac. Letras - Instituto de História da Arte | Arte, Património e Restauro | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. de Lisboa - Faculdade de Ciências | Biologia da Conservação | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. de Lisboa - Faculdade de Ciências | Química aplicada ao Património Cultural | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. Católica - Fac. Ciências Humanas | Património Cultural | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. Portucalense Infante D. Henrique | Património Artístico e Conservação | Porto | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. Évora | Biologia da Conservação | Évora | 2004 |

Quadro 57 · Área da Conservação e Restauro (continuação)

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|----------|-------------------------|---|--|------------|------|
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. de Lisboa - Faculdade de Ciências | Química aplicada ao Património Cultural | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Escola Superior de Artes Decorativas - F. R. Espírito Santo Silva | Peritagem e Conservação de Mobiliário | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Escola Superior de Artes Decorativas - F. R. Espírito Santo Silva | Reabilitação e Restauro de Interiores | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. Autónoma - Dep. História | Conservação e Preservação do Património Arqueológico e Edificado | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. Católica - Escola das Artes | Artes Decorativas | Porto | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. Católica - Escola de Artes | Arte Contemporânea. Estudo, Gestão e Conservação | Porto | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. Autónoma - Dep. História | Encadernação, Ornamentação e Douramento | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. Autónoma - Dep. História | Conservação e Restauro de Escultura e Talha | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. Autónoma - Dep. História | Conservação e Restauro de Pintura | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. Autónoma - Dep. História | Conservação e Restauro de Cerâmica | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. Lusíada | Exame e Restauro de Mobiliário | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Escola Superior de Artes Decorativas - F. R. Espírito Santo Silva | Conservação Preventiva | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. Portucalense Infante D. Henrique | Conservação e Restauro de Cerâmica e Vidro | Porto | 2004 |

Fonte: MCTES.

Quadro 58 · Área da Arqueologia

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|----------|--------------|--|--|------------|------|
| Contínua | Doutoramento | Universidade Porto – Fac. Letras | Arqueologia | Porto | 2004 |
| Contínua | Doutoramento | Universidade Coimbra – Fac. Letras | Arqueologia | Coimbra | 2004 |
| Contínua | Doutoramento | Universidade Évora | Arqueologia | Évora | 2004 |
| Contínua | Doutoramento | Universidade Algarve – Fac. Ciências Humanas e Sociais | Arqueologia | Faro | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. Lisboa – Faculdade de Letras | Pré-História e Arqueologia | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. Nova de Lisboa – Fac. Ciências Humanas e Sociais | Arqueologia e Património | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. de Coimbra – Faculdade de Letras | Arqueologia | Coimbra | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Universidade Lusófona | Conservação, restauro e Revificação de Monumentos e Sítios | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Universidade Minho – Inst. Estudos Sociais | Arqueologia | Braga | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Universidade Algarve – Fac. Ciências Humanas e Sociais | Arqueologia | Faro | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Instituto Politécnico de Tomar - Esc. Sup. Tecnologia | Arqueologia Pré-Histórica e Arte Rupestre | Tomar | 2004 |

Fonte: MCTES.

Quadro 59 · Área da Museologia e Museografia

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|----------|-------------------------|---|--|---------------|------|
| Contínua | Doutoramento | Univ. de Porto – Faculdade de Letras | Museologia | Porto | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. de Lisboa – Fac. Fac. Belas Artes | Museologia e Museografia | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. de Lisboa – Fac. Fac. Belas Artes / Fund. Calouste Gulbenkian | Estudos Curatoriais | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. Nova de Lisboa – Fac. Ciências Humanas e Sociais | Museologia e Património Cultural | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. Aberta | Estudos do Património | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. do Porto – Faculdade de Letras | Museologia | Porto | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. de Coimbra – Faculdade de Letras | Museologia e Património Cultural | Coimbra | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. de Évora | Museologia | Évora | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. Lusófona Humanidades e Tecnologias | Museologia | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Universidade Açores | Património, Museologia e Desenvolvimento | Ponta Delgada | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. de Lisboa – Fac. Fac. Belas Artes | Curadoria e Organização de Exposições | Lisboa | 2004 |

Quadro 59 - Área da Museologia e Museografia (continuação)

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|----------|-------------------------|---|--|------------|------|
| Contínua | Curso de Especialização | Escola Superior de Artes Decorativas - F. R. Espírito Santo Silva | Introdução à Museologia e Coleccionismo | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Dimensino | Museologia e Musealização | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. Autónoma - Dep. História | Museologia | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. Lusíada | Museologia | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. do Porto - Faculdade de Letras | Museologia | Porto | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. Portucalense Infante D. Henrique | Conservação Preventiva de Bens Culturais | Porto | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. Portucalense Infante D. Henrique | Património Artístico e Conservação | Porto | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. Lusíada | Património Artístico e Arqueológico | Lisboa | 2004 |

Fonte: MCTES.

Quadro 60 - Área da Informação e Documentação

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|----------|-------------------------|---|--|------------|------|
| Contínua | Doutoramento | Universidade Porto - Fac. Letras | Ciências Documentais | Porto | 2004 |
| Contínua | Doutoramento | Univ. Portucalense Infante D. Henrique | Biblioteconomia e Documentação | Porto | 2004 |
| Contínua | Doutoramento | Universidade Coimbra - Fac. Letras | Técnicas Biblioteconómicas | Coimbra | 2004 |
| Contínua | Doutoramento | Universidade Coimbra - Fac. Letras | Técnicas Arquivísticas | Coimbra | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa | Estudos de Informação e Bibliotecas Digitais | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. Autónoma Luís de Camões | Ciências Documentais | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Universidade de Évora | Arquivos, Bibliotecas e Ciências da Informação | Évora | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. Évora | Ciências Documentais | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. Católica - Faculdade Filosofia | Ciências Documentais | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. Autónoma Luís de Camões | Ciências Documentais | Lisboa | 2004 |

Quadro 60 · Área da Informação e Documentação (continuação)

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|----------|-------------------------|---|--|------------|------|
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. Lusófona Humanidades e Tecnologias | Ciências Documentais | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. Beira Interior | Ciências Documentais | Covilhã | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. de Lisboa – Faculdade de Letras | Ciências Documentais. Áreas: Arquivo e Bibliotecas | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. Nova de Lisboa – Fac. Ciências Humanas e Sociais | Ciências da Informação e da Documentação | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Universidade Porto – Fac. Letras | Ciências Documentais | Porto | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. Portucalense Infante D. Henrique | Ciências Documentais | Porto | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. de Coimbra – Faculdade de Letras | Ciências Documentais Opções: Arquivo e Bibliotecas | Coimbra | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Universidade de Évora | Arquivos, Bibliotecas e Ciências da Informação | Évora | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. Algarve – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais | Ciências Documentais. Ramos: Arquivo e Bibliotecas | Faro | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. Beira Interior | Ciências Documentais – Opções: Documentação, Biblioteca e Arquivo | Covilhã | 2004 |

Fonte: MCTES.

Quadro 61 · Área da Antropologia

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|----------|--------------|---|---|------------|------|
| Contínua | Doutoramento | Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa | Antropologia Urbana | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Doutoramento | Universidade Aberta | Antropologia | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Doutoramento | Universidade Coimbra – Fac. Ciências e Tecnologia | Antropologia | Coimbra | 2004 |
| Contínua | Doutoramento | Universidade Minho – Inst. Ciências Sociais | Antropologia | Braga | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa | Antropologia: Patrimónios e Identidades | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa | Antropologia Urbana | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. Nova Lisboa – Fac. Ciências Sociais e Humanas | Antropologia | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. Fernando Pessoa – Fac. Ciências Humanas e Sociais | Antropologia | Lisboa | 2004 |

Fonte: MCTES.

Quadro 62 · Área da Gestão Cultural

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|----------|-------------------------|---|---|------------|------|
| Contínua | Doutoramento | Universidade Porto - Fac. Letras | Cultura | Porto | 2004 |
| Contínua | Doutoramento | Universidade Minho - Inst. Letras e Ciências Humanas | Ciências da Cultura | Braga | 2004 |
| Contínua | Doutoramento | Universidade Aveiro | Cultura | Aveiro | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. de Lisboa - Faculdade de Letras | Cultura e Formação Autárquica | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. Católica - Escola de Artes | Gestão do Património Cultural | Porto | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. Minho - Inst. Ciências Sociais | Património e Turismo | Braga | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. Algarve - Fac. Ciências Humanas e Sociais | Gestão do Património Cultural | Faro | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa | Gestão Cultural nas Cidades | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. Católica - Fac. Teologia | Turismo e Património Religioso | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. Lusófona Humanidades e Tecnologias | Gestão Cultural | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Universidade Autónoma Luís de Camões | Gestão e Valorização do Património | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Escola Superior de Artes Decorativas - F. R. Espírito Santo Silva | Gestão das Artes e dos Eventos Culturais | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. Independente - Fac. Psicologia e Ciências da Educação | Gestão de Actividades Culturais | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Universidade Porto - Fac. Letras | Recursos Patrimoniais | Porto | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Universidade Porto - Fac. Letras | Dinâmicas de Bens Culturais | Porto | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. Portucalense Infante D. Henrique | Gestão da Cultura e do Património | Porto | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. Portucalense Infante D. Henrique | Turismo Cultural | Porto | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Inst. Politécnico do Porto - Esc. Gestão Empresarial | Gestão Cultural | Porto | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Universidade Coimbra - Fac. Letras | Assuntos Culturais no Ambiente das Autarquias | Coimbra | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Instituto Superior D. Afonso III | Estética e Programação Cultural | Loulé | 2004 |

Fonte: MCTES.

Quadro 63 - Área da História, História da Arte e Património

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|----------|--------------|--|---|------------|------|
| Contínua | Doutoramento | Universidade Lisboa - Fac. Letras | História | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Doutoramento | Universidade Aberta (especializações em História da Arte) | História | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Doutoramento | Universidade Autónoma | História | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Doutoramento | Universidade Lusíada | História | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Doutoramento | Universidade Porto - Fac. Letras | História e História da Arte | Porto | 2004 |
| Contínua | Doutoramento | Universidade Portucalense Infante D. Henrique | História | Porto | 2004 |
| Contínua | Doutoramento | Universidade Coimbra - Fac. Letras | História | Coimbra | 2004 |
| Contínua | Doutoramento | Universidade Coimbra - Fac. Letras | História da Arte | Coimbra | 2004 |
| Contínua | Doutoramento | Universidade Minho - Inst. Ciências Sociais | História | Braga | 2004 |
| Contínua | Doutoramento | Universidade Aveiro | Estudos de Arte | Aveiro | 2004 |
| Contínua | Doutoramento | Universidade Évora - Dep. História | História | Évora | 2004 |
| Contínua | Doutoramento | Universidade Évora - Dep. História | História da Arte | Évora | 2004 |
| Contínua | Doutoramento | Universidade Algarve - Fac. Ciências Humanas e Sociais | História | Faro | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. de Lisboa - Fac. Letras | Teoria e Análise Cultural | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. de Lisboa - Fac. Letras | História Regional e Local | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. de Lisboa - Fac. Letras | História dos Descobrimientos e da Expansão | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. de Lisboa - Fac. Letras | História e Cultura Pré-Clássica | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. de Lisboa - Fac. Letras | História e Cultura do Brasil | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. de Lisboa - Fac. Letras | História e Cultura Europeias Contemporâneas | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. de Lisboa - Fac. Letras | História Contemporânea | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. de Lisboa - Fac. Letras | História de África | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. Nova Lisboa - Fac. Ciências Sociais e Humanas | História da Arte | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. Lisboa - Fac. Belas-Artes | Teorias da Arte | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. Católica - Fac. Teologia | História Religiosa e da Missionaçã Portuguesa | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. Lusíada | História Paleocristã e Medieval | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. Lusíada | História Moderna | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. Lusíada | História Contemporânea | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. Lusíada | História das Ideias | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. Lusíada | História Política Moderna e Contemporânea | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. Lusíada | História da Arte | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. Lusófona de Humanidades e Tecnologias | História Política e Social | Lisboa | 2004 |

Quadro 63 - Área da História, História da Arte e Património (continuação)

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|----------|-------------------------|--|---|---------------|------|
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. do Porto - Faculdade de Letras | História da Arte em Portugal | Porto | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. de Coimbra - Fac. Letras | História Moderna | Coimbra | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. de Coimbra - Fac. Letras | História das Ideologias e das Utopias Contemporâneas | Coimbra | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. de Coimbra - Fac. Letras | História da Arte | Coimbra | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Universidade Minho - Inst. Ciências Sociais | História das Instituições e Cultura Moderna e Contemporânea | Braga | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Universidade Minho - Inst. Ciências Sociais | História e Cultura Medievais | Braga | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Universidade Minho - Inst. Ciências Sociais | História das Colonizações e Migrações | Braga | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Universidade Minho - Inst. Ciências Sociais | História das Populações | Braga | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Universidade Algarve - Fac. Ciências Humanas e Sociais | História da Arte Portuguesa | Faro | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Universidade Algarve - Fac. Ciências Humanas e Sociais | Culturas Árabe e Islâmica e o Mediterrâneo | Faro | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Universidade Açores | História Insular e Atlântica | Ponta Delgada | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. Lusíada | Património Cultural | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. do Porto - Faculdade de Letras | História Medieval e do Renascimento | Porto | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. do Porto - Faculdade de Letras | Recursos Patrimoniais: História da Arte | Porto | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. de Coimbra - Fac. Letras | História da Idade Média | Coimbra | 2004 |

Fonte: MCTES.

