

O Sector das Actividades Artísticas, Culturais e de Espectáculo em Portugal

33

Colecção **Estudos Sectoriais**

ESTE ESTUDO INTEGRA UMA SEPARATA COM OS PERFIS PROFISSIONAIS

MAIO 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

O Sector das **Actividades Artísticas, Culturais e de Espectáculo** em Portugal

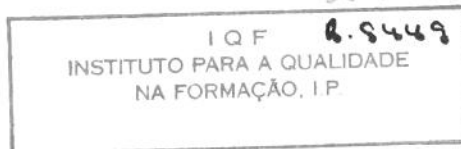
33

Colecção Estudos Sectoriais

ESTE ESTUDO INTEGRÁ UMA SEPARATA COM OS PERFIS PROFISSIONAIS
MAIO 2006

28528

35.21 Por



Instituto para a Qualidade
na Formação, I. P.

Portugal. Instituto para a Qualidade na Formação
O Sector das Actividades Artísticas, Culturais e de
Espectáculo em Portugal
(Estudos Sectoriais: 33)
ISBN 972-8619-82-0

CDU 7
005
338
331

FICHA TÉCNICA

Editor

Instituto para a Qualidade na Formação, I. P.

Autor

Instituto para a Qualidade na Formação, I. P.

Título

O Sector das Actividades Artísticas, Culturais e de Espectáculo em Portugal

Coordenação Técnica

Sandra Lameira

Entidade Adjudicatária

Quatenaire Portugal

Coordenação de Catarina Vaz Pinto

Design e Produção Gráfica

Ideias Virtuais

Local de Edição

Lisboa

1ª Edição

Maio 2006

ISBN

972-8619-82-0

Depósito Legal

244766/06

Tiragem

1000 exemplares

© IQF, 2006

Este estudo integra uma separata com os perfis profissionais.

ÍNDICE

Nota de abertura	
Agradecimentos	
Introdução	
I - DELIMITAÇÃO DO SECTOR	1
Introdução	1
Delimitação do Sector	5
II - DIAGNÓSTICO E PROSPECTIVA DO SECTOR	15
Caracterização Geral do Sector	15
O Contexto Internacional	15
1. 1. 1. Enquadramento Político-Institucional	
1. 1. 2. Fontes de Informação	
1. 1. 3. Organização do Sector	
1. 1. 4. Emprego	
1. 1. 5. Práticas e Consumos Culturais	
O Contexto Nacional	47
1. 2. 1. Enquadramento Político-Institucional	
1. 2. 2. Organização do Sector	
1. 2. 3. Caracterização do Emprego	
1. 2. 4. Dinâmicas de Produção e Mercados	
Caracterização das Estratégias Empresariais	138
2. 1. Enquadramento	138
2. 2. Estratégias de Mercados e Serviços	
2. 2. 1. Introdução	
2. 2. 2. Tendências de Crescimento ou Retracção	
2. 2. 3. Estratégias de Negócio	
2. 2. 4. Internacionalização	
2. 2. 5. Estratégias de Relação com Mercado e Clientes	
2. 2. 6. Estratégias de Relacionamento Externo – Redes	
	151
2. 3. Estratégias Tecnológicas	170
2. 4. Estratégias Organizacionais	174
2. 5. Gestão de Recursos Humanos	185
2. 6. Agrupamentos Estratégicos	
2. 6. 1. Identificação dos Principais Agrupamentos Estratégicos	
2. 6. 2. Descrição e Caracterização dos Principais Agrupamentos Estratégicos	191
2. 7. Síntese Estratégica e Factores Críticos de Competitividade	
2. 7. 1. Análise SWOT	203
Análise Prospectiva	211
3. 1. Variáveis de Cenarização	211
3. 2. Cenário Ouro	213
3. 3. Cenário Prata	223
3. 4. Cenário Bronze	234
III - EVOLUÇÃO DOS EMPREGOS , DAS QUALIFICAÇÕES E DAS COMPETÊNCIAS	242
Dinâmica dos Empregos	242
1.1. A Estrutura Profissional do Sector	242
1. 2. As Principais Tendências de Evolução Identificadas	
1. 2. 1. Mercados e Produtos	
1. 2. 2. Tecnologia	
1. 2. 3. Organizacional	

1. 3. Evolução Quantitativa dos Empregos	248
1. 3. 1. Património	
1. 3. 2. Bibliotecas e Arquivos	
1. 3. 3 Artes Visuais	
1. 3. 4 Artes do Espectáculo/Performativas	263
Repercussões Prováveis dos Cenários no Emprego, nas Qualificações e nas Competências	272
Dos Empregos Actuais aos Empregos-Alvo. A Construção de Perfis Profissionais	276
IV - DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO E PISTAS PARA A REORIENTAÇÃO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL	281
Levantamento, Caracterização e Análise da Oferta Formativa	281
1. 1. Constrangimentos do Levantamento e Análise da Oferta Formativa	281
1. 2. Levantamento, Caracterização e Análise da Oferta de Formação Inicial Formal	
1. 2. 1. Formação de Nível Superior	
1. 2. 2. Ensino Profissional e Artístico	283
1. 3. Levantamento, Caracterização e Análise da Oferta de Formação Contínua Formal	304
1. 4. Levantamento, Caracterização e Análise da Oferta de Formação Não Formal (inicial e contínua)	
1.5. Imagem da Oferta Formativa	311
2. Das Necessidades de Competências às Necessidades de Formação	
2. 1. Pistas para a Reorientação da Oferta Formativa	
V - OUTRAS ESTRATÉGIAS DE RESPOSTA ÀS NECESSIDADES DE COMPETÊNCIAS	330
ANEXOS	
BIBLIOGRAFIA	332

Nota de Abertura

Com este estudo "O Sector das Actividades Artísticas Culturais e de Espectáculo em Portugal", o IQF apresenta o 33º estudo sectorial prospectivo, tendo como principal objectivo disponibilizar informação relevante sobre a dinâmica de emprego, a identificação de perfis profissionais prospectivos e a necessidade de novas competências, de forma a apoiar a actividade dos operadores de formação, ao nível do planeamento e organização da formação e ao nível da gestão do emprego.

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

Na delimitação do estudo foram identificados 5 subsectores: Património; Bibliotecas; Artes Visuais; Artes do Espectáculo/Performativas; Cinema e Audiovisual.

Estes subsectores foram analisados tendo em conta a posição que as actividades artísticas, culturais e de espectáculo assumem no âmbito da respectiva cadeia de valor. Assim, consideraram-se 3 dimensões estruturantes do sector cultural e artístico: a criação/interpretação; a produção e a distribuição/comercialização.

A cultura para além de um meio de valorização pessoal e social, é considerada um factor de criação de

emprego quer directo (nas indústrias culturais, nas organizações de produção e animação cultural nas áreas das artes e do património), quer indirecto (em actividades/serviços associados ao desenvolvimento turístico, em actividades de suporte às actividades culturais - empresas gráficas, de comunicação e marketing), um recurso para a criação de produtos e serviços turísticos, um meio de prevenção e redução de fenómenos de exclusão, um factor estruturante do tecido urbano e social, um factor de correcção das assimetrias regionais e de desenvolvimento local e regional, um factor determinante de afirmação da identidade e de promoção da imagem de um país, de uma região, de uma cidade.

Para o sector das Actividades Artísticas Culturais e de Espectáculo em Portugal foram construídos 45 perfis profissionais, dos quais 13 são específicos e 32 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

Agradecimentos

Pela informação concedida e pela participação na análise e na discussão de resultados deste estudo gostaríamos de agradecer:

- a todas as instituições, companhias, empresas, artistas e demais profissionais do sector que colaboraram nos estudos de caso e nas entrevistas;
- às seguintes entidades representativas do sector:
 - Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas - BAD
 - Associação Portuguesa de Museologia - APOM
 - Associação Profissional de Arqueólogos - APA
 - Cooperativa de Gestão dos Direitos dos Artistas Intérpretes ou Executantes - GDA
- a outras entidades:
 - Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo - IAN/TT
 - Instituto Português de Museus
 - Instituto Português do Livro e das Bibliotecas
 - Instituto Português do Património Arquitectónico
 - Observatório das Actividades Culturais
- aos especialistas:
 - Idalina Conde
 - Isabel Carlos

- Paulo Pereira
- Raquel Henriques da Silva
- Teresa Gil
- aos consultores:
 - Andreas J. Wiesand
 - Javier Creus

Gostaríamos de realçar um profundo agradecimento a toda a equipa da Quaternaire Portugal:

- Catarina Vaz Pinto
- Elisa Perez Babo
- Isabel Leal
- Paulo Feliciano
- Carlos Fontes
- Marta Catana (colaboradora)
- Sara Dionísio (colaboradora)

O IQF deixa um agradecimento especial à Dra. Ana Cláudia Valente - ex coordenadora do Projecto "Evolução das Qualificações e Diagnóstico de Necessidades de Formação" e à Dra. Carla Rocha pelo acompanhamento técnico do estudo.

Introdução

Seguindo uma metodologia técnica definida pelo IQF, o estudo que agora se apresenta enquadra-se num trabalho de análise e de debate que o IQF tem vindo a promover sobre a necessidade de novas qualificações em Portugal, neste caso, para o sector das Actividades Artísticas, Culturais e de Espectáculo em Portugal.

Este estudo, o 33º da colecção dos Estudos Sectoriais Prospectivos, estrutura-se em cinco partes. Cada uma destas partes procura reflectir aspectos particulares da diversidade do sector das Actividades Artísticas, Culturais e de Espectáculo em Portugal.

A primeira parte delimita o sector enquanto objecto de análise. A segunda parte faz o enquadramento socioeconómico do sector, a nível nacional e internacional, e o diagnóstico das estratégias empresariais relativamente aos mercados e aos produtos, às tecnologias, aos modos de organização e de gestão de recursos humanos. É também, nesta parte, que se propõem cenários de evolução que constituem ferramentas úteis à análise e à intervenção estratégica neste sector.

A terceira parte do estudo, dedica-se à análise da dinâmica dos empregos identificando os seus movimentos quantitativos e qualitativos (empregos em crescimento, em transformação e em regressão) e as competências críticas para as empresas e para os indivíduos. Identificam-se também as exigências em termos de volume e de qualidade do emprego e as competências necessárias à possível concretização dos cenários.

Na quarta parte do estudo faz-se o diagnóstico das necessidades de formação a partir do levantamento e análise da oferta de formação vocacionada para o sector e dos défices de qualificação detectados. São apontadas pistas de reorientação da formação que, juntamente com outras intervenções (quinta parte),

poderão viabilizar novos modelos de competitividade.

O estudo integra ainda uma separata com os perfis profissionais construídos para sector. Estes são perfis de banda larga porque agregam empregos com actividades próximas e mobilizam competências semelhantes. São perfis dinâmicos porque integram a variabilidade e a evolução dos empregos e são centrados nas competências e não nas tarefas e operações, funcionando como um referencial que facilita a mobilidade funcional e profissional.

É uma metodologia predominantemente qualitativa que conta com pesquisa bibliográfica, com um conjunto muito significativo de entrevistas e com 21 estudos de caso a empresas/entidades seleccionadas de modo a cobrir a diversidade do sector das Actividades Artísticas, Culturais e de Espectáculo em Portugal e tendo em conta critérios como a actividade principal da empresa, o tipo de serviço e a dimensão da empresa.

A utilidade deste estudo, quer ao nível do planeamento e organização da formação quer ao nível da gestão do emprego (contratação colectiva, certificação profissional e informação e orientação profissional), depende da capacidade do estudo propor alternativas de actuação estratégicas e qualificantes e da capacidade dos agentes sectoriais se apropriarem destes resultados.

Para este trabalho, foi imprescindível o conhecimento e a validação técnica de um conjunto alargado de associações empresariais, sindicais, profissionais, instituições de ensino e formação e especialistas ao nível do sector que, enquanto agentes de mudança, terem certamente um papel decisivo na configuração da realidade actual e futura do sector.

I. DELIMITAÇÃO DO SECTOR

1. Introdução

Acompanhando fenómenos e tendências que se verificam na Europa e no resto do mundo, também no nosso país se tem registado nos últimos anos um desenvolvimento significativo do sector cultural e com ele, um acréscimo do número de pessoas que se dedicam profissionalmente a este domínio de actividade.

Este desenvolvimento deve-se a variados factores, de entre os quais nos parecem de relevar, por um lado, os que estão directamente associados às condições socio-económicas globais das sociedades contemporâneas que, caracterizadas por modos de vida predominantemente urbanos e pelo acréscimo do tempo livre das pessoas, pela elevação dos seus níveis de rendimento e de educação, pelo alongamento da sua esperança de vida, libertam tempo e recursos, privados e públicos, para as actividades culturais.

Por outro lado, e na sequência dos fenómenos de industrialização ocorridos em finais do século dezanove, princípios do século vinte que naturalmente tiveram o seu impacte neste sector, a criação, produção e difusão de bens e actividades culturais alargou-se e modificou-se extraordinariamente, fazendo emergir ao lado de uma cultura popular de raiz tradicional e de uma cultura erudita e cultivada, uma cultura industrial e de massas, predominantemente de natureza popular (como por exemplo, a edição discográfica e os concertos de *rock*), nalguns casos também de natureza erudita (por exemplo, as grandes exposições dedicadas a pintores célebres como Van Gogh ou Picasso).

Actualmente, as mutações em curso relacionadas com as novas tecnologias de informação e comunicação e com o advento da economia do conhecimento, não só produzem alterações profundas nos processos de criação, produção e difusão artística e cultural, como colocam o sector cultural, ou pelo menos uma parte dele, numa posição-chave no contexto do novo paradigma económico e civilizacional.

Com efeito, se numa primeira fase, foi o crescimento exponencial do sector audiovisual com o aumento de número de televisões e concomitante necessidade de programas o factor determinante da mudança, hoje é o acelerado processo de convergência tecnológica e de desmaterialização dos bens económicos, fenómeno mais amplo e complexo, que faz da criação artística e da criatividade uma fonte primária e fundamental de produção de riqueza, nomeadamente em virtude da necessidade crescente de conteúdos e da inerente valorização

económica que lhe está associada, dando origem a um fenómeno que alguns designam de culturalização da economia.

Consequência clara deste fenómeno é, por exemplo, o facto de alguns governos europeus, em particular o britânico, terem vindo a criar estratégias específicas de intervenção e apoio no âmbito das denominadas 'indústrias criativas, identificadas como sendo as 'actividades que têm origem na criatividade, talento e competências individuais e que têm um potencial para a criação de riqueza e emprego através da atribuição e exploração de direitos de propriedade intelectual.¹

Ainda no contexto das transformações civilizacionais que presenciamos, a globalização da economia e das sociedades induzida pela revolução tecnológica fez emergir como crucial na vida dos indivíduos e das comunidades a questão da(s) identidade(s) - nacional, regional, local -, questão essa que encontra no factor cultural o elemento de diferenciação e de significação que lhe dá consistência e sentido.

Não menos relevante na configuração do sector em estudo – Actividades Artísticas, Culturais e de Espectáculo - é o papel nele desempenhado pelas políticas públicas, tanto de natureza reguladora e dinamizadora, como de natureza financeira. No nosso país, foi certamente decisivo o impacte que grandes acontecimentos culturais de iniciativa pública organizados a partir do início dos anos 90 - Europália, Lisboa 94, Expo 98, Porto 2001 – tiveram no desenvolvimento e promoção da cultura e das artes, bem como a crescente relevância política, tanto no contexto nacional, como no contexto local, que lhes foi atribuída em anos mais recentes, e que se traduziu naturalmente num reforço do investimento financeiro dirigido a estas áreas.

Estas transformações sumariamente descritas têm colocado naturalmente algumas questões em termos de delimitação do sector, sendo a tendência geral a da passagem de uma abordagem assente numa visão autónoma, independente e sectorial da cultura, em que qualquer análise e intervenção pública ou privada neste domínio se centra sobretudo em questões relacionadas com o desenvolvimento e melhoria das condições, quer de criação, produção e difusão cultural, quer de acesso mais ou menos generalizado aos bens e serviços culturais e que está essencialmente ligada a um processo de valorização individual dos cidadãos e melhoria da sua qualidade de vida, para a evolução ocorrida em anos mais

¹ *Creative Industries Mapping Document /DCMS 1998*. De acordo com este documento são incluídos neste conceito os seguintes sectores: antiguidades, arquitectura, artes performativas, artesanato, design, design de moda, edição, música, publicidade, rádio, *software*, *software* interactivo de entretenimento, televisão.

recentes em que a cultura é vista como uma dimensão transversal e como um recurso para o desenvolvimento.

Nesta perspectiva, para além de um meio de valorização pessoal e social, a cultura é considerada um factor de criação de emprego quer directo (nas micro-empresas de artes e ofícios tradicionais, nas indústrias culturais, nas organizações de produção e animação cultural nas áreas das artes e do património), quer indirecto (em actividades e serviços associados ao desenvolvimento turístico, em actividades de suporte às actividades culturais, nomeadamente empresas gráficas, de comunicação e marketing), um recurso para a criação de produtos e serviços turísticos, um meio de prevenção e redução de fenómenos de exclusão, um factor estruturante do tecido urbano e social, um factor de correcção das assimetrias regionais e de desenvolvimento local e regional, um factor determinante de afirmação da identidade e de promoção da imagem de um país, de uma região, de uma cidade.

A definição do conceito de cultura subjacente a estas abordagens tem também vindo progressivamente a alargar-se, passando de um conceito mais restrito, que é também o tradicional e directamente relacionado com uma visão sectorial do domínio cultural, em que cultura é entendida como sinónimo de artes, de conjunto de criações e realizações do espírito humano, caso em que engloba basicamente as criações artísticas nos domínios da literatura, da música, do teatro, da dança, das artes visuais e as infra-estruturas culturais, tais como os monumentos históricos, os museus, os teatros, as galerias de arte, para uma visão mais lata de base antropológica, no âmbito da qual cultura engloba tudo o que está associado aos modos de vida e ao quotidiano.

Nesta acepção, as artes e o património são apenas uma das muitas manifestações da singularidade e especificidade de cada cultura, podendo esta construir-se e definir-se nomeadamente também a partir das tradições, dos ritos, das festas e dos costumes, da gastronomia, da moda, da paisagem, das culturas urbanas e juvenis (como as bandas de garagem, o *hip hop* e o *rap*).

Se a primeira abordagem nos permite traçar contornos relativamente precisos do sector da cultura e consequentemente dos profissionais que nele trabalham, já a segunda assume características de maior imprecisão e transversalidade, que, no limite, apontam para a já mencionada culturalização crescente dos fenómenos económicos e sociais, dificultando a delimitação de campos e conceitos e em consequência a operacionalidade da análise.

Concomitantemente assiste-se também ao fenómeno de certa forma inverso, ou melhor complementar, denominado de economização da cultura e que resulta, por um lado do reconhecimento unânime de que o sector cultural também hoje funciona numa lógica de mercado e que nessa medida tem de cumprir determinadas exigências e requisitos, nomeadamente em termos organizativos, de comunicação e marketing impostos pelo sistema, e por outro lado, da existência de um contexto de rarefacção de meios financeiros e de investimento público (que corresponde a uma tendência geral na Europa e nos Estados Unidos), que impõe um recurso sistemático ao plurifinanciamento e exige uma gestão cada vez mais eficiente dos meios disponíveis.

No entanto e não obstante o contexto de funcionamento global ser o do mercado, nem toda a actividade tem uma natureza lucrativa e quer ou pode funcionar em regime de livre concorrência, pelo que os mecanismos de criação, produção, circulação e sustentação financeira e organizacional, incluindo os recursos humanos, são muito distintos, quer estejamos a considerar actividades que só sobrevivem num regime de mercado assistido, como as artes do espectáculo de natureza erudita ou, no nosso país, mesmo algumas indústrias culturais (caso do cinema), ou as que funcionam plenamente no sistema de mercado, dito, por contraposição ao primeiro, de mercado autónomo, como por exemplo a indústria discográfica ou livreira.

Nestas últimas, as estratégias empresariais, ainda que dotadas de fragilidades várias, são já omnipresentes, enquanto em subsectores como os das artes dos espectáculos são apenas emergentes e noutros ainda quase inexistentes.

A esta realidade corresponde uma acrescida dificuldade no que se refere à análise de competitividade do sector e à tipificação dos comportamentos estratégicos das organizações que nele intervêm. Com efeito, esta ambivalência entre entidades predominantemente incluídas em quadros de produção assistidos e entidades que actuam numa crescente lógica de mercado, compromete uma simples e directa aplicação dos quadros de análise previstos no referencial metodológico do estudo uma vez que estes se mostram mais adaptados ao diagnóstico dos quadros de organização e decisão em contextos de livre concorrência.

Acresce que existe um sector público quer de produção (teatros nacionais e orquestras), quer de prestação de serviços artísticos e culturais (museu, monumentos, bibliotecas) que tem um papel preponderante na economia do sector e que naturalmente não tem uma lógica de rentabilidade e de funcionamento empresarial, muito embora a tendência seja para incorporar,

sempre que possível, técnicas, mecanismos e procedimentos típicos das empresas, em especial no que se refere às questões do marketing e comunicação.

2. Delimitação do Sector

Apesar do referido alargamento conceptual do domínio cultural e da dificuldade crescente de delimitação das suas fronteiras, julgamos ser mais adequado, dado o nível de desenvolvimento cultural global do país, o nível da informação disponível, bem como a prática seguida em estudos congéneres realizados noutros países da União Europeia, fazer assentar a identificação genérica do sector, num primeiro nível, numa **classificação dos seus domínios de actividade por identificação das principais áreas artístico-culturais** e que corresponde basicamente a uma delimitação tradicional do sector. Teremos assim os seguintes subsectores:

- **Património** (monumentos, museus, sítios, arquivos).
- **Livro e leitura** (edição e bibliotecas).
- **Artes visuais** (pintura, escultura, gravura, fotografia, instalação, vídeo).
- **Dança, música, teatro e outras artes do espectáculo/performativas.**
- **Cinema e audiovisual.**

Figura 1 - Delimitação do Sector das Actividades Artísticas, Culturais e de Espectáculo



No entanto e considerando a necessidade de clarificar as fronteiras entre este estudo e outros trabalhos congéneres promovidos pelo IQF dentro deste mesmo domínio de elaboração do diagnóstico, prospectiva e caracterização dos perfis profissionais, foram excluídos, relativamente a estes subsectores, os bens e actividades de produção de conteúdos passíveis de reprodução massiva – as indústrias culturais da edição, do cinema e audiovisual e do multimédia -, pelo facto de o estudo do “Sector dos Serviços de Informação e Comunicação” incluir estes bens e actividades no *cluster* das indústrias de conteúdos. Igualmente, em virtude da realização de estudos similares relativamente às actividades artesanais, às actividades de conservação e restauro e ao comércio, não consideramos no subsector do património e das artes visuais, para efeitos do presente estudo, as profissões técnico-artísticas associadas a esses domínios, nem do sector do património e do livro, as actividades comerciais que englobam as livrarias, os alfarrabistas e os antiquários.

O presente estudo incide, assim, quer sobre a área do património, quer sobre a área das actividades no domínio cultural e artístico com uma componente de apropriação e apresentação “ao vivo”.

Por outro lado, tendo em conta a necessidade de em cada um dos subsectores anteriormente referidos se entrar em linha de conta com a posição que as actividades artísticas, culturais e de espectáculo tomam no âmbito da respectiva cadeia de valor, consideraram-se as seguintes dimensões estruturadoras do sector cultural e artístico, conforme referências anteriormente feitas:

- **Criação / Interpretação** – incluindo todas as actividades de criação artística propriamente dita, mas considerando igualmente actividades de interpretação, correspondendo estas a um conjunto diversificado de actividades dentro da fileira cultural e artística que integra, tanto uma componente de expressão e execução, como uma dimensão de mediação entre a “obra” e o público de natureza criativa e comunicacional (casos como a concepção de material de interpretação de determinado monumento ou obra de arte, a concepção de uma exposição, a concepção de um programa de um festival, etc...), que a distinguem quer do domínio da produção, quer do domínio mais directo de relação com o mercado, como são o caso da distribuição e comercialização.
- **Produção** – incluindo todas as actividades envolvidas em processos de transformação das obras artísticas e do património em produtos ou serviços consumíveis pelo público – produção de espectáculos, produção de exposições, produção de eventos culturais,

produção de actividades em contextos específicos como bibliotecas, arquivos, museus, etc,.... mas onde se exclui, como anteriormente referido, a produção que adquire parâmetros de industrialização mais profundos, designadamente a produção em série de produtos e serviços culturais (caso da edição de livros e discográfica, da produção audiovisual, da produção cinematográfica), que pressupõe unidades de fabrico de natureza claramente industrial, embora tal não signifique que se não reconhece a tendência crescente para estas áreas da produção integrarem, progressiva e crescentemente, novas dimensões de gestão e de marketing; estão excluídas igualmente deste âmbito, as actividades de produção de instrumentos (caso dos instrumentos musicais) quer sejam de natureza artesanal, quer fabricados em série.

- **Distribuição / Comercialização** – incluindo as diversas configurações possíveis e ajustadas aos vários subsectores, designadamente de apresentação e exibição (exibição de espectáculos de música, dança, teatro ou outras artes performativas, realização de grandes eventos), divulgação e exposição (actividades de publicitação pública de elementos do património, livros, artes visuais), assim como venda (incluindo a comercialização propriamente ditas de peças de arte em galerias), à medida das circunstâncias exigidas ao nível da colocação do bem ou serviço artístico e cultural junto do consumidor final/ público.

A especificação das actividades a integrar em cada um dos vários domínios anteriormente definidos não se apresenta contudo simplificada, admitindo outros aspectos que poderão ser ainda considerados dimensões de análise no âmbito de uma delimitação mais fina:

- *A natureza das profissões*² - neste contexto far-se-á a distinção entre (1) profissões de natureza estritamente artística ligadas à criação e interpretação das obras; (2) profissões técnico-artísticas ligadas aos materiais, equipamentos e processos produtivos; (3), profissões de mediação, relacionadas quer com a organização, a gestão e a venda de bens e serviços, quer com a valorização, divulgação e classificação das obras e dos artistas, quer com a pedagogia das artes e a animação cultural e urbana.
- *A natureza do mercado em que se insere a actividade* - neste âmbito a distinção centra-se na natureza não lucrativa (pública ou privada) ou comercial (com a finalidade do lucro) da respectiva actividade, incluindo (1) o sector público, estatal ou autárquico; (2) o sector

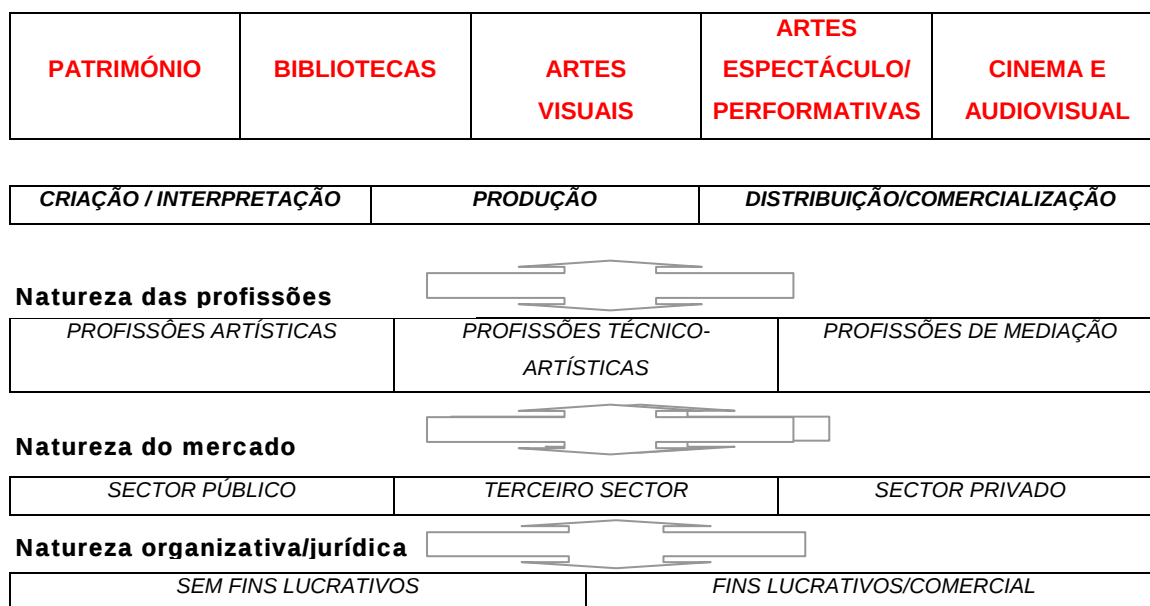
² Classificação utilizada no 'Relatório do Grupo de Contacto entre os Ministérios da Educação e da Cultura – A educação artística e a promoção das artes na perspectiva das políticas públicas', Coordenação Augusto Santos Silva, Lisboa 2001, pág.118 e seg.

privado assistido ou intervencionado, e que constitui o mercado mais representativo do sector e (3) o sector comercial (em regime de livre concorrência).

- *A natureza jurídica e organizativa dos agentes do sector* - neste âmbito deverão ser distinguidos os agentes individuais (artistas e produtores individuais não empresariais) das organizações culturais e, dentro destas, (1) as de natureza empresarial (públicas ou privadas), (2) de natureza associativa (associações e fundações) ou (3) integradas na administração pública.

A figura 2 procura ilustrar a complexidade das dimensões que devem ser abordadas na caracterização dos diversos subsectores definidos:

Figura 2 - Sector das Actividades Artísticas, Culturais e de Espectáculo – dimensões de análise



O quadro 1 especifica, para cada um dos domínios a considerar no âmbito deste estudo, as actividades artísticas, culturais e de espectáculo respectivas:

Quadro 1 - Domínios a considerar no âmbito deste estudo

Património Agrupa todas as actividades relacionadas com o estudo, investigação, gestão e animação de monumentos, museus, sítios e arquivos, incluindo a prestação de serviços culturais integrada no âmbito destas estruturas.
Bibliotecas Integra o conjunto de actividades, em regime autónomo ou inseridas no âmbito de outros sectores de actividade (especialmente no sector do ensino), relacionadas com a gestão documental e a prestação de serviços junto do público. Integra igualmente todas as áreas de criação e interpretação relacionadas com o sector do livro e literatura. Actualmente o sector das bibliotecas agrega um conjunto de actividades complementares de animação a partir do livro e da leitura.
Artes Visuais Compreende as actividades de criação, interpretação, produção e distribuição/comercialização relacionadas com as áreas da pintura, escultura, gravura, fotografia, vídeo e instalação.
Artes do espectáculo /performativas Integra todas as actividades relacionadas com a criação, interpretação, produção e distribuição /comercialização relacionadas com as áreas da dança, música, teatro e outras áreas pluridisciplinares como marionetas, circo e <i>performance</i>, excluindo qualquer actividade de natureza industrial, designadamente, edição e comercialização discográfica ou em outros suportes de grande distribuição (vídeo, DVD, etc.) Integra ainda as actividades de gestão, animação e marketing de salas de espectáculo e de produção e promoção de espectáculos, mesmo que em recintos não especificamente vocacionados para esse efeito.
Cinema e audiovisual Integra apenas as actividades relacionadas com a criação e interpretação de produtos audiovisuais, designadamente associados à actividade cine-clubista, programação e produção de festivais e de ciclos de cinema (especialmente ciclos de cinema de autor ou temático).