Quadro 64 · Área da Arquitectura

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|----------|-------------------------|---|--|------------------------|------|
| Contínua | Doutoramento | Univ. Técnica Lisboa - Fac. Arquitectura | Arquitectura | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Doutoramento | Universidade Coimbra - Fac. Ciências e Tecnologia | Arquitectura e Construção | Coimbra | 2004 |
| Contínua | Doutoramento | Univ. Lusíada | Arquitectura | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Doutoramento | Univ. Moderna | Reabilitação Arquitectónica e Urbana | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Doutoramento | Univ. Évora - Dep de Artes | Arquitectura | Évora | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. Técnica de Lisboa - Fac. Arquitectura | Arquitectura | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. Técnica de Lisboa - Fac. Arquitectura | Regeneração Urbana e Ambiental | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa | Arquitectura | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa | Arquitectura do Território | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. Téc. de Lisboa - Instituto Superior Técnico | Recuperação e Conservação do Património Construído | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. Lusíada | Teoria da Arquitectura | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. Porto - Faculdade de Arquitectura | Metodologias de Intervenção do Património Arquitectónico | Porto | 2004 |
| Contínua | Mestrado | Univ. Lusíada | Política Urbanística e de Cidade | Vila Nova de Famalicão | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. Lusíada | Recuperação, Salvaguarda e Revitalização em Centros Históricos | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. Lusófona de Humanidades e Tecnologias | Urbanismo | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Escola Superior de Artes Decorativas - F. R. Espírito Santo Silva | Projecto de Recuperação e Reabilitação em Arquitectura de Interiores | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Universidade Portucalense Infante D. Henrique | Reabilitação do Património Arquitectónico | Porto | 2004 |
| Contínua | Curso de Especialização | Univ. Católica - Fac. Ciências Sociais | Urbanismo | Braga | 2004 |

Fonte: MCTES.

1.2.2.2 Formação Contínua Inserida no Mercado de Trabalho

A formação contínua inserida no mercado de trabalho, isto é, dirigida ao aperfeiçoamento e actualização científica e técnica dos profissionais do sector, e promovida, fora do sistema de ensino, por instituições e empresas, pode assumir formas diversificadas, desde cursos de curta duração a conferências, seminários ou *workshops*. A tendência para que a disponibilidade e qualidade destes cursos e *workshops* de curta duração, enquanto oportunidades de formação profissional avançada, continue a aumentar tenderá a revelar-se um factor crítico para a evolução deste sector de actividade.

Neste particular, importa relevar a forte concentração da oferta formativa nas áreas da Museologia e Museografia e da Informação e Documentação, e ainda na área da Gestão Cultural, o que parece indicar a fraca capacidade organizativa das instituições e associações profissionais que intervêm em outras áreas. Todavia, importa referir que a informação constante dos quadros seguintes não cobre a totalidade das ofertas de formação contínua existentes no país, mas tão somente a estruturada enquanto cursos visando o aperfeiçoamento e a actualização de conhecimentos e competências (Quadros 65 a 68).

Quadro 65 - Área da Conservação e Restauro

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|----------|--------------------------|---|--|-----------------|------|
| Contínua | Reciclagem, Actualização | A POM - Associação Portuguesa de Museologia | Limpeza de Objectos de Arte por Ablação Laser | Porto | 2002 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | Biblioteca Nacional | Preservação e Conservação | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | RPM - Rede Portuguesa de Museus | Introdução às Práticas de Conservação Preventiva | Porto / Funchal | 2003 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | A POM - Associação Portuguesa de Museologia | Conservação Preventiva | Porto / Braga | 2002 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | APBAD - Ass. Port. de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas | Introdução à Conservação de Colecções Fotográficas | Lisboa | 2005 |

Fontes: A POM; RPM; APBAD.

Quadro 66 · Área da Museologia e Museografia

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|----------|--------------------------|--|---|-----------------------|------|
| Contínua | Reciclagem, Actualização | RPM - Rede Portuguesa de Museus | Programação e Produção de Exposições | Braga / Ponta Delgada | 2003 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | RPM - Rede Portuguesa de Museus | Papel Social dos Museus e Intervenção Comunitária | Évora | 2003 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | RPM - Rede Portuguesa de Museus | Edições e Divulgação em Museus | Porto | 2003 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | RPM - Rede Portuguesa de Museus | Museu e Coleções Etnográficas | Lisboa | 2003 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | RPM - Rede Portuguesa de Museus | Embalagem e Transporte de Bens Museológicos | Tavira | 2003 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | APOM - Associação Portuguesa de Museologia | Guardaria e Atendimento | Porto / Braga | 2002 |

Fontes: MC-RPM; APOM.

Quadro 67 · Área da Informação e Documentação

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|----------|--------------------------|---|--|-----------------|------|
| Contínua | Reciclagem, Actualização | Biblioteca Nacional | Normalização Biblioteconómicas | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | Biblioteca Nacional | PORBASE 5 | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | IAN/TT - Instituto dos Arquivos Nacionais | Gestão de Documentos e Substituição de Suportes | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | IAN/TT - Instituto dos Arquivos Nacionais | Gestão de Arquivos Electrónicos | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | IAN/TT - Instituto dos Arquivos Nacionais | Gestão de Documentos: Aplicação da Norma ISO 15489 | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | IAN/TT - Instituto dos Arquivos Nacionais | Controlo de Qualidade de Microfilmes | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | IAN/TT - Instituto dos Arquivos Nacionais | Normalização da Descrição em Arquivos | Lisboa | 2004 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | IEFP - Centros de Formação Profissional | Técnicas de Organização, Documentação e Arquivo | Setúbal / Braga | 2004 |

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|----------|--------------------------|--|---|---------------------|------|
| Contínua | Reciclagem, Actualização | IEFP – Centros de Formação Profissional | Circuito Documental e Tratamento de Publicações | Aljustrel / Odemira | 2004 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | APBAD – Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas | A Classificação Decimal Universal e as Bibliotecas em Livre Acesso | Lisboa | 2005 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | APBAD – Ass. Port. de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas | A Aventura da Informação: Recursos de Informação na Internet | Lisboa | 2005 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | APBAD – Ass. Port. de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas | Viagens por entre linhas: Trajectos na Animação do Livro e da Leitura | Lisboa | 2005 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | APBAD – Ass. Port. de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas | Planeamento em Serviços de Informação / Documentação: Ferramentas e Indicadores de Gestão | Lisboa | 2005 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | APBAD – Ass. Port. de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas | Como fazer uma Biblioteca Digital | Lisboa | 2005 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | APBAD – Ass. Port. de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas | Classificação e Cotação de Fundos Musicais em Bibliotecas Públicas | Lisboa | 2005 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | APBAD – Ass. Port. de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas | Indexação e resumos de Documentos Digitais e Multimédia | Lisboa | 2005 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | APBAD – Ass. Port. de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas | Organização e Tratamento Técnico de Fundos Antigos Impressos | Lisboa | 2005 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | APBAD – Ass. Port. de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas | Catálogo de Material não Livro e Documentos Electrónicos | Lisboa | 2005 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | APBAD – Ass. Port. de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas | Microfilmes: Valor Probatório | Lisboa | 2005 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | APBAD – Ass. Port. de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas | Metodologias de Auto-Avaliação em Serviços de Informação e Documentação | Lisboa | 2005 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | APBAD – Ass. Port. de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas | Criação de Portais de Assuntos para Bibliotecas | Lisboa | 2005 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | APBAD – Ass. Port. de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas | Microfilmagem: Controlo de Qualidade | Lisboa | 2005 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | APBAD – Ass. Port. de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas | Modelação de Dados | Lisboa | 2005 |

Fontes: BN; IAN/TT; IEFP; APBAD.

Quadro 68 - Área da Gestão Cultural

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|----------|--------------------------|--------------------|---|--------------|------|
| Contínua | Reciclagem, Actualização | CultDigest | Planos de Acção Cultural em Autarquias | Porto | 2005 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | CultDigest | Como Organizar Candidaturas de Projectos Sócio-Culturais | Lisboa | 2005 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | CultDigest | Como obter Fundos Comunitários para Projectos Culturais | Lisboa | 2005 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | CultDigest | Como obter Patrocinadores e Mecenas para Projectos Culturais | Lisboa | 2005 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | CultDigest | Como fazer um Plano de Marketing para o seu Projecto Cultural | Lisboa | 2005 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | CultDigest | Desenvolvimento de Programas Educativos em Instituições Culturais | Lisboa | 2005 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | CultDigest | Património em Formato Digital | Lisboa | 2005 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | CultDigest | Como fazer e financiar Projectos Culturais | Lisboa | 2005 |
| Contínua | Reciclagem, Actualização | CultDigest | Como elaborar uma candidatura ao Programa Cultura 2000 | Lisboa/Porto | 2005 |

Fonte: CultDigest.

1.2.2.3 Outra Formação

Relativamente à formação dirigida a não especialistas, mas passível de ser apropriada por profissionais do sector, importa relevar alguns cursos livres, pro-

movidos por instituições com outra oferta de formação dirigida ao sector, e de entre as quais se destaca as constantes do quadro seguinte (Quadro 69).

Quadro 69 · Área da Conservação e Restauro

| Tipo | Modalidade | Entidade Formadora | Curso | Localidade | Ano |
|---------------|------------|--|--|------------|------|
| Cursos Livres | ... | Universidade Católica - Escola de Artes | Conservação e Restauro de Cerâmica | Porto | 2004 |
| Cursos Livres | ... | Univ. Autónoma - Dep. História | Desenho Arqueológico | Lisboa | 2004 |
| Cursos Livres | ... | Univ. Autónoma - Dep. História | Arqueologia Naval | Lisboa | 2004 |
| Cursos Livres | ... | Instituto de Artes e Ofícios | Restauro de Porcelanas, Faianças e Vidro | Lisboa | 2004 |
| Cursos Livres | ... | Instituto de Artes e Ofícios | Encadernação | Lisboa | 2004 |
| Cursos Livres | ... | Instituto de Artes e Ofícios | Decoração de Encadernações | Lisboa | 2004 |
| Cursos Livres | ... | Instituto de Artes e Ofícios | Douramento | Lisboa | 2004 |
| Cursos Livres | ... | Escola Profissional de Recuperação do Património | Restauro de Azulejos | Cacém | 2004 |
| Cursos Livres | ... | Escola Profissional de Recuperação do Património | Iniciação ao Restauro de Madeiras | Cacém | 2004 |

Fontes: ME; MCTES.

Finalmente, e ainda que não se possua informação quantitativa, importa salientar a importância do Programa Estágios Profissionais, ao abrigo do qual, e através de Despacho Conjunto entre o Ministério da Cultura e o Ministério do Trabalho são promovidos um número muito significativo de estágios profissionais de jovens licenciados em instituições museológicas, bibliotecas, arquivos, bem como em departamentos de cultura de Autarquias locais, e que têm contribuído para a consolidação de conhecimentos e o desenvolvimento de competências em áreas ligadas à preservação, conservação, restauro e valorização do Património Cultural.

1.3. Análise da oferta formativa

1.3.1 A formação do ponto de vista da oferta

Neste ponto pretende-se efectuar uma análise de carácter qualitativo da oferta existente, referenciada como especificamente direccionada para o sector da preservação, conservação e valorização do Património Cultural, nomeadamente no que respeita ao tipo de entidades formadoras, distribuição geográfica

das ofertas e níveis de qualificação à saída, por área de formação considerada.

Como se pode constatar a partir do levantamento efectuado, a maioria das universidades portuguesas, públicas ou privadas, possui oferta formativa para algumas das áreas consideradas. De uma forma geral, a oferta de nível superior responde quantitativamente às necessidades do sector, revelando-se moderada, em termos quantitativos, nas áreas directamente relacionadas com o Património Cultural, como a conservação e restauro, a arqueologia, a informação e documentação, a antropologia e a história da arte. Nas restantes, de carácter mais transversal, como a história, a arquitectura, a animação sociocultural e o turismo, o número de ofertas é significativamente superior.

Nas áreas mais relacionadas com a preservação, conservação e valorização do património cultural, a oferta de formação de nível superior existente é, fundamentalmente, de carácter público, universitário e politécnico, e na generalidade não é de criação recente. Ao contrário, nas restantes áreas verifica-se

um maior equilíbrio entre a oferta de carácter público e privado, sendo muita desta última de criação muito recente.

Mais uma vez se releva a não existência de oferta de formação inicial, de nível superior, na área da museologia e museografia, o que tende a configurar uma estruturação do emprego de nível superior nesta área em torno de percursos de experiência e formação contínua, a qual, como se verá, é abundante e diversificada.

Relativamente à oferta de nível não superior, importa salientar a importância do Ensino Profissional na configuração da resposta às necessidades do sector, e o centramento de alguns projectos educativos de Escolas Profissionais em torno das actividades do património, designadamente com ofertas específicas para as principais áreas: conservação e restauro, arqueologia, museografia e documentação. Ainda ao nível do Ensino Profissional, importa relevar a distribuição geográfica bastante equilibrada dessa oferta, se bem que algumas das estruturas formativas não tenham, ainda, deixado de estar fortemente associadas a projectos locais, e como tal revelem dificuldades de inserção dos seus formados no mercado de emprego, quer pela saturação do mercado local, quer por dificuldades e resistências à mobilidade geográfica.

Finalmente, importa referir a fraca expressividade da oferta de formação qualificante e de nível intermédio, nomeadamente a promovida pelo IEFP que, após uma longa experiência na dinamização do Programa de Conservação do Património Cultural (CPC) através de Centros de Conservação e Restauro promovidos em articulação com o IPPAR, viria a abandonar o Programa e a não internalizar esta oferta formativa.

Em relação à análise realizada à distribuição de cursos de formação contínua, por entidade formadora, local de realização, e modalidade, por áreas, importa, antes de mais, salientar a importância da formação contínua inserida no Sistema Educativo, promovida pelas Universidades e Institutos Politécnicos que, em termos quantitativos, ultrapassa já a oferta de qualificação ao nível de bacharelato e licenciatura promovidas pelas referidas instituições.

Efectivamente, o número de pós-graduações, mestrados e doutoramentos existentes quer nas áreas mais directamente associadas à preservação, conservação e valorização do património cultural, quer nas áreas de carácter mais transversal mas apropriáveis pelo sector, ultrapassa já largamente o número de licenciaturas e bacharelatos, o que para além de confirmar a tendência crescente para a estruturação

Quadro 70 - Número de Cursos de Formação Inicial, por Área e Nível de Formação

| Área | Nível 4 e 5 | | Nível 2 e 3 |
|-------------------------------|-----------------|---------------------|-----------------------|
| | Ensino Superior | Ensino Profissional | Formação Profissional |
| Conservação e Restauro | 4 | 10 | 3 |
| Arqueologia | 6 | 1 | 0 |
| Museologia e Museografia | 0 | 10 | 0 |
| Informação e Documentação | 6 | 12 | 3 |
| Gestão Cultural | 7 | 0 | 0 |
| Antropologia | 6 | 0 | 0 |
| História da Arte e Património | 7 | 0 | 0 |
| Arquitectura | 22 | 0 | 0 |
| Animação Sociocultural | 18 | 31 | 0 |
| Turismo e Cultura | 11 | 0 | 0 |
| TOTAL | 87 | 64 | 6 |

Fontes: MCTES; ME; MTSS; Outras.

Quadro 71 - Número de Cursos de Formação Contínua, por Área e Nível de Formação

| Área | Entidades Promotoras | |
|---|-------------------------------------|---|
| | Estabelecimentos de Ensino Superior | Instituições, Empresas e Ass. Profissionais |
| Conservação e Restauro | 19 | 2 |
| Arqueologia | 11 | 0 |
| Museologia e Museografia | 19 | 8 |
| Informação e Documentação | 21 | 24 |
| Gestão Cultural | 20 | 9 |
| Antropologia | 8 | 0 |
| História, História da Arte e Património | 46 | 0 |
| Arquitectura | 18 | 0 |
| TOTAL | 162 | 43 |

Fontes: MCTES; Outras.

de um novo nível de qualificação pós licenciatura, como veículo de especialização, tende igualmente a confirmar o elevado nível de competitividade existente no mercado de emprego do sector e a importância da especialização para a afirmação dos novos candidatos à entrada no mercado de trabalho.

Da análise da oferta de formação contínua importa ainda reter a importância das instituições especializadas, como a Rede Portuguesa de Museus, a Biblioteca Nacional e o Instituto dos Arquivos Nacionais / Torre do Tombo, bem como das associações profissionais, designadamente as que agregam profissionais de museologia, como a Associação Portuguesa de Museologia, profissionais de BAD, como a Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, e gestores culturais, como a Associação Portuguesa de Gestão Cultural, na promoção de ofertas de aperfeiçoamento, actualização e reciclagem especificamente dirigidas aos profissionais dessas áreas.

A este nível, importa ainda relevar a inexistência ou fraca expressividade da oferta de aperfeiçoamento e reciclagem dirigida às áreas da conservação e restauro, arqueologia e antropologia, o que também estará associado a uma menor propensão para a formação contínua por parte desses profissionais e a uma menor capacidade organizativa e de identificação de necessidades por parte das associações profissionais existentes nessas áreas.

Ao nível da distribuição regional da oferta de formação de nível superior, sem dúvida a mais significativa quer ao nível da formação inicial quer da contínua, esta apresenta uma distribuição equilibrada ao nível das regiões Norte, Centro e Lisboa e Vale do Tejo, e fortes lacunas quer em termos quantitativos quer de diversidade nas regiões do Alentejo e Algarve, o que parece contrastar com a importância salientada ao longo do estudo da associação entre turismo e património cultural, mas que é reveladora da riqueza patrimonial das diferentes regiões (Quadro 72).

1.3.2 A formação do ponto de vista da procura

Do ponto de vista da procura de formação, por parte de jovens e de activos, com ou sem formação superior, a informação disponível sobre o número de alunos inscritos em cursos permite-nos concluir que, ao nível da formação inicial de nível superior nas áreas directamente relacionadas com o Património Cultural, como a conservação e restauro, a arqueologia, a informação e documentação, a antropologia e a história da arte, a procura é moderada, representando cerca de 1% do total de alunos a frequentar formação inicial de nível superior.

Todavia, quando comparado o número de alunos a frequentar um curso superior nas áreas directamente relacionadas com o Património Cultural, com o volume do emprego nessas mesmas áreas, entende-se a pro-

Quadro 72 • Número de Cursos de Formação Superior, por Região e Área de Formação

| Área | | Região | | | | |
|-------------------------------|-------------------|--------|--------|-------------|----------|---------|
| | | Norte | Centro | Lisboa V.T. | Alentejo | Algarve |
| Conservação e Restauro | Formação Inicial | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| | Formação Contínua | 4 | 0 | 14 | 1 | 0 |
| Arqueologia | Formação Inicial | 2 | 1 | 2 | 1 | 0 |
| | Formação Contínua | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| Museologia e Museografia | Formação Inicial | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Formação Contínua | 5 | 1 | 11 | 1 | 0 |
| Informação e Documentação | Formação Inicial | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| | Formação Contínua | 5 | 5 | 6 | 2 | 1 |
| Gestão Cultural | Formação Inicial | 2 | 1 | 2 | 0 | 0 |
| | Formação Contínua | 9 | 2 | 7 | 0 | 2 |
| Antropologia | Formação Inicial | 1 | 1 | 4 | 0 | 0 |
| | Formação Contínua | 1 | 1 | 5 | 0 | 0 |
| História da Arte e Património | Formação Inicial | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 |
| | Formação Contínua | 2 | 3 | 5 | 1 | 1 |
| TOTAL | Formação Inicial | 11 | 8 | 13 | 2 | 1 |
| | Formação Contínua | 28 | 15 | 51 | 6 | 5 |

Fontes: MCTES; ME; MTSS; Outras.

cupação de alguns agentes sociais com a eventual sobredimensionamento da oferta, uma vez que o número de alunos corresponde actualmente a cerca de 40% do número de profissionais em actividade, e interrogar da capacidade de absorção pelo mercado de trabalho de tão elevado número de futuros profissionais.

Pese embora as actuais dificuldades de contratação de pessoal, o facto é que as estruturas museológicas, bibliotecas e arquivos nacionais continuam a revelar um peso muito aquém da média na União Europeia de profissionais com formação de nível médio e superior (37% em Portugal contra 64% na média da UE).

Quadro 73 • Número de Formandos em Formação Inicial, por Área e Nível de Formação

| Área | Nível 4 e 5 | | Nível 2 e 3 | |
|-------------------------------|-----------------|---------------------|-----------------------|--|
| | Ensino Superior | Ensino Profissional | Formação Profissional | |
| Conservação e Restauro | 410 | 127 | 21 | |
| Arqueologia | 830 | 54 | 0 | |
| Museologia e Museografia | 0 | 109 | 0 | |
| Informação e Documentação | 508 | 135 | 65 | |
| Gestão Cultural | 259 | 0 | 0 | |
| Antropologia | 1059 | 0 | 0 | |
| História da Arte e Património | 859 | 0 | 0 | |
| SUBTOTAL | 3925 | 425 | 86 | |
| Arquitectura | 9965 | 0 | 0 | |
| Animação Sociocultural | 999 | 1112 | 0 | |
| Turismo e Património | 947 | 0 | 0 | |
| TOTAL | 15836 | 1537 | 86 | |

Fontes: MCTES; ME; MTSS.

Quadro 74 - Número de Formandos em Formação Contínua, por Área e Nível de Formação

| Área | Estabelecimentos de Ensino Superior |
|---|-------------------------------------|
| Conservação e Restauro | 106 |
| Arqueologia | 56 |
| Museologia e Museografia | 77 |
| Informação e Documentação | 470 |
| Gestão Cultural | 22 |
| Antropologia | 43 |
| História, História da Arte e Património | 32 |
| TOTAL | 806 |

Fonte: MCTES.

Da análise da procura de formação inicial importa ainda relevar a desproporção entre a procura de nível superior e de nível intermédio (4 para 1), e que permite evidenciar uma tendência inexorável para a alta qualificação deste sector de actividade, que já se verifica na União Europeia.

Relativamente à procura de formação contínua, inserida ou não no sistema educativo, a informação disponível não permite uma análise rigorosa desta componente da procura, sendo certo, apenas, a sua crescente procura e a sua importância para a especialização dos profissionais do sector do património cultural.

1.3.3 Análise global da oferta formativa

A título de balanço final da caracterização e análise da oferta formativa, os dados disponíveis permitem-nos concluir que:

- A formação inicial de nível superior direccionada para o sector do Património Cultural satisfaz quantitativamente, e para a generalidade das áreas, as necessidades do sector, revelando, todavia, alguns desajustes qualitativos que serão analisados no ponto seguinte.
- A oferta formativa inicial apresenta uma forte incidência territorial, em termos de áreas cobertas e de capacidade de promoção e organização de formação, nas regiões Norte, Centro e Lisboa e Vale do Tejo, onde o volume de emprego e de empresas do sector é mais relevante. As regiões do Alentejo e Algarve apresentam lacunas consideráveis em termos de diversidade da oferta instalada.
- A oferta de formação inicial de nível superior é predominantemente pública nas áreas específicas à produção de competências para a preservação, conservação e valorização do património cultural, revelando uma distribuição mais equilibrada entre a promoção pública e privada nas restantes áreas.
- Na generalidade das áreas, fruto do abrandamento registado nos últimos anos do ritmo de crescimento do emprego no sector, e do crescimento quantitativo da oferta de formação inicial de nível superior, começam a evidenciar-se alguns sinais de sobredimensionamento da rede instalada e, conseqüentemente, dificuldades acrescidas de inserção dos jovens licenciados no mercado de emprego.
- A formação de técnicos intermédios, da responsabilidade das Escolas Profissionais e do Sistema de Aprendizagem, apresenta situações distintas: nas Escolas Profissionais há uma maior diversidade da oferta e uma cobertura territorial mais equilibrada; no Sistema de Aprendizagem a oferta está centrada num número mais restrito de áreas, por vezes associadas ao Artesanato, revelando ainda uma cobertura regional bastante irregular.
- A oferta formativa respeitante à qualificação inicial é diminuta e concentrada nas áreas da conservação e restauro e da informação e documentação.

- A oferta de formação contínua de nível superior, que vem evidenciando um crescimento acelerado nos últimos anos, está manifestamente sobredimensionada face às necessidades evidenciadas pelo sector, correspondendo, fundamentalmente, à afirmação de um novo grau pós-licenciatura associado à necessidades de aprofundamento de competências de investigação.
- Tal como a formação inicial, também a formação contínua de nível superior apresenta uma forte incidência territorial nas regiões Norte, Centro e Lisboa e Vale do Tejo, onde o volume de emprego e de empresas do sector é mais relevante, e onde existem lacunas nas regiões do Alentejo e Algarve.
- Os promotores institucionais ligados ao Ministério da Cultura, e as Associações Profissionais dinamizam um conjunto muito significativo de oferta formativa de actualização, aperfeiçoamento e reciclagem, que evidencia um diagnóstico aprofundado das necessidades de formação dos profissionais do sector.
- A oferta de formação contínua, para aperfeiçoamento e actualização nas áreas da conservação e restauro, da arqueologia e da antropologia é quantitativamente escassa.
- Para além dos promotores institucionais tutelados pelo Ministério da Educação e pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, e cuja oferta está, fundamentalmente, direccionada para os profissionais a operarem em instituições públicas, são escassas as empresas que apostam na formação interna, e igualmente escassos os promotores privados de oferta formativa dirigida aos activos do sector.
- Ao nível da formação contínua, releva-se ainda a importância dos seminários, colóquios, *workshops*, bem como da difusão de trabalhos e publicações especializadas, onde os agentes institucionais tutelados pelo Ministério da Cultura, a par com as Associações Profissionais vêm desempenhando um papel muito relevante.

1.4 Imagem da oferta formativa

Neste ponto pretende-se analisar a imagem da oferta formativa na óptica dos empregadores, sejam instituições ou empresas, evidenciada durante a fase de estudos de caso.

Ao contrário de muitos outros sectores, em que tem vindo a ser evidenciado, por parte dos empregadores, um elevado desconhecimento da oferta de formação inicial e contínua, os empregadores do sector do Património Cultural revelam um conhecimento bastante aprofundado da oferta existente. Esse conhecimento decorre de uma estreita proximidade que mantêm com as instituições formativas, designadamente por via do seu envolvimento em estágios curriculares e profissionais. Essa maior proximidade permite-lhes, também, revelar uma maior satisfação com o seu nível de qualidade, isto é, com o desempenho dos jovens recém-diplomados.

Já ao nível da formação contínua, o facto de se tratar de um sector de reduzida dimensão, como o é o da preservação, conservação e valorização do património cultural em termos de número de entidades empregadoras e em volume de emprego, e em que o domínio de competências, evidenciado ou não por um grau de qualificação, tende a constituir factor decisivo de vantagem competitiva, tem vindo a fazer crescer, de forma quase exponencial, a oferta de formação contínua de nível superior. Daí o seu desconhecimento ou desvalorização dessa formação em detrimento da oferta de formação contínua inserida no mercado de trabalho, designadamente da promovida pelas instituições públicas (no caso das instituições museológicas, bibliotecas e arquivos) ou pelas associações profissionais.

Relativamente às formações para o nível de técnicos intermédios (nível 3), a opinião geral é a de que ela é simultaneamente escassa e necessária à consolidação dos projectos institucionais/empresariais. Todavia, neste particular importa relevar o facto de o sector revelar uma tendência acentuada para o emprego crescente de profissionais com nível de

formação superior e, como tal, se acentuarem as dificuldades de inserção no mercado de emprego de profissionais de nível intermédio. Daí que perca sentido a afirmação recorrente da carência de artífices qualificados, uma vez que, no actual contexto, essa carência só poderá ser satisfeita por técnicos de nível intermédio, ou de nível superior com elevadas competências de execução.

Como necessidades mais sentidas relevam-se as das técnicas de diagnóstico com recurso a exames e análises laboratoriais, e da preservação, conservação e restauro de bens de arte contemporânea, da conservação e restauro de documentos gráficos, registos fonográficos, fílmicos e de suportes digitais, do desenho arqueológico, da gestão de arquivos electrónicos, para além das necessidades já referenciadas ao nível da gestão de projectos culturais e da utilização das novas tecnologias de informação e comunicação na dinamização dos espaços museológicos.