A necessidade de posteriormente operacionalizar alguns dos domínios de estudo e de análise quantitativa sobre o sector em estudo, justifica uma referenciação desta delimitação proposta aos modos como se encontram classificadas estas actividades no quadro da Classificação das Actividades Económicas (CAE Rev.2). A figura seguinte representa apenas os ramos da CAE (considerando os cinco dígitos, indispensáveis para atender às delimitações anteriormente estabelecidas) que se incluem no âmbito do estudo:

Figura 3- Sector das Actividades Artísticas, Culturais e de Espectáculo considerando como referência a CAE (Rev 2)

DOMÍNIOS DE ACTIVIDADE			
Património	Livro e Leitura	Artes visuais	Dança, música, teatro e outras actividades artísticas
92510 – actividades das bibliotecas e arquivos 92520 – actividades dos museus, locais e monumentos históricos 91331 – associações culturais e recreativas (associações de defesa do património)	92312 - outras actividades artísticas e literárias (escritores) 92510 – actividades das bibliotecas	92312 - outras actividades artísticas e literárias (pintores, escultores, etc) 92520 – actividades dos museus, (locais e monumentos históricos) 91331 – associações culturais e recreativas 52488 - galerias de arte	92311 – actividades de teatro e musicais (encenadores, compositores, actores, músicos) 92312 - outras actividades artísticas e literárias (dança) 92342 – outras actividades de diversão e espectáculos diversas n.e. (circo, marionetas) 92311 – actividades de teatro e musicais 91331 – associações culturais e recreativas 36300 - fabricação de instrumentos musicais 92311 – actividades de teatro e musicais 92320 – gestão de salas de espectáculo e actividades conexas 91331 – associações culturais e recreativas

Apesar do exercício de delimitação elaborado possuir contornos predominantemente estáticos, o estudo procurará cumprir uma análise de carácter mais dinâmico que permita detectar as principais transformações que atravessam o sector no contexto de fundo da emergente sociedade da informação e do conhecimento (onde a dinâmica de transformação das tecnologias de informação e comunicação se tem demonstrado determinante), bem como as suas repercussões nas dimensões atrás identificadas, e relativamente às quais se podem já relevar nomeadamente os seguintes aspectos:

i) *A crescente erosão de fronteiras entre as expressões artísticas tradicionais e emergência de novos géneros e áreas artísticas* decorrente, quer de novas abordagens conceptuais à criação artística, quer da influência da tecnologia na criação de novos bens e serviços artísticos: teatro/dança, instalação, *performance*, *mediart* (*webart*, música electrónica, etc).

ii) *A importância da tecnologia na alteração dos modos de fabricação, produção, difusão, consumo de bens e serviços culturais.*

iii) *A criação de novas fronteiras para o sector cultural* resultante dos fenómenos de culturalização crescente da economia e de que o novo conceito político-económico de indústrias criativas é o exemplo mais paradigmático.

iv) *A criação de novos perfis e competências profissionais*, tanto no sector cultural propriamente dito, associados a novas exigências em termos de mediação, nomeadamente no que se refere à patrimonialização, interpretação e divulgação dos bens artísticos, à organização, marketing, internacionalização dos agentes e organizações, à valorização económica das obras mediante a adequada gestão dos direitos de autor, à prestação de consultoria económica e financeira aos agentes do sector (e que podem ser internalizadas ou dar origem a novas empresas e serviços em disputa no mercado), como em zonas de fronteira que constituem os espaços de florescimento das relações entre cultura e o desenvolvimento do território (*cultural planner*, cartógrafo de recursos culturais), cultura e turismo, cultura e a coesão social, cultura e a nova economia (consultor criativo).

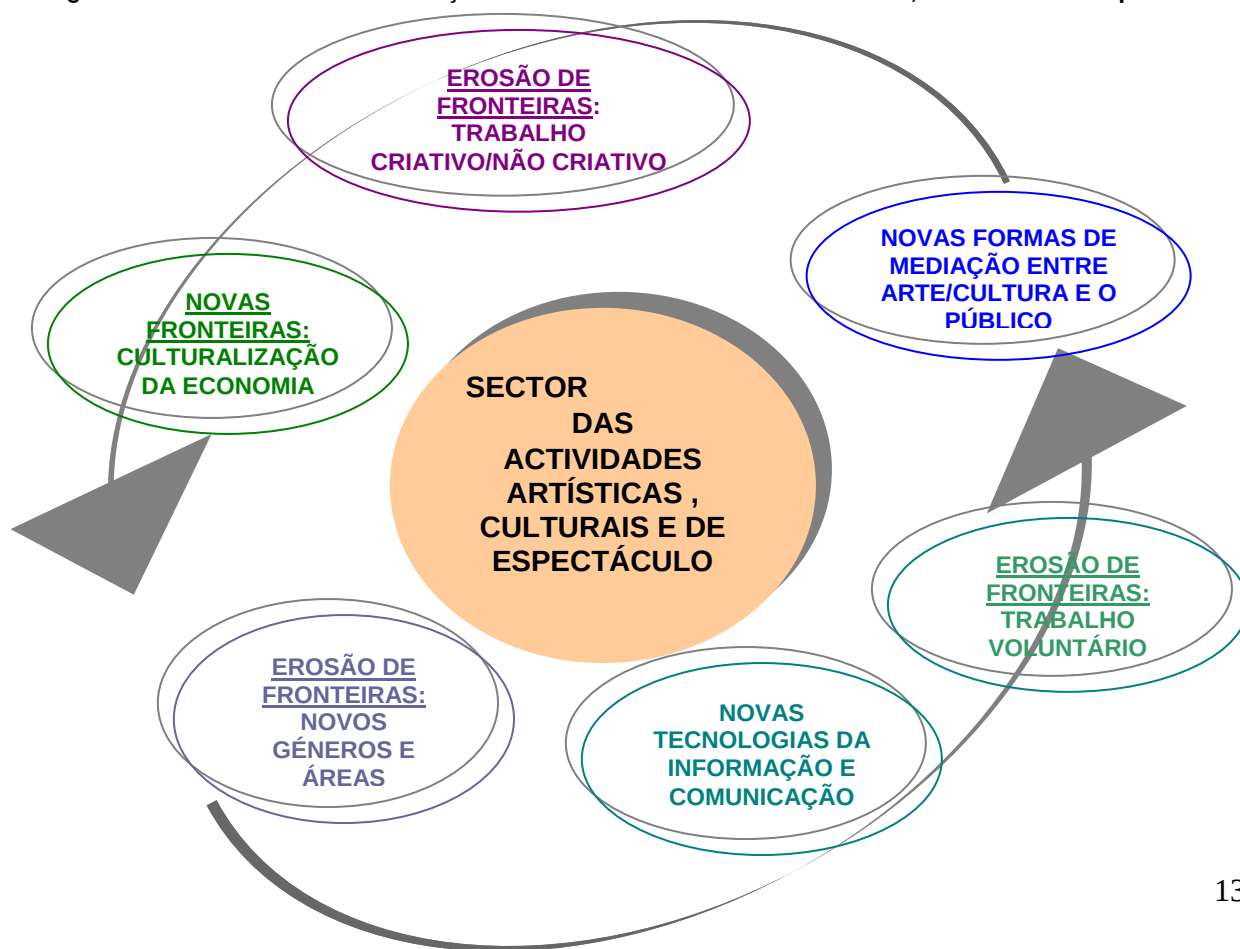
v) Concomitantemente, *a necessidade de considerar*, na medida em que o acesso às diversas fontes o permita, tanto *o trabalho artístico como o trabalho não artístico no sector cultural, bem como o trabalho artístico noutros sectores de actividade.*

vi) O esbatimento progressivo das diferenças entre trabalho de natureza artística, técnico-artística e de mediação, com a introdução crescente da dimensão criativa nas profissões técnico artísticas (designer de som, designer de luz, por exemplo) e de mediação (programador, curador, por exemplo), e inversamente, com a associação ao trabalho de criação artística de competências organizativas e de gestão, de comunicação e marketing.

vii) A necessidade de avaliar a dimensão do trabalho voluntário e amador, quer na perspectiva das idiossincrasias do sector, quer na perspectiva do quadro mais amplo da evolução geral do mercado de trabalho e da importância crescente que nele assume o terceiro sector.

viii) A necessidade de enquadrar a análise no contexto das políticas públicas – de âmbito autárquico, nacional, internacional – relativas ao sector quer na sua componente de natureza normativa e reguladora (legislação sobre direitos de autor, definição de objectivos políticos como a promoção da diversidade cultural, da descentralização, da criatividade, etc.), quer na sua componente de assistência financeira.

Figura 4 - Dinâmicas de transformação no Sector das Actividades Artísticas, Culturais e de Espectáculo



A análise multifacetada que deste modo se propõe, julgamos que permitirá traçar um quadro tão completo quanto possível da intrínseca complexidade do sector e das dinâmicas de funcionamento que lhe são próprias, em particular das que respeitam ao respectivo mercado de trabalho.

II – DIAGNÓSTICO E PROSPECTIVA DO SECTOR

1. Caracterização Geral do Sector

1. 1. O Contexto Internacional

1. 1. 1. Enquadramento Político-Institucional

O referido acréscimo de produção de bens e serviços culturais e a importância crescente na sociedade em geral, deste domínio da actividade humana, assume naturalmente contornos diversos consoante a região do globo que estejamos a considerar e/ou a tradição de funcionamento do sector cultural nos diferentes países.

Não obstante, estas transformações profundas que o sector cultural vai sofrendo fazem com que sobre ele recaia uma atenção crescente das várias instâncias e instituições políticas internacionais, regionais, nacionais e em torno dele se centrem alguns dos debates mais vivos e abrangentes do nosso tempo, de entre os quais nos parecem de relevar a problemática das relações entre cultura e desenvolvimento, a questão da diversidade cultural, a questão do mercado e do papel que nele o Estado deve ou não desempenhar, a descentralização e os vários níveis da intervenção cultural pública.

Em termos político-institucionais, os principais protagonistas destes debates a nível internacional são a UNESCO, o Conselho da Europa e a União Europeia.

A UNESCO, agência das Nações Unidas cujo objectivo é contribuir para a paz e segurança no mundo mediante a promoção da colaboração entre os Estados através da educação, da ciência, da cultura e da comunicação, iniciou na década de 80, com a Conferência Mundial sobre Políticas Culturais (MONDIACULT, Cidade do México, 1982) um longo processo de redefinição das relações entre a cultura e o desenvolvimento. Constituem marcos fundamentais deste processo que prossegue o seu curso a instituição da Década Mundial para o Desenvolvimento Cultural (1988-1997), a elaboração do relatório da Comissão Mundial de Cultura e Desenvolvimento – A Nossa Diversidade Criadora (1996) –, mais conhecido por Relatório Perez de Cuellar, Presidente da referida comissão da UNESCO, a Conferência Intergovernamental de Estocolmo sobre Políticas Culturais para o Desenvolvimento (1998) e a Declaração Universal da UNESCO sobre a Diversidade Cultural (2001).

Ideia-base subjacente a este processo e amplamente desenvolvido no referido Relatório Perez de Cuellar³ é a de que, face ao claro falhanço dos modelos de desenvolvimento produzidos desde os anos 60, o desenvolvimento não deve ser visto apenas como um processo de crescimento económico, de uma rápida e sustentada expansão da produção, produtividade e rendimento per capita, antes deve ser um processo culturalmente condicionado, não dissociado do contexto humano e cultural em que ocorre. Neste sentido, a cultura não deve ser vista apenas como um instrumento do desenvolvimento e detentora de uma posição subsidiária como mera promotora de crescimento económico, antes como a base social no âmbito da qual os desígnios colectivos são definidos, a fonte do progresso e da criatividade, devendo neste contexto o desenvolvimento e a economia ser considerados como parte da cultura dos povos.

Daqui resulta que a atribuição à cultura de um papel central nos processos de desenvolvimento significa sobretudo reconhecer que as transformações políticas, sociais e económicas do nosso tempo têm cada vez mais uma matriz cultural e que no mundo globalizado e massificado em que vivemos a cultura é o espaço de memória e de expressão da diversidade humana no qual se constrói a nossa identidade, se estabelecem as ligações entre o passado, o presente e o futuro e, deste modo, se encontram as linhas de inteligibilidade do nosso devir individual e colectivo.

Mais recentemente e face às ameaças que se colocam à cultura em geral, e em particular à diversidade cultural, pela globalização e pela vigorosa expansão das leis e princípios do mercado, pelos processos de integração regional, pelo crescente fosso entre os vários países do mundo no que respeita à iliteracia digital e convencional, e às consequências que delas decorrem, nomeadamente a incapacidade dos Estados para lidar com os incontroláveis fluxos de ideias e imagens com que os cidadãos são permanentemente confrontados e a crescente reivindicação das várias culturas do seu direito à auto-expressão, foi aprovada no seio da UNESCO a Declaração Universal sobre Diversidade Cultural (Setembro de 2001) cujo principal objectivo é o da preservação da diversidade cultural que, como ‘fonte de intercâmbio, inovação e criatividade’ deve ser considerada como ‘património comum da humanidade’ e ‘tão indispensável ao género humano como a biodiversidade o é à natureza’. A diversidade cultural (...) ‘é uma das raízes do desenvolvimento, entendido não apenas como crescimento económico, mas também como meio de alcançar uma existência mais satisfatória do ponto de vista intelectual, emocional, moral e espiritual (...)’.

³ Este parágrafo assenta numa síntese deste relatório.

A diversidade cultural é o valor através do qual as diferenças se podem mutua e reciprocamente relacionar e sustentar, e implica ela própria a existência de outros valores fundamentais como os da criatividade, da dignidade e da comunidade (...). É um recurso renovável que permite ligar os valores culturais com o bem-estar material e deste modo assegurar o desenvolvimento sustentável dos povos e das comunidades. Esta Declaração deverá, nos próximos anos, dar origem a uma Convenção Universal sobre Diversidade Cultural.

Também o Conselho da Europa, organização intergovernamental de âmbito europeu, criada em 1949 e actualmente com 44 Estados-membros tem, no contexto da prossecução da sua finalidade de promover a união dos seus Estados-membros, o seu progresso económico e social e a defesa da democracia e dos direitos do homem, desde sempre dedicando particular atenção às questões do desenvolvimento da identidade cultural europeia e à promoção da diversidade intrínseca constitutiva dessa identidade.

Não sendo uma organização com uma grande visibilidade pública no domínio da acção cultural propriamente dita, não podemos deixar de relevar o seu papel fundamental de promoção da investigação e reflexão neste domínio, de sensibilização dos Estados-membros e dos seus cidadãos para as problemáticas do sector, designadamente no que se refere às políticas culturais nacionais, à dimensão regional da acção cultural, ao papel das novas tecnologias de informação, à formação de administradores culturais, à necessidade de promoção e preservação do património cultural, bem como a criação de alguns instrumentos operativos importantes como sejam o Fundo Eurimages de apoio à co-produção, distribuição e exibição de obras cinematográficas europeias, a Fundação Europeia para os Ofícios do Património ou a criação dos Itinerários Culturais Europeus.

É igualmente de destacar a importância do seu contributo reflexivo e crítico para o Relatório Perez de Cuellar e para o debate global sobre a cultura e o desenvolvimento lançado pela UNESCO através da realização de um estudo autónomo publicado em 1997 com a designação de *'In from the Margins'* e cuja tese fundamental é, como o seu título indica, trazer a cultura das margens para o centro da governação no quadro de uma aliança renovada entre cultura e desenvolvimento.

A União Europeia, organização internacional que, dado o seu carácter supra-nacional detém amplos poderes de regulação e intervenção nos Estados-membros que a integram, só a partir de 1992, com a

assinatura do Tratado de Maastricht, passou a considerar formalmente a cultura no campo das competências comunitárias. Assim, muito embora a integração europeia esteja historicamente ligada às actividades económicas e comerciais e as questões culturais tenham sido inicialmente consideradas apenas no âmbito da sua interligação com as quatro liberdades fundamentais de circulação de bens, pessoas, serviços e capitais, certo é que, fruto da relevância crescente que foi adquirindo nos processos de desenvolvimento económico e social, a cultura se foi progressivamente impondo também no processo de construção europeia.

O desenvolvimento das culturas dos Estados-membros no respeito pela sua diversidade nacional e regional, bem como o evidenciar do património cultural comum são os princípios orientadores da acção comunitária no domínio cultural, a qual tem como objectivos incentivar a cooperação entre Estados-membros e, subsidiariamente, apoiar e complementar a acção destes nos seguintes domínios:

- Melhoria de conhecimento e da divulgação da cultura e da história dos povos europeus.
- Conservação e salvaguarda do património cultural de importância europeia.
- Intercâmbios culturais não comerciais.
- Criação artística e literária, incluindo o sector audiovisual.

Por outro lado, o nº 4 do artigo 151º do Tratado de Amesterdão dispõe que na sua acção ao abrigo de outras disposições do tratado, a Comunidade deverá ter em conta os aspectos culturais.

A consagração formal da cultura nos tratados constitutivos da União Europeia não significa portanto a criação de uma política cultural europeia, tal como existe uma política agrícola ou de transportes, mas o reconhecimento da importância da dimensão cultural, na sua vertente de cooperação e de conhecimento mútuo, no processo de unificação europeia, o reconhecimento da importância de uma intervenção subsidiária da Comunidade no potenciar da eficácia de actividades culturais que envolvam vários Estados-membros, o reconhecimento da crescente relevância da cultura na criação de emprego e riqueza económica, bem como da necessidade de preservação da diversidade cultural europeia, traço distintivo da identidade cultural europeia, face ao perigo de homogeneização e uniformização que, tanto uma política cultural comum, como a defesa ilimitada do livre mercado poderiam representar.

A promoção e preservação da diversidade cultural é, assim, também no contexto da Europa comunitária o argumento que justifica a possibilidade de concessão de auxílios de Estado destinados a promover a cultura e a preservação do património, em derrogação expressa das normas gerais que proíbem este tipo de apoios falseadores da livre concorrência, bem como a tomada em consideração dos aspectos culturais nas diversas políticas comunitárias.

Existe, assim, no âmbito da União Europeia, uma dupla abordagem do sector cultural:

- a) Vertical e sectorial, através de um conjunto de normas e instrumentos financeiros que lhe são exclusivamente dirigidos e concebidos em função das especificidades próprias do sector, tais como o programa Cultura 2000 relativo à cooperação cultural europeia nos vários domínios artísticos e culturais, à excepção do cinema e do audiovisual, e que, apesar do seu simbolismo tem uma expressão financeira reduzida, e o programa *Media Plus* relativo à produção, distribuição e exibição cinematográfica e audiovisual, já com meios financeiros significativos e mais consentâneos com o papel que a indústria audiovisual tem hoje no desenvolvimento económico da Europa.
- b) Horizontal e transversal, quer através de instrumentos de regulação do mercado em geral que podem ou não ser objecto de interpretação ou configuração específica no caso dos bens e serviços culturais; quer através de instrumentos financeiros não exclusivamente dirigidos ao sector cultural, mas que podem ser utilizados por este com base no reconhecimento alcançado pela cultura enquanto factor de desenvolvimento económico e turístico, de criação de emprego, de desenvolvimento regional e urbano, de coesão social, de promoção da imagem, de acesso à educação e ao conhecimento.

Apesar de assente numa visão instrumental da cultura face a objectivos e valores que não são de natureza intrinsecamente cultural, o caminho aberto pelo dispositivo do art. 151, nº 4 do Tratado à presença da cultura nos vários instrumentos sectoriais comunitários, apesar de potencialmente ambivalente no que toca aos equilíbrios a alcançar entre a dimensão cultural e a dimensão económica dos bens a produzir ou das actividades a realizar, tem-se revelado de uma importância extrema para o desenvolvimento do sector nos países da União, quer pela atenção que permite canalizar para as especificidades próprias da cultura e para o valor seminal da diversidade cultural, quer pela mobilização de recursos que tem gerado em torno de projectos e actividades de natureza cultural, de montantes muito mais significativos do que os exclusivamente dedicados ao sector da cultura e de que os programas na área da investigação e do desenvolvimento científico e tecnológico

(designadamente os de incentivo às indústrias de conteúdos e em particular às indústrias de conteúdos culturais), da formação profissional e os fundos estruturais FEDER e FSE são talvez os casos mais relevantes.

O caso de Portugal, e depois da Grécia, é neste contexto paradigmático, pois ambos os países propuseram à Comissão Europeia a criação, no âmbito do QCA III, de programas operacionais exclusivamente vocacionados para o sector cultural, o que significa um claro reconhecimento, nacional e comunitário, da importância deste sector nestes dois países e que permitiu, no que a Portugal respeita, a angariação de um volume de meios financeiros nunca antes alcançado no nosso país e através do qual se tem procurado diminuir o fosso que, em termos de desenvolvimento cultural, ainda nos separa do resto da Europa.

Já no que aos instrumentos gerais de regulação do mercado se refere, cumpre neste âmbito citar as normas que admitem a fixação de normas ou acordos de fixação do preço fixo do livro nas regiões transfronteiriças, a possibilidade de concessão de ajudas de Estado ao sector da cultura, a fixação de quotas de exibição de obras cinematográficas e audiovisuais de origem europeia, as disposições específicas em matéria de IVA relativamente aos profissionais das artes e do espectáculo, a criação de um direito de sequência na venda de obras de arte, os regulamentos relativos à exportação de obras de arte e à restituição de bens culturais ilicitamente saídos da União.

Igualmente são de destacar os diversos estudos e projectos de investigações realizados pelas várias Direcções Gerais da Comissão Europeia, nomeadamente no que respeita ao emprego e estatísticas culturais, bem como a ênfase actualmente colocada nas questões da mobilidade e da livre circulação de pessoas e produções no sector cultural e da eliminação das barreiras e obstáculos que neste âmbito ainda existem.

A discussão acerca das relações entre cultura e desenvolvimento e das questões delas decorrentes, designadamente a da diversidade cultural, apesar da sua natureza teórica e aparentemente utópica num tempo caracterizado pela onnipresença do mercado e pelo predomínio das teses neo-liberais sobre o funcionamento da economia e da sociedade em geral, não deixa de adquirir importantes repercussões práticas, designadamente no que se refere (1) ao sentido e aos limites da intervenção dos poderes públicos neste sector, (2) à liberalização do comércio mundial, (3) à problemática dos direitos de autor.

A questão da intervenção dos Estados e das demais instituições públicas no sector da cultura é uma questão central e recorrente, que adquire assim no contexto actual renovados contornos, sentidos e justificações, que acrescem aos que progressivamente foram estando na base da intervenção pública no sector, designadamente o conhecimento e a valorização pessoal e social dos indivíduos, as insuficiências do mercado resultantes das especificidades próprias dos bens e serviços culturais relacionados quer com a sua natureza indivisível e colectiva e de trabalho intensivo, quer com o factor inovação e risco que comportam, os efeitos multiplicadores que as actividades culturais induzem no turismo, no desenvolvimento regional, na promoção da identidade e da imagem, na promoção da coesão social.

Cumpra aliás esclarecer que, ao contrário do que possa ser o senso comum, existe na generalidade dos países do mundo uma tradição de intervenção efectiva do Estado no domínio da cultura, muito embora ela assuma formas muito diversificadas e diferenciadas quer em termos da natureza directa ou indirecta de que se reveste, quer em termos dos instrumentos legais e financeiros em que se traduz.

Nos EUA, por exemplo, é o nível de desagravamento fiscal que explica em grande parte a dimensão do volume privado financeiro que é canalizado para as actividades culturais e que, por sua vez gerou uma tradição de mecenato individual, muito mais relevante do que a que existe na Europa. E na Europa, por seu lado, podemos distinguir entre uma tradição intervencionista muito forte da França assente na definição de grandes objectivos culturais e na criação de instrumentos de regulação e de financiamento muito desenvolvidos que os consubstanciam e a tradição anglo-saxónica assente em instrumentos delineados sobretudo em função das insuficiências do mercado.

Assim, o reconhecimento hoje unânime de que as actividades culturais funcionam também elas numa lógica de mercado, não exclui esse outro reconhecimento da necessidade da intervenção, em maior ou menor grau, do Estado no domínio cultural e de que essa intervenção condiciona de forma decisiva o posicionamento estratégico dos vários agentes e intervenientes, públicos e privados, do sector, os quais, apenas em determinados domínios e contextos funcionam numa lógica de mercado puro.

Relativamente à questão da liberalização do comércio mundial, questão-chave no domínio da cultura e do desenvolvimento, é entendimento da UNESCO e de vários países do mundo, de entre os quais

se destaca a França pelo protagonismo que tem assumido no âmbito das várias instâncias e *fora* internacionais, que os bens e serviços culturais são portadores de identidade, valores e sentido e nessa medida não devem ser tratados como simples mercadorias ou bens de consumo.

Consequência fundamental deste entendimento é que, ao contrário do que se passa relativamente aos bens e serviços em geral em que se verifica um desmantelamento progressivo dos obstáculos e barreiras à livre circulação e ao investimento até à sua desejável eliminação total, no domínio da cultura deverá existir sempre uma margem de intervenção e protecção dos Estados, nomeadamente através de subvenções e outros mecanismos de apoio à criação, produção e difusão cultural, pois só deste modo se pode assegurar a criação e produção cultural local e promover a diversidade cultural contra o risco da homogeneização e massificação.

A cláusula da “excepção cultural” invocada por alguns países no decorrer das negociações multilaterais de comércio e investimento realizadas no âmbito das negociações da Organização Mundial do Comércio (OMC) e do Acordo Multilateral para o Investimento (AMI) significa precisamente a possibilidade de derrogação às regras gerais de liberalização estabelecidas no âmbito desses acordos baseada no princípio fundamental de que a cultura não é uma mercadoria como as outras.

Aliás, a possibilidade consignada no Tratado da União Europeia de concessão de auxílios públicos para promoção da cultura e da preservação do património releva já desta posição que nos países da Europa comunitária é dominante.

A outra vertente crucial desta tensão latente entre comércio e cultura passa pela questão dos direitos de autor e do equilíbrio que no quadro da regulamentação sobre esta matéria se consegue alcançar ou não entre os interesses dos criadores e autores e complementarmente dos intérpretes e executantes e a defesa dos seus direitos de livre criação e difusão e os interesses/direitos dos produtores e exibidores, entre estes e os interesses e expectativas dos utilizadores ao acesso e à fruição cultural.

A disputa, desde sempre presente no quadro das negociações internacionais em que o direito de autor se cria e evolui, entre a abordagem francófona e continental do direito de autor assente fundamentalmente no seu direito moral e no seu direito exclusivo de exploração da obra, logo numa perspectiva predominantemente cultural, e a abordagem anglo-saxónica que tende a privilegiar o

direito de produtor face ao do autor e assenta numa visão em que predomina a dimensão económica do bem cultural, adquire no contexto de uma economia do conhecimento uma relevância acrescida.

Com efeito, esta é uma economia de base cultural, em que uma parte cada vez mais significativa dos bens e serviços transaccionados no mercado têm uma dupla dimensão criativa e económica protegida pelas normas da propriedade intelectual. O direito de autor é neste âmbito um instrumento de regulação fundamental quer pelo papel que pode desempenhar como incentivo à inovação, à criatividade, à pluralidade de expressão e deste modo à preservação da diversidade cultural, quer pela protecção que pode e deve assegurar também aos responsáveis pelos, cada vez mais, avultados investimentos que a criação, produção e difusão destes bens e serviços exige, quer pela forma como a protecção desses interesses deve ser devidamente ponderada com o direito universal das pessoas de acesso à cultura.

À dificuldade óbvia da criação e manutenção destes equilíbrios acresce, no actual contexto digital, a erosão dos próprios conceitos e categorias do direito de autor que se revelam tecnologicamente ultrapassados, o que dificulta a normal gestão patrimonial destes bens por parte dos seus titulares (veja-se, por exemplo, as possibilidades de difusão e cópia não autorizada através da internet) e exige a descoberta de novas soluções que permitam satisfazer tanto os diversos titulares de direitos e interesses, como as necessidades dos cidadãos e das comunidades.

1. 1. 2. Fontes de Informação

A tentativa de caracterizar o sector das actividades culturais no contexto da UE não é tarefa fácil. Com efeito, é necessário referir, em primeiro lugar, que os estudos de natureza quantitativa sobre o sector cultural são muito raros no contexto europeu. Existem alguns trabalhos pontuais realizados por diversas entidades em diferentes países, normalmente bastante sectorizados. No entanto, só muito recentemente e por iniciativa da Comissão Europeia e do *Eurostat*, se tem vindo a elaborar uma base de dados estatísticos para o conjunto da União Europeia com alguma preocupação de uniformização. Este esforço, motivado fundamentalmente pela necessidade de enquadrar as políticas culturais da UE, tem como objectivos primários uniformizar as estatísticas do emprego cultural, do financiamento e das práticas culturais. Os dados ainda são muito escassos e não permitem comparações totalmente credíveis entre os diferentes Estados-membros. No entanto, o primeiro documento elaborado neste

contexto – *Eurostat Working Papers: Cultural Statistics in the EU/Final Report to the LEG, European Commission 2000* – reportando-se apenas a cinco países da UE (França, Finlândia, Espanha, Itália, Luxemburgo) é a principal fonte de informação de natureza quantitativa utilizada neste documento.

Por outro lado, uma das principais dificuldades ao nível da uniformização e sistematização da informação prende-se com a forma como os vários países europeus perspectivam os sectores culturais (de forma mais ou menos restritiva, englobando ou deixando de fora diferentes subsectores, contabilizando ou não o emprego cultural em sectores não culturais, etc...). Na verdade, não existe na Europa uma definição homogénea de “cultura”, “emprego” ou “emprego cultural” e os vários Estados têm sobre esta matéria visões bastante diferenciadas, o que se reflecte na qualidade da sua produção estatística. Deste modo, os dados apresentados devem ser entendidos pelo seu carácter meramente indicativo.

A estas dificuldades acrescem ainda a fluidez, a maleabilidade e a diversidade de situações patentes num sector onde é praticamente impossível traçar com exactidão os limites das suas fronteiras.

Finalmente, os dados quantitativos existentes sobre este sector não nos permitem efectuar uma análise segmentada em função da natureza pública ou privada dos seus intervenientes, apenas em alguns casos podemos retirar algumas ilações sobre o papel das várias entidades públicas no campo cultural (nomeadamente no subsector das bibliotecas e museus ou relativamente à temática da despesa pública em cultura).

Assim, dadas as dificuldades apontadas e com o intuito de evitar a adopção de conclusões injustificadas ou eventualmente distorcidas sobre o sector, optou-se por privilegiar na redacção deste capítulo, uma abordagem predominantemente qualitativa, apenas se tirando ilações com base em dados estatísticos de origem comunitária publicados a partir do ano 2000 (embora, em alguns casos, referidos a anos anteriores), que, apesar da sua incompletude e/ou insuficiência, nos pareceram merecer interpretação.

1. 1. 3. Organização do Sector

Num mosaico formado por diferentes Estados-membros com diferentes estratégias e orientações de política cultural, alicerçados em graus de estruturação bastante diferenciados quer ao nível do seu tecido organizacional, quer ao nível dos mercados e da relação oferta/procura cultural, podemos apenas apontar genericamente alguns dos traços mais característicos do sector, assim como algumas das suas dinâmicas e tendências mais visíveis.

Segundo Xavier Greffe⁴, começou a desenhar-se nos últimos anos uma nova tipologia organizacional no sector das actividades culturais, abrangendo os domínios público e privado, caracterizada pela coexistência de lógicas organizacionais muito distintas:

- Grandes organizações (empresas, instituições públicas ou do terceiro sector) tais como indústrias de conteúdos, instituições ligadas ao património ou companhias nacionais de teatro e dança ou grandes orquestras, sendo que muitas destas começam a externalizar ao máximo alguns dos seus serviços.
- Pequenas e médias empresas mais artesanais e individualizadas ligadas às linguagens mais contemporâneas das artes do espectáculo, à edição de produtos multimédia ou à produção de vídeo/cinema, entre outras.
- Pequenas empresas virtuais sem espaço físico que se inscrevem numa lógica de rede e que operam nas fileiras da criação, produção ou difusão cultural e artística.
- Pequenas e médias organizações que colaboram com estruturas existentes na realização/produção/difusão de produtos culturais ou que se constituem num determinado momento segundo uma lógica de projecto (ou seja, para a criação de um determinado produto/serviço), tendo uma existência efémera.

A par da grande empresa/instituição, os modelos de funcionamento em rede e/ou projecto constituem os dois formatos organizacionais fundamentais em que ocorre a actividade artística e cultural da actualidade nas variadas fileiras que constituem o processo de produção cultural, imperando neste contexto as pequenas e médias unidades organizativas. Nota-se ainda que algumas destas lógicas se entrecruzam: por exemplo, as grandes instituições começam também a adoptar formas de trabalho em rede e/ou a colaborar com pequenas empresas na criação/produção de produtos específicos.

⁴ GREFFE, Xavier, *L'emploi culturel à l'âge du numérique*, 1999, Ed. Economica, Paris

Claro que estas manifestações não ocorrem em todos os países da mesma forma, nem tão pouco tocam de igual modo os vários subsectores culturais.

Tal como aparece referido na maior parte da documentação consultada⁵, o sector das actividades culturais caracteriza-se pela grande proliferação de pequenas empresas (com menos de 10 trabalhadores) e de micro-empresas (muitas vezes unipessoais e equivalentes a situações de auto-emprego). Isto acontece essencialmente em domínios como os do *new media*, do vídeo e/ou cinema, mas também no das artes performativas. A título de exemplo, em Inglaterra, cerca de 88% das empresas ligadas ao audiovisual (sobretudo vídeo e cinema) tinham menos de 10 empregados em 1996⁶ e em Itália, em 1998, 55% das empresas produtoras de conteúdos multimédia eram pequenas e médias empresas⁷.

A forte presença do trabalhador *freelancer* é outro dos traços que marca o sector, nomeadamente no domínio da criação/produção artística, mas não só. O trabalhador *quasi-firme*, como refere Greffe, corresponde ao *freelancer* que trabalha em contextos específicos em função das suas competências, muitas das vezes em situações onde pode ser o centro/razão de ser do projecto. Com as possibilidades de produção e difusão trazidas pelas novas tecnologias estes criadores confundem-se muitas das vezes com a própria organização, ela também, muitas das vezes, quase virtual. Este é um cenário muito presente no subsector do audiovisual e multimédia.

A lógica de mercado *adhocrático* que caracteriza muitos dos subsectores culturais, nomeadamente nas fileiras da criação/produção, corresponde a esta figura do trabalhador criativo, onde os conteúdos dos projectos são permanentemente reequacionados em função das competências existentes à volta do mesmo. Nestes casos, a duração do trabalho corresponde à duração do projecto, os indivíduos vão-se juntando e separando em função dos mesmos, criando-se e desfazendo-se assim muito rapidamente unidades organizacionais de características empresariais ou não.

Estas tendências organizacionais, algumas vezes contraditórias, cruzam as diferentes plataformas do sector público, privado e terceiro sector, que operam no domínio das actividades culturais. É também

⁵ GREFFE, Xavier, *L'emploi culturel à l'âge du numérique*, 1999, Ed. Economica, Paris; *Cultural employment in Europe*, Conseil de l'Europe, Strasbourg, 2000; *Exploitation and development of the job potential in the cultural sector in the age of digitalisation*, relatório final, Comissão Europeia, 2001.

⁶ *Cultural employment in Europe*, p. 33.

⁷ Greffe, 1999, p. 129.

de salientar neste contexto o crescente papel desempenhado pelas organizações do terceiro sector (associações, fundações, organizações sem fins lucrativos, etc.) no processo de produção e difusão de bens e serviços culturais, explicado em parte pelo aumento da procura de serviços de natureza cultural, bem como pelas limitações decorrentes do funcionamento dos agentes e organizações numa lógica estrita de mercado.

Relativamente à disseminação territorial dos vários agentes culturais, verificam-se igualmente situações diferenciadas, aparentemente contraditórias. Assistimos, por um lado, a uma concentração geográfica de profissionais e organizações em redor de grandes cidades ou *distritos culturais* (Grefe, 1999), nos quais é possível aceder rapidamente aos recursos técnicos e humanos necessários para a realização/produção dos vários projectos culturais e/ou artísticos e se encontra o grosso do mercado de trabalho. Surgem, por outro lado, fenómenos de concentração de um conjunto de organizações e agentes em pequenas cidades de província em redor deste ou daquele centro cultural mais dinâmico ou pequenas unidades organizacionais mais dispersas e isoladas, mas integradas em lógicas de trabalho em rede, fenómenos esses possibilitados pelas novas tecnologias e/ou por acessibilidades melhoradas.

Dada a natureza pública ou semi-pública dos bens e serviços culturais assumida tradicionalmente por grande parte dos países europeus, o sector público está em geral amplamente presente no domínio cultural, não só através de organizações de produção cultural (teatros, orquestras, companhias de bailado), mas também através de serviços prestados por estruturas como museus, bibliotecas, arquivos, estruturas estas que, no entanto, começam também a adoptar estratégias orientadas para o mercado, numa progressiva autonomização das respectivas tutelas administrativas.

Os subsectores dos museus e bibliotecas representam o grupo mais institucionalizado e fortemente marcado pelo peso das instâncias públicas. Relativamente aos subsectores das artes visuais e das artes do espectáculo, e muito embora não existam dados quantitativos sobre esta matéria, é reconhecido que estes são universos onde as organizações de carácter público tem uma expressão muito menor, nomeadamente no campo da criação, produção e difusão cultural, ainda que neste último campo – o da difusão – possa existir um papel mais significativo por parte do sector público e/ou misto. E existirão certamente diferenças bastante acentuadas entre alguns países da União Europeia, dependentes de uma tradição mais ou menos interventiva ao nível estatal e do grau de regulação dos

seus mercados culturais. É sobretudo no subsector das artes visuais, que se tem vindo a notar um aumento notável de pequenas unidades organizativas de nível empresarial.

Sobre o papel da administração pública enquanto agente regulador dos mercados de produtos e serviços culturais, nomeadamente através da vertente de financiamento aos agentes culturais, apenas foi possível proceder a uma análise subsectorial baseada em dados quantitativos para quatro países da UE, em anos distintos: Áustria (1999), Alemanha (1998), França (1996) e Itália (1995).

**Quadro 2 - Despesa pública nos sectores culturais em quatro países europeus
(por subsectores culturais)**

País	Áustria		Alemanha		França		Itália	
Ano	1999		1998		1996		1995	
	Milhões EU	%	Milhões EU	%	Milhões EU	%	Milhões EU	%
Património	114,7	7,9	1 972,6	20,2	1 698,4	16,2	212,0	5,9
Bibliotecas	74,1	5,1	1 401,2	14,3	1 740,7	16,6	52,7	1,5
Artes Performativas	473,0	32,7	3 835,7	39,2	2 701,6	25,7	552,2	15,5
Artes Visuais	19,1	1,3			1 022,8	9,7		
Interdisciplinar (1)	683,9	47,3	2 233,0	22,8	2 113,7	20,1	2 521,5	70,6
Sub-total (2)	1 364,8	94,3	9 442,5	96,5	9 277,2	88,3	3 338,4	93,5
Audiovisual e Multimédia	42,1	2,9	336,1	3,4	382,6	3,6	110,1	3,1
Outros (3)	38,9	2,7			842,0	8,0	120,9	3,4
Total	1 445,8	100	9 778,7	100	10 501,7	100	3 569,3	100
Despesa Pública em Cultura per capita (em euros)	179		119,2		180		99,7	
% da Despesa Pública em Cultura no Total da Despesa Pública		0,80		0,50		0,90		0,50

Fonte: Eurostat Documento de Trabalho: Estatísticas Culturais na EU/ Relatório Final ao LEG/Comissão Europeia 2000

Notas:

(1) Inclui actividades de animação sócio-cultural, apoios a instituições (associações, fundações, etc.), relações internacionais, administração não incluída dos sectores designados, actividades educacionais não incluídas nos sectores designados e outras não especificadas.

(2) O indicador correspondente ao sub-total inclui os domínios culturais que fazem parte do nosso objecto de estudo assim como as despesas designadas de "interdisciplinar".

(3) Este indicador inclui despesas no(s) domínio(s) "livro e imprensa" (Áustria), "arquivos", "livro e imprensa" e "arquitectura" (França) e "arquivos" e "livro e imprensa" (Itália).

O quadro 2 permite detectar algumas tendências relativamente à selectividade da despesa pública por subsector, assim como à maior ou menor dependência face ao financiamento público:

- A grande percentagem da despesa pública em cultura aparece repartida entre a predominância das artes performativas, historicamente muito dependentes do financiamento público (caso da Alemanha e França) e uma categoria designada de “interdisciplinar”, que engloba vários domínios como o apoio a instituições (fundações, associações, etc.), as relações culturais externas, o apoio a eventos e projectos multidisciplinares, entre outros (caso da Áustria e Itália). No caso destes dois últimos países, as duas categorias referidas absorvem mais de 80% da despesa pública, enquanto que no caso da Alemanha e França absorvem 62% e 45,8% respectivamente.
- Excluindo agora a categoria designada de “interdisciplinar”, em todos os países as artes performativas são, de facto, o domínio cultural que representa um maior peso em termos de despesa, sempre com uma margem de diferença razoável, sendo o subsector cultural onde mais impera uma lógica de mercado assistido.
- no lado oposto estão as artes visuais (Áustria), o audiovisual e multimédia (Áustria, Alemanha, França e Itália) e outros domínios (Áustria e Itália), sectores que estão aparentemente mais bem adaptados às lógicas do mercado livre;
- O património e as bibliotecas são, normalmente e por esta ordem, os sectores culturais que representam maior volume de despesa pública logo a seguir às artes performativas, embora no caso da Áustria e Itália estes subsectores apresentem valores bastante reduzidos quando comparados com os outros (na Itália, por exemplo, as bibliotecas representam apenas 1,5% do total da despesa em cultura, o que está em contradição com o elevado número de bibliotecas por 100 000 habitantes neste país).
- Numa análise comparativa entre os diferentes países, o caso da França destaca-se por uma distribuição mais equitativa entre os vários sectores, embora continuem a manifestar-se as dinâmicas apontadas atrás (neste caso as artes visuais e o audiovisual e multimédia são os campos menos apoiados por fundos públicos).
- Relativamente à despesa pública em cultura *per capita* nota-se a existência de duas constelações, uma próxima dos 180 Euros (França e Áustria) e outra mais próxima da centena (119 euros no caso da Alemanha e 99 euros no caso da Itália), constelações estas que se verificam também relativamente à percentagem da despesa em cultura no total da despesa pública - um valor próximo do 1% para a França e a Áustria contra os 0,5 % no caso da Alemanha e da Itália.

A partir de um conhecimento empírico, não passível de confirmação estatística dada a já mencionada inexistência de dados regulares e homogêneos, tem verificado-se uma tendência de evolução dos orçamentos públicos destinados ao sector da cultura, em anos mais recentes e na generalidade dos países, no sentido da sua estabilização ou mesmo diminuição, não obstante a relevância e centralidade adquirida por este sector nos processos de desenvolvimento económico e social. A esta regressão ou estabilização do financiamento público tem correspondido a crescente adopção de abordagens empresariais e de mercado pelos vários agentes do sector, inclusive pelos públicos, bem como de um conceito de sustentabilidade financeira assente na pluralidade de fontes de financiamento.

Passando agora a analisar a despesa pública em cultura pelos vários níveis de administração, podem notar-se algumas diferenças significativas (quadro 3).

**Quadro 3 - Despesa pública nos sectores culturais em quatro países europeus
(por níveis de administração)**

País	Alemanha			
	Áustria		França	Itália
Ano	1999	1998	1996	1999
Total da Despesa Pública em Cultura (em milhões de euros)	1 445,7	9 778,7	10 501,6	5 740,0
% da Despesa Pública em Cultura Segundo Nível de Administração				
Estatual	54,9	9,2	54,5	49,9
Regional	23,2	41,4	2,6	13,7
Nível 3 (1)			7,9	2,9
Local	21,9	49,5	34,9	33,9

Fonte: Eurostat Documento de Trabalho: Estatísticas Culturais na EU/ Relatório Final ao LEG/Comissão Europeia 2000

Nota:(1) O nível 3, que se situa entre a administração regional e a local, só é calculado em dois destes países – França e Itália.

Verifica-se, assim:

- A predominância da administração central em França, Áustria e Itália, com valores muito semelhantes (rondando os 50%), assistindo-se depois a algumas distinções em relação aos outros níveis administrativos – um papel mais interventivo da administração local no caso de França e Itália comparativamente ao papel da região e um peso quase equivalente entre a administração regional e a local para o caso da Áustria.
- Uma situação de excepção para a Alemanha, onde a administração central aparece com um protagonismo muito reduzido em proveito do papel da administração local e da região no financiamento à cultura, fenómeno esse que encontra a sua explicação no facto de a cultura ser, por imperativo constitucional, uma competência das Regiões (*“Laender”*).

A inexistência de dados plurianuais não permite igualmente justificar uma tendência que se tem revelado também dominante, neste contexto, relativa à crescente descentralização e desconcentração das atribuições e competências públicas no sector cultural. Este facto constitui, por um lado, o reflexo óbvio da sua relevância nos vários níveis em que o desenvolvimento opera e que faz com que as cidades, os municípios, as regiões, detenham poderes e protagonismos cada vez mais significativos neste âmbito, e, por outro lado, corresponde ao fenómeno igualmente verificado nos outros sectores de actividade de progressiva transferência ou mesmo de redefinição de poderes e competências entre os vários níveis da administração pública, central, regional e local.

1. 1. 4. Emprego

O sector cultural tem vindo a ser apontado, nomeadamente já por *Jacques Delors* no início da década de 90⁸, como um sector de forte potencial de criação de emprego na União Europeia. Factores já mencionados como o aumento dos níveis de rendimento, de educação e de urbanização, o desenvolvimento do tempo livre e o culto do lazer são normalmente apontados como impulsionadores das necessidades de consumo culturais. Este quadro aliado à implementação de estratégias de política cultural por parte dos vários países da UE contribuíram para o aumento do emprego nas actividades relacionadas com a produção e difusão de bens e serviços culturais.

⁸ Commission of the European Communities, *White Paper -Growth, competitiveness, employment: the challenges and roads leading into the 21st century*, Brussels, 1993.

No entanto, as características de intermitência, de emprego parcial, precaridade, polivalência e pluriactividade associadas ao trabalho cultural e artístico dificultam a exactidão na captação quantitativa do mesmo. Por um lado, se parte do trabalho independente escapa à contabilização estatística, é também verdade que, mesmo quando é possível recolher essa informação, a respectiva interpretação deverá ser realizada com as adequadas precauções para evitar possíveis distorções decorrentes das características de flexibilidade associadas a este tipo de actividades e que poderão, por exemplo, inviabilizar uma correspondência directa entre o crescimento dos números do emprego e o crescimento do trabalho.

Vários autores referem que o crescimento no emprego cultural ficou a dever-se, em parte, ao desenvolvimento do sector do audiovisual desde meados da década de oitenta e mais recentemente ao aparecimento de novas indústrias de conteúdos como o sector do multimédia e da internet. Ao contrário destes sectores, os tradicionais domínios culturais e artísticos como as artes performativas parecem ter sofrido alguma estagnação ou até perdas nos últimos tempos em termos de emprego. Já o emprego relacionado com o património registou algum crescimento, sendo apontado como um dos subsectores com bastante potencial nos próximos anos, sobretudo devido à forte expansão do turismo cultural, que tem dado também origem a um aumento significativo do emprego indirecto ligado a este subsector. Também nestes casos não existem dados suficientemente credíveis que confirmem estas afirmações e poderão existir diferenças substanciais de país para país.

Por outro lado, numa perspectiva menos optimista, aponta-se o facto de o aumento do emprego não ser sempre traduzível num crescimento do trabalho, dadas as já referidas condições de flexibilidade, pluriactividade e precaridade presentes nestes sectores.

Dados quantitativos relativos à década de 90 comprovam um aumento do emprego neste sector na União Europeia (quadro 4).

Quadro 4 - Evolução do emprego na UE entre 1995 e 1999

	1995	1996	1997	1998	1999	Variação anual 1995-1999 (%)
Emprego na NACE 92 na UE (em milhares)	2,412	2,549	2,612	2,716	2,804	3,8
Emprego nas ocupações culturais na UE (em milhares)	1, 659				2,004	4,8

Fonte: Exploitation and development of the job potential in the cultural sector in the age of digitalisation (Eurostat, Labour Force Survey), 2001

Como se pode observar, de 1995 a 1999, o valor do emprego no sector das “actividades recreativas, culturais e desportivas” (NACE 92) verificou um salto anual na ordem dos 3,8%, enquanto o valor do emprego de uma forma genérica cresceu cerca de 1,2% ao ano. Esse salto é ainda maior se analisarmos a evolução do emprego utilizando a categoria das ocupações culturais (emprego cultural em sectores culturais e não culturais, excluindo o emprego em profissões não culturais nos sectores culturais): neste caso, durante o mesmo período o volume de emprego cresceu 4,8 %.

A análise do quadro 5 é demonstrativa das diferenças existentes ao nível da contabilização do número de trabalhadores quando se perspectiva o emprego cultural de uma forma mais estreita ou, pelo contrário, mais alargada.

Quadro 5 - Emprego em actividades culturais na UE (1999)

NACE (1)	Ocupações (2)		
	Ocupações culturais	Ocupações não culturais na produção cultural	Total
22 Edição, gravação de música	1,167	3,595	4,762
92 Actividades culturais e desportivas			
Sectores não culturais	837	1,566	2,403
Total (em milhares)	2,004	5,161	7,166

Fonte: *Exploitation and development of the job potential in the cultural sector in the age of digitalisation, 2001 / Eurostat, Economix*

Notas:

- (1) Inclui NACE 22 (edição e reprodução de música gravada), NACE 92 (actividades culturais, desportivas e recreativas) e alguns dados de sectores não culturais com emprego cultural tais como arquitectura, fotografia, eventos culturais, serviços e realização de eventos culturais da administração pública e outros serviços sociais.
- (2) Inclui ocupações culturais e não culturais dos seguintes grupos (classificação ISCO 88): 243 (arquivistas e bibliotecários), 245 (escritores, autores e artistas das artes performativas), 347 (profissionais do entretenimento e outros artistas e desportistas), 213 (profissionais de computadores), 312 (operadores de equipamentos ópticos e electrónicos), grupo 214 (arquitectos, engenheiros) e outros.

Assim, para o ano de 1999:

- Se contabilizarmos apenas o emprego nos sectores de actividade culturais (NACE 22 e 92) e, no interior deste, as ocupações estritamente culturais, existiam cerca de 1 670 000 trabalhadores em 1999.
- Se a estes juntarmos os restantes profissionais não culturais que trabalham nos sectores culturais, passamos a ter cerca de 4,8 milhões de trabalhadores (cerca de 3,1% do total do emprego na UE).
- Considerando apenas as ocupações culturais, em sectores culturais ou não, existiam cerca de 2 milhões de empregos em 1999.
- Finalmente, numa perspectiva mais abrangente podemos referir que o valor do emprego relacionado com a produção de bens e serviços culturais ultrapassava os 7 milhões de trabalhadores nesse ano (o que representava cerca de 4,6% do total do emprego).⁹

A análise de alguns dados quantitativos relativos ao volume de emprego por subsector de actividade para os países da UE, revelam algumas tendências de emprego divergentes. É necessário acautelar

⁹ Um dos primeiros documentos realizados pela Comissão Europeia em 1998, intitulado "Culture, cultural industries and employment", estimava um potencial de aproximadamente 3 milhões de empregos culturais nesse ano, o que representava cerca de 2% da totalidade do emprego na UE.

uma vez mais que os dados apresentados são estimativas, podendo não ser representativos da realidade, para além de que se reportam a anos distintos (quadro 6).

**Quadro 6 - Volume de emprego em actividades culturais nos vários países da União Europeia
(classificação NACE)**

	Bibliotecas, museus e arquivos (NACE 92.5) (1)	Outras actividade entreten. (NACE 92.3) (2)	Audiovisual NACE 92.1 e 92.2 (3)	Edição (NACE 22.1) (4)	NACE 22.1 + 92.1 até 92.5 (5)	Total comércio cultural e outras act. Culturais (6)	Total actividades culturais (em milhares)	% total das activ. culturais no total da população empregada
Bélgica 1999	*	*	*		80,0	20,0	76	1,9
Dinamarca 2000	18,0	11,0	14,0	40,0	84,0	16,0	80	3,0
Alemanha 1999	9,0	21,0	13,0	32,0	81,0	19,0	774	2,1
Grécia 1999	*	*	*	*	81,0	19,0	73	1,9
Espanha 2000	10,0	27,0	20,0	22,0	81,0	19,0	237	1,7
França 1999	11,0	29,0	17,0	21,0	81,0	19,0	426	1,9
Irlanda 1999	*	*	*	*	79,0	21,0	39	2,4
Itália 1999	*	*	*	*	81,0	19,0	234	1,1
Luxemburgo 1999	*	*	*	*	83,0	17,0	3	1,7
Holanda 1999	11,0	22,0	11,0	31,0	77,0	23,0	215	5,4
Áustria 1995	*	*	*	13,0	70,0	30,0	56	1,4
Portugal 1999	*	*	*	*	80,0	20,0	60	1,2
Finlândia 1998	20,0	16,0	20,0	34,0	89,0	11,0	51	2,2
Suécia 2001	18,0	14,0	16,0	28,0	77,0	23,0	87	2,1
Inglaterra 2001	13,0	22,0	18,0	25,0	82,0	18,0	766	2,7
Total UE (%)	11,0	22,0	15,0	28,0	81,0	19,0	3 177	2,1

Fonte: Report by the Task Force on Cultural Employment Statistics, Comissão Europeia, Eurostat, 2nd Meeting of the Working Group Cultural Statistics, September 2001

Notas:

- (1) *Inclui actividades nas bibliotecas, arquivos, museus e outras actividades culturais.*
- (2) *Outras actividades artísticas e de entretenimento: inclui actividades de criação e interpretação artística e literária, circo, marionetas, escolas de dança, actividades em feiras e parques de diversão e outras (estas últimas não são culturais).*
- (3) *Inclui todas as actividades culturais da categoria NACE 92.1 (cinema e vídeo) e NACE 92.2 (televisão e rádio).*
- (4) *Inclui edição de livros, jornais, revistas, música e outras.*
- (5) *Inclui total das actividades normalmente designadas de culturais.*
- (6) *Inclui actividades de comércio cultural, arquitectura e outras actividades tais como publicidade, design, decoração, organização de festivais / exposições e agenciamento de artistas.*

** Não disponível*

Contrariamente ao que poderia ser de esperar, o subsector do audiovisual não é dominante em termos de emprego nos anos considerados. Na maior parte dos países da UE com esta informação disponível (com excepção da Espanha e França) é o subsector da edição (NACE 22.1) o dominante em termos de volume de emprego, chegando a ultrapassar em alguns países a faixa dos 30% (casos da Dinamarca, Alemanha, Holanda e Finlândia). No caso da França e Espanha, o subsector das outras actividades de entretenimento é o que representa maior peso em termos de emprego (respectivamente 29 e 27%), seguindo-se depois o subsector da edição (com 21 e 22% respectivamente). Agregando a edição e o audiovisual podemos referir que com a excepção da França, em todos os outros países o grosso do emprego encontra-se nas indústrias culturais (com valores próximos ou superiores a 40% do emprego total).

Relativamente aos outros subsectores notam-se algumas tendências curiosas (é de referir que para a Bélgica, Portugal, Itália, Irlanda, Luxemburgo e Áustria não estão disponíveis dados intra-sectoriais):

- No caso do sector mais institucionalizado das bibliotecas, arquivos e museus, verifica-se um maior peso do mesmo no grupo dos países nórdicos (com valores próximos dos 20%) comparativamente com o dos outros países (próximos dos 10%).
- Para além de Espanha e França, o subsector das actividades de entretenimento tem algum peso em Inglaterra, Alemanha e Holanda (acima dos 20%), quando comparado com os países nórdicos (abaixo dos 20%).
- Quanto às actividades relacionadas com o comércio e outras, os valores estão normalmente próximos dos 20% para a generalidade dos países, com excepção da Áustria (30%) e da Finlândia (11%).

Relativamente ao peso do emprego nas actividades culturais em relação ao total da população empregada, a Holanda surge na frente com 5,4%, seguida da Dinamarca e da Inglaterra (com 3,0 e 2,7 % respectivamente). Já Portugal e Itália surgem no final da escala (com 1,2 e 1,1% respectivamente).

Quando se analisa o volume de emprego utilizando a categoria das profissões culturais apresentado no quadro seguinte, sobressai como tendência dominante o peso das profissões autorais. Com excepção da Grécia e Irlanda, em todos os outros países da UE estas profissões representam mais de 40% do total do volume de emprego, chegando a ultrapassar os 50% em países como a Bélgica, Alemanha, Itália, Luxemburgo, Holanda, Áustria, Finlândia e Suécia.

No caso das profissões artísticas ligadas ao sector das bibliotecas, arquivos e museus, a Bélgica surge agora na dianteira, liderando um grupo formado pela Dinamarca, França, Finlândia, Inglaterra e Irlanda (com valores próximos ou acima dos 15 %). É de estranhar a ausência da Suécia, que no quadro anterior aparecia entre o grupo de países com o maior peso no sector das actividades das bibliotecas, arquivos e museus. Este facto poderá ser explicado pelo grande peso de profissões não culturais neste sector de actividade.

Em relação às profissões de carácter mais técnico (técnicos de som, de imagem, etc.), Portugal e Grécia destacam-se com valores superiores a 20%, enquanto que os restantes países se situam entre os 17% (Espanha e Itália) e os 0% (Luxemburgo).

Relativamente às profissões de entretenimento existem igualmente oscilações – um grupo de países formado pela Espanha, a Irlanda e Luxemburgo com valores superiores a 30%, outro grupo incluindo Inglaterra, Portugal, Áustria, Holanda e França com valores entre os 25 e os 30% e, finalmente o grupo que apresenta valores menos significativos, abaixo dos 23%, formado pelos restantes países.

Relativamente ao peso das profissões culturais no total do emprego, a Holanda aparece novamente na dianteira (com 3,4%), seguida da Suécia com 2,4%. No lado oposto estão a Grécia, Portugal e Luxemburgo (com valores abaixo dos 1%) (quadro 7).

**Quadro 7 - Volume do emprego em ocupações culturais nos vários países da União Europeia
(classificação ISCO)**

	ISCO 243 Arquivistas, bibliotecários e outras profissões relacionadas	ISCO 245 Profissões autorais	Fotógrafos, técnicos de som e de imagem	<i>Profissões de entretenimento</i>	Total profissões culturais	% das profissões culturais no total da população empregada
	(em %)	(em %)	(em %)	(em %)	(em milhares)	(em %)
Bélgica 1999	22,0	58,0	9,0	12,0	41	1,0
Dinamarca 2000	17,0	47,0	16,0	20,0	30	1,1
Alemanha 1999	10,0	56,0	13,0	22,0	412	1,1
Grécia 1999	4,0	39,0	37,0	21,0	23	0,6
Espanha 2000	9,0	41,0	17,0	33,0	135	1,0
França 1999	17,0	46,0	12,0	25,0	279	1,2
Irlanda 1999	14,0	38,0	9,0	39,0	21	1,3
Itália 1999	8,0	57,0	17,0	18,0	212	1,0
Luxemburgo 1999	0,0	63,0	0,0	38,0	2	0,9
Holanda 1999	7,0	58,0	9,0	26,0	136	3,4
Áustria 1998	7,0	53,0	15,0	25,0	45	1,2
Portugal 1999	9,0	44,0	21,0	26,0	32	0,7
Finlândia 2000	15,0	62,0	10,0	13,0	45	1,9
Suécia 2000	9,0	60,0	14,0	17,0	97	2,4
Inglaterra 2001	14,0	46,0	11,0	29,0	455	1,7

Total U.E.	12,0	51,0	13,0	24,0	1967	1,3
-------------------	------	------	------	------	------	-----

Fonte: Report by the Task Force on Cultural Employment Statistics, Comissão Europeia, Eurostat, 2nd Meeting of the Working Group Cultural Statistics, September 2001

No que respeita às características intrínsecas do emprego cultural, é consensual a consideração de que este reveste uma natureza atípica se comparado com o dos outros sectores de actividade.

Com efeito, flexibilidade, mobilidade, pluriactividade, intermitência, trabalho a tempo parcial, de curta duração, pouco remunerado ou mesmo voluntário, auto-emprego e *freelancing* são algumas das suas características próprias, que resultam, como já referido, quer da diversidade de formatos em que o emprego cultural se insere, quer da substituição da noção tradicional de organização/entidade empregadora pela noção de projecto.

O modelo organizativo predominante é *adhocrático*, sobretudo em áreas artísticas relacionadas com a cultura digital, o multimédia, as artes do espectáculo, tornando-se a polivalência nestes casos a palavra-chave, pois que a capacidade de dominar vários tipos de saberes técnicos é fundamental neste mercado de trabalho em constante mutação.

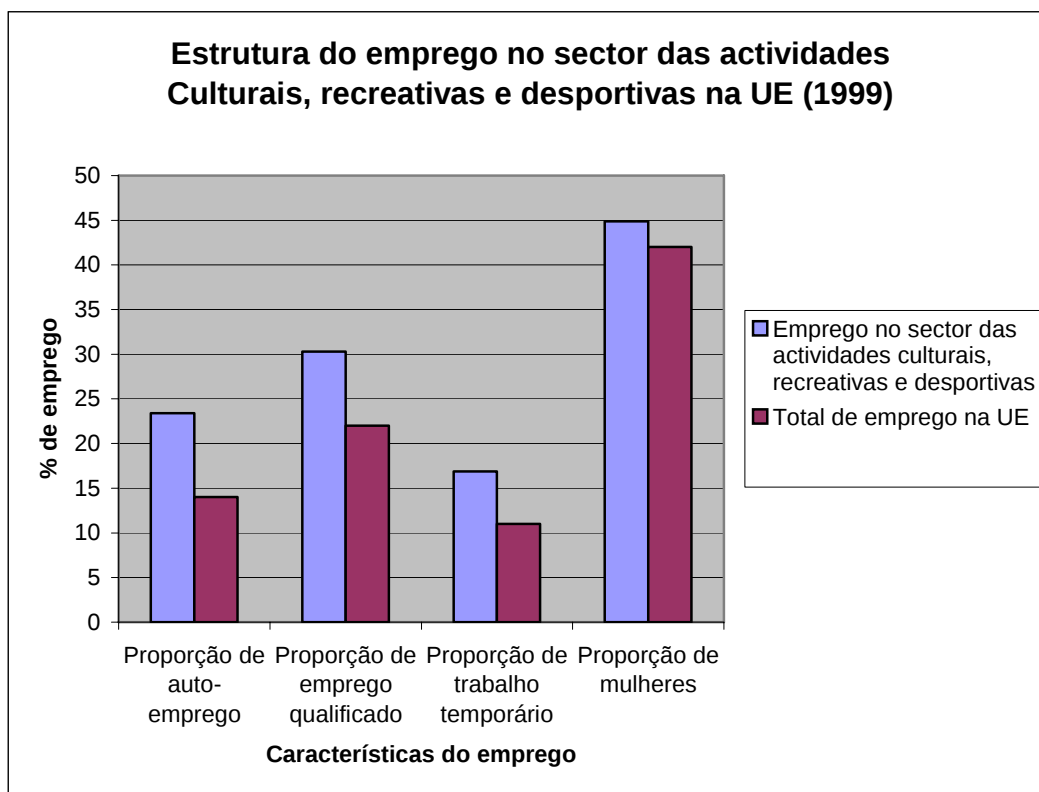
A intermitência, ou seja, o trabalho de curta duração alternado com períodos de inactividade é também um dos traços que marca mais fortemente o emprego neste sector, estando muitas vezes associado a remunerações pouco elevadas. A França¹⁰ é o único país da União Europeia onde é reconhecido legislativamente o contrato de trabalho intermitente, prevendo o sistema regras para a percepção de um subsídio de desemprego durante os períodos de paragem. Estes períodos de inactividade são com frequência utilizados em formação, assistindo-se uma situação de “vai-vém” entre formação e trabalho que altera a anterior relação entre formação, profissionalização/carreira.

Se o crescimento do auto-emprego e das formas de trabalho temporário e parcial, a crescente flexibilização do trabalho e a proliferação de pequenas e médias empresas, bem como o aparecimento de novas profissões, nomeadamente ao nível dos novos intermediários são fenómenos que ocorrem no mercado de trabalho em geral, certo é, que, no universo das actividades culturais eles sempre estiveram mais ou menos presentes e, talvez por isso, registem hoje uma dimensão muito mais significativa do que nas restantes áreas de actividade.

¹⁰ A Holanda e a Bélgica têm também regimes específicos para a actividade artística.

No entanto quando se analisam as estatísticas do emprego na UE para 1999 só parcialmente se confirmam as condições de atipicidade referidas atrás, facto que poderá estar relacionado com a discrepância entre o conhecimento empírico adquirido e o constante da documentação consultada, de índole mais qualitativa, e os dados estatísticos apresentados cuja forma de obtenção é efectuada através de técnicas quantitativas mais generalistas (Inquéritos Nacionais ao Emprego, Censos, dados do Ministério do Trabalho, etc...) e que deixam facilmente escapar categorias como o auto-emprego, o emprego temporário e parcial ou a pluriactividade. (gráfico 1).

Gráfico 1 - Estrutura do emprego no Sector das “Actividades Culturais, Recreativas e Desportivas” na UE (1999)



Fonte: *Exploitation and development of the job potencial in the cultural sector in the age of digitalisation, 2001 / Labour Force Survey, 1999.*

Em 1999, o sector designado por “Actividades Recreativas, Culturais e Desportivas” caracterizava-se por uma percentagem relativamente elevada de auto-emprego (23,4%) quando comparada com os valores do emprego no geral (abaixo dos 15%). Também ao nível do trabalho temporário a percentagem para este sector era maior do que para o total do emprego (16,9% para cerca de 11%). No entanto, segundo estes dados estatísticos, características como o auto-emprego ou o trabalho temporário estão longe de constituir a regra para o sector das actividades culturais.

Um outro aspecto relevante no gráfico 1 é o da percentagem de trabalhadores neste sector de actividade com um nível de qualificação elevado (30,3%), quando comparada com a mesma percentagem no caso do emprego em geral (ligeiramente acima dos 20%). Vários autores têm apontado como justificação para este facto as novas exigências em termos de formação inerentes às mudanças operadas no seio do emprego cultural, nomeadamente com as questões da mobilidade, da flexibilidade, do auto-emprego e das lógicas de trabalho por projecto e do mercado *adhocrático*. Estas mudanças introduzem novas competências, que tendem a ser cada vez mais alargadas, passando pelas competências artísticas até às técnicas ou às económico-financeiras ou de gestão. Esta situação verifica-se nos domínios do audiovisual, das artes visuais, das artes performativas, da edição ou até no património. Como refere Greffe¹¹, a importância do trabalho independente, a existência de pequenas empresas e a promiscuidade entre as actividades de produção e pós-produção levam os trabalhadores culturais, nomeadamente os artistas, a assumir eles próprios responsabilidade de índole técnica e/ou económico-financeira.