2. Das Necessidades de Competências às Necessidades de Formação

A partir dos dados recolhidos ao longo do trabalho de campo (estudos de caso nas instituições/empresas, entrevistas a actores privilegiados, levantamento e caracterização da oferta formativa) e da identificação e laboração dos perfis profissionais e respectivas competências, importa agora identificar alguns dos desajustamentos mais significativos e, conseqüentemente, algumas necessidades de reorientação da oferta formativa dirigida ao sector.

2.1 Pistas para a reorientação da oferta formativa

Ao nível da oferta de formação inicial de nível superior importa, antes de mais, salientar dois aspectos positivos detectados na oferta existente e que, comparativamente a outros sectores, representam avanços significativos: a existência e a importância

das práticas de alternância entre as formações e a actividade produtiva, e a reduzida diversidade de designações adoptadas.

Relativamente à existência de práticas de alternância entre as formações e a actividade produtiva, ela constitui não só um mecanismo de auto e heteroavaliação das formações, e modalidade de desenvolvimento e consolidação de competências, mas também instrumento de facilitação da integração dos jovens em formação no mercado de trabalho. Não sendo a existência de práticas de alternância generalizada a toda a oferta de formação inicial de nível superior, registam-se esforços para a sua adopção pela generalidade dos promotores de formação.

Igualmente relevante é o facto de, neste sector, não se registar uma grande diversidade de designações adoptadas para os mesmos referenciais de emprego, o que ajuda a melhorar a visibilidade das formações e a transparência no mercado de trabalho.

Como aspectos a ponderar, refira-se a existência de sinais de sobredimensionamento da rede formativa, resultante do elevado volume da oferta de formação superior em algumas áreas, e que se traduz na crescente dificuldade de inserção de jovens recém-licenciados, bem como algum insuficiente desenvolvimento de capacidades práctico-operativas, resultante de um peso excessivo de componentes teóricas na configuração das ofertas formativas, e de um insuficiente investimento em instalações e equipamentos adequados ao desenvolvimento dessas capacidades.

Este desajuste, recorrente no discurso dos empregadores, torna-se mais preocupante quando a tendência para a elevação dos níveis de acesso ao emprego tende a acentuar-se, como no caso do sector do património cultural. Efectivamente, num contexto em que o acesso aos empregos disponíveis tende a ser feito, cada vez mais, após uma formação de nível superior, e em que o perfil dos empregos disponíveis integra um conjunto de saberes fazer de natureza prática/operativa, cujo domínio tende a constituir-se como factor distintivo e altamente valorizado no mer-

cado de trabalho, a existência de ofertas formativas insuficientemente apetrechadas para assegurar o desenvolvimento dessas competências constitui uma não conformidade que importa corrigir.

Ainda ao nível da oferta formativa de nível superior, e atendendo aos perfis profissionais definidos pelo presente Estudo, importaria proceder a um estudo mais aprofundado sobre os percursos de inserção e progressão nas carreiras associadas à gestão de instituições culturais. Trata-se, em síntese, de clarificar se os requisitos de acesso a funções na área da gestão de instituições culturais (e do património cultural) exigem ou não experiência profissional consolidada, e assim da necessidade ou não de oferta de formação inicial para a gestão cultural, ou se, pelo contrário, esta deva ser, exclusivamente, contínua, tal como sucede com a área da museologia.

Outra área onde importa clarificar a necessidade ou não de oferta de formação inicial de nível superior é a da informação e documentação, isto é, em biblioteconomia e ciências documentais. Com efeito, quer pelas necessidades crescentes decorrentes do advento da sociedade da informação e do conhecimento, quer pelas exigências do perfil de competências mobilizáveis pelos Documentalistas, considera-se pertinente a emergência e consolidação de oferta de formação inicial específica de nível superior. Já a especialização em arquivos ou bibliotecas, a existir, deverá constituir-se como oferta de formação contínua.

No presente estudo identificou-se como em crescimento o emprego de Técnico/a de Serviços Educativos, tido por necessário num cenário de desenvolvimento sustentado do sector. O perfil de competências deste profissional é, claramente, de nível superior, não exigindo, todavia, um domínio de competências tão alargado que pressuponha a necessidade de especialização pós-graduada. Todavia, o levantamento da oferta formativa não permitiu detectar oferta especificamente dirigida à sua qualificação e, eventualmente, nem se justifica, dada a abundância de

licenciados desempregados. Justifica-se assim a existência de oferta formativa tendente à reconversão de licenciados em áreas afins tendo em vista a inserção de profissionais qualificados nos serviços educativos das instituições patrimoniais.

Outra área onde importaria clarificar a oferta existente é a da animação. Com efeito, não só se nos afigura injustificada a existência de formação para animador sociocultural de nível intermédio, como o volume de emprego parece não justificar uma tão abundante oferta de nível intermédio e superior nessa área. Neste particular, impõe-se a criação de mecanismos de regulação mais eficazes.

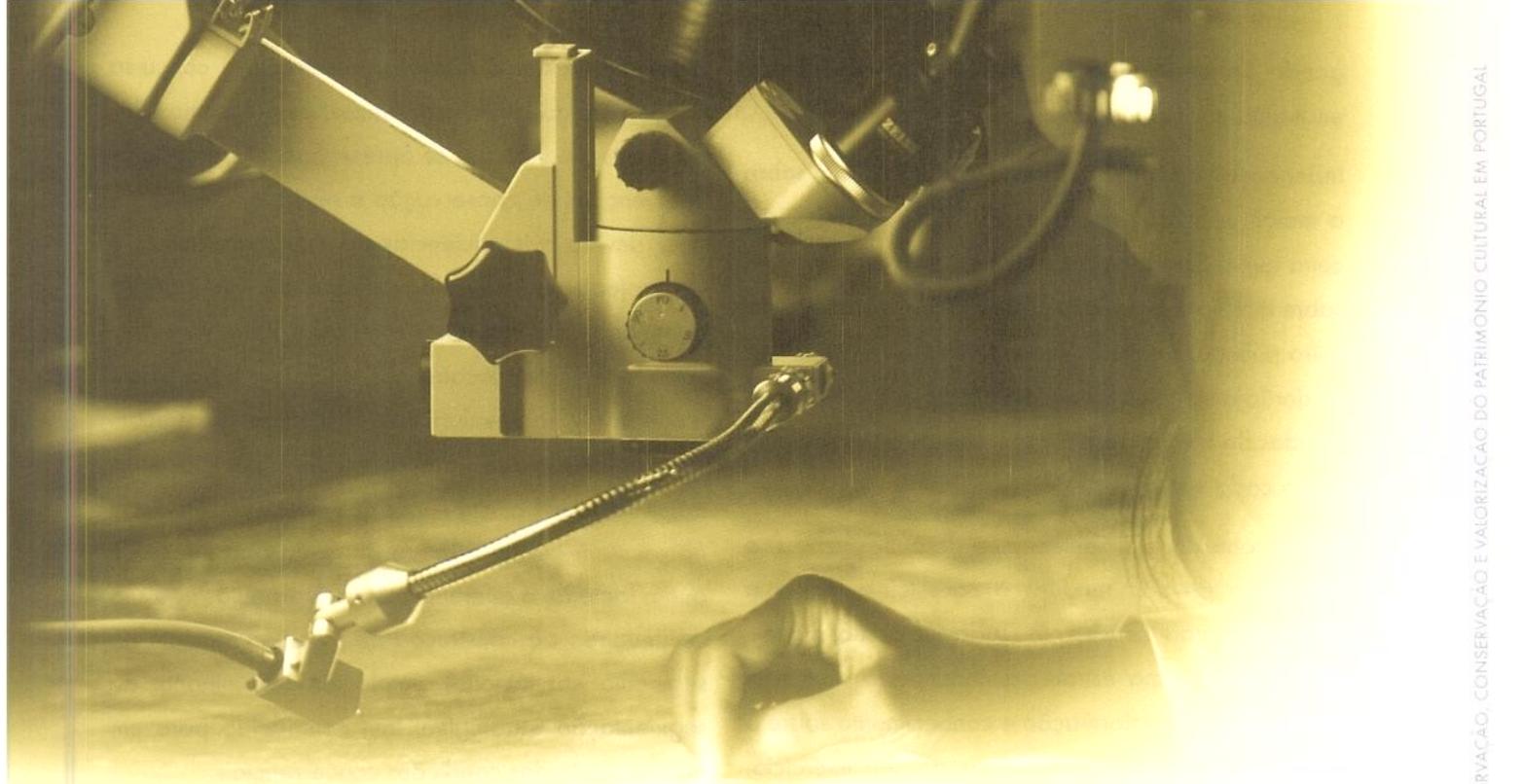
Ao nível da formação de técnicos intermédios verifica-se ainda um outro desajuste que importa relevar, e que reporta à distribuição geográfica da oferta. Com efeito, a oferta formativa de nível secundário, para as áreas da conservação e restauro, museografia, arqueologia e informação e documentação tende a concentrar-se nas regiões do interior, fora dos principais pólos culturais de Lisboa e Porto, o que, independentemente da sua pertinência, permite suscitar a questão do aprofundamento do dualismo do mercado de trabalho, por via das disparidades regionais da oferta formativa.

Como referido anteriormente, a análise da oferta de formação contínua permitiu detectar que, neste sector existe já uma diversidade significativa de oferta de formação contínua, de nível superior, na generalidade, considerada como muito satisfatória quer em termos quantitativos quer qualitativos. Para profissionais qualificados e altamente qualificados a oferta específica dirigida ao seu aperfeiçoamento e reciclagem é, significativamente, mais reduzida. Neste particular, e tendo em conta que parte significativa desses profissionais se encontra afecto ao sector público, impõe-se um maior dinamismo na promoção da formação contínua por parte das instituições sob tutela do Ministério da Cultura, nomeadamente para as instituições aderentes às redes públicas e por parte das instituições do ensino superior universitário e politécnico.

A terminar, releva-se o facto de, à excepção de um número muito reduzido de instituições do ensino superior e de ensino profissional, a generalidade da oferta instalada não resultar de uma abordagem integrada e integradora do sector do património cultural (ou da cultura em sentido mais amplo), passível portanto de intervenções plurais mas complementares, resultando antes de respostas casuísticas cuja justificação e motivação são de difícil explicação. A criação de departamentos do património cultural que dessem coerência e consistência às ofertas formativas no contexto das instituições em que se inserem

poderia constituir um instrumento agregador das diferentes áreas de formação.

E finalmente, importa ainda relevar a importância que, num sector tão reduzido em termos de volume de emprego, poderia assumir a existência de uma instância de articulação que, à semelhança das redes de cooperação, potenciase o estabelecimento de mecanismos de articulação entre operadores de formação, as instituições da tutela e as principais instituições patrimoniais, que eventualmente pudesse traduzir esse esforço num plano de formação de médio e longo prazo para o sector.



V. Outras Estratégias de Resposta às Necessidades de Competências

O trabalho que aqui se completa pretendeu, para além da elaboração de um diagnóstico de necessidades de formação e da identificação da evolução futura das competências profissionais, constituir uma base de informação sobre o sector do património cultural e do seu futuro em Portugal, fornecendo pistas quanto às políticas para a sua dinamização e qualificação, e quanto às medidas a tomar no âmbito da reorientação da oferta formativa.

Todavia, alterações ao nível da oferta de ensino-formação não constituem, por si só, uma resposta eficaz se não forem acompanhadas por outras medidas e intervenções nos mercados, designadamente ao nível do mercado de trabalho e das práticas de gestão dos recursos humanos nas organizações do sector.

Assim, relevam-se em seguida algumas pistas para a acção num futuro próximo.

O papel do Estado e a dinamização do mecenato

A evolução do mercado da conservação e restauro do património cultural em Portugal, tal como na maioria dos países da União Europeia, encontra-se fortemente dependente da maior ou menor intervenção e apoio do Estado, seja por via da actividade das instituições tuteladas da administração central, seja por via da acção das autarquias locais, seja ainda pela via do financiamento a fundações e outras estruturas de natureza cultural sem fins lucrativos.

Todavia, os problemas de sustentabilidade de empresas e instituições do sector, induzidos quer pela extensão do conceito e das formas de património cultural, quer pelo alargamento do campo de acção da política cultural a um conjunto muito significativo de actividades associadas à dinamização do mercado e à formação de públicos, têm vindo a agravar-se, obri-

gando ao questionar do peso e papel do Estado enquanto principal agente do sector.

Independentemente das incertezas que pairam sobre a maior ou menor estabilização da dotação financeira que o Estado continuará a afectar ao sector, ou sobre a maior ou menor selectividade do apoio financeiro público, ou ainda sobre o ritmo e as áreas que tenderão a ser externalizadas, o facto é que as necessidades de diversificação das fontes de financiamento serão cada vez maiores.

Neste contexto, e à semelhança de outros países, o Mecenato privado tenderá a constituir-se como a alternativa mais consistente. Todavia, a sua dinamização impõe uma estratégia concertada que vise: elevar o nível de informação e conhecimento sobre o mecenato e os benefícios fiscais ao seu exercício; alargar o leque de empresas mecenas, nomeadamente a empresas de menor dimensão; estimular modalidades de apoio mecenático que configurem uma atitude proactiva e de responsabilidade social e cívica por parte das empresas mecenas; majorar o apoio a projectos que possuam apoio mecenático consistente.

Transparência e co-responsabilização em mercados onde predominem lógicas de subcontratação

Um segmento considerável do mercado da conservação e restauro tem vindo, nos últimos anos, a ser absorvido por empresas de construção civil, associadas, ou não, em regime de subcontratação, a empresas ou profissionais da conservação e restauro. Este movimento, ditado pelas lógicas dominantes do mercado da construção civil, tem permitido o estabelecimento de relações de subcontratação positivas entre empresas dos dois sectores, mas tem também contribuído para uma maior opacidade nas relações entre os dois sectores.

Efectivamente, a generalidade das intervenções sobre monumentos, centros históricos, ou mesmo em

projectos de obras públicas, obedecem a concurso público em que, não raras vezes, os programas dos cadernos de encargos se apresentam, em relação às intervenções de conservação e restauro, deficientes, quer devido a insuficiências do estudo preliminar e de projecto, quer a subavaliação da qualidade e quantidade dos trabalhos a efectuar. Ora, num mercado fortemente concorrencial, em que o factor preço tende a ser sobrevalorizado, a cadeia de subcontratação tende a apertar as margens nos elos mais frágeis da cadeia, isto é, nos que menor proximidade apresentam em relação ao dono da obra. Acresce que o facto de a diferenciação dos produtos não ser, no mercado da construção civil, nomeadamente no segmento habitacional, um factor determinante de segmentação estratégica, tem contribuído para um agravamento das condições concorrenciais.

Nestas condições tem sido, por regra, o factor qualidade da intervenção a ser preterido, o que em mercados restritos, como o é o da conservação e restauro, tende a constituir-se como factor de suicídio para os projectos empresariais, e daí alguma da elevada mortalidade destes.

Importa, portanto, não só aprofundar os aspectos legais que viabilizam modalidades de subcontratação activa, por forma a elevar o nível de co-responsabilidade das partes, mas também melhorar a qualidade dos programas dos cadernos de encargos lançados a concurso público, o que poderá passar pelo envolvimento obrigatório de técnicos da especialidade, quer na fase de elaboração do projecto, quer na fase de programação e planeamento.

A regulação do mercado de trabalho e o desincentivo às práticas de subemprego

A importância crescente das actividades associadas à preservação, conservação e valorização do património cultural e a expansão das redes de equipamentos públicos, a par do fortíssimo crescimento da oferta formativa verificada nos últimos anos,

tornariam expectável um significativo crescimento do volume de emprego no sector. Todavia, pese embora as dificuldades de quantificação já referidas, e à excepção do segmento das bibliotecas, o crescimento verificado no volume de emprego permanente ficou aquém do esperado e das reais necessidades detectadas.

Nestas condições, emergiram formas atípicas de emprego que, porque generalizadas às instituições públicas e aos privados, contribuíram para acentuar a desregulação do mercado, quer do trabalho quer da formação.

A persistência dessa desregulação tenderá, não só a acentuar os baixos níveis de qualificação e profissionalismo dos seus recursos humanos efectivos e temporários, mas também as dificuldades de captação de novos públicos mais qualificados, representando, portanto, uma ameaça permanente à qualificação do sector.

Neste contexto, e para além das medidas já enunciadas que visem a melhoria das condições do exercício profissional, designadamente ao nível da consolidação de quadros de pessoal que garantam, pelo menos, as actividades nucleares, da adopção de modelos de gestão previsionial e de desenvolvimento estratégico pelas instituições públicas, e da revisão das carreiras e sua adequação à evolução dos empregos e das competências, importa dar sinais positivos ao mercado, nomeadamente ao nível do desincentivo às práticas de subemprego qualificado, e de capacidade de implementação dos processos de certificação da qualidade das formações,

do reconhecimento das competências profissionais e da certificação das empresas do sector.

O reforço das competências estratégicas

A maioria das tendências de evolução antecipadas para o sector do património cultural exigirão uma crescente cooperação intra e intersectorial entre os diferentes agentes, sejam as instituições públicas, as empresas, as entidades formadoras, os centros de investigação, ou os organismos da Tutela.

O estreitamento de relações de cooperação intra e intersectorial, particularmente em sectores em que a rivalidade entre competidores não assenta na afirmação de competências distintivas, exige direcção na formação de novas competências.

Para o sector do património cultural em Portugal, as competências estratégicas que importa formar e consolidar são as:

- **Associadas à participação e gestão de redes;**
- **associadas à territorialização das iniciativas e à ligação ao cluster turismo/lazer;**
- **associadas à incorporação da inovação tecnológica.**

Não sendo plausível que o desenvolvimento destas competências possa ocorrer no quadro de acções de formação contínua de carácter regular, mesmo que promovidas pelos organismos da Tutela, sugere-se um programa específico, estruturado para alcançar em simultâneo efeitos de dimensão (em volume) e benefícios imediatos (formação-acção).

Anexos

Domínios da Competência (32)

Principais Atitudes (20)

Grupo I - Informação

- I01 - Relações com utilizadores e clientes
- I02 - Compreensão do meio profissional
- I03 - Aplicação do direito da informação
- I04 - Gestão de conteúdos e dos conhecimentos
- I05 - Identificação e validação dos recursos de informação
- I06 - Análise e representação de informação
- I07 - Pesquisa de informação
- I08 - Gestão de colecções e fundos
- I09 - Enriquecimento de colecções e fundos
- I10 - Tratamento físico de documentos
- I11 - Gestão e equipamento
- I12 - Concepção de produtos e serviços

Grupo T - Tecnologias

- T01 - Concepção informática de sistemas de informação documental
- T02 - Desenvolvimento informático de aplicações
- T03 - Publicação e edição
- T04 - Tecnologias da Internet
- T05 - Tecnologias de informação e comunicação

Grupo C - Comunicação

- C01 - Comunicação oral
- C02 - Comunicação escrita
- C03 - Comunicação audiovisual
- C04 - Comunicação pela informática
- C05 - Prática de uma língua estrangeira
- C06 - Comunicação interpessoal
- C07 - Comunicação institucional

Grupo M - Gestão

- M01 - Gestão global da informação
- M02 - Marketing
- M03 - Venda e difusão
- M04 - Gestão orçamental
- M05 - Gestão de projecto e planificação
- M06 - Diagnóstico e avaliação
- M07 - Gestão de recursos humanos
- M08 - Formação e acções pedagógicas

Grupo S - Outros saberes

- S01 - Saberes complementares

A - Relações

1. Autonomia
2. Capacidade de comunicação
3. Disponibilidade
4. Empatia
5. Espírito de equipa
6. Aptidão para a negociação
7. Sentido pedagógico

B - Pesquisa

1. Espírito de curiosidade

C - Análise

1. Espírito de análise
2. Espírito crítico
3. Espírito de síntese

D - Comunicação

1. Discrição
2. Capacidade de resposta

F - Organização

1. Capacidade de adaptação
2. Sentido de adaptação
3. Espírito de decisão
4. Espírito de iniciativa
5. Sentido de organização

Fonte: Euroréférentiel - compétences et aptitudes des professionnels de l'I - D
European Council of Information Association (ACIA) - 2004.

Bibliografia

- AA.VV. (1998) – Educação, formação e trabalho, Presidência da República – Debates, Ed. Imprensa Nacional, Lisboa.
- AA.VV. (1995) – Ambiente, città e museo. Fiesole: Nardini Editore.
- AA.VV. (1992) – Archeologia – recupero e conservazione. Florença: Nardini Editore.
- AA.VV. (1994) – Arte contemporanea conservazione e restauro, Florença: Nardini Editore.
- AA.VV. (1998) – Arte: materiales y conservación. Madrid: Fundacion Argenteria.
- AA.VV. (1996) – Direito do Património Cultural. Lisboa: INA.
- AA.VV. (1992) – Le professioni del restauro. Fiesole: Nardini Editore.
- AA.VV. (2002) – Património edificado. Novas tecnologias. Inventários, IPPAR/IAC, Angra do Heroísmo.
- AA.VV. (2002) – O estado das Artes. As artes e o Estado, Observatório das Actividades Culturais, Lisboa.
- AA.VV. (2004) – Públicos da cultura, Observatório das Actividades Culturais, Lisboa.
- AA.VV. (1997) – Teatri storici – dal restauro allo spettacolo, Fiesole: Nardini Editore.
- AIC (1994) – AIC Code of Ethics and Guidelines for Practice. 7 pp. (Internet)
- AMOROSO, G.; CAMAITI, M. (1997) – Scienza dei Materiali e Restauro. Florença: Nardini Editore.
- AUDRERIE, D. (1997) – La notion de la protection du patrimoine, PUF, Paris.
- BACHMANN, Konstanze (1992) – (ed.lit), Conservation concerns: A guide for collectors and curators. New York: Smithsonian Institute.
- BALDINI, U. (1978) – Teoria dei restauro, vol. I. Florença: Nardini Editore.
- BALDINI, U. (1981) – Teoria dei restauro. Vol. II. Florença: Nardini Editore.
- BECK, James (1997) – La restauración de obras de arte. Barcelona: Ediciones del Serbal.
- BELL, S. – Using the scenario approach for achieving sustainable development in academia libraries, (policopiado)
- BORTOLOTTI, I.(1999) – Grafica al computer per il restauratore. Padova.
- BRANDI, Cesare (1995) – Teoría de la restauración. Madrid: Alianza Forma.
- BROMMELLE, N. S.; THOMSON, Garry (1982) – Science and Technology in the Service of Conservation. Preprints of the Contribution to the Washington Congress, 3 – 9 Setember 1982. London: , I.I.C..
- CALVO, Ana (1997) – Conservación y restauración: Materiales, técnicas y procedimientos de A a Z. Barcelona: Ediciones Serbal.
- CANEVA, G.; NUGARI, M.P.; SALVADORI, O. (1994) – La biologia nel restauro. Firenze: Nardini Editore.
- CARNEIRO, R. (Coord.) (2000) – Aprender e trabalhar no séc. XXI: Tendências e desafios, DGEFP, Lisboa.
- CARVALHO, P. e outros (2001) – Redes interorganizacionais, INOFOR, Lisboa.
- CASANOVAS, Luís Elias (1994) – A conservação preventiva: evolução do conceito e algumas questões práticas, in: Boletim Grupo de Amigos do Museu D. Diogo de Sousa, n.º 4.
- CASANOVAS, Luís Elias (1998) – Os fundamentos actuais da conservação preventiva. Lisboa: Março/1998. (Dactilografado)
- CASTELLS, M. (2003) – A era da informação: economia, sociedade e cultura, F. C. Gulbenkian.

- CASTELLS, M. (2004) – A galáxia Internet, F. C. Gulbenkian.
- CASTRO, A. e outros (2002) – Mobilidade sectorial, profissional e regional: Tendências recentes e perspectivas futuras, OEFP, Lisboa.
- CESCHI, Carlo (1970) – Teoria e storia dei restauri. Roma: Mario Bulzoni Editore.
- CHOA Y, Françoise (2000) – A alegoria do património, Ed. 70, Lisboa.
- COOPER, M. (1998) – Laser cleaning in conservation. Oxford.
- CUNHA, M. L. e PEREZ BABO, E. (coord.) (2001) – Cultura e Lazer. Caracterização e perspectivas de evolução do emprego, IEFP (Texto Policopiado), Lisboa.
- COMISSÃO EUROPEIA (2003) – Étalonnage de la politique des entreprises: résultats du tableaux de bord 2003, UE.
- COMISSÃO EUROPEIA (2001) – Exploitation and development of the potential in the cultural sector in the age of digitalisation.
- CONSELHO ECONÓMICO E SOCIAL (1997) – Parecer sobre: Globalização – Implicações para o desenvolvimento sustentável, CES, Lisboa.
- CONSELHO ECONÓMICO E SOCIAL (2001) – Acordo sobre política de emprego, mercado de trabalho, educação e formação, CES, Lisboa.
- CORREIA, C. (Coord.) (1999) – Relação entre a Escola e o Mercado de Emprego envolvente, OEFP, Lisboa.
- DENSLAGEN, Wim. (1994) – Architectural restoration in Western Europe: controversy and Continuity. Amsterdam: Architectura & Natura Press.
- E.C.C.O. (1993) – Professional guidelines: The profession and the Code of Ethics. Brussels, 5 pp. (Internet)
- EUROBAROMETER (2001) – Europeans participation in cultural activities.
- EUROPEAN COUNCIL OF INFORMATION ASSOCIATIONS (2004) – *Competences et aptitudes des professionnels européens de l'information-documentation*, Volume 1, Euroréférentiel I&D, Association des professionnels de l'information et de la documentation (ADBS), Paris.
- EUROPEAN COUNCIL OF INFORMATION ASSOCIATIONS (2004) – *Competences et aptitudes des professionnels européens de l'information-documentation*, Volume 2, Euroréférentiel I&D, Paris.
- EUROSTAT (2000) – Report by the Task Force on cultural employment statistics.
- FABBRI, B.; RAVANELLI, C. (1993) – Il restauro della ceramica. Florença.
- FANCELLI, P. – Il restauro dei monumenti. Florença.
- FERNANDÉZ, L. A. (1999) – Introducción a la nueva museología, Ed. Alianza, Madrid.
- GATTI, R. (1997) – Chi difende la memoria – la protezione dei beni culturali e gli operatori dei restauri. Milão.
- GIANNINI, C. (1992) – Lessico dei restauri – Storia, tecniche, strumenti, Florença.
- GONÇALVES, A. R. (2003) – A componente cultural do turismo urbano como oferta complementar ao produto “sol e praia”, GEP/IFP, Lisboa.
- GONZÁLEZ-VARAS, I. (2000) – Conservación de bienes culturales, Ed. Cátedra, Madrid.
- HANNABSS, S. – Scenario planning for libraries, (policopiado)
- HENRIQUES, C. (2003) – Turismo, cidade e cultura, Ed. Sílabo, Lisboa.
- I.E.F.P. (2001) – Relatórios de actividade, IEFP, Lisboa.
- I.E.F.P. (2002) – Relatórios de actividade, IEFP, Lisboa.
- I.E.F.P. (2003) – Relatórios de actividade, IEFP, Lisboa.
- I.P.M. – Instituto Português do Museus (2000) – Inquérito aos Museus de Portugal.
- I.P.P.A.R. (2000) – Património. Balanço e perspectivas (2000-2006), IPPAR, Lisboa.