Finalmente, no que respeita à presença das mulheres no sector (gráfico 1), verificamos que esta é maior se comparada com o total da população empregada (45% para cerca de 42%), embora não seja uma diferença significativa. Por outro lado, vários relatórios referem que também nestas áreas os rendimentos que as mulheres auferem são normalmente inferiores aos dos homens, sendo a precaridade um traço que marca mais o emprego no feminino. Embora a documentação aponte para um crescimento forte da participação da mulher ao nível do trabalho cultural (acompanhando a mesma tendência a um nível mais geral), continua a existir uma percentagem bastante inferior de mulheres

¹¹ Greffe, Op. Cit.

com posições hierárquicas elevadas. Também aqui há diferenças de área para área e de país para país¹².

¹² Para mais informações sobre esta problemática consultar *Pyramid or Pillars, Unveiling the status of women in arts and media professions in Europe*, ed. Danielle Cliché, Ritva Mitchell and Andreas J. Wiesand, ERICarts, 1999.

1. 1. 5. Práticas e Consumos Culturais

A abordagem à problemática dos consumos culturais no contexto internacional, nomeadamente europeu, baseada em indicadores quantitativos, pode ser realizada através de fontes estatísticas sobre públicos, práticas e lazeres culturais ou sobre despesas com a cultura. As fontes existentes, apesar de não serem abundantes, permitem a identificação de tendências de procura e de consumo culturais, embora expressas em tons muito genéricos.

O campo dos consumos culturais recobre múltiplos aspectos, desde o consumo aliado à aquisição e posterior fruição de equipamentos audiovisuais, computadores, livros, etc. efectuada normalmente na esfera endo-domiciliar até ao consumo relacionado com a assistência/ frequência de actividades de lazer exo-domiciliárias (repertório de saídas), ou ainda às práticas culturais de âmbito amador. Múltiplas distinções podem ainda ser efectuadas, relacionadas com os lazeres culturais num sentido mais amplo ou apenas em sentido estrito (práticas cultivadas), assim como podem ser introduzidos diferentes tipos de enfoques tais como assiduidade *versus* efemeridade ou variáveis como a origem social, nível de escolaridade, idade, sexo, residência, poder de compra, etc. Estes diversos tipos de clivagens (sociais, geracionais, económicas, geográficas) permitem efectuar segmentações de públicos/procuras/consumos culturais. É sabido, e vários estudos sobre públicos assim o demonstraram em contextos muito variados, que factores como a escolaridade e a juvenilidade estão estruturalmente associados à probabilidade de práticas culturais regulares, nomeadamente práticas exo-domiciliárias. Apesar disto, o presente capítulo não recobre ambições tão amplas, cingindo-se apenas à apresentação de cenários mais genéricos para o território europeu, algumas vezes pontuados por alguns recortes mais específicos.

A crescente importância política e económica conferida à cultura enquanto instrumento de desenvolvimento, traduzida por uma maior centralidade desta dimensão no quadro das políticas culturais europeias e pelo consequente desenvolvimento e crescimento da oferta de bens e serviços culturais não teve uma tradução directa ao nível da procura de bens e serviços culturais, ou seja, dos consumos culturais.

De uma forma geral podem apontar-se algumas tendências europeias relacionadas com a temática dos consumos culturais durante as últimas décadas, nomeadamente para os países da Europa Ocidental.

Para além do crescimento do peso da despesa privada em actividades / bens culturais e de lazer, assistiu-se, desde meados da década de 60 e 70, ao aparecimento de novas formas de entretenimento e ocupação dos tempos livres que mudaram o rosto dos consumos culturais. O aparecimento da televisão e mais tarde do vídeo e do DVD, o consequente crescimento das audiências de TV e o desenvolvimento de outros produtos culturais que os consumidores podem utilizar em casa, teve como consequência algumas quebras ao nível da procura e consumo de produtos/serviços culturais tais como ida a espectáculos e ao cinema. As possibilidades introduzidas pelas novas tecnologias e o aparecimento de novos suportes (audio, vídeo e multimédia) veio aumentar a despesa neste tipo de equipamentos e acentuar o domínio das práticas culturais de pendor domiciliário. Por exemplo, na totalidade dos países europeus assistiu-se ao aumento da despesa em audiovisual e multimédia (TV cabo, TV satélite, multimédia, internet...) nos anos 80 e 90.

Em parte resultado da pressão exercida pela massificação dos consumos referidos atrás, as audiências de cinema decaíram bastante em todos os países europeus depois de 1960/1970, registando-se na década de 90 a recuperação de públicos perdidos (caso de França, Suécia, Finlândia, Dinamarca, Holanda e Portugal, por exemplo), para se assistir actualmente a um novo recuo. Um cenário idêntico verificou-se nas audiências das artes performativas (sobretudo teatro), embora de forma menos óbvia, uma vez que este tipo de actividades teve sempre um carácter de maior raridade e audiências mais “cultivadas” e “especializadas”. Depois de alguma regressão neste domínio até à década de 70, verificou-se uma boa recuperação nas últimas duas décadas, nomeadamente entre a população urbana.

Ao invés do cinema e teatro, assistiu-se ao incremento da procura na área do património. No caso das visitas a sítios e monumentos patrimoniais notou-se um interesse crescente por este tipo de lazer. Esta situação não pode desligar-se do aumento das actividades de tempo livre e do desenvolvimento operado ao nível do turismo cultural na Europa. O mesmo aconteceu com a procura de museus¹³ - o aumento da oferta deste tipo de equipamentos, a modernização dos mesmos e a oferta crescente de

¹³ A título de exemplo, em França o nº de entradas em museus aumentou de 8815 em 1975, para 9449 em 1980 e para 11238 em 1985.

exposições e serviços prestados correspondeu a um aumento da procura, não só visível nos grandes museus, mas também em espaços museológicos de pequena e média dimensão, em grandes cidades, suas periferias e também em localidades mais pequenas.

Relativamente à frequência de idas a bibliotecas, verificou-se uma tendência semelhante à dos museus, que não pode ser dissociada do aumento geral do nível de educação, assim como da modernização operada neste tipo de equipamentos e no alargamento da oferta de serviços, que passou a incluir, para além da leitura/empréstimo de livros, a disponibilização de outros documentos em suporte audiovisual, multimédia, etc. Este cenário traduziu-se, por exemplo, no aumento da leitura em bibliotecas públicas em praticamente todos os países europeus¹⁴.

Este retrato genérico sofre algumas ligeiras mudanças de país para país, para não falar das diferenças que poderiam sobressair caso se introduzissem outro tipo de variáveis como as referidas atrás. No caso dos países que vivem/viveram em regimes de transição para a democracia, as tendências de decréscimo foram bastante mais acentuadas e abarcaram praticamente todos os tipos de consumos culturais *outdoors*, prolongando-se até meados dos anos 90, com possíveis *nuances* e recuperações em anos mais recentes a um ritmo muito lento.

Um estudo levado a cabo a pedido da Comissão Europeia (2001) permite-nos elaborar uma cartografia das práticas culturais na Europa, que não se afasta muito das tendências apontadas atrás (quadro 8). A primeira característica é o predomínio das práticas culturais vivenciadas na esfera do domicílio ou noutro tipo de contextos (rua, café, transportes públicos), tais como ver TV, ouvir rádio e música, ler jornais e revistas. No caso da leitura de livros, em média menos frequente que as outras práticas, esta é ainda assim uma das práticas culturais que melhor resiste ao estreitamento da procura. Em relação à utilização do computador, por exemplo, a maioria da população europeia não o utilizava em 2001 (53,3%), enquanto que cerca de 5% utilizava este suporte de forma muito esporádica. Para quem usava a internet, a principal motivação para a sua utilização era de natureza convivial.

¹⁴ Por exemplo, na Suécia, entre 1985 e 1987, 63% da população com idades compreendidas entre os 9 e os 79 anos frequentou a biblioteca pelo menos uma vez no último ano considerado, enquanto em 1982-1983 essa percentagem era de 51% e em 1970 era de 43%.

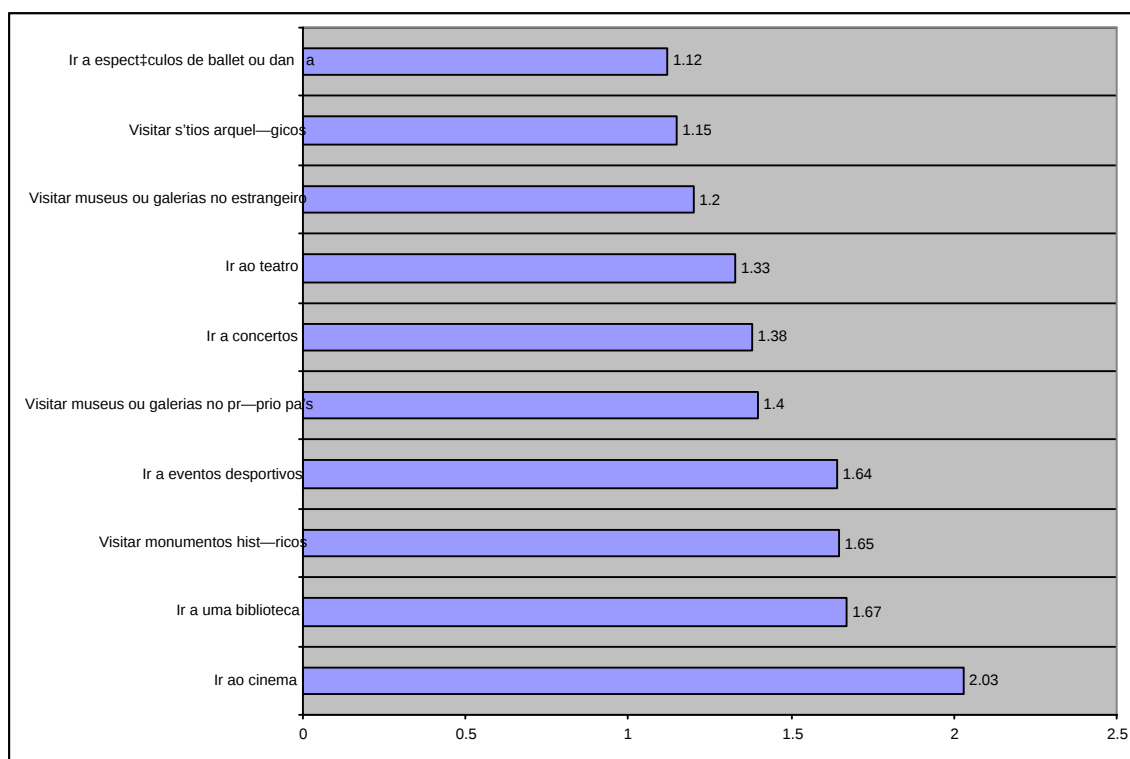
Quadro 8 - Práticas e participação em actividades culturais na Europa

Práticas culturais	% sobre população	Tipo de participação		%
Ver TV regularmente	97,6	Tipo de programas vistos	Notícias Filmes Documentários Desportivos	88,9 84,3 61,6 50,3
Ouvir rádio diariamente	60	Tipo de programas ouvidos	Musicais Noticiários Desportivos	86,3 52,9 17,4
Usar computador pelo menos 1 vez por semana	41,8	Fins para os quais é usada a Internet	Comunicar com amigos e familiares Pesquisa de informação específica Trabalho Pesquisa de documentos educativos Pesquisa sobre lazer e desporto Preparação de férias e viagens	57,8 41,5 40,3 37,0 33,2 30,8
Ler livros nos últimos 12 meses	57,9	Motivação para essa leitura	Por outras razões que não trabalho ou escola Por razões educativas (não obrigatória) Por razões educativas (obrigatória) Por trabalho	44,8 14,5 12,7 10,7
Ler jornais diariamente	46,0			
Ler revistas pelo menos 1 vez na semana	34,8			
Ouvir música diariamente	61,3	Tipo de música ouvida	Pop/rock Música ligeira Folk, tradicional Música clássica	55,1 32,1 29,9 28,0

Fonte: *European's participation in cultural activities, A Eurobarometer survey carried out at the request of the European Commission, Eurostat, April 2002*

Relativamente às saídas culturais, muito menos frequentes do que as práticas anteriores, a preferência dos europeus direccionou-se para o cinema, com um nível de frequência médio de cerca de 3 vezes nos 12 meses precedentes ao inquérito. Menos frequentes mais ainda assim perto dessa média encontravam-se a ida a bibliotecas, a eventos desportivos e a visita a monumentos históricos. Próximas da não frequência estavam práticas culturais tradicionalmente mais elitistas / especializadas como ir a espectáculos de dança ou ballet, visitar locais arqueológicos e museus ou galerias no estrangeiro. Relativamente à frequência de espectáculos de teatro, concertos e museus/galerias de arte no interior do país, o nível médio de frequência encontrava-se entre 1 e 2 visitas anuais. É de notar que nenhuma destas actividades culturais *outdoor* foi realizada pela população europeia, em média, mais de 3 vezes durante esse período de 12 meses.

Gráfico 2 - Práticas culturais dos europeus - posicionamento médio da população segundo a realização de actividades nos últimos 12 meses



Fonte:

European's participation in cultural activities, A Eurobarometer survey carried out at the request of the European Commission, Eurostat, April 2002

Nota: Níveis de participação: 1 = nunca, 3 = entre 4 e 6 vezes, 5 = mais de 12 vezes)

1. 2. O Contexto Nacional

1. 2. 1. Enquadramento Político-Institucional

Acompanhando as tendências gerais, também no nosso país se tem verificado um fenómeno de expansão do sector cultural muito embora ele revista características muito particulares e tenha sido fortemente marcado pelo contexto político em que Portugal viveu até à revolução de 25 de Abril de 1974, que condicionou largamente o processo de desenvolvimento económico e social do país durante grande parte do século vinte e criou uma '*décalage*' muito significativa entre os nossos padrões e níveis de desenvolvimento e os dos países da região da Europa Ocidental em que nos inserimos.

A revolução de Abril, para além das repercussões que teve a todos os níveis na sociedade portuguesa, veio introduzir alterações profundas, tanto na forma como a cultura passou a ser encarada pelo poder político, como na forma como criadores, artistas e outros profissionais do sector passaram a exercer a sua actividade, não obstante o facto de os anos que se lhe seguiram terem sido de grande instabilidade para o sector em geral e de este, apesar do simbolismo que transportava, não ser uma área claramente prioritária no domínio da acção governativa.

Por outro lado, para além da alteração do regime político vigente no país, ocorreram outros factores de natureza exógena ao sector cultural que condicionaram, nos anos que se lhe seguiram e até ao presente, de forma decisiva as suas dinâmicas de evolução.

Referimo-nos primeiramente à crescente inserção do nosso país num contexto internacional mais alargado, processo que teve um marco fundamental com a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia e que hoje se assume na sua verdadeira plenitude com o fenómeno da globalização e que tem viabilizado a circulação e internacionalização de pessoas, ideias e bens culturais de forma e intensidade até há poucos anos desconhecidas no nosso país. Esta abertura, se, por um lado, cria oportunidades de visibilidade e trabalho inéditas para os agentes culturais portugueses, expõe-os também à concorrência dos seus *pares* estrangeiros.

Não menos relevante foi a introdução da televisão de forma massificada no quotidiano dos portugueses (com dois momentos de particular importância: o aparecimento das telenovelas brasileiras, a partir de 1978, e a abertura dos canais privados de televisão na década de 90) e as

transformações que provocou quer em termos da criação e produção cultural propriamente ditas, quer em termos das práticas de recepção e consumo cultural, quer em termos da configuração da economia do sector.

No que se refere às práticas culturais é de registar a alteração significativa entre as práticas de consumo *outdoors* (fora de casa) e as de consumo *indoors* (domésticas), que passaram a ser as predominantes, ou o impacte que estas últimas tiveram sobre os hábitos de leitura, por exemplo. Relativamente à economia do sector, são de mencionar as novas oportunidades de trabalho criadas para muitos dos seus profissionais a par com a diminuição de determinados consumos, nomeadamente o da frequência de cinema e teatro devido à concorrência acrescida da televisão na ocupação dos tempos livres, e a diminuição de ocupação, remuneração, receita que inevitavelmente daí resultou.

Igualmente significativo foi o progressivo alargamento do conceito de cultura mediante o reconhecimento, ao lado de uma cultura erudita e de elites e que era a tradicionalmente objecto da intervenção pública e cuja preservação e disseminação importava assegurar, da existência, como elemento também constituinte da identidade e da memória colectiva, de uma cultura popular e de uma cultura de massas veiculada pelos novos meios e suportes tecnológicos, em cujo âmbito cumpre destacar nomeadamente a emergência e proliferação de um rock português, a música popular portuguesa (Trovante, Madredeus), a revalorização do fado, o aparecimento do jornal Sete que lhes deu visibilidade e promoção.

Por outro lado, e no que respeita à dinâmica interna do próprio sector, são de relevar em primeiro lugar as tendências de fundo em matéria política e institucional que, no nosso país, constituem ainda factores decisivos de condicionamento da evolução do sector cultural, e relativamente às quais podemos afirmar existir alguma continuidade, não obstante o carácter errático manifestado por vezes nalguns aspectos da intervenção pública.

Assim, e com particular destaque, deverá ser mencionada a expansão constante das políticas culturais públicas de âmbito central quer através do aumento dos orçamentos para a área da cultura, quer através da criação ou participação em mega-eventos de dimensão interna e internacional, como a XVII Exposição do Conselho da Europa, a Europália 91, a Exposição Universal de Sevilha de 1992, Lisboa 94 – Capital Europeia da Cultura, a Feira do Livro de Frankfurt em 97, a Expo 98, a Bienal

Internacional de Veneza, o *Salon du Livre de Paris*, em 2000, a Porto 2001 – Capital Europeia da Cultura, quer através da recuperação ou criação de importantes infra-estruturas culturais como o Teatro Nacional de S. João, o Centro Cultural de Belém, o Museu de Serralves, a Casa da Música, o Teatro Camões. A promoção destes grandes eventos e obras teve sem dúvida uma capacidade significativa de alavancagem de dinâmicas de internacionalização e de reforço do tecido artístico e de produção cultural.

Relativamente à questão dos orçamentos, é de salientar, para além do crescimento das fontes nacionais de financiamento da cultura, a crescente captação de financiamento externo para esta área de governação, sendo de destacar neste contexto, e ao nível da administração central, a criação, no âmbito do 3º Quadro Comunitário de Apoio, do Programa Operacional da Cultura/POC.

No quadro 9 apresenta-se a evolução da despesa pública da administração central no domínio da cultura, que confirma a evolução positiva atrás mencionada:

Quadro 9 - Evolução dos Orçamentos do Ministério da Cultura (por domínios de actuação)

DOMÍNIOS/ ÁREAS	1989		1995		1999		2002	
ARTES DO ESPECTÁCULO E ARTES VISUAIS	4,7	9%	17,5	12%	34,9	17%	10,4	4%
TEATROS NACIONAIS, CNB E ONP	5,1	10%	16,5	11%	25,4	12%	50,4	17%
CINEMA, AUDIOVISUAL E MULTIMÉDIA	5,1	10%	14,5	9%	25,9	12%	25,4	9%
PATRIMÓNIO (ARQUITECTÓNICO, MUSIOLÓGICO E ARQUEOLÓGICO)	12,8	25%	64,3	43%	74,8	36%	116,1	40%
ARQUIVOS, BIBLIOTECAS, LIVRO E LEITURA	10,1	20%	22,0	15%	31,4	15%	30,4	10%
ACTIVIDADES DE APOIO E SÓCIO-CULTURAIS	13,6	16%	15,0	10%	17,5	8%	60,8	20%
TOTAL	51,4	100%	149,8	100%	209,9	100%	293,5	100%

Fonte: Gabinete de Planeamento e Controlo do Ministério da Cultura, 2003

Estes valores referem-se ao conjunto das fontes de financiamento do orçamento do Ministério da Cultura constituídas pela dotação do Orçamento Geral de Estado, pelos fundos de PIDDAC, pelas receitas próprias e pelos fundos comunitários que explicam em grande parte o aumento substancial do orçamento registado de 1999 para 2002.

Para além do aumento global do orçamento do Ministério da Cultura (quase que triplicou entre 1989 e 1995, tendo registado igualmente aumentos de cerca de 40% entre 1995 e 1999 e depois entre 1999 e 2002), é de salientar também o aumento significativo registado no domínio do património de 1989 para 1995, o equilíbrio entre os vários domínios verificado no orçamento de 1999, o decréscimo verificado de 1999 para 2002 relativamente ao financiamento dos domínios das artes do espectáculo e visuais, cinema, audiovisual e multimédia, que são aqueles onde a iniciativa privada ocorre, em favor de um reforço dos domínios de maior peso do sector público.

Para além do significado político que a variável despesa evidentemente comporta, a intervenção da administração central no sector da cultura pode igualmente ilustrar-se e avaliar-se através do conjunto de instrumentos de natureza jurídica e normativa que tem produzido. Correspondem às diversas funções que na tradição portuguesa se tem entendido competir ao Estado no domínio da cultura e que se prendem, fundamentalmente com funções de enquadramento e regulação geral do sector (em aspectos tão diversificados como, por exemplo, as leis de base de enquadramento dos vários subsectores, a classificação de monumentos, o estatuto sócio-profissional, o licenciamento e as condições técnicas e de segurança dos recintos culturais), funções de redistribuição para o sector privado através do co-financiamento às actividades e organizações de iniciativa privada, funções de estruturação e dinamização do sector (igualmente de natureza muito diversificada, podendo abranger tanto a correcção das assimetrias regionais, como a correcção das disfunções do mercado, nomeadamente no que respeita à fixação do preço fixo do livro ou à fixação de compensação remuneratória para os autores no caso da regulamentação da cópia privada, ou ainda a estimulação de um ambiente valorizador das actividades culturais mediante a celebração de dias mundiais dedicados aos vários subsectores culturais, instituição de prémios, etc), para além da sua função igualmente como produtor e prestador de serviços e que adiante se explicitará.

Numa perspectiva de análise crítica relacionada com as temáticas do presente estudo, parece-nos de destacar a reduzida atenção dada às questões das condições de trabalho, profissionalização e segurança social dos artistas e outros profissionais da área cultural, de que constitui excepção a legislação publicada em 1982 (VIII Governo Constitucional) relativa à protecção social específica dos artistas¹⁵ e à criação do subsídio de mérito cultural¹⁶ e o regime¹⁷ criado pelo XIV Governo Constitucional relativo ao acesso à pensão por velhice dos profissionais de bailado.

O primeiro veio pôr cobro à ineficácia e inoperância da Caixa de Previdência dos Profissionais de Espectáculo (por não contemplar a situação de facto da maioria dos trabalhadores deste domínio que era a da inexistência de vínculo contratual estável) integrando os artistas no regime geral da segurança social (dos trabalhadores por conta de outrem ou dos trabalhadores independentes, consoante o caso), criar pela primeira vez duas prestações específicas para os profissionais deste sector - o subsídio de gravidez e o subsídio de reconversão profissional -, bem como consagrar uma fórmula de cálculo do subsídio de doença adequada à instabilidade da maior parte das actividades a que estes profissionais se dedicam. O segundo veio criar um regime excepcional de apoio aos artistas que viviam (e vivem) em acentuado estado de penúria exactamente por não terem nunca podido beneficiar de qualquer esquema de protecção. O terceiro veio estabelecer para os bailarinos clássicos e contemporâneos um regime especial de antecipação da idade da pensão por velhice atendendo à natureza especialmente penosa da profissão exercida.

De mencionar ainda as deficiências que permanecem no sistema do ensino artístico fundamentalmente relacionadas com o desfazamento entre os seus currícula e o contexto artístico e cultural da actualidade, bem como as insuficiências que, não obstante alguns projectos e iniciativas pontuais e a importância e actividade crescentes dos serviços educativos das várias instituições culturais públicas e privadas verificadas em anos muito recentes, persistem no que respeita à ligação entre as artes e o ensino e à fruição das artes no quotidiano das crianças e dos jovens. Este é um traço revelador do nível de desenvolvimento cultural em que ainda nos encontramos e constitui um dos principais entraves ao crescimento dos públicos da cultura e consequentemente do respectivo mercado.

¹⁵ Decreto-Lei nº 407/82, de 27 de Setembro.

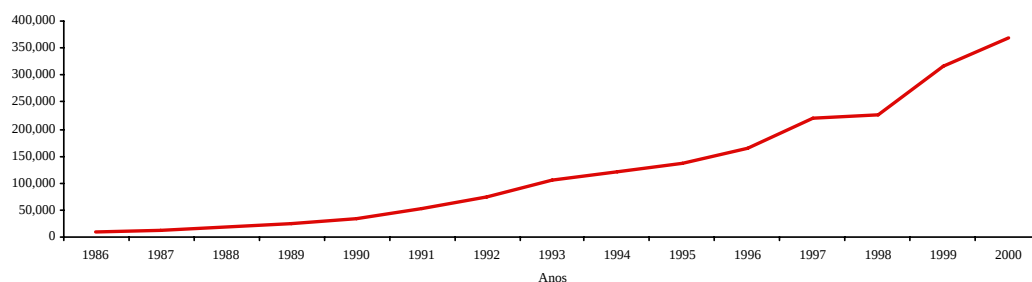
¹⁶ Decreto-Lei nº 415/82, de 7 de Outubro.

¹⁷ Decreto-Lei nº 482/99, de 9 de Novembro.

No que respeita às tendências de fundo em matéria política e institucional, de referir também o protagonismo crescente das autarquias locais no domínio da cultura, mais visível a partir de meados dos anos 80, resultante, quer da obtenção de condições mínimas de satisfação das necessidades básicas das populações que permitiu a libertação de recursos para outras áreas de acção, quer do acréscimo de meios financeiros que passaram a ter à disposição através dos instrumentos comunitários para o desenvolvimento regional.

Os gráficos e quadros seguintes ilustram de uma forma elucidativa este fenómeno:

Gráfico 3 - Evolução das despesas da Administração Local no total das actividades culturais (1986-2000)



Fontes
: OAC : SEC/GP, despesas culturais dos municípios do Continente, 1996; INE, Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio (1987-2000)

Entre 1986 e 1989 a despesa em actividades culturais quase que triplica. Este salto é ainda maior entre 1989 e 1994, passando a despesa a totalizar cerca de 12 1 610 milhares de euros, o que corresponde a um aumento superior a 400%. Entre 1994 e 1999 a tendência de crescimento mantém-se embora a um ritmo menos acentuado (260%), parecendo registar-se, a partir de 1999, uma nova quebra do perfil de crescimento.

Quadro 10 - Evolução das despesas da administração local no total das actividades culturais (1986-2000)

	1986	1989	1994	1999	2000
Portugal	Em milhares de euros a preços constantes de 1997				
	8491.017	24547.34	121610.5	317627.6	367745.7

Fontes: OAC; SEC/GP, despesas culturais dos municípios do Continente, 1996; INE, Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio (1987-2000)

Este crescimento da despesa resulta fundamentalmente do aumento significativo do número de equipamentos culturais – museus, cine-teatros, bibliotecas - sob tutela municipal, de uma preocupação crescente com a recuperação e salvaguarda dos bens patrimoniais, de um apoio crescente à realização de actividades sócio-culturais.

O quadro 11 permite analisar a distribuição da despesa autárquica por subsector da actividade cultural:

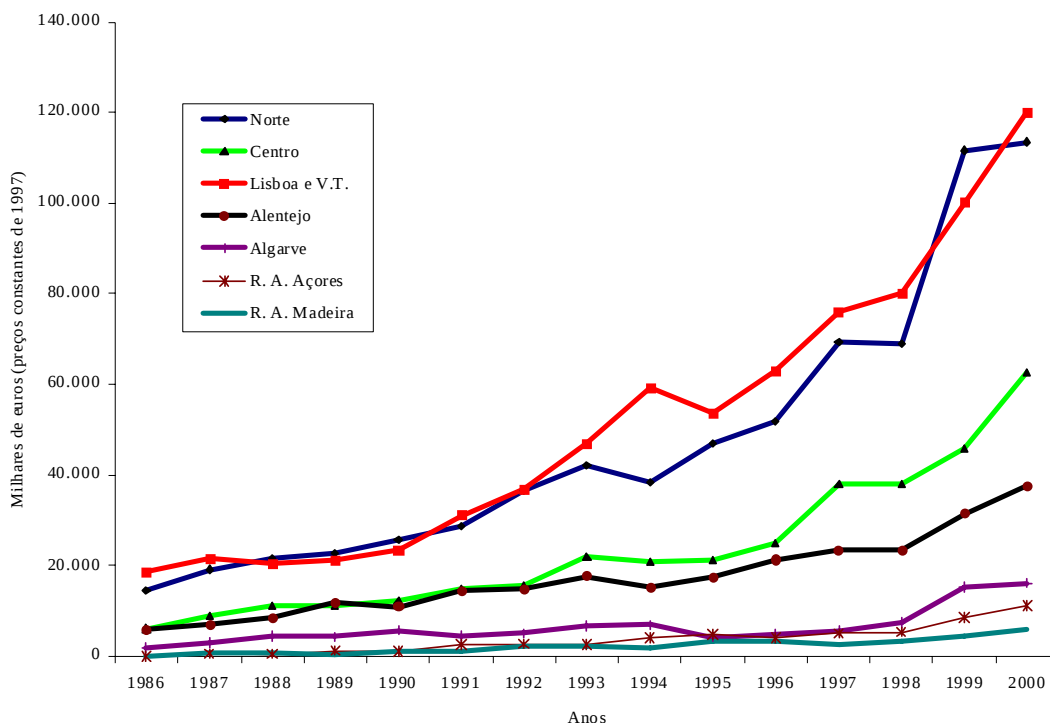
Quadro 11 - Evolução da despesa da administração local por sector de actividade cultural (1986-2000)

	1986	1989	1994	1995	1999	2000
	Em percentagem					
Património cultural	13.2	13.0	21.4	21.1	19	20.3
Publicações e literatura	13.3	16.3	15.9	17.5	14	13.5
Música	9.6	9.1	7.3	10.9	8	8.3
Artes cénicas	1.9	2.1	2.4	2.6	2.8	2.8
Artes plásticas	1.4	1.5	2.2	2.0	2.1	1.8
Cinema e fotografia	1.1	1.3	1.2	1.2	2.1	1.2
Rádiodifusão e televisão	0.4	0.5	0.2	0.2	0.4	0.3
Actividades socioculturais	19.5	16.0	14.3	14.8	17.6	17.3
Recintos culturais	12.5	19.1	12.0	12.2	14.5	16.8
Outras despesas com a cultura	26.9	20.9	23.2	17.4	19.6	17.7
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.1	100.0

Fontes: OAC ; SEC/GP, despesas culturais dos municípios do Continente, 1996; INE, estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio (1987-2000)

Quanto à distribuição da despesa por região, verifica-se a liderança da região de Lisboa e Vale do Tejo seguida de perto pela região Norte, bem como uma acentuada desproporção entre estas duas regiões e as restantes.

Gráfico 4 - Evolução das despesas da administração local em actividades culturais por NUT II (1986-2000)



Fontes: OAC ; SEC/GP, despesas culturais dos municípios do Continente, 1996; INE, Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio (1987-2000)

Este aumento da despesa pública, tanto de origem central, como de origem local, tem permitido a progressiva correcção das assimetrias regionais no domínio da cultura através da implementação de políticas de descentralização das actividades culturais mais eficazes, objectivo que consensualmente atravessou os vários governos do pós-25 de Abril, mas que só obteve reais condições de concretização, em anos mais recentes, através da acção concertada entre a administração central e a administração local, que o reforço de fundos comunitários viabilizou, num processo que longe de estar terminado continua o seu curso e, cujas marcas mais visíveis são as redes de infra-estruturas culturais, como a Rede da Leitura Pública (iniciada em 1988), a Rede Nacional e Municipal de Cine-Teatros, a Rede Portuguesa de Museus, a Rede de Arquivos Municipais, os Centros Regionais de Artes do Espectáculo, as Orquestras Regionais.

Ainda no que se refere à dinâmica interna do próprio sector cultural e a fenómenos que atravessam indistintamente o sector público e sector privado, é de registar, paralelamente à consolidação de uma programação regular oferecida pelas várias companhias, estruturas de produção e exibição públicas e privadas do sector, a multiplicação de acontecimentos efémeros, mas também regulares, de âmbito nacional e internacional, como festivais, encontros e outros eventos nas várias áreas de expressão artística, que têm contribuído de forma decisiva para a modelação do sector quer do ponto de vista artístico propriamente dito (permitindo o confronto de visões, linguagens e técnicas), quer do ponto de vista da formação de públicos, quer do ponto de vista da sua economia e profissionalização.

Neste âmbito, parecem-nos de destacar em anos mais recuados os Encontros de Música Contemporânea, as Jornadas de Música Antiga e os Encontros ACARTE da Fundação Calouste Gulbenkian, o Festival de Cinema da Figueira da Foz, o Fantasperto, a Bienal de Artes Plásticas de Cerveira, e já a partir da década de 90, o Festival Internacional de Teatro/FIT, o festival Danças na Cidade, o PONTI (Festival Internacional de Teatro do Porto), o Festival de Teatro de Almada, os inúmeros festivais de música que por esse país fora se vão realizando na área da música clássica, do jazz, electrónica, etc.