- I.P.P.A.R. (1996) – Cartas e Convenções Internacionais. Lisboa: I.P.P.A.R..
- I.P.P.A.R. (1996) – Legislação Nacional. Lisboa: I.P.P.A.R..
- I.P.P.A.R. (1996) – Critérios: Classificação de Bens Imóveis. Lisboa: I.P.P.A.R..
- JUSTICIA, M. J. Martínez (2001) – Historia y teoría de la conservación y restauración artística. Madrid: Editorial Tecnos.
- LACANAL, Maria Dolores Ruiz de (1999) – El Conservador-Restaurador de bienes culturales: Historia de la profesión. Madrid: Editorial Sintesis.
- LÉON, Paul (1951) – La vie des monuments français. Paris: Editions Picard.
- LIMA DOS SANTOS, M. L. e PEREIRA, M. H. (Coord.) (2003) – Diagnóstico dos arquivos intermédios da Administração Central, OAC e IAN/TT, Lisboa.
- LIMA DOS SANTOS, M. L. (coord.) (1998) – 10 anos de mecenato cultural em Portugal, OAC.
- LIMA DOS SANTOS, M. L. (coord.) (1998) – As políticas culturais em Portugal, OAC.
- MANZONI DE SEQUEIRA (1999) – Caracterização e avaliação do mercado da manutenção e reabilitação e edifícios e da conservação do património arquitectónico, Lisboa.
- MATEUS, A. e outros (1995) – Portugal XXI: Cenários de desenvolvimento, Ed. Bertrand, Lisboa.
- MATIAS, N. (org.) (1998) – Mercado de formação: Conceitos e funcionamento, IEFP – OEFP, Lisboa, (texto poli copiado).
- MATTEINI, M.; MOLES, A. (1984) – Scienza e restauro. Florença: Nardini Editore.
- MATTEINI, M.; MOLES, A. (1989) – La chimica nel restauro, Florença: Nardini Editore.
- MICHALSKI, Stefan (1990) – An overall framework for preventive conservation and remedial conservation. Dresden: ICOM-CC.
- MIGUEL, A. M. Macarrón (1997) – Historia de la conservación y la restauración. Madrid: Editorial Tecnos.
- MIGUEL, A. M. Macarrón; Mozo, Ana González (1998) – La conservación y la restauración en el siglo XX. Madrid: Editorial Tecnos.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (2003) – Documento orientador da revisão curricular do Ensino Profissional, ME, Lisboa.
- O.A.C. – Observatório das Actividades Culturais, Boletins
- O.C.D.E. (2000) – As tecnologias do séc. XXI: Ameaças e desafios de um futuro dinâmico, GEPE, Lisboa.
- PALAZZI, S. (1997) – Analisi chimica per l' arte e il restauro. Fiesole: Nardini Editore.
- PORTER, M. (1994) – Construir as vantagens competitivas de Portugal, Ed. Fórum para a competitividade, Lisboa.
- PROINOV (2002) – Clusters e política de inovação, Gabinete do PROINOV, Lisboa.
- PROINOV (2002) – Prioridade para os recursos humanos em Portugal, Gabinete do PROINOV, Lisboa.
- RAPOSO, L. (2003) – “Passado, presente e futuro da arqueologia profissional”, in: Que futuro para a arqueologia profissional, APA.
- RIEGL, Alors, (1987) – El culto moderno a los monumentos. Madrid: Visor.
- RODRIGUES, M.J. (coord) (2003) – Para uma política de inovação em Portugal, Ed. Dom Quixote.
- STOLOW, Nathan (1987) – Conservation and exhibitions -packing, transport, storage and environmental considerations. London: ButterWorths.
- RANELLUCCI, S. (1996) – Strutture protettive e conservazione dei siti archeologici. Pescara.
- TRINDADE, Maria Beatriz Rocha, (1993) (ed.lit.) – Iniciação à museologia. Lisboa: Universidade Aberta.

VIANA, Maria Fernanda (1987) – Conservação e Restauro no Instituto José de Figueiredo. Lisboa: Instituto Português do Património Cultural – Secretaria de Estado da Cultura.

Legislação Nacional

I – Regime Jurídico Geral

D 20 985, de 15 de Fevereiro de 1938 – Protecção do Património Artístico e Arqueológico

DL 116-B/76, de 9 de Fevereiro – Protecção do Património Artístico e Arqueológico – Alterações (obras coercivas em imóveis classificados)

DL 28 468, de 15 de Fevereiro de 1938 – Corte de árvores nas Zonas de Protecção de Monumentos

D 49/79, de 6 de Junho – Ratificação da Convenção para a Protecção do Património Mundial (Paris 1972)

D 5/91, de 23 de Janeiro – Ratificação da Convenção sobre o Património Arquitectónico (Granada 1985)

RAR 71/97, de 16 de Setembro – Ratificação da Convenção Europeia para a Protecção do Património Arqueológico (Malta 1992)

L 159/99, de 14 de Setembro – Lugar dos museus nas atribuições e competências das autarquias locais

L 107/2001, de 8 de Setembro – Lei de Bases da Política e do Regime de Protecção e Valorização do Património Cultural

L 47/2004, 19 de Agosto – Lei Quadro dos Museus Portugueses

ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO

DL 380/99, de 22 de Setembro – Ordenamento do Território

L 48/98, de 11 de Agosto – Ordenamento do Território

DL 69/2000, de 3 de Maio – Regime Jurídico da Avaliação do Impacte Ambiental

DL 74/2001, de 26 de Fevereiro – Regime Jurídico da Avaliação do Impacte Ambiental – Alterações

DL 38 382, de 7 de Agosto de 1951 – REGEU – Regulamento Geral das Edificações Urbanas

D 38 888, de 29 de Agosto de 1952 – REGEU – Regulamento Geral das Edificações Urbanas – Alterações (zonas de protecção de imóveis classificados)

DL 205/88, de 16 de Junho – Responsabilidade Técnica por Obras em Imóveis Classificados

DL 445/91, de 10 de Novembro – Regime de Licenciamento Municipal de Obras Particulares MECENATO CULTURAL

DL 74/99, de 16 de Março – Estatuto do Mecenato Cultural

L 160/99, de 14 de Setembro – Estatuto do Mecenato Cultural – Alterações

DL 198/2001, de 3 de Julho – Código do IRC

II – Organismos

INSTITUTO PORTUGUÊS DO PATRIMÓNIO ARQUITECTÓNICO

DL 42/96, de 7 de Maio – Criação

DL 120/97, de 16 de Maio – Orgânica

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ARQUEOLOGIA

DL 42/96, de 7 de Maio – Criação

DL 117/97, de 14 de Maio – Orgânica

P 50/2001, de 29 de Junho – Alterações do Quadro de Pessoal da Carreira de Técnico Superior

INSTITUTO PORTUGUÊS DA ARTE CINEMATOGRAFICA E AUDIOVISUAL

DL 25/94, de 1 de Fevereiro – Criação

INSTITUTO PORTUGUÊS DO LIVRO E DAS BIBLIOTECAS

DL 90/97, de 19 de Abril – Criação

INSTITUTO PORTUGUÊS DE MUSEUS

DL 398/99, de 13 de Outubro – Actualização da Lei Orgânica

DN 28/2001, de 7 de Julho – Regulamento de

Apoio à Qualificação de Museus / Rede Portuguesa

INSTITUTO PORTUGUÊS DE CONSERVAÇÃO E RESTAURO

DL 342/99, de 25 de Agosto - Criação

INSTITUTO DOS ARQUIVOS NACIONAIS/TORRE DO TOMBO

DL 42/96, de 7 de Maio - Criação

DL 60/97, de 20 de Março - Orgânica

CENTRO PORTUGUÊS DE FOTOGRAFIA

DL 42/96, de 7 de Maio - Criação

DL 160/97, de 25 de Junho - Orgânica

III - Carreiras

PATRIMÓNIO ARQUITECTÓNICO

DL 134/99, de 21 de Abril - Director

ARQUEOLOGIA

DR 28/97, de 21 de Julho - Carreiras de pessoal específicas da área funcional de arqueologia - Estatuto

DR 13/2000, de 16 de Setembro - Carreiras de pessoal específicas da área funcional de arqueologia - Prorrogação

MUSEOLOGIA, RESTAURO, CONSERVAÇÃO

DL 55/2001, de 15 de Fevereiro - Regime de Carreiras - Museologia, Conservação e restauro

INVESTIGAÇÃO

DN 143/84, de 23 de Agosto - Carreiras de investigação e restauro

DL 123/99, de 20 de Abril - Regulamento de Bolsas de Investigação Científica

IV - Regime Jurídico Específico

PATRIMÓNIO ARQUEOLÓGICO

DL 270/99, de 15 de Julho - Regulamento de Trabalhos Arqueológicos

DL 287/2000, de 10 de Novembro - Alterações

PATRIMÓNIO ARQUEOLÓGICO NÁUTICO E SUBAQUÁTICO

DL 164/97, de 27 de Junho - Património cultural

subaquático

L 19/2000, de 10 de Agosto - Património cultural subaquático - Alterações

P 51/98, de 4 de Fevereiro - Recompensas por achados arqueológicos

PATRIMÓNIO ARQUIVÍSTICO

DL 16/93, de 23 de Janeiro - Arquivos -

Património arquivístico - Regime geral

L 14/94, de 11 de Maio - Arquivos - Património arquivístico - Alterações

PATRIMÓNIO AUDIOVISUAL

DL 350/93, de 7 de Outubro - Regulamento da Actividade Cinematográfica e Audiovisual

RAR 41/99, de 15 de Maio - Cinema - Meios audiovisuais e multimédia

PATRIMÓNIO FOTOGRÁFICO

DN 25/2001, de 30 de Maio - Regulamento de Apoio aos Arquivos e Património de Fotografia

PATRIMÓNIO GASTRONÓMICO

RCM 96/2000, de 26 de Julho - Protecção e Divulgação da Gastronomia Portuguesa

RECTIFICAÇÃO 7-AE/2000, de 31 de Agosto

Legislação Internacional

I - Cartas

Carta de Atenas, sobre a protecção dos monumentos (Atenas, 1931)

Carta de Veneza, sobre a conservação e restauro de monumentos (Veneza, 1964)

Carta Europeia do Património Arquitectónico (Amsterdão, 1975)

Carta de Florença, sobre jardins históricos (Florença, 1981)

Carta das Cidades Históricas (Washington, 1987)

Carta Internacional para a Gestão do Património Arqueológico (Lausanne, 1990)

Carta Urbana Europeia (Estrasburgo, 1992)

Carta para a Protecção e Gestão do Património Arqueológico Subaquático (Sófia, 1996)

Carta do Turismo Cultural (México, 1999)

Carta da arquitectura popular (México, 2000)

Carta de Cracóvia, sobre conservação de património construído (Cracóvia, 2000)

II - Convenções

Convenção Sobre Protecção de Bens Culturais em Caso de Conflito Armado (Haia, 1954)

Convenção Cultural Europeia (Paris, 1954)

Convenção sobre os Bens Culturais Roubados ou Exportados Ilicitamente (Paris, 1970)

Convenção para a Protecção do Património Mundial (Paris, 1972)

Convenção sobre Danos em Bens Culturais (Delfos, 1985)

Convenção sobre Património Arquitectónico (Granada, 1985)

Convenção sobre Património Arqueológico, revisão (La Vallete, 1992)

Convenção sobre os Bens Culturais Roubados ou Exportados Ilicitamente (Roma, 1995)

Convenção para a Protecção do Património Audiovisual (Estrasburgo, 2001)

Convenção para a Protecção do Património Subaquático (Paris, 2001)

Convenção para a Salvaguarda do Património Cultural Imaterial (2003)

III - Resoluções e Recomendações

Recomendação sobre os princípios aplicáveis em escavações arqueológicas (Nova Deli, 1956)

Recomendação sobre o comércio ilícito de bens culturais (Paris, 1964)

Recomendação sobre a preservação de bens culturais em trabalhos públicos ou privados (Paris, 1968)

Resolução sobre a arquitectura contemporânea em núcleos urbanos antigos (Budapeste, 1972)

Recomendação para a protecção do património nacional (Paris, 1972)

Declaração de Amesterdão, sobre património arquitectónico (Amesterdão, 1975)

Resolução sobre a preservação de pequenas cidades históricas (Rothenburg ob der Tauber, 1975)

Recomendação relativa ao intercâmbio de bens culturais (Nairobi, 1976)

Recomendação para a protecção de bens móveis (Paris, 1978)

Recomendação para a protecção das imagens em movimento (Belgrado, 1980)

Declaração sobre a reconstrução de monumentos destruídos pela guerra (Dresden, 1982)

Recomendação para a salvaguarda da cultura tradicional e do folclore (Paris, 1989)

Documento de Nara, sobre a noção de autenticidade na conservação do património (Nara, 1994)

Linhas-Guia para a formação na área da conservação de monumentos, conjuntos e sítios (Colombo, 1993)

Declaração de Estocolmo, sobre direitos humanos (Estocolmo, 1998)

Resolução sobre as cidades históricas na Europa (Estrasburgo, 2000)

Documento Vantaa, sobre conservação preventiva (Vantaa, 2000)

Estatísticas

DETEFP, Quadros de Pessoal (apuramentos de 1990), Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

DETEFP, Quadros de Pessoal (apuramentos de 1995), Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

DETEFP, Quadros de Pessoal (apuramentos de 1999),

Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
 EUROSTAT, Les statistiques culturelles dans l' UE, 2000
 INE, Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio (1990)
 INE, Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio (1995)
 INE, Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio (2000)

Endereços Electrónicos

I - Profissões (classificação e referenciais)

Brasil - <http://www.netcbo.gov.br>
 Canadá - <http://jobfutures.ca/cnp>
 Espanha - <http://inem.es>
 Estados Unidos - <http://www.bls.gov>
 França - <http://www.rome.anpe.net>
<http://www.onisep.fr>
 Nova Zelândia - <http://www.careeres.co.nz/jobs>
 Reino Unido - <http://online.onetcenter.org>

II - Entidades de Ensino e Formação Portuguesas

Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior de Portugal - <http://www.mces.pt/>
 Ministério da Educação de Portugal - <http://www.min-edu.pt/>
 Ministério do Trabalho e da Segurança Social de Portugal - <http://www.mtss.gov.pt/index.php>
 Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos - <http://www.ccisp.pt/>
 Conselho dos Reitores das Universidades Portuguesas - <http://www.crup.pt/>
 Instituto do Emprego e da Formação Profissional - <http://portal.iefp.pt/>
 Instituto para a Qualidade na Formação - <http://www.inofor.pt/>
 Universia Portugal - Portal dos Universitários - <http://www.universia.pt/>

Universidade Aberta - Ensino Público à Distância - <http://www.univ-ab.pt/>
 Universidade Autónoma de Lisboa - Departamento de História - <http://www.universidade-autonoma.pt/>
 Universidade Católica Portuguesa - Escola das Artes - <http://www.artes.ucp.pt/>
 Universidade de Aveiro - <http://www.ua.pt/>
 Universidade de Coimbra - Faculdade de Letras - <http://www.fl.uc.pt/>
 Universidade de Évora - <http://www.uevora.pt/>
 Universidade de Lisboa - Faculdade de Belas-Artes - <http://www.fba.ul.pt/>
 Universidade de Lisboa - Faculdade de Letras - <http://www.fl.ul.pt/>
 Universidade de Lisboa - FC - Departamento de Química e Bioquímica - <http://www.dqb.fc.ul.pt/>
 Universidade do Algarve - <http://www.ualg.pt/>
 Universidade do Minho - <http://www.uminho.pt/>
 Universidade do Porto - Faculdade de Letras - Departamento de Ciências e Técnicas do Património - <http://www.lettras.up.pt/dctp/>
 Universidade Lusíada de Lisboa - <http://www.ulusiada.pt/>
 Universidade Lusófona de Lisboa - <http://www.ulusofona.pt/>
 Universidade Nova de Lisboa - FCT - Departamento de Conservação e Restauro - <https://www.dcr.fct.unl.pt/index.php?lang=pt§ion=9&subsection=9&mode=0>
 Universidade Portucalense Infante D. Henrique - Departamento de História - <http://www.uportu.pt/Departamentos/Historia/>
 Universidade Técnica de Lisboa - Faculdade de Arquitectura - <http://www.fa.utl.pt/>
 Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior Técnico - <http://www.ist.utl.pt/>

Instituto Politécnico de Tomar – EST – Departamento de Arte, Arqueologia e Restauro –

<http://www.estt.ipt.pt/default.asp?s=5&t=1&n=16>

National Center for Preservation Technology and Training – <http://www.ncptt.nps.gov/>

Network Organisation of Higher Educational Institutions in the Field of Conservation-Restoration (ENCoRE) – <http://www.encore-edu.org/encore/>

New York University – Institute of Fine Arts – Curatorial Studies – <http://www.nyu.edu/gsas/dept/fineart/ifa/index.htm>

Royal college of Arts – <http://www.rca.ac.uk/>

III – Entidades de Ensino e Formação Estrangeiras

Accademia Galli di Como – Itália – <http://www.accademiagalli.com/index.asp>

Art Conservation - Buffalo State College – University of New York – <http://www.buffalostate.edu/>

Art Conservation - University of Delaware – <http://www.udel.edu/artcons/>

Art Conservation Program - Department of Art – Queen’s University – <http://www.queensu.ca/art/>

Buckinghamshire Chilterns University College – Faculty of Design – <http://www.bcuc.ac.uk/main.asp?page=811>

Camberwell College of Arts - University of the Arts – London – <http://www.camberwell.arts.ac.uk/>

Centre for Sustainable Heritage – University College of London – <http://www.ucl.ac.uk/sustainableheritage/>

Centro de Preservação Cultural – Universidade de São Paulo – <http://www.usp.br/cpc/cpcinfo.html>

Conservation OnLine (CoOL) – Resources for Conservation Professionals (Educational Opportunities in Museum, Library, and Archives Conservation/ Preservation) – Preservation Department – Stanford University Libraries – <http://palimpsest.stanford.edu/bytopic/education/>

Cultural Resource Management Program – University of Victoria – <http://www.uvcs.uvic.ca/crmp/>

Escuela Superior de Conservación y Restauración de Cataluña – <http://www.mec.es/inf/comoinfo/estunicoconserva.htm>

Evetek Institute of Technology – Helsinki – Finland – <http://www.evetek.fi/design/contact>

Facultad de Artes – Universidad de Antioquia – <http://artes.udea.edu.co/>

Facultad de Bellas Artes – Universidad Complutense de Madrid – <http://www.ucm.es/info/bbaa/>

Facultad de Bellas Artes – Universidad de Salamanca – <http://www3.usal.es/%7Ebbaa/>

Facultad de Bellas Artes – Universidad del País Vasco – <http://www.ehu.es/bellasartes/>

Facultad de Bellas Artes Alonso Cano – Universidad de Granada – <http://www.ugr.es/%7Efbbaa/>

Facultad de Bellas Artes Alonso Cano – Universidad de Murcia – <http://www.um.es/f-bellasartes/>

Facultad de Bellas Artes San Carlos – Universidad Politécnica de Valência – <http://www.bbaa.upv.es/>

Facultad de Belles Arts – Universitat de Barcelona – <http://www.ub.es/bbaasec/index.htm>

Facultad de Belles Arts – Universitat de Sevilla – <http://www.us.es/fba/>

Harvard University Art Museums – Straus Center for conservation – http://www.artmuseums.harvard.edu/home_content.html

Katholieke Universiteit Leuven – <http://www.kuleuven.be/>

Manchester College of Arts and Technology – <http://www.manecat.ac.uk/>

Norwegian University of Science and Technology (NTNU) – <http://www.ntnu.no/>

Penn Design – Historic Preservation – University Pennsylvania Scholl of Design –

<http://www.design.upenn.edu/new/hist/index.php>
 School of Information - University of Texas at Austin (UT) - <http://www.gslis.utexas.edu/>
 Universidade Federal da Bahia - <http://www.ufmg.br/>
 Universidad de Alcalá e Henares - <http://www.uah.es/>
 Universidad de Castilla - La Mancha - <http://www.uclm.es/>
 Universidad de Valladolid - <http://www.uva.es/>
 Universidad de Vigo - <http://www.uvigo.es/indice/index.gl.htm>
 Universidade Federal de Minas Gerais - Escola de Belas Artes - <http://www.eba.ufmg.br/>
 Universidade Federal de Ouro Preto - <http://www.ufop.br/>
 Université Paris X - Nanterre - <http://www.u-paris10.fr/>

IV - Organismos da Preservação, Conservação e Restauro

American Institute for Conservation of Historic and Artistic Works (AIC) - <http://aic.stanford.edu/>
 Atelier de Restauration et de Conservation des Photographies (ARCP) - <http://www.paris.fr/musees/arcp/>
 Australian Institute for the Conservation of Cultural Material Inc. (AICCM) - <http://www.aiccm.org.au/index.aspx>
 Centre de Conservation du Québec - <http://preservart.ccq.mcc.gouv.qc.ca/>
 Centre Francais de la Couleur - <http://www.cf-couleur.org/>
 Centre Régional de Restauration & Conservation d'Oeuvres d'Art - <http://crrcoa.free.fr/>
 Centro de Conservação e Restauração de Bens Culturais Móveis - <http://cecor.eba.ufmg.br/>

Centro de Estudos de Conservação e Restauro dos Açores - Gabinete da Zona Classificada de Angra do Heroísmo - <http://www.gzcah.pt/>
 Centro Internacional para la Conservación del Patrimonio - <http://www.cicop.com/>
 Conservation and Collections Management - Museum of Fine Arts - Boston - <http://www.mfa.org/conservation/>
 Conservation Center - Institute of Fine Arts - New York University - <http://www.nyu.edu/gsas/dept/fineart/ifa/curriculum/conservation.htm>
 Conservation OnLine - Resources for Conservation Professionals - <http://palimpsest.stanford.edu/>
 Conservation Science Network on chemsoc - Information on Preservation of Materials and Artifacts - <http://www.chemsoc.org/networks/csn/about.htm>
 Encadernacion de Arte - Encarte - <http://www.llarllibre.com/presentacion.htm>
 Electronic Resource Preservation and Access Network (ERPANET) - <http://www.erpanet.org/>
 European Commission on Preservation and Access (ECPA) - <http://www.kijkopinternet.nl/ecpa/preservation/index.cfm>
 Getty Conservation Institute (GCI) - <http://www.getty.edu/conservation/institute/index.html>
 Grupo Español - International Institute for Conservation of Historic and Artistic Works (GE-IIC) - <http://www.ge-iic.org/>
 Historic New England's (preservation organization) - <http://www.historicnewengland.org/transition2.htm>
 Institut Canadien de Conservation (ICC) - <http://www.cci-icc.gc.ca/>
 Institut Royal du Patrimoine Artistic - http://www.kikirpa.be/www2/Site_irpa/Fr/Indexfr.htm
 Institut Royal du Patrimoine Artistique - Koninklijk Instituut voor het Kunstpatrimonium - http://www.kikirpa.be/www2/Site_irpa/Fr/Indexfr.htm

kikirpa.be/www2/Site_irpa/En/IndexEN.htm

Institute of Paper Conservation (IPC) -

<http://www.ipc.org.uk/>

Instituto Português da Conservação e Restauro

(IPCR) - http://www.ipcr.pt/site/ipcr_home_00.asp

International Institute for Conservation of Historic

and Artistic Works (IIC) - <http://www.iiconservation.org/info/info.php>

Istituto Centrale per il Restauro (ICR) -

<http://www.icr.beniculturali.it/>

Italian Group - International Institute for

Conservation of Historic and Artistic Works (IGIIC) -

<http://www.igiic.org/>

Links - Conservação e Restauro -

<http://ciarte.no.sapo.pt/links/conserva.htm>

Links to Resources on a Specific Conservation Topic -

<http://www.geocities.com/Tokyo/Towers/8189/conservlinks.html>

Minneapolis Institute of Arts -

<http://www.artsmia.org/restoration-online/>

Nardini Restauro - <http://www.nardinirestauro.it/>

National Council for Conservation-Restoration -

<http://www.nccr.org.uk/archived.html>

Northern States Conservation Center's - St. Paul -

Minneapolis - <http://www.collectioncare.org/>

Portal do Restauro em Portugal -

<http://www.prorestauro.com/>

Preservation Services - Dartmouth College Library -

Hanover, New Hampshire -

<http://www.dartmouth.edu/~preserve/repair/repairindex.htm>

Preserving my Heritage - Institut Canadien de

Conservation (ICC) -

<http://www.preservation.gc.ca/flashindex.html>

Scottish Society for Conservation and Restoration -

<http://www.sscr.demon.co.uk/>

Society for the Preservation of Natural History

Collections - <http://www.spnhc.org/>

United Kingdom Institute for Conservation of Historic and Artistic Works -

<http://www.ukic.org.uk/index.html>

V - Organismos do Património Cultural

Artecom - Portal de Arte, Cultura e Comércio -

http://www.artecom.pt/cgi-bin/artecom/artecom_01/index.html

Canadian Heritage Information Network (CHIN) -

<http://www.chin.gc.ca/>

CRM - Cultural Resource Management - United

States of America - <http://www.cr.nps.gov/crm/>

Detroit Institute of Arts - <http://www.dia.org/default.asp?menu=main&main=yes>

Direcção Geral dos Edifícios e Monumentos

Nacionais - <http://www.monumentos.pt/>

Directorate for Cultural Heritage in Norway -

<http://www.riksantikvaren.no/english/>

Disaster Relief for Museums - Asia and Indian

Ocean - http://icom.museum/disaster_relief/

European Heritage Network - Réseau Européen du

Patrimoine - <http://www.european-heritage.net/sdx/herein/index.xsp#>

Heritage Preservation - The National Institute for

Conservation -

<http://www.heritagepreservation.org/>

Indian National Trust for Art and Cultural Heritage -

<http://www.intach.org/>

Institut National du Patrimoine - <http://www.inp.fr/>

Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico -

<http://www.juntadeandalucia.es/cultura/iaph/>

Instituto do Património Histórico e Artístico Nacional

- Ministério da Cultura - <http://www.iphan.gov.br/>

Instituto Português de Arqueologia -

<http://www.ipa.min-cultura.pt/>

Instituto Português do Património Arquitectónico -

<http://www.ippar.pt/>

International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property (ICCROM) -

<http://www.iccrom.org/>

International Council of Museums - Committee for Conservation (ICOM-CC) - <http://icom-cc.icom.museum/Home/>

International Council on Monuments and Sites (ICOMOS) -

http://www.international.icomos.org/statuts_eng.htm

Istituto per la Conservazione e la Valorizzazione Beni dei Culturale - <http://server.icvbc.cnr.it/>

National Research Institute for Cultural Properties-Tokyo - http://www.tobunken.go.jp/index_e.html

National Trust for Historic Preservation - <http://www.nationaltrust.org/>

Portail de la Culture - <http://www.culture.fr/EtudesEtRecherchesCulturelles/c664?id=c664>

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura - Comissão Nacional da UNESCO - <http://www.unesco.web.pt/>

UNESCO - Portal - http://portal.unesco.org/culture/en/ev.php-URL_ID=2309&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

UNESCO - World Heritage - <http://whc.unesco.org/pg.cfm>

World Monument Found (WMF) - <http://www.wmf.org/>

VI - Laboratórios e Centros Investigação

Atelier Régional de Conservation Nucléart (ARC-Nucléart) - Laboratoire "Nucléart" du Commissariat à l'Energie Atomique de Grenoble - <http://www.arc-nucleart.fr/>

Beta Analytic, Inc. - <http://www.radiocarbon.com/>

British Museum - Department of Scientific Research -

<http://www.thebritishmuseum.ac.uk/science/index.html>

Centre de Recherche et de Restauration des Musées de France (CRRMF) - <http://www.c2rmf.fr/>

Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) - <http://www.cnrs.fr/>

Conservation Physics - <http://www.padfield.org/tim/cfys/index.php>

Instituto Português da Qualidade (IPQ) - <http://www.ipq.pt/>

Instituto Tecnológico Nuclear (ITN) - <http://www.itn.pt/>

Laboratório de Ciência da Conservação - CECOR - Escola de Belas Artes da UFMG - <http://coremans.eba.ufmg.br/>