Igualmente de registar parece-nos ser a progressiva introdução a partir dos anos 80 de uma lógica de mercado no funcionamento da cultura, numa primeira fase também fortemente associada a uma visão predominantemente economicista da cultura e de menor intervenção do Estado no sector, e traduzida quer na existência de novos actores neste domínio, nomeadamente as empresas através da Lei do Mecenato publicada em 1986, quer nas preocupações com os públicos, a sustentabilidade económica e o auto-financiamento das organizações culturais, tanto públicas, como privadas, o marketing e a promoção, a necessidade de gestores, a utilização de instrumentos financeiros complementares, como as linhas de crédito, no funcionamento das organizações.

No entanto, apesar da importância que reconhecidamente a cultura tem vindo a alcançar em vários domínios da sociedade portuguesa e que os dados relativos ao aumento da despesa se encarregam de confirmar, certo é que a situação geral ainda se caracteriza por acentuadas carências, desequilíbrios e assimetrias, que ainda nos mantêm numa situação de desnivelamento face aos demais países da União Europeia.

Na verdade, existem ainda hoje no domínio da cultura no nosso país algumas fragilidades estruturais em termos artísticos, técnicos, organizativos que nos impedem de atingir um patamar básico de desenvolvimento cuja debelação só o Estado, na sua componente central e local, tem condições para poder colmatar e apenas será possível num quadro duradouro de estabilidade política e financeira de médio/longo prazo de que este sector em particular, apesar da permanência já referida de algumas tendências de fundo, não conseguiu ainda beneficiar.

Estas fragilidades, tanto impedem que o sector funcione na sua globalidade de acordo com os padrões julgados adequados no contexto europeu, como mantêm, para além do que seria desejável e adequado, os seus agentes numa situação de acentuada dependência económica, financeira e funcional relativamente aos poderes públicos e às orientações políticas vigentes em cada momento.

No que ao primeiro aspecto se refere, é, por exemplo, de mencionar o desfazamento que existe, tanto ao nível central, como ao nível local, entre o financiamento do investimento e o financiamento à exploração. Como exemplo cite-se a dinâmica que o Plano Operacional da Cultura/POC veio de facto introduzir na criação e recuperação de equipamentos e infra-estruturas culturais, como sejam os museus, os monumentos, os cine-teatros, do esforço que isso representa em termos da inversão de um estado de degradação e/ou omissão a que estes equipamentos estavam sujeitos, das amplas repercussões que esse investimento teve ao nível da criação de emprego directo e indirecto¹⁸, e depois o paradoxo que resulta do desajustamento entre esse esforço de intervenção e assistência e o da dinamização e financiamento da sua actividade e exploração.

Com efeito, terminada a fase das obras, estas organizações confrontam-se com problemas gravíssimos de manutenção relacionados com a impossibilidade de contratação de pessoal qualificado e de financiamento de custos de programação ou mesmo de funcionamento básico e que impedem de facto a prossecução dos seus objectivos, nomeadamente o do crescimento de públicos nas condições qualitativas que teoricamente a obra viabilizaria e que aliás, na maior parte dos casos, tinham constituído o argumento para a sua realização.

A Fundação de Serralves constitui neste panorama uma notável excepção, já que a par de um modelo institucional assente num saudável equilíbrio entre administração central, administração local e

¹⁸ por exemplo, nas áreas da arquitectura e da engenharia.

privados (empresas e indivíduos), tem podido beneficiar, em parte também por força desse equilíbrio, de uma estabilidade institucional e financeira que não constitui a norma em Portugal e que tem permitido o desenvolvimento do seu trabalho artístico e cultural em condições ao nível das existentes em instituições congéneres na Europa e no mundo.

Para além disso, e ao contrário do que se verifica na generalidade das organizações culturais públicas ou maioritariamente públicas que têm, no nosso país, ainda um peso determinante é também o modelo institucional e de gestão adoptado pela Fundação que permite um funcionamento eficaz e flexível capaz de responder às particularidades do sector, incluindo a possibilidade de contratação no mercado de trabalho nacional e internacional dos profissionais mais qualificados para desempenhar as funções requeridas.

A questão do modelo de gestão, que não deve ser confundida com a questão do financiamento é, aliás, num contexto de irreversível empresarialização das actividades artísticas e culturais, actualmente um dos factores de maior bloqueio ao desenvolvimento e modernização do sector público da cultura, pois dificilmente se pode responder aos desafios hoje colocados às instituições museológicas, patrimoniais e de produção artística num quadro de elevada burocratização, rigidez e demora de procedimentos como é o da administração pública portuguesa. Não obstante, devem ser contudo assinalados notáveis progressos registados nos organismos públicos da cultura nomeadamente em termos do acréscimo de receitas próprias resultante do aumento do nº de visitantes e das receitas da sua actividade comercial relacionada com as lojas e cedências de espaço, sobretudo nos monumentos e museus.

Por outro lado, e sendo hoje reconhecidamente aceite que o sector da cultura funciona num regime de mercado, embora de mercado assistido no qual o Estado desempenha um papel mais ou menos activo conforme a tradição e a orientação política dos seus responsáveis, dificilmente se pode exigir e incentivar nos agentes privados um comportamento mais conforme aos princípios do mercado, se não estão criadas as condições mínimas para que este exista.

Se não existe, por exemplo, um circuito de espaços de apresentação e exibição de artes performativas adequadamente apetrechado em termos de pessoal (artístico e técnico), equipamentos e meios financeiros e a funcionar regularmente, um circuito de exibição à escala nacional e internacional para o cinema europeu e português, um público sensibilizado e motivado para as

diversas práticas culturais, profissionais, no sector público e no sector privado, devidamente qualificados em termos artísticos e com as necessárias competências técnicas e organizativas, um ambiente geral valorizador da actividade cultural. Estas são algumas das condições ainda hoje não preenchidas no nosso país para que o sector da cultura e o seu mercado funcionem num regime de normalidade e estabilidade.

A isto acresce uma insuficiente atenção, de que tanto os responsáveis políticos, como os criadores e artistas e demais profissionais do sector são responsáveis, à necessidade de consolidação e renovação de um repertório individual e/ou colectivo nos vários domínios artísticos de forma a permitir a afirmação e preservação de uma identidade e de um espaço próprios num quadro de circulação de bens e serviços culturais que também hoje funciona à escala global. Neste âmbito apresentam-se como questões fundamentais as da criação e criatividade artísticas, as da internacionalização e da inserção nas diversas redes internacionais de produção e difusão.

1. 2. 2. Organização do Sector

O tecido institucional e organizativo do sector das actividades artísticas e culturais caracteriza-se por uma progressiva interpenetração dos sectores público, privado e de um terceiro sector, orientação que se tem vindo a acentuar na medida em que o desenvolvimento do mercado cultural (dinâmicas de consumo e de práticas culturais dos portugueses), a emergência de possibilidades de profissionalização, bem como as oportunidades de financiamento têm representado um forte estímulo ao surgimento de iniciativas privadas com carácter organizativo, mesmo empresarial, mais acentuado.

Contudo, apesar desta tendência, o sector caracteriza-se por uma significativa fragilidade estrutural, pela presença de um sector público, central e autárquico, com um peso decisivo em termos de financiamento e de produção e oferta de serviços e produtos, por um sector privado emergente e com crescente dinamismo, em especial nas grandes cidades (Área Metropolitana de Lisboa e Área Metropolitana do Porto) e um terceiro sector, constituído na sua maioria por organizações de pequena dimensão, sob a forma de associações e fundações (salvo algumas excepções de grande dimensão presentes nos grandes centros), maioritariamente subvencionado pelo Estado, que se distribui por todo o território e que é predominante em especial nas pequenas cidades e algumas cidades médias.

No que se refere ao sector público estatal, o quadro orgânico actual integra um número significativo de organismos, com níveis de autonomia diferenciados – serviços dependentes de apoio técnico e administrativo, fundos e serviços autónomos -, centrando alguns destes últimos a sua actividade principal em actividades de produção e divulgação, propriamente ditas, de bens e serviços culturais. Contudo, para além dessa componente de produção, integram alguns deles igualmente funções de regulação indirecta no sector, designadamente, pelo incentivo que através da respectiva programação dão à criação artística contemporânea, pelo acolhimento que prestam a grupos e artistas independentes, pelos modelos de profissionalização e qualificação que podem disseminar no sector.

Existem actualmente¹⁹ no quadro da orgânica do Ministério da Cultura 68 organismos relacionados com a produção de bens e serviços culturais, que se distribuem pelos vários domínios que o estudo contempla no sector das actividades artísticas, culturais e de espectáculo. Por factores de ordem diversa, mas que se prendem com a evolução das políticas culturais públicas no país e internacionalmente, situação que foi anteriormente explicitada, os domínios do património, monumentos, museus e arquivos, aparecem relativamente mais representados em termos quantitativos nesta estrutura orgânica do Ministério da Cultura.

Dentro deste domínio, o universo dos museus é o mais representativo, com 29 Museus²⁰ – serviços dependentes do Instituto Português de Museus -, espalhados pelo território, que representam um significativo potencial de dinâmica indutora de outras actividades complementares relacionadas com serviços a prestar por empresas, mais pequenas, em geral de natureza privada ou por profissionais, nas áreas do design e da arquitectura, da fotografia, das artes performativas, do audiovisual, da montagem técnica de exposições, entre outras.

Esta ligação entre o tecido orgânico do sector público e o tecido empresarial e profissional de base local e regional é ainda reforçada pela presença dos arquivos – serviços dependentes do Instituto de Arquivo Nacional /Torre do Tombo e dos monumentos – serviços dependentes do Instituto Português do Património Arquitectónico, também geograficamente distribuídos pelo território nacional, respectivamente em número de 16 e de 14.

¹⁹ Setembro de 2003.

²⁰ Se se considerar o Museu de Cinema ligado à Cinemateca Portuguesa este número passa a 30 organismos.

Nos restantes domínios de actividade, o sector público estatal encontra um perfil fortemente centralizado, orgânica e territorialmente, com uma concentração de instituições nas cidades de Lisboa e do Porto.

Na área do livro e das bibliotecas a intervenção pública estatal directamente relacionada com a prestação de serviços reduz-se à Biblioteca Nacional e a duas outras bibliotecas tuteladas respectivamente pelo IPPAR e pelo IAN/TT (anteriormente contabilizadas), a Biblioteca da Ajuda e a Biblioteca Pública de Évora. Nesta área, as orientações de política pública pautaram-se, a partir de finais da década de 80 e inícios de 90, por uma partilha de responsabilidades com as autarquias, sustentada por uma política muito bem estruturada e implementada pelo Instituto Português do Livro e das Bibliotecas (IPLB), que se tem demonstrado de forte impacte ao nível da qualidade e da acessibilidade dos serviços prestados à população em todo o território nacional. A natureza dos serviços prestados pelo próprio IPLB junto da rede de bibliotecas municipais é muito diversificada, em parte excedendo mesmo funções de mera regulação, designadamente ao nível do financiamento de instalações e dos acervos bibliográficos, de assistência técnica e de oferta de actividades programadas nacionalmente com carácter de itinerância.

No domínio da música, da dança, do teatro e de outras actividades performativas, a presença do sector público estatal é igualmente restrita, nitidamente centralizada em grandes organizações de produção, como são os casos dos Teatros Nacionais – S. Carlos, D. Maria II e S. João, este último no Porto, a Orquestra Nacional do Porto e a Companhia Nacional de Bailado. A importância deste conjunto de instituições no panorama organizativo do sector é, sem dúvida, destacável, quer pelo papel que desempenham no desenvolvimento destes domínios de actividade, a nível de repertório e de criação ao nível da encenação, da coreografia, etc., quer pelas funções indirectas de regulação que desempenham e que já atrás se mencionaram.

Por último dentro deste panorama do sector público central, inclui-se ainda um organismo com intervenção em matéria de artes visuais, que pelo seu perfil particular associa funções de regulação da área, com uma intervenção ao nível da prestação de serviços. Trata-se do Centro Português de Fotografia, sediado no Porto, projecto relativamente recente e que, pela natureza inovadora que contempla na sua concepção, associa funções de natureza política em matéria de regulamentação do património fotográfico e de incentivo à produção contemporânea, com actividades de conservação /restauro, de documentação e de divulgação do património fotográfico nacional e internacional e da

produção contemporânea através da realização de exposições e da oferta de formação (*workshops*, seminários, etc.).

Por último, poderemos ainda incluir dentro deste sector público estatal, na perspectiva da oferta de serviços no mercado cultural, o próprio Instituto Português das Artes do Espectáculo, que promoveu até muito recentemente um conjunto de espectáculos em parceria com as autarquias, nomeadamente dentro do seu “Programa Difusão das Artes do Espectáculo”, intervindo de certo modo na prestação directa de serviços.

Se ao nível do sector público estatal o tecido organizativo presente no sector pode ser claramente delimitado, o mesmo é praticamente impossível quando abordamos o sector público autárquico. Antes de mais, importa realçar a importância que a intervenção das Câmaras Municipais tem assumido no quadro das políticas culturais, mas também no âmbito da oferta de serviços e bens culturais.

Com diferenças expressivas em função da dimensão dos concelhos e da tipologia de centros urbanos que as respectivas sedes representam, as autarquias são actualmente agentes de dinâmica cultural visivelmente relevantes, especialmente em territórios /cidades onde a dinâmica organizativa privada ou associativa do sector se encontra empobrecida ou praticamente adormecida. É possível mesmo afirmar que em certos territórios, mais periféricos e de natureza mais rural, as autarquias adquirem o monopólio de alguns domínios de actividade cultural, apenas enriquecido em parte deles, pela presença de uma dinâmica associativa (que no entanto partilha de forma muito desigual a sua presença pelos domínios cultural, recreativo e desportivo) e de alguns artistas locais.

Poderíamos referir, no caso do sector público autárquico, que existem 308 instituições que intervêm no sector das actividades artísticas e culturais em todo o país (278 no Continente e 30 nas Regiões Autónomas). A intervenção destas entidades faz-se, de forma semelhante à da administração central, a dois níveis: um de política e de regulação local do sector cultura, e outro de produção e prestação de bens e serviços culturais.

Nas últimas décadas, tem verificado-se uma evolução positiva das competências das autarquias em diversos sectores e a forma como estas têm assumido o seu papel em matéria das políticas culturais revela um avanço significativo em matéria de objectivos e quadro de orientações. No entanto, a forma como intervêm nos diferentes domínios de actividade tem sido igualmente diferenciada.

Com os dados estatísticos disponíveis, é difícil traçar um quadro organizativo em matéria do sector público local. Em geral, as unidades orgânicas das autarquias que desenvolvem actividades no sector cultural não apresentam autonomia administrativa: encontram-se integradas nos quadros orgânicos respectivos, a nível de departamento, no caso das Câmaras Municipais de maior dimensão dos principais concelhos, a nível de divisão em Câmaras Municipais médias ou de pequena dimensão ou a nível mesmo de secção em Câmaras Municipais muito pequenas, associando dentro destas unidades funções de natureza reguladora e de apoio à iniciativa privada e associativa local e funções de produção propriamente dita.

Em determinados domínios tem vindo a verificar-se uma progressiva estruturação da intervenção das autarquias no quadro da produção de actividades culturais e artísticas e da oferta de bens e serviços, muito relacionada com as mais recentes orientações da política cultural a nível central. Estão neste caso, os domínios das bibliotecas, com a implantação da Rede de Leitura Pública, dos museus, que decorre à semelhança do caso anterior com o lançamento pelo IPM da Rede Portuguesa de Museus, e ainda no domínio das salas de espectáculos – cine-teatros e teatros municipais, e dos arquivos municipais, com a política de desenvolvimento de redes nestes dois sectores.

O sentido desta evolução, embora não implique um quadro organizativo completamente novo, tem criado condicionalismos em termos da dotação de equipas técnicas e de coordenação destas unidades dentro das autarquias, com implicações claras quer em termos da programação de actividades, quer do emprego nestes diferentes domínios. Considerando a dificuldade de obter informação quantitativa sobre as referidas unidades orgânicas que a nível municipal se poderiam considerar unidades de produção por domínios em matéria de actividades artísticas e culturais, que para além das anteriormente referidas, abrangem as galerias municipais, os auditórios municipais, entre outros, a análise deste sector público autárquico será aprofundada em matéria de dinâmica de financiamento e de oferta e consumo de bens e serviços.

Contudo merece aqui algum realce o facto de, em termos organizativos, se ter verificado nos últimos anos uma predisposição e mesmo empenho de um significativo número de autarquias para encontrar novas soluções institucionais e organizativas para este sector das actividades artísticas e culturais (como para outros), mais adequadas a lógicas específicas de contratualização com artistas e produtores, de profissionalização e mesmo de relação com os consumidores (mercado). Esta procura

de novas soluções coincide, por outro lado, com a tendência para legislar e regulamentar sobre novos figurinos institucionais e jurídicos, nomeadamente das empresas municipais, das régies cooperativas, com uma proliferação de fundações com participação pública significativa, figurinos que encontramos em muitos municípios distribuídos pelo país, mas com especial incidência em centros urbanos de média e grande dimensão.

Este esforço de autonomia dentro do sector público local relativamente a uma área com particularidades significativas, não deixa de vir a demonstrar implicações em matéria de emprego e de profissionalização, já que a estrutura dos quadros de pessoal das autarquias se revela à partida acentuadamente mais rígida para acolher novas actividades, competências e profissões.

Parece-nos igualmente de referir o aparecimento ainda que esporádico de algumas iniciativas de articulação supra-municipal no domínio da cultura, de que constituem exemplos a recentemente extinta Amascultura (Amadora, Loures, Odivelas, Vila Franca de Xira, Sobral de Monte Agraço) ou a projectada estratégia de cooperação cultural para o Vale do Lima.

Ainda dentro do sector público, e no que se refere às Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores, os respectivos governos regionais integram serviços orientados para o sector das actividades artísticas e culturais que, para além de funções políticas e de regulação e promoção do sector, integram igualmente uma componente de produção de bens e serviços, à semelhança do que acontece no quadro da Administração Central.

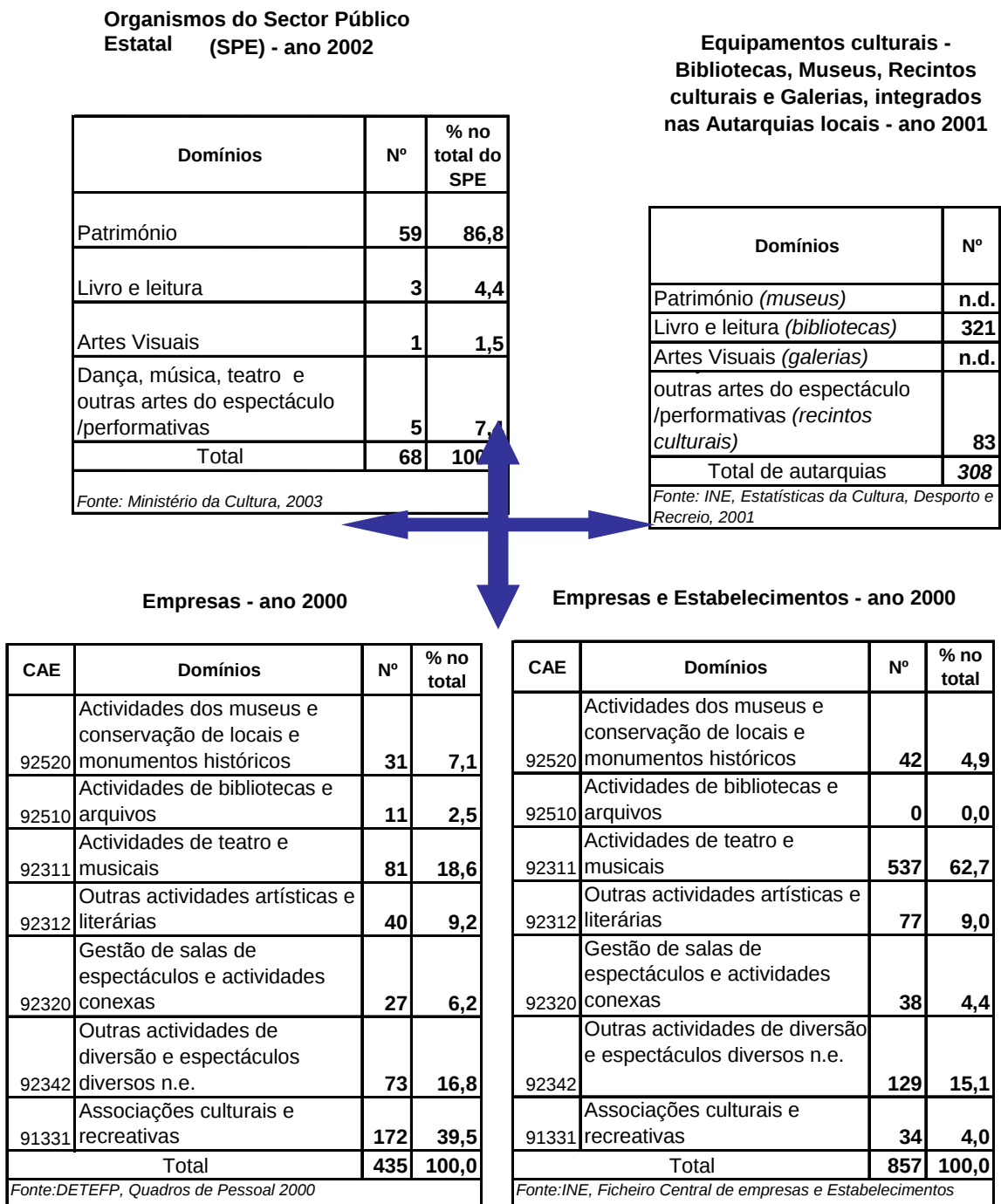
Transitando, por fim, para a terceira componente do tecido organizativo e institucional que actualmente representa o sector das actividades artísticas e culturais, incluímos neste domínio as empresas privadas e as organizações sem fins lucrativos, com estatuto privado ou maioritariamente privado, de natureza associativa, fundacional, cooperativa ou outra. A análise desta terceira componente é realizada com base em duas fontes de informação quantitativa que utilizam universos em parte sobrepostos – Quadros de Pessoal (DETEFP) e Ficheiro Central de Empresas e Estabelecimentos (INE). A sua leitura não deverá nunca ser feita, nesta medida, com carácter complementar entre si, nem tão pouco complementar relativamente às referências anteriormente feitas ao sector público, uma vez que no caso da informação constante do Ficheiro Central de Empresas e Estabelecimentos (INE) se incluem também instituições com participação pública.

Os quadros seguintes procuram de uma forma articulada apresentar dados quantitativos sobre a organização do Sector das Actividades Artísticas, Culturais e de Espectáculo, procurando evitar erros de sobreposição de dados, exigindo, consequentemente, uma interpretação dos dados à luz do que atrás ficou referido.

No caso das autarquias, não se encontram disponíveis nas estatísticas respectivas dados sobre os museus municipais e as galerias e outros espaços de exposição segundo a entidade jurídica proprietária, pelo que não se apresentam valores para o ano de referência 2001. No entanto, segundo informações facultadas em 2002 pela Rede Portuguesa de Museus (IPM), existiam nesse ano 325 museus de gestão municipal em funcionamento.

No que respeita aos dados sobre empresas, convém anotar algumas questões que justificam, em princípio, a discrepância dos valores. Por um lado, a fonte de informação é diferente – Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social e INE. Por outro lado, no caso dos Quadros de Pessoal, incluem-se apenas as empresas que declaram ter pessoas ao serviço independentemente do vínculo, enquanto que as empresas e estabelecimentos que constam do Fichero Central de Empresas e Estabelecimentos abrangem organizações (com estatuto jurídico muito diferenciado) privadas e públicas com natureza empresarial, que podem ou não dispor de pessoas ao serviço (do total de 857 empresas e estabelecimentos existentes em 2001 no conjunto das CAE consideradas, cerca de 40,7%, ou seja 349, não dispunham de pessoas ao serviço naquele ano).

Figura 5 - Organizações do Sector



Quadro 12 - Empresas (2003)

CAE	Domínios	Nº 2003	% no total
91331	Associações culturais e recreativas	308	38,6
92311	Actividades de teatro e musicais	234	29,4
92312	Outras actividades artísticas e literárias	63	7,9
92320	Gestão de salas de espectáculo e actividades conexas	21	2,6
92342	Outras actividades de diversão e espectáculo diversas n.e.	111	13,9
92510	Actividades das bibliotecas e arquivos	13	1,6
92520	Actividades dos museus e conservação de locais e monumentos históricos	47	5,9
Total		797	100
Fonte: MTSS, Quadros de Pessoal, 2003			

Centrando-nos nos dados do sector privado, é possível ainda acrescentar algumas questões, quer ao nível da forma jurídica, da dimensão das empresas e da distribuição territorial das mesmas, quer ao nível da sua evolução nas últimas décadas.

Relativamente à evolução da componente privada no domínio das actividades culturais e artísticas, a tendência dos últimos anos tem sido no sentido de um crescimento significativo deste sector, o que decorre, como anteriormente referido de vários factores, incluindo o desenvolvimento dos próprios consumos culturais da população portuguesa, em especial nas grandes cidades, as políticas do governo e das autarquias de promoção e estímulo à actividade junto de artistas, criadores e organizações de natureza cultural, incluindo em várias situações, a abertura para encontrar soluções de parceria pública e privada que viabilizem essas mesmas actividades e, de alguma forma também, uma crescente capacidade do mercado de patrocínio e mecenato para a cultura.

Embora não permitam uma leitura clara entre os anos de 1985/89 e 1995/2003, os dados dos Quadros de Pessoal - MTSS são expressivos desta tendência para o crescimento das organizações no sector, com consequências expressivas ao nível do emprego, como veremos adiante.

A comparação entre os dois períodos é discrepante em virtude da revisão entretanto ocorrida na Classificação das Actividades Económicas (CAE), o que não permite uma leitura directa entre os valores do primeiro período e os do segundo. As CAE consideradas no primeiro período são mais abrangentes, incluindo actividades que não estão incluídas nas do segundo período, encontrando-se estas últimas com um nível de mais rigor/proximidade relativamente à delimitação que foi estabelecida para o sector das actividades artísticas e culturais objecto deste estudo. O quadro de comparação das duas revisões que se apresenta a seguir aos dois quadros de valores, permite verificar as diferenças caso a caso.

Quadro 12 - Organizações do Sector, segundo Dados dos Quadros de Pessoal

Empresas - anos 1985 /1994

CAE	Dominios	Nº 1985	Nº 1994
942	Bibliotecas; museus; jardins botânicos e zoológicos e outros serviços culturais n.e.	30	36
9413	Teatro	12	13
94151	Organizações Musicais	1	8
9416	Homens de letras, compositores musicais e outros artistas indep. n.e.	3	10
94159	Outros serviços recreativos n.e.	30	81
94152	Gravação de discos	5	15
94909	Diversos serviços recreativos	68	130
949030	Circo	1	0
94905	Casinos e outras instalações de recreio	129	270
93990	Outros serviços prestados à colectividade	58	111
Total		337	674

Fonte: MSST, Quadros de Pessoal 2000

Empresas – anos 1995/2003

CAE	Domínios	Nº 1995	Nº 2003
36300	Fabrico de instrumentos musicais	5	-
91331	Associações culturais e recreativas	73	308
92311	Actividades de teatro e musicais	34	234
92312	Outras actividades artísticas e literárias	20	63
92320	Gestão de salas de espectáculo e actividades conexas	10	21
92342	Outras actividades de diversão e espectáculo diversas n.e.	26	111
92510	Actividades das bibliotecas e arquivos	11	13
92520	Actividades dos museus e conservação de locais e monumentos históricos	10	47
Total		134	797

Fonte: MTSS, Quadros de Pessoal, 1995 e 2003

CAE-rev2		CAE -REV1	
91331	Associações culturais e recreativas	Outros serviços prestados à colectividade	939900
	Organizações profissionais		
	Organizações políticas		
	Associações de defesa do ambiente		
	Outras actividades associativas n. e.		
92311	Actividades de teatro e musicais	Teatro	9413
		Organizações musicais	94151
92312	Outras actividades artísticas e literárias	Homens de letras, compositores musicais e outros artistas independentes, n.e.	9416
92320	Gestão de salas de espectáculos e actividades conexas	Agência de colocação de actores nos domínios cultural e recreativo	
		Agência de venda de bilhetes	941590
		Estúdios de gravação de sons	941520
		Edição de gravações de som	
		Reprodução de gravações de som	
		Gestão de salas de espectáculo	949090
92342	Outras actividades de diversão e espectáculos diversos n.e.	Escolas de ténis, golfe e outras escolas desportivas	
		Outras partes não compreendidas nas restantes	
		Parques de diversão	
		Escolas de dança	
		Circo	949030
		Salas de diversão	949050
		Casinos bingos e outras salas de jogos	
		Outras componentes não compreendidas	
92510	Actividades das bibliotecas e arquivos	Bibliotecas e arquivos	942000
92520	Actividades dos museus e conservação de locais e de monumentos históricos	Museus e conservação de locais e monumentos históricos	
		Jardins botânicos, zoológicos e reservas naturais	

Considerando portanto os grupos de actividades nestes dois períodos, verifica-se que quer num, quer no outro, há um crescimento significativo do volume de empresas a intervir no sector, valores que sustentam as afirmações de progressão anteriormente referidas.

Em termos intrasectoriais, a evolução manifesta-se com algumas diferenças:

- O crescimento positivo entre 1985 e 1994 estende-se a todos os domínios (todas as CAE), no entanto, as áreas de “Casinos e outras instituições recreativas” e de “Outros serviços prestados às colectividades” foram as que aumentaram mais em termos absolutos e a área de “Outros serviços recreativos n. e.” foi a que conquistou uma posição relativa no ano de 1994 mais favorável (passou de 8,9% para 12% do total), em desfavor da de “Bibliotecas; museus; jardins botânicos e zoológicos e outros serviços culturais n. e.” que perdeu importância relativa no mesmo período (passou de 8,9% para 5,3% do total).
- De destacar igualmente, apesar dos baixos valores absolutos, o muito significativo incremento de empresas na área das organizações musicais (passa de 1 para 8).

- Neste primeiro período, verifica-se uma tendência para um aumento relativo de actividades de natureza recreativa, provavelmente dentro de domínios que em parte não estão considerados nos dados referentes ao período seguinte (ver quadro de correspondências).
- No segundo período considerado, entre 1995 e 2003, todas as áreas apresentam tendências de crescimento também significativas, com excepção da área de “Actividades das bibliotecas e arquivos” que demonstra uma situação de estagnação, em princípio associada ao facto de a grande aposta neste domínio caber ao sector público e especialmente ao sector público local (nas estatísticas do INE para o sector, verifica-se que o número de bibliotecas pertencentes à Administração Local, subiu entre 1995 e 2000, de 168 para 309 bibliotecas)²¹.
- Neste segundo período, «todas as restantes áreas tiveram aumentos de 100% ou mais, mantendo na maioria dos casos as suas posições relativas no total das empresas no sector; continuam a ser predominantes no total do sector as empresas que integram a área “Associações culturais e recreativas” (CAE 91311) com cerca de 39% do total, seguidas das empresas nas áreas de “Actividades de teatro e musicais” (CAE 92311) com cerca de 29% e de “Outras actividades de diversão e espectáculos diversos n.e.” (CAE 92342) com cerca de 14% (estas últimas incluem circo, escolas de dança, salas de diversão entre outras).