Pest Research and Education - Museums Archives and Libraries - <http://www2.nrm.se/premal/welcome.html.en>

Smithsonian Centre for Materials Research and Education (SCMRE) - <http://www.si.edu/scmre/>

The International Institute for Conservation of Historic and Artistic Works (IIC) - <http://www.iiconservation.org/>

The International Research Group on Wood Protection - <http://www.irg-wp.com/>

VII - Fundações

Fundação Calouste Gulbenkian - <http://www.gulbenkian.pt/home.asp>

Fundação Engenheiro António de Almeida - <http://www.feaa.pt/>

Fundação Mário Soares - <http://www.fmsoares.pt./>

Fundação Medeiros e Almeida - <http://www.fundacaomedeirosealmeida.pt/>

Fundação Oriente - <http://www.foriente.pt/entrada.asp>

Fundação para a Ciência e Tecnologia -

<http://www.fct.mct.pt/>

Fundação Ricardo do Espírito Santo Silva -

<http://www.fress.pt/port/port.htm>

Fundação Serralves - <http://www.serralves.pt/>

VIII - Arquivos, Bibliotecas e Centros de Documentação

Archivo General de la Nación - México -

<http://www.agn.gob.mx/>

Arquivo da Universidade de Coimbra -

<http://www.uc.pt/auc/>

Arquivo Edgar Leuenroth -

<http://www.arquivo.ael.ifch.unicamp.br/>

Arquivo Histórico da Força Aérea Portuguesa -

<http://www.emfa.pt/AHFA/ahfa.htm>

Arquivo Histórico do Exército -

<http://www.exercito.pt/portal/exercito/>

Arquivo Histórico Ultramarino -

<http://www.iict.pt/ahu/index.html>

Arquivo Nacional Brasileiro -

<http://www.arquivonacional.gov.br/>

Arquivo Nacional do Governo Brasileiro -

<http://www.arquivonacional.gov.br/>

Bibliographic Database of the Conservation Information Network (BCIN) -

http://www.bcin.ca/English/home_english.html

Bibliographie Nationale de France -

<http://bibliographienationale.bnf.fr/>

Biblioteca da Catalunha - <http://www.bnc.es/>

Biblioteca de Alexandria -

<http://www.bibalex.gov.eg/>

Biblioteca Geral da Universidade de Coimbra -

<http://www.uc.pt/bguc/>

Biblioteca Luis Angel Arango - Bogotá - Colômbia -

<http://www.lablaa.org/home.htm>

Biblioteca Nacional de Espanha -

<http://www.bne.es/>

Biblioteca Nacional de Lisboa - <http://www.bn.pt/>

Biblioteca Nacional Digital / Biblioteca Nacional

de Lisboa - <http://bnd.bn.pt/>

Biblioteca Universitária João Paulo II - Lisboa -

Lisboa - <http://www.libri.ucp.pt/>

Bibliothèque National de France - <http://www.bnf.fr/>

Bibliothèque Numérique - Bibliothèque Nationale

de France - <http://gallica.bnf.fr/>

British Library - <http://www.bl.uk/index.shtml>

Gabinete de Estudos Olissiponenses - Palácio do

Beau Séjour - <http://www.cm-lisboa.pt/geo/>

Gallica Bibliothèque Nationale de France -

<http://gallica.bnf.fr/>

Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo -

<http://www.iantt.pt/>

Library of Congress - <http://www.loc.gov/>

Nationaal Archief - European Commission on Preservation and Access - Gateway to Resource and Information on Preservation (GRIP) -

<http://www.knaw.nl/ecpa/grip/>

Publications and Videos - Getty Conservation Institute - http://www.getty.edu/conservation/publications/pdf_publications/

Scientific Electronic Library Online (SciELO) -

<http://www.scielo.oces.mctes.pt/>

Serviços de Documentação e Informação - Faculdade de Letras - Universidade do Porto - <http://www.letras.up.pt/sdi/>

Sirius - Pesquisa na Porbase - Catálogo Colectivo em Linha das Bibliotecas Portuguesas -

<http://sirius.bn.pt/sirius/sirius.exe>

State Library of Victoria is one of Australia's -

<http://www.slv.vic.gov.au/index.html>

IX - Antiquários e Leiloeiros

Antique Collectors' Club Website -

<http://www.antique-acc.com/acatalog/>

Associação Portuguesa dos Antiquários (APA) - <http://www.apa.pt/>

Cabral Moncada-Leilões - <http://www.cabralmoncadaleiloes.pt/>

Circline - Art and Antiques Gallery - <http://www.circline.com/>

Circline - Art and Antiques Gallery - <http://www.circline.com/>

Leiria e Nascimento - Agência Leiloeira - <http://www.lnleiloes.pt/>

Mallett Antiques - London and New York - <http://www.mallettantiques.com/>

Palácio do Correio Velho - Leilões e Antiguidades - <http://www.pcv.pt/online/index.html>

Portail des antiquaires - <http://www.antiquaires.com/>

Search Antiques - <http://www.search-antiques.com/>

X - Associações

American Association of Museums (AAM) - <http://www.aam-us.org/>

Associação Brasileira de Conservadores e Restauradores de Bens Culturais (ABRACOR) - <http://www.abracor.com.br/novosite/>

Associação Profissional dos Conservadores-Restauradores de Portugal (ARP) - <http://www.arp.org.pt/>

Bay Area Art Conservation Guild (BAACG) - <http://palimpsest.stanford.edu/baacg/default.htm>

British Antique Furniture Restorers' Association - <http://www.bafra.org.uk/>

European Confederation of Conservation-Restoration Organisations (ECCO) - <http://www.ecco-eu.info/>

Grémio das Empresas de Conservação e Restauro do Património Arquitectónico - <http://www.gecorpa.pt/>

Institute of Conservation - <http://www.instituteofcon->

[www.instituteofcon-](http://www.instituteofconservation.org.uk/)

[www.instituteofcon-](http://www.instituteofconservation.org.uk/)

[www.instituteofcon-](http://www.instituteofconservation.org.uk/)

[www.instituteofcon-](http://www.instituteofconservation.org.uk/)

[www.instituteofcon-](http://www.instituteofconservation.org.uk/)

XI - Museus e Monumentos

AAM - American Association of Museums - <http://www.aam-us.org/index.cfm>

American Museum of Natural History - <http://www.amnh.org/home/>

British Museum - <http://www.thebritishmuseum.ac.uk/>

Canadian Museum of Nature - <http://www.nature.ca/>

Casa Museu Anastácio Gonçalves - <http://www.cmag-ipmuseus.pt/>

Deutsches Historisches Museum - <http://deutsches.historisches.museum/>

European Museums' Information Institute (EMII) - <http://www.emii.org/>

Germanisches National Museum (GNM) - <http://www.gnm.de/indexE.htm>

Guggenheim Museum - <http://www.guggenheim.org/>

Harvard University Art Museums - http://www.artmuseums.harvard.edu/home_content.html

Instituto Latino-Americano de Museos (ILAM) - <http://www.ilam.org/>

Instituto Português de Museus - <http://www.ipmuseus.pt/>

Instituto Superior da Polícia Judiciária e Ciência Criminais - Museu e Arquivos Históricos - <http://www.ispjcc.pt/museu.htm>

Instituto Valenciano de Arte Moderna (IVAM) - <http://www.ivam.es/>

J. Paul Getty Museum -

<http://www.getty.edu/museum/>

Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen
- Belgium - <http://museum.antwerpen.be/kmska/>

La Atalaya - Theme Centre -
<http://www.elmisteriodejerez.org/>

Matriznet - Coleções dos Museus do Instituto
Português de Museus -
<http://www.matriznet.ipmuseus.pt/Matriznet/MWBINT/MWBINT02.asp>

Metropolitan Museum of Art - <http://www.metmuseum.org/toah/splash.htm>

Mosteiro dos Jerónimos / Torre de Belém / Capela
de S. Jerónimo - <http://www.mosteirojeronimos.pt/>

Musée de Louvain-la-Neuve -
<http://www.muse.ucl.ac.be/default.html>

Musées Municipaux de La Rochelle -
<http://perso.wanadoo.fr/musees-la-rochelle/>

Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique -
<http://www.fine-arts-museum.be/site/FR/default.asp>

Museo de Arte de Lima - Peru -
<http://museoarte.perucultural.org.pe/>

Museo de Arte Religioso de Ecuador -
<http://www.exploringecuador.com/museo/museo.htm>

Museo de Bellas Artes de Valência -
<http://www.cult.gva.es/mbav/>

Museo de San Francisco - Santiago do Chile -
<http://www.museosanfrancisco.cl/index.htm>

Museo e Biblioteca do Banco Central del Ecuador -
<http://www.museos-ecuador.com/bce/default.htm>

Museo Guggenheim - Bilbao -
<http://www.guggenheim-bilbao.es/idioma.htm>

Museo Nacional da Colômbia -
<http://www.museonacional.gov.co/>

Museo Nacional d'Art de Catalunya -
<http://www.mnac.es/cat/index.htm>

Museo Nacional de Arte - Bolívia -

<http://www.bolivian.com/mna/historia-mna.html>

Museo Nacional de Escultura de Valladolid -
<http://www.mne.es/>

Museu Nacional de História Natural - Lisboa -
<http://www.mnhn.ul.pt/>

Museos Vaticanos -
http://mv.vatican.va/4_ES/pages/MV_Home.html

Museu da Ciência da Universidade de Lisboa -
<http://www.museu-de-ciencia.ul.pt/>

Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand -
<http://www.masp.art.br/>

Museu de Arte Sacra da Universidade Federal da
Bahia - <http://www.mas.ufba.br/historia.html>

Museu de Marinha -
<http://museu.marinha.pt/museu/site/pt>

Museu do Ar -
<http://www.emfa.pt/museu/pag1a.asp>

Museu do Oratório - http://www.luxor-hotels.com/ouopreto/mini_site/portugues/museus03/museus03.html#passo01

Museu Histórico Nacional -
<http://www.museuhistoriconacional.com.br/>

Museu Nacional de Arte Antiga -
<http://mnarteantiga-ipmuseus.pt/>

Museu Nacional - Universidade Federal do Rio-de-
Janeiro - <http://acd.ufrj.br/museu/>

Museu Mariano Procópio -
<http://www.tribunademinas.com.br/museu/index.htm>

Museu Paulista (Museu do Ipiranga) - Universidade de
São Paulo - <http://www.mp.usp.br/>

National Gallery of Art - Washington D.C. -
<http://www.nga.gov/>

National Museum of African Art- Smithsonian
Institution - <http://www.nmfa.si.edu/>

National Museum of Denmark - <http://www.nationalmuseet.dk/sw15950..asp>

National Watch and Clock Museum -
<http://www.nawcc.org/museum/museum.htm>

Network of European Museum Organisations -
<http://www.ne-mo.org/>

Rede Portuguesa de Museus -
<http://www.rpmuseus-pt.org/Pt/html/main.html>

Réunion des Musées Nationaux - France -
<http://www.rmn.fr/>

Rijksmuseum Amsterdam -
<http://www.rijksmuseum.nl/index.jsp?lang=en>

Spanish Colonial Art Museum -
<http://www.spanishcolonial.org/>

Spiny Babbler Museum -
<http://www.spinybabbler.org/>

Vasa Museum - Stockholm - Sweden -
<http://www.vasamuseet.se/Vasamuseet/Om.aspx>

Virtual Library Museums Pages - International Council
of Museums (ICOM) - <http://icom.museum/vlmp/>



Instituto para a Qualidade
na Formação, I. P.

Ministério do Trabalho
e da Solidariedade Social

Av. Almirante Reis, 72
1150-020 Lisboa
PORTUGAL

Tel. +351 218 107 000
Fax. +351 218 107 191
iqf@iqf.gov.pt
www.iqf.gov.pt

Estudos já disponíveis nesta colecção:

1. Vestuário
2. Rochas Ornamentais
3. Hotelaria
4. Construção Civil e Obras Públicas em Portugal
5. O Sector da Cerâmica em Portugal
6. A Indústria Têxtil em Portugal
7. Metalurgia e Metalomecânica em Portugal
8. O Sector das Madeiras e Suas Obras em Portugal
9. O Sector dos Transportes em Portugal - Aéreo
10. O Sector dos Transportes em Portugal - Rodoviário
11. O Sector dos Transportes em Portugal - Marítimo
12. O Sector dos Transportes em Portugal - Ferroviário
13. O Sector dos Transportes em Portugal - Rodoviário de Mercadorias
14. O Sector dos Transportes em Portugal - Rodoviário de Passageiros
15. Comércio e Distribuição em Portugal
16. Pescas e Aquicultura em Portugal
17. O Sector Agro-Alimentar em Portugal
18. Curtumes, Calçado e Marroquinaria em Portugal
19. As Indústrias do Cimento, Cal, Gesso e Derivados
20. O Sector do Vidro em Portugal
21. O Sector da Energia em Portugal
22. O Sector da Agricultura em Portugal
23. O Sector da Química e Plásticos em Portugal
24. O Sector dos Serviços de Proximidade: Serviços de Acção Social
25. O Sector dos Serviços de Proximidade: Serviços Pessoais e de Apoio à Vida Quotidiana
26. A Indústria da Cortiça em Portugal
27. O Turismo em Portugal
28. O Sector dos Serviços de Informação e Comunicação
29. A Indústria do Equipamento Eléctrico e Electrónico em Portugal
30. O Sector do Ambiente em Portugal



30001000267965

UNIAO EUROPEIA
Fundo Social Europeu



GOVERNO DA REPÚBLICA PORTUGUESA
Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social



Projecto apoiado pelo
Programa Operacional de Assistência
Técnica ao QCAIII - Eixo FSE

IQF
Preservação, Conservação e Valorização
do Património Cultural em Portugal

ISBN 9-72-861976-6



9 789728 619763 >

€ 15,00