Comparando estes dados com o quadro da situação no ano de 2000 do Fichero Central de Empresas e Estabelecimentos do INE, cujos valores constam do quadro seguinte segundo as CAE, em que se apresentam as empresas de acordo com a sua actividade principal e as formas jurídicas que assumem, é possível completar a análise com os seguintes comentários:

²¹ Não foi possível obter dados para o subsector “fabrico de instrumentos musicais” no ano de 2003

Quadro 13
Empresas e estabelecimentos por CAE segundo a forma jurídica - ano 2001

CAE		Total		Empresa Pública	Empresa Municipal	Sociedade Civil sob Forma Comercial	Sociedade Anónima	Sociedade por Quotas		Sociedade Unipessoal por Quotas	Cooperativa de Responsabilidade Limitada		Sociedade Irregular	Entidade Equiparada a Pessoa Colectiva
		Nº	%	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº
91311	Associações culturais e recreativas	34	4,0		3	1	1	12	1,4			17		
92311	Actividades de teatro e musicais	537	62,7	1	3	2	7	415	48,4	57	6,7	47	5,5	5
92312	Outras actividades artísticas e literárias	77	9,0					67	7,8	6	0,7	3	0,4	1
92320	Gestão de salas de espectáculo e actividades conexas	38	4,4				2	33	3,9	1	0,1	1	0,1	1
92342	Outras activ de diversão e espectáculo diversas, n.e	129	15,1			1	1	115	13,4	4	0,5	2	0,2	6
92520	Activ dos museus e conserv. de locais e de monumentos	42	4,9				3	35	4,1	3	0,4	1	0,1	
Total		857	100,0	1	6	4	14	677	79,0	71	8,3	71	8,3	12

Fonte: INE, Ficheiro Central de Empresas e Estabelecimentos, 2001

- A maioria das organizações (empresas) privadas presentes no sector assumem a forma jurídica de sociedade por quotas, verificando-se ainda que é muito pouco representativo no sector o peso de empresas de natureza pública ou municipal (apenas num total de 0,8%).
- Praticamente metade das empresas com actividade neste sector inserem-se na área de “Actividades de teatro e musicais” e assumem a forma jurídica de sociedade por quotas e cerca de 13% pertencem à área de “Outras actividades de diversão e espectáculo diversas n.e.” e assumem igualmente o formato de sociedades por quotas; os restantes 38% das empresas incluídas neste Ficheiro distribuem-se por vários formatos jurídicos e pelas diferentes áreas de actividades consideradas (CAE), sem valores muito significativos, à excepção dos casos de empresas na área de “Actividades teatro e musicais”, com formato de sociedade unipessoal por quotas e cooperativa de responsabilidade limitada (representando respectivamente 6,7% e 5,5% do total).
- As empresas públicas e municipais apenas se inscrevem nas áreas de “Actividades de teatro e musicais” ou de “Associações culturais e recreativas”, no segundo caso apenas,

correspondendo em princípio a novas soluções jurídicas encontradas pelos municípios para gerirem toda a actividade de intervenção cultural local (e daí a sua classificação nesta CAE).

- De notar ainda que aparecem algumas empresas com o formato jurídico de sociedades anónimas em qualquer uma das áreas, à excepção de “Outras actividades artísticas e literárias”, e que no seu total representam cerca de 1,6% (14 empresas).

Um olhar pela idade destas empresas, ou seja pelo seu ano de constituição, permite-nos concluir que das 857 empresas no sector actualmente recenseadas no Fichero do INE, cerca de 70% foram constituídas após 1994, que praticamente um quarto delas se constituiu já no presente século (no ano de 2000 ou posteriormente) e que, para além disso, apenas cerca de 5% foram constituídas antes de 1980. Comprova-se deste modo um dinamismo muito significativo do sector em matéria de criação de organizações de natureza privada ou de natureza pública com formato empresarial, especialmente a partir do início da década de 80, mas que se vem acentuando progressivamente com um aumento mais forte nos últimos anos.

Analisando a dinâmica de criação de empresas nos últimos vinte anos, verifica-se que no sector privado a totalidade de empresas existente é de constituição posterior a 1980, que praticamente a totalidade de empresas com formato de “Sociedade unipessoal por quotas” aparece após 1995 e no caso das “Sociedades anónimas” 9 das 14 empresas existentes foram também criadas pós 1995. Estes dados confirmam um contexto muito favorável de iniciativa no sector a partir de 1995, especialmente enquadrando novas soluções jurídicas quer no sector público, quer no sector privado. Ainda no caso das “Sociedades por quotas”, a dinâmica de criação de empresas faz-se sentir em especial desde o início da década de 90, embora o período de 1995 a 2000 seja o mais profícuo, com a criação de cerca de metade das empresas actualmente existentes no sector com este formato jurídico. Na década de 80 a maioria das empresas criadas no sector optaram pelas soluções de “Cooperativa de responsabilidade limitada” ou de “Sociedade por quotas.

Analisando as empresas no sector segundo a sua dimensão, pode concluir-se em termos globais, que é muito significativo o número e peso relativo de micro-empresas neste sector, constatação que é sustentada por elementos diferentes: pela percentagem de empresas com menos de 5 pessoas ao serviço de 71% (com base nos Quadros de Pessoal) e a percentagem de 41% das empresas que não

dispõe de qualquer pessoal ao seu serviço (como anteriormente referido, com base no Ficheiro Central de Empresas e Estabelecimentos).

No que se refere à dinâmica de constituição das empresas segundo dimensão destas em termos de pessoas ao serviço, de acordo com o Ficheiro Central de Empresas e Estabelecimentos do INE, é possível verificar que as maiores empresas do sector (com mais de 50 pessoas ao serviço) se constituíram na década de 80 ou primeira metade da década de 90 e que, por outro lado, o enorme número de empresas criado na segunda metade da década de 90 (cerca de 41% do total de empresas do Ficheiro) tem de 0 a 4 pessoas ao serviço.

Relativamente à evolução das empresas que detêm pessoas ao serviço (segundo dados dos Quadros de Pessoal), a tendência confirma a afirmação anterior, na medida em que se tem acentuado a percentagem de empresas com menor dimensão, apesar de 2000 para 2003 se ter verificado uma pequena redução desta percentagem, tendo passado de 75% para 71%.

Quadro 14 - Número de estabelecimentos por dimensão segundo o subsector

CAE			Dimensão da Empresa					
			1 a 4 Pessoas	5 a 9 Pessoas	10 a 19 Pessoas	20 a 49 Pessoas	50 a 99 Pessoas	100 a 499 Pessoas
36300	Fabrico de instrumentos musicais	1995	2	1	2	0	0	0
			1,7%	3,2%	9,5%	0,0%	0,0%	0,0%
		2000	2	3	1	1	0	0
			0,6%	5,5%	3,0%	6,3%	0,0%	0,0%
91331	Associações culturais e recreativas	1995	54	8	5	3	2	1
			45,0%	25,8%	23,8%	27,3%	66,7%	33,3%
		2000	134	15	11	9	2	1
			40,6%	27,3%	33,3%	56,3%	40,0%	33,3%
		2003	207	50	31	20	0	0
			36,4%	41,7%	46,3%	57,1%	0,0%	0,0%
92311	Actividades de teatro e musicais	1995	18	8	4	3	0	1
			15,0%	25,8%	19,0%	27,3%	0,0%	33,3%
		2000	57	14	7	2	1	0
			17,3%	25,5%	21,2%	12,5%	20,0%	0,0%
		2003	177	37	12	6	1	1
			31,1%	30,8%	17,9%	17,1%	33,3%	33,3%

92312	Outras actividades artísticas e literárias	1995	16	2	0	0	1	1	20
			13,3%	6,5%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	10,6%
		2000	33	3	2	1	0	1	40
			10,0%	5,5%	6,1%	6,3%	0,0%	33,3%	9,0%
		2003	55	3	4	0	0	1	63
			9,7%	2,5%	6,0%	0,0%	0,0%	33,3%	7,9%
92320	Gestão de salas de espectáculo e actividades conexas	1995	6	1	3	0	0	0	10
			5,0%	3,2%	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%	5,3%
		2000	19	3	3	1	0	1	27
			5,8%	5,5%	9,1%	6,3%	0,0%	33,3%	6,1%
		2003	13	4	0	3	0	1	21
			2,3%	3,3%	0,0%	8,6%	0,0%	33,3%	2,6%
92342	Outras actividades de diversão e espectáculo diversas n.e.	1995	17	5	2	2	0	0	26
			14,2%	16,1%	9,5%	18,2%	0,0%	0,0%	13,8%
		2000	63	6	3	1	0	0	73
			19,1%	10,9%	9,1%	6,3%	0,0%	0,0%	16,5%
		2003	86	12	10	3	0	0	111
			15,1%	10,0%	14,9%	8,6%	0,0%	0,0%	13,9%
92510	Actividades das bibliotecas e arquivos	1995	3	3	2	3	0	0	11
			2,5%	9,7%	9,5%	27,3%	0,0%	0,0%	5,8%
		2000	6	2	2	1	0	0	11
			1,8%	3,6%	6,1%	6,3%	0,0%	0,0%	2,5%
		2003	9	0	3	1	0	0	13
			1,6%	0,0%	4,5%	2,9%	0,0%	0,0%	1,6%
92520	Actividades dos museus e conservação de locais e de monumentos históricos	1995	4	3	3	0	0	0	10
			3,3%	9,7%	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%	5,3%
		2000	16	9	4	0	2	0	31
			4,8%	16,4%	12,1%	0,0%	40,0%	0,0%	7,0%
		2003	22	14	7	2	2	0	47
			3,9%	11,7%	10,4%	5,7%	66,7%	0,0%	5,9%
TOTAL		1995	120	31	21	11	3	3	189
			63,49%	16,40%	11,11%	5,82%	1,59%	1,59%	100,00%
		2000	330	55	33	16	5	3	442
			74,66%	12,44%	7,47%	3,62%	1,13%	0,68%	100,00%
		2003	569	120	67	35	3	3	797
			71,39%	15,06%	8,41%	4,39%	0,38%	0,38%	100,00%

Fonte: MTSS, Quadros de Pessoal (1995, 2000, 2003)

- As micro empresas, com menos de 5 trabalhadores, aumentam entre 1995 e 2000 (passam de cerca de 64% para 75% do total) e, para além disso, o peso relativo de empresas em todos os restantes escalões de dimensão segundo o número de pessoas ao serviço diminui de 1995 para 2000. De 2000 para 2003 a percentagem de empresas com menos de 5 trabalhadores

diminuiu ligeiramente e, em contrapartida, o peso das empresas com 5 a 49 pessoas ao serviço aumentou.

- Se considerarmos ainda uma dimensão de micro e pequenas empresas, incluindo todas as empresas com menos de 10 trabalhadores, verifica-se que representam cerca de 80% do total em 1995 e o seu peso aumenta ainda para cerca de 87% em 2000, mantendo-se este valor em 2003.
- Este comportamento é ainda verificável para a maioria dos domínios do sector (CAE).
- Revela-se ainda interessante anotar o facto de as empresas do sector com mais de 100 trabalhadores não se concentraram no mesmo domínio de actividade (as 3 empresas com esta dimensão em 2003 inserem-se nas áreas de “actividades de teatro e musicais”, “outras actividades artísticas e literárias” e “gestão de salas de espectáculo e actividades conexas”, esta última criada após 1995) demonstrando opções muito específicas de alguns agentes culturais.

O desenvolvimento organizativo do sector é, por conseguinte, um fenómeno recente, que se diversifica a partir do início da década de 90 e que tem envolvido, por um lado, quer o sector público, quer o sector privado, constatando-se alguma capacidade de inovação em termos das soluções jurídicas escolhidas (casos das empresas municipais e das sociedades anónimas), embora não associada a um qualquer domínio particular do sector e, por outro lado, uma representatividade fundamental das micro e das pequenas empresas em todos os domínios de actividade.

A distribuição territorial desta componente empresarial do sector acentua a centralização que o próprio sector público estatal tem favorecido. Este facto não pode contudo ser apenas associado a factores de ordem política ou institucional, na medida em que, numa lógica de mercado, é naturalmente nos grandes centros urbanos – concelhos centrais das Áreas Metropolitanas de Lisboa e do Porto e nas principais cidades de média dimensão, que se concentra a população e, por conseguinte, as dinâmicas de procura e de práticas e consumos culturais mais intensas e diversificadas.

O papel das autarquias neste domínio tem sido de uma importância decisiva, no sentido de diminuir assimetrias e tendências de especialização, conforme anteriormente referido. No entanto, apesar de

uma aposta política forte em inúmeras Câmaras Municipais em favor do estímulo e da promoção de iniciativas de carácter privado e da abertura às soluções de parceria público-privado, a capacidade organizativa local nos vários domínios de actividade do sector é em geral frágil.

Quadro 15 - Número de estabelecimentos por NUT2 segundo os subsectores, para os anos de 1995, 2000 e 2003

CAE	NUT II																		
	Norte			Centro			LVT			Alentejo			Algarve			Madeira			Açores
	1995	2000	2003	1995	2000	2003	1995	2000	2003	1995	2000	2003	1995	2000	2003	1995	2000	2003	2003
36300 Fabrico de instrumentos musicais	4	5		1				1						1					
91331 Associações culturais e recreativas	16	39	80	13	28	86	33	79	79	9	17	33	2	9	15	1	2	8	7
92311 Actividades de teatro e musicais	8	23	53	2	18	24	19	33	131	3	4	6	2	3	12		3	5	3
92312 Outras actividades artísticas e literárias	7	10	13	2	6	8	9	21	33			2	2	3	2	1	1	1	4
92320 Gestão de salas de espectáculo e actividades conexas	2	9	5	1	5	5	7	13	10										1
92342 Outras actividades de diversão e espectáculo diversas n.e.	7	13	19	8	9	20	9	42	47	2	4	2		5	8	1		7	8
92510 Actividades das bibliotecas e arquivos	3	4	3			2	8	7	8										
92520 Actividades dos museus e conservação de locais e de monumentos históricos	3	7	12	2	3	10	5	18	22		2	1		1			2	2	
TOTAL	50	110	185	29	69	155	90	214	330	14	27	44	6	22	37	3	8	23	23

Fonte: MTSS, Quadros de Pessoal (1995, 2000, 2003)

Relativamente aos dados de empresas fornecidos pelos Quadros de Pessoal verifica-se que cerca de metade das empresas se fixava na região de Lisboa e Vale do Tejo entre 1995 e 2000. De 2000 para 2003 registou-se uma diminuição do peso desta região, passando a representar cerca de 43%. A distribuição pelas restantes regiões do território confirma a anterior afirmação, com a região do Norte a fixar cerca de 1/4 das empresas, seguida da Região Centro com 20% das empresas do sector (não estão disponíveis os valores para a região Autónoma dos Açores nos anos de 1995 e 2000).

A distribuição geográfica das empresas segundo as áreas de actividade mantém em geral a mesma tipologia, com uma concentração em quase todos os domínios de empresas na região de Lisboa e Vale do Tejo (em especial no sector das “actividades de teatro e musicais”), seguida das regiões do Norte e Centro. O predomínio da região de Lisboa apenas não se verifica na categoria das “associações culturais e recreativas”, dado que o Centro possui 86 empresas contra as 79 da região de Lisboa. De notar, que apenas nestas três regiões se encontram empresas referenciadas no domínio das actividades de bibliotecas e arquivos e, no caso do Centro, só no ano de 2003.

Analisando o universo de empresas e estabelecimentos referenciados no Ficheiro Geral de Empresas e Estabelecimentos do INE, a situação é confirmada por uma clara concentração das organizações do sector na região de Lisboa e do Vale do Tejo, seguida de uma representação significativa (da ordem dos 21%) na Região Norte.

Quadro 16

Empresas e Estabelecimentos por domínio de actividade segundo as NUT 2- ano 2000

Sector		Total	NUT2						
			Norte	Centro	L.V.T.	Alentejo	Algarve	Açores	Madeira
91311	Associações culturais e recreativas	34	14	2	11	3	2	2	
92311	Actividades de teatro e musicais	537	103	50	336	19	16	8	5
92312	Outras actividades artísticas e literárias	77	16	9	44	3	3		2
92320	Gestão de salas de espectáculo e actividades conexas	38	4	9	23	1		1	
92342	Outras activ de diversão e espectáculo diversas, n.e	129	35	16	57	3	8	3	7
92520	Activ dos museus e conserv. de locais e de monumetos	42	8	5	24	3		1	1
Total		857	180	91	495	32	29	15	15
		100,0	21,0	10,6	57,8	3,7	3,4	1,8	1,8

Fonte: INE, Ficheiro Geral de Empresas e Estabelecimentos, 2000

Constata-se, para além disso, que neste universo de empresas, a área das “actividades de teatro e musicais” tem uma posição de concentração em Lisboa e Vale do Tejo ainda mais acentuada (com cerca de 56,7% do total das empresas da área). Para além das situações indicativas de uma forte concentração do sector em Lisboa já referidas, podemos ainda acrescentar o facto de as três empresas de maior dimensão, com entre 100 e 499 pessoas ao serviço, incluídas neste universo e,

acrescentando ainda, duas das três empresas de dimensão entre 50 e 99 pessoas ao serviço existentes, também se localizarem nessa região (a outra localiza-se na região Norte). Por outro lado, ao nível da dinâmica de criação de empresas na última década, também é nas regiões de Lisboa e Vale do Tejo que se têm constituído o maior número de empresas, seguida da região Norte (cerca de 56% e 21,5%, respectivamente das empresas constituídas desde 1995).

1. 2. 3. Caracterização do Emprego

A caracterização do emprego cultural em Portugal apresenta dificuldades específicas, nuns casos semelhantes, noutros casos, mais complexas do que as já apontadas relativamente à análise do contexto internacional.

Coloca-se em primeiro lugar a questão da definição do conceito de emprego cultural a adoptar, questão essa que tem consequências óbvias e directas na elaboração do retrato do sector. Com efeito, o emprego cultural pode ser entendido como emprego cultural e artístico propriamente dito (de natureza criativa e técnico-artística), como emprego não cultural (de organização, administração, técnico, etc.) nos sectores culturais, como emprego cultural (de natureza criativa e/ou autoral) em sectores de actividade não culturais (como, por exemplo, os têxteis) ou como emprego cultural indirecto (caso, por exemplo, do turismo cultural)²². À semelhança de grande parte dos estudos congéneres efectuados sobre esta matéria, bem como em resposta aos requisitos metodológicos subjacentes à elaboração do presente estudo e que se traduzem nomeadamente na distinção entre empregos específicos, transversais e comuns, tomou-se como objecto de análise o emprego nas organizações culturais dos subsectores culturais objecto do estudo, quer o de natureza cultural e artística, quer o de natureza técnico-artística e técnica, quer o de natureza organizativa e de mediação.

A avaliação quantitativa do emprego no sector cultural é relativamente mais complexa do que a própria análise das organizações do sector, isto porque, para além da preponderância do sector público – estatal e autárquico - e do acréscimo significativo de pequenas e microempresas que atrás se mencionou, outro fenómeno que nele é marcante é o do crescimento e da dimensão claramente maioritária assumida pelo trabalho individual, em regime de *freelancer*/prestação de serviços ou auto-emprego, resultante das dinâmicas do mercado da cultura, relacionadas quer com a sua instabilidade económico-financeira estrutural, quer com a própria natureza do trabalho artístico, efémero e imaterial, predominantemente vocacionado para o modelo organizativo do projecto, quer ainda, com a tendência para a redução de pessoal fixo e para o *outsourcing* (nas áreas da frente da casa, da comunicação ou mesmo na área artística, veja-se o caso recente de redução da companhia do Teatro Nacional de D.

²²Grefe, Xavier, *L'emploi culturel à l'âge du numérique*, 1999, Ed. Económica, Paris.

Maria II ou da não criação de uma companhia residente no Teatro Nacional de S. João), que também atinge as grandes organizações culturais.

Este fenómeno é, no entanto de difícil análise e comprovação quantitativa, dada a fragmentação e insuficiência das fontes estatísticas disponíveis, que apenas permitem análises parcelares e incompletas da realidade. Com efeito, as fontes estatísticas a que é possível recorrer para a caracterização do emprego cultural e que utilizaremos neste estudo são os Quadros de Pessoal do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (MTSS), os Censos do INE (1981,1991,2001), bem como dados fornecidos directamente pelo Ministério da Cultura.

A primeira - os Quadros de Pessoal do MTSS - abrange exclusivamente as empresas que apresentam emprego estruturado, escapando o trabalho não estruturado designadamente, o trabalho independente. A informação disponível nos quadros de pessoal inclui, para além da categoria Trabalhadores por conta de outrem (TPCO), Outro pessoal, que abrange os patrões, o pessoal não remunerado e os trabalhadores de cooperativas. Esta fonte de informação abrange uma componente do sector, que apesar de se considerar relevante, exprimindo condições e tendências que poderão ser generalizáveis ao sector na sua globalidade, não é com certeza uma parte maioritária do emprego no sector ou na generalidade dos subsectores.

Os dados do Ministério da Cultura informam-nos sobre os trabalhadores do sector público estatal, maioritariamente trabalhadores por conta de outrem, ficando por obter os dados relativos ao sector público autárquico. Neste último domínio, a incapacidade de obter informação mais aproximada à evolução quantitativa do emprego no sector, constitui uma limitação significativa para o estudo, considerando que nos últimos anos a intervenção das autarquias no domínio cultural registou certamente um crescimento importante. Deste modo, procurar-se-á, posteriormente, no desenrolar do estudo, retirar algumas inferências e conclusões sobre a caracterização do emprego no sector autárquico a partir de alguns dos estudos de caso.

Os Censos do INE poderão fornecer-nos informação mais aproximada sobre o número de trabalhadores independentes, muito embora estes dados devam ser devidamente ponderados em razão, por um lado, da inexistência em Portugal, como aliás, na maioria dos países, de critérios legais ou normativos de acesso à profissão, o que abre margem para uma grande liberdade de iniciativa quanto à auto-definição da profissão, mas que simultaneamente dificulta a avaliação da sua efectiva

dimensão; e, por outro lado, da existência de apenas um número reduzido de profissionais da cultura cuja subsistência é exclusivamente assegurada pelo seu trabalho cultural, o que traz como consequência a polivalência intrínseca da maior parte dos profissionais da cultura, repartidos a maioria das vezes simultaneamente entre trabalho de natureza artística, trabalho de natureza técnico - artística, trabalho no domínio da formação na área das artes e da cultura e, em muitos casos, também trabalho noutra sector da actividade profissional e que em termos estatísticos se traduz por uma difícil ou inadequada subsunção nas categorias existentes.

Por outro lado, qualquer das fontes disponíveis, não permite detectar, com rigor, características específicas do emprego cultural, mais acentuadas mas não exclusivas dos profissionais independentes, tais como a dimensão não remunerada do trabalho prestado ou a intermitência (alternância entre períodos de trabalho e de inactividade). Optámos, assim, por proceder a uma análise individualizada de cada uma das fontes disponíveis, com base nas quais procuraremos no final efectuar uma síntese de conjunto²³.

No que respeita ao emprego no sector público estatal, os dados obtidos junto do Ministério da Cultura não nos permitem analisar as respectivas tendências de evolução, pois apenas estão disponíveis os dados a partir de 1999.

Nesse ano, trabalhavam nos 68 organismos do Ministério da Cultura relacionados com a produção de bens e serviços culturais (excluindo portanto os serviços autónomos e dependentes e os organismos de regulação) cerca de 2 805 pessoas.

Quanto à distribuição do volume do emprego pelos vários domínios de actividade, o património e os museus absorvem quase metade dos trabalhadores (1466 num total de 2805), com aproximadamente o mesmo volume de emprego cada, seguindo-se as artes performativas (com 645 trabalhadores). Menos peso têm os arquivos e as bibliotecas (373 e 295 empregados respectivamente), apresentando o subsector das artes visuais pouca expressividade, apenas representado pelo Centro Português de Fotografia (com 26 trabalhadores).

²³ Não nos foi possível obter os dados dos Censos do INE, os quais nos poderiam ter elucidado sobre uma componente expressiva do sector.

No que se refere a aspectos de natureza mais qualitativa, e no que diz respeito ao nível de escolaridade dos trabalhadores do sector público estatal, cerca de 50% possuem uma formação escolar equivalente ou inferior ao 3º ciclo do ensino básico e cerca de 21,5 % frequentaram o ensino secundário, o que significa que quase de 3/4 do total dos trabalhadores têm uma formação de nível não superior. Neste conjunto, a categoria mais significativa é a dos trabalhadores com diploma equivalente ao 1º e 2º ciclos do ensino básico (34%). Porém, no volume global do emprego, surgem, em segundo lugar, os empregados com habilitações de bacharelato e/ou licenciatura (com 27,3%), seguidos pelo grupo dos trabalhadores com o grau de ensino secundário e 3º ciclo (21,5 e 15,4% respectivamente). De salientar, por fim, que o número de trabalhadores com cursos profissionais é residual (0,6%).

Quadro – 17 – Emprego na administração central segundo habilitações literárias por sector de actividade cultural (1999)*

Quadro nº 15 - Emprego na administração central segundo habilitações literárias por sector de actividade cultural (1999)*

Sector	Sem ensino básico	1º e 2º Ciclos EB	3º Ciclo EB	Ensino secundário	Cursos das escolas profissionais	Bacharelato e/ou licenciatura	Ignorado	Total
Património	6	259 (35.3)	100 (13.6)	131 (17.8)	1	231 (31.5)	6	734 (26.2)
Museus	2	315 (43.0)	101 (13.8)	132 (18.0)	4	175 (23.9)	3	732 (26.1)
Arquivos	0	117 (31.4)	65 (17.4)	82 (21.9)	0	109 (29.2)	0	373 (13.3)
Bibliotecas	0	99 (33.5)	47 (15.9)	48 (16.3)	0	96 (32.5)	5	295 (10.5)
Artes Performativas	4	164 (25.4)	116 (18.0)	209 (32.4)	9	137 (21.2)	6	645 (23.0)
Artes Visuais	0	3 (11.5)	4 (15.4)	1 (3.8)	4	14 (53.8)	0	26 (0.9)
Total	12 (0.4)	957 (34.1)	433 (15.4)	603 (21.5)	18 (0.6)	762 (27.3)	20 (0.7)	2805(100)

Fonte: Ministério da Cultura, 2003

*Valores percentuais em itálico e entre parêntesis.

Numa abordagem intrasectorial dos níveis de qualificação, regista-se que é nas áreas do património, dos arquivos, das bibliotecas e das artes performativas que se verifica que o emprego no sector público estatal atinge níveis de habilitações mais elevados, com uma percentagem de pessoas com

qualificação ao nível do ensino secundário e superior em torno dos 50%, embora com uma diferença clara entre as áreas do património, arquivo e bibliotecas, em que a percentagem de pessoas com qualificação superior (bacharelato e/ou licenciatura) ronda os 30% e o caso das artes performativas, uma vez que este segmento apenas atinge os 21,2% nesse nível de qualificação. Caso excepcional verifica-se ser o das artes visuais, com cerca de 53,8% dos empregados com qualificação de nível superior. A área dos museus, é pelo contrário a área em que os níveis de habilitações dos empregados são menos elevados, com cerca de 43% do pessoal apenas possuindo o 1º e 2º ciclos do ensino básico. Poder-se-á inferir de alguma forma destes valores, que as áreas das artes performativas e das artes visuais, de algum modo mais recentes em termos do seu significado na estrutura dos serviços do ministério, são aquelas que empregam uma menor percentagem de pessoal com qualificações inferiores ao nível de escolaridade obrigatória. Este facto poderá ainda estar associado a uma maior juventude das equipas que desempenham funções profissionais nestes serviços.

O quadro seguinte possibilita a leitura da distribuição do emprego na administração central segundo a natureza do vínculo contratual. Cerca de 71,3% do pessoal empregado nos serviços públicos estatais ligados à produção e divulgação cultural integram o respectivo quadro, representando os contratados 25,7% do valor global, enquanto que categorias de vínculo mais flexível ou mais precário, representam apenas menos de 2%. Estes valores comprovam que a maioria do emprego estatal no sector cultural não assume com a mesma intensidade, as formas de precaridade e atipicidade que existirão, muito provavelmente nos restantes sectores, nomeadamente no público autárquico e no privado.

Quadro 18 – Emprego na administração central segundo relação com o trabalho por sector de actividade cultural (1999)*

Quadro nº 16 - Emprego na administração central segundo relação com o trabalho por sector de actividade cultural (1999)*

Sector	Quadro	Contrato	Nomeação	Aquisição de serviços	Avença	Outros	Total
Monumentos e Palácios Museus	666 (90.0)	58 (7.9)	4	0	6	0	734
	681 (93.0)	43 (5.9)	8	0	0	0	732
Arquivos	329 (88.2)	1	10 (2.7)	0	7 (1.9)	26 (7.0)	373
Bibliotecas	277 (94.9)	10 (3.4)	0	0	7 (2.4)	1	295
Artes Performativas Artes Visuais	37 (5.7)	598 (92.7)	9 (1.4)	0	1	0	645
	11 (42.3)	12 (46.2)	3 (11.5)	0	0	0	26
Total	2001(71.3)	722 (25.7)	34 (1.2)	0	21 (0.7)	27 (1.0)	2805 (100)

Fonte: Ministério da Cultura, 2003

*Valores percentuais em itálico e entre parêntesis.

Numa leitura por áreas mantém-se nos subsectores do património, museus, arquivos e bibliotecas a tendência global do sector, com a tipologia da vinculação ao quadro a representar valores entre os 88,2% e 94,9% (respectivamente arquivos e bibliotecas). Nestes domínios, a figura do contrato surge em segundo lugar, embora com uma representatividade muito pequena (entre 5,9 e 7,9%, respectivamente para os museus e património), com a excepção dos arquivos onde situações como as nomeações ou outras representam cerca de 10%. As artes performativas e as artes visuais apresentam traços dissonantes, no primeiro dos subsectores referidos os trabalhadores contratados têm uma representatividade de 92,7% (para apenas 5,7 % dos trabalhadores no quadro), e no caso das artes visuais nota-se um equilíbrio entre a figura legal de integração no quadro e a do contrato respectivamente 42,3% e 46,2% do total de empregados.

Estes valores, sobretudo no caso das artes performativas e de alguma forma também nas artes visuais, parecem confirmar a presença, atrás já apontada, da tendência para um aumento de formas de trabalho menos rígidas e menos seguras no seio do sector público, próximas das situações de flexibilidade, mobilidade e/ou precariedade apontadas, em paralelo com a presença de níveis de

formação elevados, como características específicas do emprego cultural, nomeadamente no contexto europeu.

Passando à análise dos dados disponíveis sobre o sector empresarial, dados fornecidos pelos Quadros de Pessoal – MTSS²⁴, a primeira grande conclusão a retirar é de uma tendência de evolução positiva do emprego no sector cultural desde 1985.

Tal como já se observou anteriormente, estes dados não permitem uma leitura global entre os períodos de 1985/1994 e 1995/2003 dada a revisão que entretanto se operou na Classificação das Actividades Económicas (CAE). Apenas será possível para alguns subsectores em particular fazer a leitura da evolução entre esses dois momentos extremos. As discrepâncias entre os números de pessoas ao serviço nas empresas entre os dois períodos constantes do quadro resultam do âmbito mais abrangente das CAE no período 1985-1994, que incluíam conforme se pode ver pelo esquema apresentado logo a seguir ao quadro, um conjunto de outras actividades não abrangidas pelas CAE correspondentes para o período 1995-2003.

Quadro 19 - Evolução do emprego no sector das actividades culturais (1985 – 2003)

Anos	Número de TPCO		Outras categorias*	Total de pessoal ao serviço
	Número	%		
1985	7652	97,0	236	7888
1989	8704	96,1	358	9062
1994	10370	95,9	442	10812
Variação 1985-1994	35,5%		87,3%	37,1%
1995	1543	87,5	224	1767
2000	2443	91,0	238	2681
2003	4220	91,6	386	4606
Variação 1995-2003	173,5%		72,3%	160,7%

Fonte: MTSS, Quadros de Pessoal (1985, 1989, 1994, 1995, 2000, 2003)

**Inclui as seguintes categorias: patrões, pessoal não remunerado, trabalhadores de cooperativas*

²⁴ Convém recordar que a leitura dinâmica dos dados não permite retirar conclusões claras entre o período 1985 e 1994 e o período 1995 e 2003, na medida em que a revisão dos códigos CAE alterou as áreas de actividade incluídas nos sectores abrangidos pelo estudo.

CAE -REV1		CAE -REV2	
939900	Outros serviços prestados à colectividade	Associações culturais e recreativas	91331
	Organizações profissionais		
	Organizações políticas		
	Associações de defesa do ambiente		
	Outras actividades associativas n. e.		
9413	Teatro	Actividades de teatro e musicais	92311
94151	Organizações musicais		
9416	Homens de letras, compositores musicais e outros artistas independentes, n.e.	Outras actividades artísticas e literárias	92312
941590	Agência de colocação de actores nos domínios cultural e recreativo		
	Agência de venda de bilhetes	Gestão de salas de espectáculos e actividades conexas	92320
941520	Estúdios de gravação de sons		
	Edição de gravações de som		
	Reprodução de gravações de som		
949090	Gestão de salas de espectáculo		
	Escolas de ténis, golfe e outras escolas desportivas		
	Outras partes não compreendidas nas restantes		
	Parques de diversão		
	Escolas de dança	Outras actividades de diversão e espectáculos diversos n.e.	92342
949030	Circo		
949050	Salas de diversão		
	Casinos bingos e outras salas de jogos		
	Outras componentes não compreendidas		
942000	Bibliotecas e arquivos	Actividades das bibliotecas e arquivos	92510
	Museus e conservação de locais e monumentos históricos	Actividades dos museus e conservação de locais e de monumentos históricos	92520
	Jardins botânicos, zoológicos e reservas naturais		

Pode contudo verificar-se que, entre 1985 e 1994, o sector conheceu uma tendência de crescimento bastante significativa, com uma variação entre esses dois momentos que atingiu os 37,1% (e no caso dos TPCO os 35,5%), tendo passado de 7888 pessoas ao serviço em 1985 para 10812 em 1994. Esta tendência positiva mantém-se entre 1995 e 2003, com um aumento do volume de emprego de 1767 para 4606, que representa uma variação de 160,7% no mesmo período, evolução que está em sintonia com as tendências europeias. É de salientar que para este facto contribuiu a enorme variação no número de TPCO que atingiu os 173,5%.

O quadro 19 permite-nos ainda efectuar uma distinção entre a variação do volume de emprego dos trabalhadores por conta de outrem (TPCO) e das restantes categorias de pessoas ao serviço. Para além da representatividade que o primeiro segmento tem ao nível das empresas, muito superior a 90% até 1994 e relativamente mais baixo a partir de 1995 (perto dos 90%), interessa verificar, especialmente no segundo período (o qual abrange dados mais próximos da delimitação do sector adoptada pelo estudo), que o crescimento dos TPCO é muito mais significativo que o do conjunto das restantes categorias de pessoal ao serviço (com uma variação de 72,3%). Este dado deve ser cautelosamente interpretado, mas poderá indiciar um decréscimo dos trabalhadores de cooperativas no sector, mas sobretudo do pessoal não remunerado, admitindo uma tendência para o crescimento da categoria de patrões.

Passando agora a uma análise por subsector de actividade (organizados de acordo com as CAE disponíveis, que não correspondem exactamente às áreas consideradas, designadamente na análise dos dados do sector público estatal), apresentam-se em seguida dois quadros de evolução do emprego por subsector respectivamente para os dois períodos considerados:

Quadro 20 - Evolução do emprego por subsectores (1985-1994)

CAE	Design CAE	Outro pessoal ao serviço		TPCO		Outro pessoal ao service		TPCO		Outro pessoal ao serviço		TPCO	Var Outro pess serv 85_94	Var TPCO 85_94	
		1985				1989				1994					
939900	Outros serviços prestados à colectividade	14	5,9%	1784	23,3%	10	2,8%	1563	18,0%	19	4,3%	2570	24,8%	35,7	44,1
941300	Teatro	12	5,1%	458	6,0%	21	5,9%	598	6,9%	3	0,7%	116	1,1%	-75,0	-74,7
941510	Organizações musicais	0	0,0%	6	0,1%	2	0,6%	34	0,4%	7	1,6%	52	0,5%	-	766,7
941520	Gravação de discos	9	3,8%	52	0,7%	18	5,0%	93	1,1%	12	2,7%	134	1,3%	33,3	157,7
941590	Outros serviços recreativos ne.	14	5,9%	304	4,0%	39	10,9%	317	3,6%	49	11,1%	704	6,8%	250,0	131,6
941600	Homens de letras, compositores musicais e outros artistas independentes n.e.	4	1,7%	9	0,1%	2	0,6%	185	2,1%	10	2,3%	207	2,0%	150,0	2200,0
942000	Bibliotecas, museus, jardins botânicos e zoológicos	8	3,4%	1362	17,8%	31	8,7%	1378	15,8%	16	3,6%	1409	13,6%	100,0	3,5
949030	Circo	4	1,7%	14	0,2%	0	0,0%		0,0%	0	0,0%		0,0%	-100,0	-100,0
949050	Casinos e outras instituições de recreio	120	50,8%	3284	42,9%	195	54,5%	3780	43,4%	252	57,0%	4345	41,9%	110,0	32,3
949090	Diversos serviços recreativos	51	21,6%	379	5,0%	40	11,2%	756	8,7%	74	16,7%	833	8,0%	45,1	119,8
TOTAL		236	100,0%	7652	100,0%	358	100,0%	8704	100,0%	442	100,0%	10370	100,0%	87,3	35,5

Fonte: MTSS, Quadros de Pessoal (1985, 1989, 1994)

Da análise dos valores observados é possível afirmar em termos globais que, entre 1985 e 1994, se assistiu a um crescimento significativo das pessoas ao serviço nas empresas em todos os subsectores, com a excepção das áreas do teatro e do circo. Este decréscimo acentuado no campo das artes performativas poderá, eventualmente estar associado, a políticas de apoio público ao teatro

mais restritivas, com consequente desaparecimento de algumas organizações ou, pelo menos, com uma quebra muito acentuada na contratação de pessoas pelas empresas desse subsector.

Quadro 21 - Evolução do emprego por subsectores (1995-2003)

CAE	Design CAE	Outro pessoal ao serviço		TPCO		Outro pessoal ao serviço		TPCO		Outro pessoal ao serviço		TPCO		Var Out pess 95_03	Var TPCO 95_03
		1995				2000				2003					
91331	Associações culturais e recreativas	7	3,1%	541	35,1%	25	10,5%	946	38,7%	20	5,2%	1749	41,4%	185,7	223,3
92311	Actividades de teatro e musicais	164	73,2%	352	22,8%	75	31,5%	354	14,5%	194	50,3%	931	22,1%	18,3	164,5
92312	Outras actividades artísticas e literárias	11	4,9%	289	18,7%	25	10,5%	284	11,6%	39	10,1%	317	7,5%	254,5	9,7
92320	Gestão de salas de espectáculo e actividades conexas	8	3,6%	64	4,1%	22	9,2%	391	16,0%	14	3,6%	369	8,7%	75,0	476,6
92342	Outras actividades de diversão e espectáculos diversas n.e.	25	11,2%	99	6,4%	61	25,6%	157	6,4%	86	22,3%	390	9,2%	244,0	293,9
92510	Actividades das bibliotecas e arquivos	2	0,9%	132	8,6%	4	1,7%	80	3,3%	6	1,6%	83	2,0%	200,0	-37,1
92520	Actividades dos museus e conservação de locais e de monumentos históricos	7	3,1%	66	4,3%	26	10,9%	231	9,5%	27	7,0%	381	9,0%	285,7	477,3
TOTAL		224	100,0%	1543	100,0%	238	100,0%	2443	100,0%	386	100,0%	4220	100,0%	72,3	173,5

Fonte: MTSS, Quadros de Pessoal (1995, 2000, 2003)

Relativamente ao período posterior, entre 1995 e 2003, a tendência de crescimento das pessoas ao serviço nas empresas do sector mantém-se em geral positiva, embora na área das “actividades das bibliotecas e arquivos” se tenha verificado uma quebra dos trabalhadores por conta de outrem de cerca de 37%. Neste mesmo período, os subsectores que evidenciaram um maior crescimento dos TPCO foram o das “actividades dos museus e conservação de locais e de monumentos históricos”

(variação de 477,3%), da “gestão de salas de espectáculo e actividades diversas” (variação de 476,6%) e o das “outras actividades de diversão e espectáculos diversos” (variação de 293,9%). As “associações culturais e recreativas” e as “actividades de teatro e musicais” também manifestaram tendências de crescimento razoáveis, embora menos acentuadas.

É possível verificar para além disso que a variação dos TPCO nas empresas deste sector é mais acentuada no período entre 1995 e 2003 (variação que atinge os 173,5%) do que no período anteriormente considerado, entre 1985 e 1994 (com uma variação de apenas 35,5%), fenómeno que vem confirmar algumas das tendências internacionais no sector. Por um lado, o aumento global do emprego nas actividades culturais e, por outro lado, a confirmação da mesma tendência dentro da categoria dos trabalhadores por conta de outrem no seu sector empresarial.

No caso do teatro passou-se de 464 TPCO em 1985 para 168 em 1994 (uma variação negativa de cerca de 63,8%). No entanto considerando em conjunto as actividades de teatro e musicais (de acordo com a arrumação que a CAE – REV2 faz) pode afirmar-se que este decréscimo entre 1985 e 1994 é contrariado por uma tendência de recuperação na segunda metade da década de 90 e início do século XXI para valores superiores aos da primeira metade da década de 80.

Quadro 22 - Evolução do emprego nas actividades de teatro e musicais (1985-2003)

CAE	Design CAE	TPCO 1985		TPCO 1989		TPCO 1994		TPCO 1995		TPCO 2000		TPCO 2003	
		nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
92311	Actividades de teatro e musicais	464	6,1%	632	7,3%	168	1,6%	352	22,8%	354	14,5%	931	22,10%
CAE	Design CAE	Total pessoas ao serviço		Total pessoas ao serviço		Total pessoas ao serviço		Total pessoas ao serviço		Total pessoas ao serviço		Total pessoas ao serviço	
		nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
92311	Actividades de teatro e musicais	476	6,0%	655	7,2%	178	1,6%	516	29,2%	429	16,0%	1125	24,4%

Fonte: MTSS, Quadros de Pessoal (1985, 1989, 1994, 1995, 2000, 2003)

Será pertinente, para além disso, verificar que entre 1994 e 1995 há uma alteração significativa da situação em termos da distribuição entre as pessoas ao serviço na categoria de TPCO e as outras pessoas ao serviço, indiciando uma alteração nas relações contratuais muito significativa no sector. Esta tendência poderá estar associada ao aumento, que julgamos real, do trabalho independente, logo flexível, intermitente e precário nestes subsectores do teatro e da música. Considerando os

valores para o total de pessoas ao serviço, as variações globais durante o período não foram tão acentuadas, apenas há um ano que sai completamente fora da tendência, o que poderá significar algum problema em termos de registo.

Ainda no primeiro período, entre 1985 e 1994, dos aumentos mais significativos contam-se os da área de “homens das letras, compositores musicais e outros artistas n. e., especialmente entre 1985 e 1989 que passa de 9 TPCO para 207 TPCO. Este salto muito acentuado é posteriormente seguido de uma tendência de crescimento mais ao menos constante e relativamente baixa (da ordem dos 12%) até 1995, tendo-se assistido desde essa data até 2003 a um crescimento de 9,7%.

Quadro 23 - Evolução do emprego nas actividades artísticas e literárias (1985-2003)

CAE	Design CAE	TPCO 1985		TPCO 1989		TPCO 1994		TPCO 1995		TPCO 2000		TPCO 2003	
		nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
92312	Outras actividades artísticas e literárias	9	0,1%	185	2,1%	207	2,0%	289	18,7%	284	11,6%	317	7,50%
CAE	Design CAE	Total pessoas ao serviço		Total pessoas ao serviço		Total pessoas ao serviço		Total pessoas ao serviço		Total pessoas ao serviço		Total pessoas ao serviço	
		nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
92312	Outras actividades artísticas e literárias	13	0,2%	187	2,1%	217	2,0%	300	17,0%	309	12,5%	356	7,7%

Fonte: MTSS, Quadros de Pessoal (1985, 1989, 1994, 1995, 2000, 2003)

Relativamente ao domínio das “actividades de bibliotecas e arquivos” a sua autonomização na versão CAE – REV2, permite registar um decréscimo do número de TPCO, de cerca de -37,1%, situação que não parece contudo associada exclusivamente ao facto de este ser um domínio onde o peso do sector público (especialmente autárquico) é de facto muito determinante.

Poder-se-á ainda verificar que os valores elevados de TPCO do subsector “bibliotecas, museus, jardins botânicos e zoológicos” no primeiro período analisado estavam numa parte muito significativa, associados ao domínio das actividades dos jardins botânicos e zoológicos, na medida em que no segundo período os volumes de TPCO para as duas restantes áreas representam menos de 20% do total em anos anteriores. Este aspecto vem explicitar as razões que estão na base de diferenças de volumes de emprego tão elevadas entre os dois períodos (entre 1994 e 1995 passam-se de valores totais de pessoas ao serviço, nas empresas das CAE, de 10824 para 1801).

O mesmo quadro permite analisar, para os diferentes anos, a representatividade de cada subsector no total das actividades culturais, verificando-se neste âmbito algumas divergências relativamente à evolução em termos quantitativos globais. No período entre 1985 e 1994, os subsectores mais representativos em termos de volume de emprego são o dos “casinos e outras instituições de recreio” (com valores para os TPCO sempre acima dos 40% face ao total das actividades culturais), seguido a grande distância pelo dos “outros serviços prestados às colectividades” (entre os 18% e os 25%). Estes valores confirmam, por outro lado, que a actual configuração da CAE nos permite obter, com muito mais rigor, os dados pertinentes para a realização deste estudo, se atendermos ao conjunto de actividades que não estão consideradas nas correspondentes categorias (ver anterior matriz de comparação).

Entre os grupos menos significativos, para o mesmo período, encontramos as “organizações musicais”, o “circo” e a “gravação de discos”, sempre próximos de 1%, valores igualmente subavaliados se comparados com os do segundo período, na medida em que os valores totais incluíam diversas actividades não contempladas no âmbito da delimitação deste estudo.

Em 1995, a estrutura intrasectorial altera-se, aproximando-se da realidade do sector de actividades artísticas e culturais tal qual se pretende abordar neste estudo, passando o subsector das “associações culturais e recreativas” a ser o mais representativo (com 22,8% dos TPCO no total do sector). Será de realçar, que de acordo com os critérios de classificação das actividades, esta categoria poderá integrar empresas que desenvolvem actividades em vários dos restantes domínios, mas que pela sua natureza multivariada, se inscrevem dentro desta categoria. Mais residuais são as categorias de “gestão de salas de espectáculos e actividades conexas” e as “actividades dos museus e conservação de locais e de monumentos históricos”, com valores de percentagens de TPCO no total do sector na ordem dos 4%. Nestes domínios, e sobretudo no segundo, existia nessa data e ainda se mantém, uma presença dominante do sector público estatal e autárquico.

Recentemente, durante a segunda metade da década de 90 e início do novo século, têm-se notado algumas mudanças, acentuando-se a predominância das “associações culturais e recreativas” (com 41,4% do total dos TPCO) e assistindo-se a uma subida muito elevada da categoria de “gestão de salas de espectáculo”, principalmente no período entre 1995 e 2000. Este último fenómeno poderá estar ligado, em princípio, às tendências de aposta diversificada de construção de novas infra-estruturas locais e regionais destinadas aos espectáculos, nomeadamente por iniciativa pública,

associada à procura de soluções de gestão de natureza empresarial. Outra subida significativa acontece na área das “actividades dos museus e conservação de locais e de monumentos históricos”, que passa a corresponder a 9,5% do total dos TPCO no sector, tendência que pode ser igualmente explicada pela opção de novas soluções organizativas para o sector dos museus, para além do aparecimento dos designados museus de empresa. No entanto a partir do ano 2000 verificou-se uma diminuição do peso deste subsector ainda que ligeira, tal como da categoria “outras actividades artísticas e literárias” e “gestão de salas de espectáculo e actividades conexas”, sendo que neste último a quebra foi mais acentuada (passou de 15,6% para 8,7%).

No que respeita aos níveis de qualificação profissional, a análise da respectiva estrutura, para os anos de 1995 e 2003²⁵, evidencia que estes são em geral ainda pouco elevados, representando os quadros médios e superiores e os profissionais altamente qualificados, no conjunto, valores entre os 25 e 32% do total de pessoas ao serviço nas empresas.

²⁵ Relativamente aos dados referentes ao nível de qualificação dos TPCO para os anos referidos, a percentagem de ignorados, apesar de não ser completamente irrelevante é significativamente baixa permitindo uma leitura aproximada dos restantes valores.

Quadro 24 - Número de TPCO segundo nível de qualificação profissional por sector de actividade (1995, 2000 e 2003)

CAE	Desc CAE	Quadros Médios e Superiores		Encarregad., Contramest. e Chefes de Equipa		Prof. Altamente Qualificados		Prof. Qualificados		Prof. Semi e Não Qualificados		Praticantes e Aprendizizes		Ignorados		Total	
		1995		1995		1995		1995		1995		1995		1995		1995	
91331	Associações culturais e recreativas	77	14,2%	4	0,7%	59	10,9%	149	27,5%	186	34,4%	9	1,7%	57	10,5%	541	100,0%
92311	Actividades de teatro e musicais	76	21,6%	7	2,0%	35	9,9%	52	14,8%	37	10,5%	3	0,9%	142	40,3%	352	100,0%
92312	Outras actividades artísticas e literárias	36	12,5%	0	0,0%	72	24,9%	106	36,7%	33	11,4%	18	6,2%	24	8,3%	289	100,0%
92320	Gestão de salas de espectáculo e actividades conexas	8	12,5%	4	6,3%	2	3,1%	20	31,3%	24	37,5%	0	0,0%	6	9,4%	64	100,0%
92342	Outras actividades de diversão e espectáculos diversas n.e.	11	11,1%	3	3,0%	5	5,1%	25	25,3%	45	45,5%	5	5,1%	5	5,1%	99	100,0%
92510	Actividades das bibliotecas e arquivos	26	19,7%	5	3,8%	10	7,6%	47	35,6%	21	15,9%	2	1,5%	21	15,9%	132	100,0%
92520	Actividades dos museus e conservação de locais e de monumentos históricos	9	13,6%	1	1,5%	3	4,5%	35	53,0%	9	13,6%	1	1,5%	8	12,1%	66	100,0%
TOTAL		243	15,7%	24	1,6%	186	12,1%	434	28,1%	355	23,0%	38	2,5%	263	17,0%	1543	100,0%

CAE	Desc CAE	Quadros Médios e Superiores		Encarregad., Contramest. e Chefes de Equipa		Prof. Altamente Qualificados		Prof. Qualificados		Prof. Semi e Não Qualificados		Praticantes e Aprendizizes		Ignorados		Total	
		2000		2000		2000		2000		2000		2000		2000		2000	
91331	Associações culturais e recreativas	146	15,4%	13	1,4%	95	10,0%	277	29,3%	353	37,3%	15	1,6%	47	5,0%	946	100,0%
92311	Actividades de teatro e musicais	81	22,9%	6	1,7%	50	14,1%	105	29,7%	75	21,2%	6	1,7%	31	8,8%	354	100,0%
92312	Outras actividades artísticas e literárias	58	20,4%	18	6,3%	37	13,0%	121	42,6%	31	10,9%	11	3,9%	8	2,8%	284	100,0%
92320	Gestão de salas de espectáculo e actividades conexas	39	10,0%	3	0,8%	9	2,3%	39	10,0%	24	6,1%	4	1,0%	273	69,8%	391	100,0%
92342	Outras actividades de diversão e espectáculos diversas n.e.	30	19,1%	7	4,5%	14	8,9%	62	39,5%	30	19,1%	8	5,1%	6	3,8%	157	100,0%
92510	Actividades das bibliotecas e arquivos	21	26,3%	1	1,3%	6	7,5%	24	30,0%	27	33,8%	1	1,3%	0	0,0%	80	100,0%
92520	Actividades dos museus e conservação de locais e de monumentos históricos	56	24,2%	4	1,7%	63	27,3%	56	24,2%	31	13,4%	3	1,3%	18	7,8%	231	100,0%

TOTAL	431	17,6%	52	2,1%	274	11,2%	684	28,0%	571	23,4%	48	2,0%	383	15,7%	2443	100,0%
--------------	------------	--------------	-----------	-------------	------------	--------------	------------	--------------	------------	--------------	-----------	-------------	------------	--------------	-------------	---------------

CAE	Desc CAE	Quadros Médios e Superiores		Encarregad., Contramest. e Chefes de Equipa		Prof. Altamente Qualificados		Prof. Qualificados		Prof. Semi e Não Qualificados		Praticantes e Aprendizizes		Ignorados		Total	
		2003		2003		2003		2003		2003		2003		2003		2003	
91331	Associações culturais e recreativas	271	15,5%	21	1,2%	174	9,9%	535	30,6%	600	34,3%	23	1,3%	125	7,1%	1749	100,0%
92311	Actividades de teatro e musicais	224	24,1%	19	2,0%	168	18,0%	345	37,1%	122	13,1%	6	0,6%	47	5,0%	931	100,0%
92312	Outras actividades artísticas e literárias	66	20,8%	26	8,2%	53	16,7%	119	37,5%	34	10,7%	15	4,7%	4	1,3%	317	100,0%
92320	Gestão de salas de espectáculo e actividades conexas	38	10,3%	9	2,4%	39	10,6%	35	9,5%	24	6,5%	1	0,3%	223	60,4%	369	100,0%
92342	Outras actividades de diversão e espectáculos diversas n.e.	39	10,0%	9	2,3%	78	20,0%	145	37,2%	83	21,3%	6	1,5%	30	7,7%	390	100,0%
92510	Actividades das bibliotecas e arquivos	23	27,7%	0	0,0%	18	21,7%	37	44,6%	3	3,6%	0	0,0%	2	2,4%	83	100,0%
92520	Actividades dos museus e conservação de locais e de monumentos históricos	88	23,1%	16	4,2%	60	15,7%	125	32,8%	55	14,4%	4	1,0%	33	8,7%	381	100,0%
TOTAL		749	17,7%	100	2,4%	590	14,0%	1341	31,8%	921	21,8%	55	1,3%	464	11,0%	4220	100,0%

Fonte: MTSS, Quadros de Pessoal (1995, 2000, 2003)

Se considerarmos o conjunto de qualificações mais alargado, incluindo além dos quadros médios e superiores, os profissionais altamente qualificados e os profissionais qualificados, então verifica-se que este segmento ultrapassa claramente os 50% atingindo em 1995 os 56% do total de TPCO e em 2003 cerca de 64%. De realçar ainda que neste sector, quer as qualificações de encarregado, contramestre e chefe de equipa, quer a de praticantes e aprendizes são significativamente irrelevantes em percentagem do número de TPCO.

Em termos de dinâmica de evolução, pode-se afirmar que as variações entre 1995 e 2003 não são representativas de alguma alteração de tendência na estrutura de qualificações dos TPCO nas empresas do sector. Neste período, apenas se verifica um ligeiro aumento do peso dos quadros médios e superiores, dos profissionais altamente qualificados e qualificados.

**Quadro 25 - Número de outras pessoas ao serviço segundo nível de qualificação profissional
por sector de actividade (2003)**

CAE	Design CAE	Quadros Médios e Superiores		Encarregad., Contramest. e Chefes de Equipa		Prof. Altamente Qualificados		Prof. Qualificados		Prof. Semi e Não Qualificados		Praticantes e Aprendizizes		Ignorados		Total	
91331	Associações culturais recreativas e	14	70,0%	0	0,0%	1	5,0%	3	15,0%	2	10,0%	0	0,0%	0	0,0%	20	100,0%
92311	Actividades de teatro musicais e	161	83,0%	6	3,1%	9	4,6%	12	6,2%	6	3,1%	0	0,0%	0	0,0%	194	100,0%
92312	Outras actividades artísticas e literárias	39	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	39	100,0%
92320	Gestão de salas de espectáculo e actividades conexas	12	85,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	14,3%	14	100,0%
92342	Outras actividades de diversão e espectáculos diversas n.e.	80	93,0%	4	4,7%	2	2,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	86	100,0%
92510	Actividades das bibliotecas e arquivos	6	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
92520	Actividades dos museus e conservação de locais e de monumentos históricos	16	59,3%	1	3,7%	1	3,7%	3	11,1%	3	11,1%	0	0,0%	3	11,1%	27	100,0%
TOTAL		328	85,0%	11	2,8%	13	3,4%	18	4,7%	11	2,8%	0	0,0%	5	1,3%	386	100,0%

Fonte: MTSS, Quadros de Pessoal (2003)

O sector apresenta uma particularidade interessante no que se refere ao nível de qualificações de outras pessoas ao serviço nas empresas, incluindo patrões, pessoal não remunerado ou trabalhadores de cooperativas, que é o elevado nível de qualificações, representando a categoria de quadros médios e superiores 85% do total deste segmento de pessoas ao serviço.

Comparando a estrutura das qualificações pelos vários subsectores, notam-se algumas especificidades:

- i) O subsector de actividade que evidencia um maior índice de qualificação é o das “actividades das bibliotecas e arquivos”, com cerca de metade dos TPCO incluídos nas categorias quadros médios e superiores e profissionais altamente qualificados. Comparando com os valores em 1995, em que as

duas categorias apenas representavam cerca de 27% do total de TPCO nas empresas, pode-se concluir que há um forte investimento das empresas do subsector na melhoria da qualificação dos seus quadros, especialmente com um aumento muito significativo na categoria dos profissionais altamente qualificados (de 7,6% em 1995 para 21,7% em 2003).

ii) Ainda com um bom nível de qualificação encontram-se as “actividades de teatro e musicais”²⁶ e as “actividades dos museus e conservação de locais e de monumentos históricos”, subsectores onde as duas categorias referidas apresentam em 2003 valores de 42,1% e 38,8%, respectivamente. À semelhança do que acontece com a área das “actividades das bibliotecas e arquivos”, a área das “actividades dos museus e conservação de locais e de monumentos históricos” sofre um aumento significativo no período entre 1995 e 2003.

iii) As áreas da “gestão de salas de espectáculos e actividades conexas” e das “outras actividades de diversão e espectáculos diversas n.e.” apresentavam em 1995 pesos relativamente baixos das categorias de quadros médios e superiores e de profissionais altamente qualificados, que no conjunto ultrapassavam ligeiramente os 15%, situação que evolui favoravelmente em 2003, principalmente na segunda área ²⁷.

iv) Regista-se em todos os subsectores uma representação muito baixa da categoria de praticantes e aprendizes, que não ultrapassa em qualquer dos casos os 4,7%, situação que é manifestamente uma característica deste sector.

v) No que se refere às categorias de profissionais semi-qualificados e não qualificados, as percentagens variam entre os 4% e os 34% segundo os sectores, constatando-se que é a área das “associações culturais e recreativas” que atinge valores relativos mais representativos. Em relação aos restantes subsectores as variações entre os anos de 1995 e 2003 mostram uma redução significativa nas áreas “outras actividades de diversão e espectáculos diversas” e “gestão de salas de espectáculo e actividades conexas”. Apesar disso, quanto aos profissionais qualificados, verifica-se uma quebra acentuada do seu peso relativo no sector de “actividades dos museus e conservação de locais e monumentos históricos”, que desce de cerca de 53% em 1995 para 32,8% em 2003,

²⁶ Convém notar que para 1995 esta área apresenta cerca de 40% de TPCO na categoria de ignorados, pelo que os valores não permitem retirar conclusões.

²⁷ De notar que no subsector “gestão de salas de espectáculo e actividades conexas” a percentagem de “ignorados” é muito elevada para esse ano, não permitindo retirar conclusões definitivas.

comportamento que poderá estar relacionado com a tendência para o sector empregar quadros médios e superiores, tendência que decorrerá nomeadamente, de alguma diversificação das ofertas formativas, por um lado e, por outro lado, da consolidação das estruturas organizativas no âmbito deste domínio de intervenção cultural.

A análise das tendências de estrutura do emprego nas empresas do sector segundo as qualificações pode ser completada com uma leitura do comportamento do rácio de qualificação segundo os anos e os subsectores considerados²⁸.

Quadro 26 - Rácio de Qualificação²⁹ dos TPCO do sector e subsectores (1985/2003)

Subsectores (CAE - rev 1)	Rácio de qualificação dos TPCO						Subsectores (CAE - rev2)
	1985	1989	1994	1995	2000	2003	
				1,12	1,05	1,18	Associações culturais e recreativas
Teatro	1,97	3,01	2,5				
Organizações musicais			0				
				2,35	2,07	4,2	Actividades de teatro e musicais
Homens de letras, compositores e musicais, outros artistas		4,53	2,33				
				5,39	5,10	5,06	Outras actividades artísticas e literárias
				0,92	2,00	3,08	Gestão de salas de espectáculo e actividades conexas
				0,67	2,53	2,69	Outras actividades de diversão e espectáculos diversas
				2,71	1,11	18,33	Actividades das bibliotecas e arquivos
				4,22	3,84	3,36	Actividades dos museus e conservação de locais e monumentos históricos
				1,75	1,68	2,10	Total

Fonte: MTSS, Quadros de Pessoal (1985, 1989, 1994, 1995, 2000, 2003)

Em termos globais para o sector, a situação entre 1995 e 2003 teve uma evolução positiva em termos dos níveis de qualificação dos TPCO nas empresas. Esta tendência é apenas de sentido inverso nos casos dos subsectores das “outras actividades artísticas e literárias” e das “actividades dos museus e conservação de locais e monumentos históricos”. É ainda de salientar o crescimento explosivo do

²⁸ Apenas se considerou a leitura em termos de evolução no período total dos subsectores que têm correspondência nas duas versões de CAE – rev 1 e rev 2.

²⁹ Rácio de qualificação = número de profissionais altamente qualificados e qualificados / número de profissionais semiquaificados e não qualificados.

rácio de qualificação das “actividades das bibliotecas e arquivos”, após uma descida deste rácio entre 1995 e 2000.

A situação relativa ao ano de 2003 revela e vem confirmar anteriores conclusões de que o subsector das “actividades das bibliotecas arquivos” é o que detém níveis mais elevados de qualificação de TPCO, situação que decorre provavelmente de factores favoráveis à profissionalização e estruturação organizativa nesta área de actividade.

Pelo contrário, as situações menos favoráveis, referentes às áreas de “associações culturais e recreativas” entre 1995 e 2000, e de “outras actividades artísticas e literárias” e “actividades dos museus e de conservação de locais e de monumentos históricos” entre 1995 e 2003, podem explicar-se por razões de ordem diversa. No caso das “associações culturais e recreativas” a situação é relativamente estável (embora não se disponham de dados dos anos anteriores), traduzindo a debilidade que estruturalmente esta área de acção tem mantido em matéria das equipas técnicas com natureza permanente.

A análise do emprego nas empresas do sector segundo o nível de escolaridade permite, para além disso, retirar outras conclusões e designadamente confrontar os dados referentes ao emprego no sector público estatal. O quadro seguinte apresenta a estrutura dos trabalhadores por conta de outrem segundo o nível de escolaridade para os três anos mais recentes (1995, 2000 e 2003³⁰) e permite confirmar uma evolução positiva do emprego no sector, comprovada pelo aumento significativo do segmento de trabalhadores que dispõem de bacharelato ou licenciatura, que de 9,9% do total passam a 18,1% do total, para além de um pequeno aumento do peso de trabalhadores que dispõem de ensino secundário (mesmo que se considere para o ano de 1995 o valor total de trabalhadores com ensino secundário e cursos das escolas profissionais, num total de 26,7%) que representam, em 2003, cerca de 28% do total. A evolução no que respeita aos níveis de escolaridade vem confirmar, de facto, a progressão igualmente verificada no que se refere ao nível de qualificações dos trabalhadores.

³⁰ Mais uma vez opta-se por apenas utilizar os dados destes três anos uma vez que não são comparáveis com a informação disponível para o período anterior, por razões anteriormente explicitadas.

Comparando a estrutura do emprego por nível de escolaridade entre as empresas³¹ e o sector público estatal³² pode afirmar-se que a situação é relativamente semelhante nos dois domínios de actividade, apesar de o sector público estatal apresentar uma melhor posição comprovada pela percentagem que o pessoal com bacharelato e licenciatura atinge, cerca de 27,2% (para 18,1% nos TPCO).

³¹ Fonte: Quadros de Pessoal 2003

³² Fonte: Ministério da Cultura, 2003 – dados referentes a 1999

Quadro 27 - Número de TPCO segundo nível de escolaridade por sector de actividade (1995, 2000 e 2003)

CAE	Desig_CAE	< ENSINO BÁSICO		1º e 2º CICLOS		3º CICLO		ENSINO SECUNDÁRIO		CURSOS ESCOL. PROFIS.		BACHARELATO + LICENCIATURA		IGNORADO		TOTAL	
ANO 1995																	
91331	Associações culturais e recreativas	20	3,7%	172	31,8%	96	17,7%	165	30,5%	0	0,0%	78	14,4%	10	1,8%	541	100,0%
92311	Actividades de teatro e musicais	6	1,7%	113	32,1%	64	18,2%	111	31,5%	12	3,4%	25	7,1%	21	6,0%	352	100,0%
92312	Outras actividades artísticas e literárias	1	0,3%	88	30,4%	59	20,4%	65	22,5%	0	0,0%	10	3,5%	66	22,8%	289	100,0%
92320	Gestão de salas de espectáculo e actividades conexas	0	0,0%	38	59,4%	8	12,5%	15	23,4%	0	0,0%	2	3,1%	1	1,6%	64	100,0%
92342	Outras actividades de diversão e espectáculos diversas n.e.	6	6,1%	69	69,7%	11	11,1%	3	3,0%	0	0,0%	8	8,1%	2	2,0%	99	100,0%
92510	Actividades das bibliotecas e arquivos	3	2,3%	47	35,6%	25	18,9%	24	18,2%	0	0,0%	21	15,9%	12	9,1%	132	100,0%
92520	Actividades dos museus e conservação de locais e de monumentos históricos	1	1,5%	32	48,5%	6	9,1%	17	25,8%	0	0,0%	8	12,1%	2	3,0%	66	100,0%
TOTAL		37	2,4%	559	36,2%	269	17,4%	400	25,9%	12	0,8%	152	9,9%	114	7,4%	1543	100,0%
ANO 2000																	
91331	Associações culturais e recreativas	45	4,8%	354	37,4%	166	17,5%	185	19,6%			172	18,2%	24	2,5%	946	100,0%
92311	Actividades de teatro e musicais	7	2,0%	93	26,3%	75	21,2%	122	34,5%			50	14,1%	7	2,0%	354	100,0%
92312	Outras actividades artísticas e literárias	1	0,4%	97	34,2%	61	21,5%	98	34,5%			20	7,0%	7	2,5%	284	100,0%
92320	Gestão de salas de espectáculo e actividades conexas	4	1,0%	96	24,6%	54	13,8%	138	35,3%			39	10,0%	60	15,3%	391	100,0%
92342	Outras actividades de diversão e espectáculos diversas n.e.	6	3,8%	58	36,9%	31	19,7%	43	27,4%			16	10,2%	3	1,9%	157	100,0%
92510	Actividades das bibliotecas e arquivos	3	3,8%	30	37,5%	16	20,0%	18	22,5%			13	16,3%	0	0,0%	80	100,0%
92520	Actividades dos museus e conservação de locais e de monumentos históricos	3	1,3%	57	24,7%	21	9,1%	67	29,0%			76	32,9%	7	3,0%	231	100,0%
TOTAL		69	2,8%	785	32,1%	424	17,4%	671	27,5%			386	15,8%	108	4,4%	2443	100,0%

ANO 2003																	
91331	Associações culturais e recreativas	40	2,3%	744	42,5%	288	16,5%	370	21,2%			294	16,8%	13	0,7%	1749	100,0%
92311	Actividades de teatro e musicais	7	0,8%	162	17,4%	185	19,9%	325	34,9%			210	22,6%	42	4,5%	931	100,0%
92312	Outras actividades artísticas e literárias	3	0,9%	78	24,6%	78	24,6%	107	33,8%			49	15,5%	2	0,6%	317	100,0%
92320	Gestão de salas de espectáculo e actividades conexas	2	0,5%	82	22,2%	64	17,3%	112	30,4%			56	15,2%	53	14,4%	369	100,0%
92342	Outras actividades de diversão e espectáculos diversas n.e.	6	1,5%	119	30,5%	117	30,0%	115	29,5%			15	3,8%	18	4,6%	390	100,0%
92510	Actividades das bibliotecas e arquivos	0	0,0%	1	1,2%	16	19,3%	44	53,0%			21	25,3%	1	1,2%	83	100,0%
92520	Actividades dos museus e conservação de locais e de monumentos históricos	9	2,4%	94	24,7%	49	12,9%	107	28,1%			119	31,2%	3	0,8%	381	100,0%
TOTAL		67	1,6%	1280	30,3%	797	18,9%	1180	28,0%			764	18,1%	132	3,1%	4220	100,0%

Fonte: MTSS, Quadros de Pessoal (1995, 2000, 2003)

No entanto, se analisarmos o peso dos trabalhadores que completaram níveis de escolaridade iguais ou inferiores ao actual nível de escolaridade obrigatória, verifica-se que nas empresas, como no sector público estatal, esta percentagem é ainda muito elevada, cerca de 50% dos TPCO. Por outro lado, nas empresas do sector, cerca de 1,6% (67) de trabalhadores por conta de outrem não possuem qualquer diploma de escolaridade, enquanto que é praticamente irrelevante o peso de pessoas empregues no sector público estatal com nível de escolaridade abaixo do ensino básico (0,4%).

Se analisarmos, para além dos trabalhadores por conta de outrem, o outro pessoal ao serviço nas empresas, incluindo patrões, pessoal não remunerado e trabalhadores de cooperativas, verifica-se que a estrutura por níveis de escolaridade é ainda mais aproximada à do sector público estatal, com cerca de 25% de pessoas com licenciatura ou bacharelato, para além de um peso dos mais reduzidos relativamente a pessoas com apenas o 1º e 2º ciclos do ensino básico (14,5%) e integrando apenas 2 pessoas sem qualquer nível de escolaridade.

Quadro 28- Número de outras pessoas ao serviço nas empresas segundo nível de escolaridade (2003)

CAE	< ENSINO BÁSICO	1º e 2º CICLOS	3º CICLO	ENSINO SECUNDÁRIO	BACHARELATO + LICENCIATURA	IGNORADO	TOTAL	
TOTAL	0,5%	14,5%	39,6%	39,6%	24,9%	2,8%	386	100,0%

Fonte: MTSS, Quadros de Pessoal (2003)

Analisando em termos de subsectores, verifica-se que as situações entre o sector público estatal e o sector empresarial se aproximam bastante para os segmentos de empregados com nível de bacharelato ou licenciatura nos domínios do património e museus (percentagens perto dos 30%).

O mesmo não se passa designadamente com a área das bibliotecas e arquivos, em que o sector público estatal apresenta uma estrutura com maior peso dos níveis de escolaridade mais elevados.

No sector empresarial, destaca-se o peso que assumem, nos subsectores das “outras actividades artísticas e literárias”, das “outras actividades de diversão e espectáculos diversas n. e.” e das “associações culturais e recreativas”, os trabalhadores com níveis de escolaridade iguais ou inferiores

ao actual nível de escolaridade obrigatória (do 1º ao 3º ciclos do ensino básico), atingindo mais de 50%, situação claramente superior à média para o sector, principalmente no segundo caso que atinge os 60%. Importa salientar que na área das “actividades das bibliotecas e arquivos” a redução foi assinalável, passando de 54,5% em 1995 para 20,5% em 2003. Também no domínio das “actividades de museus e conservação de locais e de monumentos históricos” este segmento de trabalhadores regrediu significativamente (passou de cerca de 57% para cerca de 37,5%).

O sector cultural continua a empregar uma quantidade significativa de pessoas com níveis baixos de escolaridade, podendo este facto estar associado a uma diversidade de factores explicativos. Consideram-se como hipóteses de condicionantes desta situação, por um lado, a insuficiente oferta de formações mais específicas dirigidas para o sector, o carácter em geral fragilizado das estruturas empresariais que o sector possui, as dificuldades de financiamento à exploração que continuam a ser evidentes, incluindo a própria componente de autofinanciamento decorrente de um mercado muito limitado, pouco exigente e diversificado, a ênfase em políticas de emprego no sector que optam por privilegiar relações contratuais mais rígidas e permanentes com o pessoal menos qualificado e orientado para funções mais técnicas e administrativas, optando por relações contratuais flexíveis ou outras modalidades de contratualização (aquisições de serviços ao projecto ou avenças mensais) com recursos humanos mais qualificados, que por seu lado optam pelo estatuto de trabalhadores independentes. Contudo como vimos, esta situação não é homogénea nos diferentes sectores, verificando-se sobretudo algumas diferenças evidentes no domínio das “actividades das bibliotecas e arquivos”.

Segundo os dados disponíveis, as empresas do sector empregam em Portugal mais mulheres do que homens, representando o primeiro segmento cerca de 61,2% dos TPCO em 2003. Esta situação encontra-se aparentemente em contradição com as tendências europeias, muito embora conforme tem sido referido, os dados sobre o emprego de trabalhadores por conta de outrem nas empresas apenas representa uma parcela do emprego no sector. A estrutura não é contudo semelhante se considerarmos o total de pessoas ao serviço nas empresas, pois neste caso há uma aproximação das duas parcelas, o que traduz que é maioritariamente masculina a participação de pessoas nas restantes funções de pessoal não remunerado, patrões e trabalhadores de cooperativas.

As diferenças encontram-se igualmente no que respeita à estrutura por subsectores, onde se identifica a área que apresenta um perfil predominantemente feminino como a das “associações culturais e

recreativas”, com uma presença claramente maioritária de mulheres empregadas por conta de outrem, em que essa percentagem atinge os 73%. Os subsectores que apresentam uma estrutura de sentido contrário, são os de “gestão de salas de espectáculo e actividades conexas” (cerca de 46% de mulheres no total dos TPCO) e de “outras actividades de diversão e espectáculos diversas” (cerca de 49% de mulheres no total dos TPCO), prefigurando uma maior integração de trabalhadores masculinos em sectores empresariais cujo crescimento se apresenta emergente e com estruturação mais recente.

A distribuição do emprego no sector por regiões no território nacional apenas é analisada no período mais recente, considerando a dificuldade de cruzar os valores para os dois períodos abordados. Em termos globais pode-se afirmar que a tendência de crescimento do emprego no sector, embora com intensidades diferentes, se manifesta em todo o território nacional. Esta tendência vem confirmar outras constatações que este estudo apresenta, relativas ao crescimento destas actividades artísticas e culturais, e para além disso, ao peso das organizações empresariais nesta dinâmica. A variação média do emprego para o território nacional incluindo a Região Autónoma da Madeira e dos Açores (esta última apenas para o ano 2003, uma vez que para os restantes não foi possível obter dados) entre 1995 e 2003, corresponde a 160%.

Uma avaliação mais específica por regiões (NUT 2) permite verificar que os principais aumentos se fizeram sentir nas regiões do Norte, do Centro e do Algarve, com um acréscimo entre os dois anos (1995 e 2003) de 255% a região Norte, 610% a região Centro e 700% a região do Algarve, apesar de em qualquer um dos casos, especialmente no último, o volume de emprego no sector representar parcelas relativamente baixas dentro do contexto nacional – a região Norte cerca de 19,3%, a região Centro 19,2% e região do Algarve 3,5% do total de emprego (TPCO) nacional nas empresas do sector no ano de 2003. No que se refere à região do Alentejo, pode admitir-se que a evolução foi no sentido de alguma estagnação no volume de emprego.

A região de Lisboa e Vale do Tejo, que representa cerca de 52,4% do total de emprego (TPCO) nas empresas do sector, manifestou igualmente uma dinâmica positiva, com uma variação entre 1995 e 2003 de 87%. Este desequilíbrio acentuado entre Lisboa e Vale do Tejo e as restantes regiões em matéria de volume de emprego no sector, vem por um lado acentuar a concentração de emprego público estatal no sector nos serviços centrais do Ministério, e, por outro lado, não deixa de ser relativamente colateral ao funcionamento desses próprios serviços. A situação de macrocefalia do

país, que neste sector é ainda mais acentuada, tem tido consequências significativas em matéria da evolução do desenvolvimento e do crescimento do emprego nas actividades artísticas e culturais na Área Metropolitana de Lisboa, em especial, verificando-se falhas na relação de articulação entre as dinâmicas de produção e emprego do sector público estatal e do sector privado, situação que não é alheia aos próprios sistemas e orientações de política em matéria de financiamentos. Mas, para além disso, este maior volume de emprego, e consequentemente de actividade, está relacionado com a dimensão e diversificação do mercado cultural que a própria Área Metropolitana de Lisboa representa.

Nas restantes regiões, a dependência face ao dinamismo das iniciativas de carácter autárquico é determinante, com excepção de certo modo no caso do Porto, onde foram expressivos alguns esforços de desconcentração dos serviços do Ministério em determinado período (caso exemplar do Centro Português de Fotografia e do apoio público estatal ao projecto Fundação Serralves).

Quadro 29 - Evolução do emprego no sector por NUT 2 (1995-2003)

CAE	DESIG_CAE	NORTE		CENTRO		LISBOA E VALE DO TEJO		ALENTEJO		ALGARVE		R. A. MADEIRA		R.A. AÇORES		TOTAL	
ANO DE 1995																	
91331	Associações culturais e recreativas	54	9,6%	36	6,4%	366	65,4%	87	15,5%	5	0,9%	12	2,1%			560	100,0%
92311	Actividades de teatro e musicais	35	6,8%	11	2,1%	430	83,3%	30	5,8%	10	1,9%		0,0%			516	100,0%
92312	Outras actividades artísticas e literárias	14	4,6%	4	1,3%	274	90,7%	3	1,0%	5	1,7%	2	0,7%			302	100,0%
92320	Gestão de salas de espectáculo e actividades conexas	7	9,6%	19	26,0%	46	63,0%		0,0%	1	1,4%		0,0%			73	100,0%
92342	Outras actividades de diversão e espectáculos diversos n.e.	59	44,4%	16	12,0%	46	34,6%	3	2,3%		0,0%	9	6,8%			133	100,0%
92510	Actividades das bibliotecas e arquivos	52	38,8%		0,0%	82	61,2%		0,0%		0,0%		0,0%			134	100,0%
92520	Actividades dos museus e conservação de locais e de monumentos históricos	11	15,3%	26	36,1%	35	48,6%		0,0%		0,0%		0,0%			72	100,0%
TOTAL		232	13,0%	112	6,3%	1279	71,5%	123	6,9%	21	1,2%	23	1,3%			1790	100,0%

ANO DE 2000																	
91331	Associações culturais recreativas e	234	24,6%	97	10,2%	476	49,9%	107	11,2%	32	3,4%	7	0,7%			953	100,0%
92311	Actividades de teatro e musicais	69	19,2%	70	19,4%	209	58,1%	3	0,8%	3	0,8%	6	1,7%			360	100,0%
92312	Outras actividades artísticas e literárias	17	6,0%	12	4,2%	251	88,1%	3	1,1%	1	0,4%	1	0,4%			285	100,0%
92320	Gestão de salas de espectáculo e actividades conexas	40	10,2%	21	5,4%	330	84,4%		0,0%		0,0%		0,0%			391	100,0%
92342	Outras actividades de diversão e espectáculos diversas n.e.	36	22,9%	15	9,6%	80	51,0%	6	3,8%	20	12,7%		0,0%			157	100,0%
92510	Actividades das bibliotecas e arquivos	54	67,5%	0	0,0%	26	32,5%		0,0%		0,0%		0,0%			80	100,0%
92520	Actividades dos museus e conservação de locais e de monumentos históricos	83	34,7%	26	10,9%	112	46,9%	7	2,9%	3	1,3%	8	3,3%			239	100,0%
TOTAL		533	21,6%	241	9,8%	1484	60,2%	126	5,1%	59	2,4%	22	0,9%			2465	100,0%
ANO DE 2003																	
91331	Associações culturais recreativas e	485	27,4%	578	32,7%	525	29,7%	112	6,3%	34	1,9%	14	0,8%	21	1,2%	1769	100,0%
92311	Actividades de teatro e musicais	164	14,6%	127	11,3%	708	62,9%	18	1,6%	77	6,8%	17	1,5%	14	1,2%	1125	100,0%
92312	Outras actividades artísticas e literárias	22	6,2%	21	5,9%	295	82,9%	6	1,7%	2	0,6%	3	0,8%	7	2,0%	356	100,0%
92320	Gestão de salas de espectáculo e actividades conexas	37	9,7%	35	9,1%	309	80,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	0,5%	383	100,0%
92342	Outras actividades de diversão e espectáculos diversas n.e.	63	13,2%	58	12,2%	264	55,5%	3	0,6%	55	11,6%	10	2,1%	23	4,8%	476	100,0%
92510	Actividades das bibliotecas e arquivos	15	16,9%	12	13,5%	62	69,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	89	100,0%
92520	Actividades dos museus e conservação de locais e de monumentos históricos	116	28,4%	50	12,3%	231	56,6%	2	0,5%	0	0,0%	9	2,2%	0	0,0%	408	100,0%
TOTAL		902	19,6%	881	19,1%	2394	52,0%	141	3,1%	168	3,6%	53	1,2%	67	1,5%	4606	100,0%

Fonte: MTSS, Quadros de Pessoal (1995, 2000, 2003)

No que se refere à análise por subsector de actividade, é de realçar o facto de no domínio das “actividades das bibliotecas e arquivos”, a região Norte ter alcançado em 2000 uma posição dominante no que se refere aos trabalhadores por conta de outrem, com cerca de 67,5% do total nacional, situação que está associada a uma evolução significativa de uma componente empresarial neste domínio e nesta região e que se manifesta especialmente nesta segunda metade da década de 90. Apesar disto em 2003 a região de Lisboa voltou a assumir a liderança neste domínio, à semelhança do que acontecia em 1995, com 69,7%. Todos os restantes subsectores cumprem uma distribuição regional dentro do padrão médio, com uma percentagem superior de empregos na região de Lisboa e Vale do Tejo, embora se verifique uma certa diferenciação entre o domínio das “associações culturais e recreativas” com um peso de 29,7%, e os domínios de “actividades das bibliotecas e arquivos”, de “outras actividades artísticas e literárias” e “gestão de salas de espectáculos actividades conexas” com percentagens muito superiores a 50% e que, nos dois últimos casos, ultrapassam os 80%. São essencialmente estes dois domínios de actividade artística e cultural que, na sua componente empresarial, traduzem uma macrocefalia de Lisboa e região envolvente, que revelam a existência de condições favoráveis nesta região para a profissionalização e que lhe concedem, para além disso, condições acrescidas de internacionalização e qualificação.

O domínio em que se verifica uma situação mais equilibrada no território nacional é o das “outras actividades de diversão e espectáculos diversas”, mesmo apesar de Lisboa apresentar uma concentração superior a metade dos trabalhadores, situação que pode significar um maior equilíbrio em termos de procura.

Fazendo por fim uma leitura para cada uma das regiões do território nacional (à excepção dos Açores, para os anos de 1995 e 2000, que como se referiu não dispõe de dados), pode afirmar-se que algumas regiões alteraram a sua estrutura sectorial nos últimos anos em termos do emprego nas empresas do sector. Trata-se do caso da região Norte, que passa de uma situação em que se manifesta um equilíbrio acentuado do emprego entre os domínios de “associações culturais e recreativas”, de “outras actividades de diversão e espectáculos diversas” e de “actividades das bibliotecas e arquivos”, qualquer uma destas áreas com cerca de ¼ do emprego total nas empresas do sector, para uma situação de presença dominante do emprego no domínio das “associações culturais e recreativas”, que aumenta cerca de 800% (para cerca de 290% de aumento no global da região). Esta evolução poderá significar uma evolução em termos da maturidade organizativa e da sustentabilidade deste subsector, que para além de aumentar, emprega mais pessoas, mantendo um

quadro de polivalência de áreas de intervenção. Para além disso, nota-se ainda um acréscimo representativo na região Norte no domínio das “actividades dos museus e conservação de locais e de monumentos históricos”, que passa de 11 pessoas ao serviço em 1995 para 116 no ano 2003. Esta parece ser igualmente uma evolução de maturidade do subsector, com indícios de maior profissionalização nas próprias empresas.

Quadro 30 - Estrutura do emprego no sector por NUT 2 (1995 e 2003)

CAE	DESIG_CAE	NORTE		CENTRO		LISBOA E VALE DO TEJO		ALENTEJO		ALGARVE		R. A. MADEIRA		R.A. AÇORES	
ANO DE 1995															
91331	Associações culturais recreativas e	54	23,3%	36	32,1%	366	28,6%	87	70,7%	5	23,8%	12	52,2%		
92311	Actividades de teatro e musicais	35	15,1%	11	9,8%	430	33,6%	30	24,4%	10	47,6%		0,0%		
92312	Outras actividades artísticas e literárias	14	6,0%	4	3,6%	274	21,4%	3	2,4%	5	23,8%	2	8,7%		
92320	Gestão de salas de espectáculo e actividades conexas	7	3,0%	19	17,0%	46	3,6%		0,0%	1	4,8%		0,0%		
92342	Outras actividades de diversão e espectáculos diversas n.e.	59	25,4%	16	14,3%	46	3,6%	3	2,4%		0,0%	9	39,1%		
92510	Actividades das bibliotecas e arquivos	52	22,4%		0,0%	82	6,4%		0,0%		0,0%		0,0%		
92520	Actividades dos museus e conservação de locais e de monumentos históricos	11	4,7%	26	23,2%	35	2,7%		0,0%		0,0%		0,0%		
TOTAL		232	100,0%	112	100,0%	1279	100,0%	123	100,0%	21	100,0%	23	100,0%		
ANO DE 2000															
91331	Associações culturais recreativas e	234	43,9%	97	40,2%	476	32,1%	107	84,9%	32	54,2%	7	31,8%		
92311	Actividades de teatro e musicais	69	12,9%	70	29,0%	209	14,1%	3	2,4%	3	5,1%	6	27,3%		
92312	Outras actividades artísticas e literárias	17	3,2%	12	5,0%	251	16,9%	3	2,4%	1	1,7%	1	4,5%		
92320	Gestão de salas de espectáculo e actividades conexas	40	7,5%	21	8,7%	330	22,2%		0,0%		0,0%		0,0%		
92342	Outras actividades de diversão e espectáculos diversos n.e.	36	6,8%	15	6,2%	80	5,4%	6	4,8%	20	33,9%		0,0%		
92510	Actividades das bibliotecas e arquivos	54	10,1%	0	0,0%	26	1,8%		0,0%		0,0%		0,0%		
92520	Actividades dos museus e conservação de locais e de monumentos históricos	83	15,6%	26	10,8%	112	7,5%	7	5,6%	3	5,1%	8	36,4%		
TOTAL		533	100,0%	241	100,0%	1484	100,0%	126	100,0%	59	100,0%	22	100,0%		

ANO DE 2003															
91331	Associações culturais e recreativas	485	53,8%	578	65,6%	525	21,9%	112	79,4%	34	20,2%	14	26,4%	21	31,3%
92311	Actividades de teatro e musicais	164	18,2%	127	14,4%	708	29,6%	18	12,8%	77	45,8%	17	32,1%	14	20,9%
92312	Outras actividades artísticas e literárias	22	2,4%	21	2,4%	295	12,3%	6	4,3%	2	1,2%	3	5,7%	7	10,4%
92320	Gestão de salas de espectáculo e actividades conexas	37	4,1%	35	4,0%	309	12,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	3,0%
92342	Outras actividades de diversão e espectáculos diversas n.e.	63	7,0%	58	6,6%	264	11,0%	3	2,1%	55	32,7%	10	18,9%	23	34,3%
92510	Actividades das bibliotecas e arquivos	15	1,7%	12	1,4%	62	2,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
92520	Actividades dos museus e conservação de locais e de monumentos históricos	116	12,9%	50	5,7%	231	9,6%	2	1,4%	0	0,0%	9	17,0%	0	0,0%
TOTAL		902	100,0%	881	100,0%	2394	100,0%	141	100,0%	168	100,0%	53	100,0%	67	100,0%

Fonte: MTSS, Quadros de Pessoal (1995, 2000, 2003)

A situação da região de Lisboa e Vale do Tejo no que se refere ao peso dos trabalhadores no domínio das “associações culturais e recreativas”, conta apenas com 21,9% em 2003, ainda assim este é o segundo sector que emprega mais pessoas. Na estrutura restante, predomina o emprego nos domínios das “actividades de teatro e musicais”, da “gestão de salas de espectáculo e actividades conexas” e das “outras actividades artísticas e literárias”. Este perfil, que não se encontra em qualquer uma das restantes regiões, evidencia mais uma vez a centralidade de Lisboa em matéria das actividades artísticas e do mercado de espectáculos de iniciativa empresarial, designadamente privada e, consequentemente, as oportunidades de crescimento de emprego que aí se desenham.

Nas restantes regiões, o domínio das “associações culturais e recreativas”, apresenta valores bastante elevados, embora não seja o sector dominante em todas as regiões. Este subsector representa menos de 50% nos casos do Algarve, da Madeira e dos Açores e valores superiores a 50% nos casos do Centro e do Alentejo, neste último caso atingindo cerca de 79% do total de pessoas nas empresas do sector, situação que se acentuou ainda entre 1995 e 2003.

Na região Centro, realça-se a presença de um significativo volume de emprego nas “actividades de teatro e musicais”, cerca de 14,4% do total, situação que está ligada a dinâmicas eventualmente mais relacionadas com o teatro, em exemplos como Coimbra, Montemor-o-Velho e Viseu.

Na região do Algarve, o perfil alterou-se relativamente entre 1995 e 2003, passando-se de uma estrutura mais equilibrada e diversificada, para uma concentração do emprego nos dois domínios, das “actividades de teatro e musicais” e das “outras actividades de diversão e espectáculos diversas”. Esta evolução poderá estar associada a dinâmicas de oferta mais relacionadas com o mercado turístico.

A região do Alentejo acentuou como se referiu o peso das pessoas ao serviço no domínio das “associações culturais e recreativas”, designadamente em detrimento do peso no domínio das “actividades de teatro e musicais”, evolução que poderá apenas significar alterações de contornos organizativos e não necessariamente dentro das áreas de expressão artística.

Por fim, a região da Madeira tem demonstrado uma capacidade de diversificação do emprego, perdendo alguns trabalhadores na área das “outras actividades de diversão e espectáculos diversas” entre 1995 e 2000, no entanto em 2003 voltou a recuperar, e ganhando trabalhadores em todas as áreas. Contudo, considerando os valores absolutos que estão associados a estes domínios, esta evolução poderá não significar mais do que a extinção de uma empresa e a criação de duas novas entidades nas novas áreas de intervenção.

Para uma análise mais completa, importa agora analisar o escalão de antiguidade dos trabalhadores por conta de outrem, em 2003. A maior parte desta categoria de pessoas ao serviço (cerca de 36%) tem entre 1 e 4 anos de serviço, sendo também de destacar a elevada percentagem (23,4%) de TPCO há menos de um ano no seu actual posto de trabalho.

Tendo em conta a divisão por subsector, é na categoria de “outras actividades de diversão e espectáculo diversas” que se encontra a maior parte dos trabalhadores que possuem menos tempo de serviço. O subsector das “outras actividades artísticas e literárias” situa-se no extremo oposto com 23,7% dos TPCO há 20 e mais anos.

Quadro 31 – TPCO segundo o escalão de antiguidade (2003)

CAE	Escalaão de antiguidade															
	Menos de 1 ano		1 a 4 anos		5 a 9 anos		10 a 14 anos		15 a 19 anos		20 e mais anos		Ignorado		Total	
91331Associações culturais e recreativas	3	26,19%	779	44,54%	230	13,15%	152	8,69%	45	2,57%	79	4,52%	6	0,34%	1749	100,00%
92311Actividades de teatro e musicais	280	29,85%	379	40,41%	180	19,19%	52	5,54%	17	1,81%	30	3,20%		0,00%	938	100,00%
92312Outras actividades artísticas e literárias	20	6,41%	98	31,41%	37	11,86%	59	18,91%	24	7,69%	74	23,72%		0,00%	312	100,00%
92320Gestão de salas de espectáculo e actividades conexas	17	4,61%	62	16,80%	158	42,82%	114	30,89%	1	0,27%	17	4,61%		0,00%	369	100,00%
92342Outras actividades de diversão e espectáculo diversas n.e.	139	35,37%	150	38,17%	46	11,70%	27	6,87%	14	3,56%	10	2,54%	7	1,78%	393	100,00%
92510Actividades das bibliotecas e arquivos	18	21,69%	22	26,51%	26	31,33%	10	12,05%	1	1,20%	4	4,82%	2	2,41%	83	100,00%
92520Actividades dos museus e conservação de locais e monumentos históricos	57	14,54%	131	33,42%	84	21,43%	57	14,54%	9	2,30%	54	13,78%		0,00%	392	100,00%
TOTAL	989	23,35%	1621	38,27%	761	17,97%	471	11,12%	111	2,62%	268	6,33%	15	0,35%	4236	100,00%

Fonte: MTSS, Quadros de Pessoal (2003)

Por fim, no que diz respeito ao escalão etário dos TPCO também em 2003, verifica-se que predomina o escalão dos 25 aos 29 anos (19,4%) seguido do escalão dos 30 aos 34 anos de idade, caracterizando-se este sector pela relativa juventude desta categoria de pessoal ao serviço, o que é comprovado pelo facto de 60% dos TPCO terem idade inferior a 40 anos.

Fazendo uma leitura em termos de subsectores conclui-se que as “actividades de teatro e musicais” e “outras actividades de diversão e espectáculo diversas” são as categorias que empregam mais TPCO entre os 18 e os 34 anos. Por outro lado nas “outras actividades artísticas e literárias” ¼ dos TPCO tem 50 anos ou mais e nas “actividades dos museus e de conservação de locais e monumentos históricos” esta percentagem é de cerca de 23%.

Quadro 32 - Número de TPCO segundo escalão etário por sector de actividade (1995, 2000 e 2003)

CAE		Escalaão etário																				65 e mais anos		Ignorado		Total	
		De 16 a 17		De 18 a 24		De 25 a 29		De 30 a 34		De 35 a 39		De 40 a 44		De 45 a 49		De 50 a 54		De 55 a 59		De 60 a 64							
91331	Associações culturais e recreativas	3	0,17%	157	8,98%	314	17,95%	289	16,52%	227	12,98%	234	13,38%	196	11,21%	131	7,49%	96	5,49%	64	3,66%	32	1,83%	6	0,34%	1749	100,00%
92311	Actividades de teatro e musicais			116	12,37%	252	26,87%	199	21,22%	125	13,33%	99	10,55%	63	6,72%	32	3,41%	30	3,20%	13	1,39%	9	0,96%		0,00%	938	100,00%
92312	Outras actividades artísticas e literárias			16	5,13%	49	15,71%	47	15,06%	51	16,35%	34	10,90%	37	11,86%	40	12,82%	25	8,01%	12	3,85%	1	0,32%		0,00%	312	100,00%
92320	Gestão de salas de espectáculo e actividades conexas			3	0,81%	34	9,21%	63	17,07%	66	17,89%	66	17,89%	55	14,91%	36	9,76%	22	5,96%	11	2,98%	12	3,25%	1	0,27%	369	100,00%
92342	Outras actividades de espectáculo e diversão diversas n.e.			84	21,37%	98	24,94%	70	17,81%	30	7,63%	31	7,89%	22	5,60%	20	5,09%	21	5,34%	9	2,29%	6	1,53%	2	0,51%	393	100,00%
92510	Actividades das bibliotecas e arquivos			5	6,02%	18	21,69%	17	20,48%	12	14,46%	6	7,23%	9	10,84%	4	4,82%	8	9,64%	2	2,41%		0,00%	2	2,41%	83	100,00%
92520	Actividades dos museus e conservação de locais e de monumentos históricos			22	5,61%	67	17,09%	70	17,86%	60	15,31%	54	13,78%	28	7,14%	31	7,91%	20	5,10%	22	5,61%	15	3,83%	3	0,77%	392	100,00%
TOTAL		3	0,07%	403	9,51%	838	19,64%	755	17,82%	571	13,48%	524	12,37%	410	9,68%	294	6,94%	222	5,24%	133	3,14%	75	1,77%	14	0,33%	4236	100,00

Fonte: MTSS, Quadros de Pessoal (2003)

Fonte: MTSS, Quadros de Pessoal (2003)

1. 2. 4.-Dinâmicas de produção e mercados

A abordagem às questões das dinâmicas produtivas e de mercado não deixa de se manter condicionada pela natureza organizativa do próprio sector, traduzida em termos gerais por uma presença fortíssima de um sector público estatal e autárquico, por uma presença importante de um terceiro sector privado não empresarial e pela presença, ainda pouco sustentada, de estruturas privadas, que, por razões que se prendem de forma acentuada com o grau de desenvolvimento do mercado sectorial interno, se mantêm, num caso ou noutro, fortemente condicionadas pelas orientações de política do governo adoptadas.

Para além da análise do sector na sua globalidade, considera-se pertinente aprofundar algumas dinâmicas subsectoriais, na medida em que as divergências se manifestam não apenas nos aspectos organizativos, mas, paralelamente, ao nível da produção e consumo.

Em termos globais o sector das actividades artísticas e culturais tem manifestado nos últimos anos um grande dinamismo, com tendências para uma diversificação acentuada dos produtos e serviços oferecidos, das suas estruturas técnicas e artísticas de suporte, bem como de diversificação e segmentação dos consumos. Para esta tendência favorável do sector concorreram um número significativo de factores de natureza diversa, alguns deles já

anteriormente referidos, mas que se podem rever no sentido do papel que têm tido nesta dinâmica crescente.

Um dos motores de dinamização económica e produtiva do sector das actividades artísticas e culturais nestas últimas décadas, em especial após finais da década de 80, foi, como já anteriormente se referiu e ilustrou, o impulso decorrente das políticas do governo e das autarquias dirigidas ao sector cultural. Local com actividades culturais, por sector de actividade, entre 1986 e o ano de 2000.

Considera-se que este importante factor impulsionador do sector, teve e continua a ter reflexos directos e induzidos em matéria de produção e criação cultural, na medida em que, para além das actividades de produção e difusão cultural que realiza, também aumentou a sua capacidade de aquisição de serviços e de bens artísticos, nomeadamente de serviços e produtos com autoria, bem como tem procurado, através de políticas e de orientações de apoio financeiro, sustentar projectos de criação, produção e difusão artística e cultural de iniciativa privada e associativa, garantindo frequentemente a sua viabilidade.

Para além disso, o grande investimento que a administração pública fez nas duas últimas décadas em termos de construção de infra-estruturas orientadas para as actividades culturais e artísticas, potenciado pela disponibilização de fundos estruturais europeus, que têm por finalidade o aumento da coesão no espaço europeu, constituiu mais um factor indutor importante de dinamização da produção e do mercado. Não apenas se constata um efeito multiplicador destas actividades nos principais centros urbanos (dentro das aglomerações de Lisboa e do Porto), como se verifica a manifestação desse mesmo efeito multiplicador noutras cidades e centros urbanos, de maior ou menor dimensão. Neste domínio, são componentes importantes quer os investimentos que têm associado, em parceria, a administração central e a administração local – como são os casos das redes de bibliotecas, de museus, de cine-teatros, quer os investimentos de promoção exclusivamente local, viabilizados na sua maioria pelo recurso aos Programas Operacionais.

A animação do mercado cultural também não deixou de ter um papel muito representativo nesta tendência de crescimento sustentado do sector das actividades artísticas e culturais. A expansão e diversificação do consumo cultural estão, como se sabe, associadas à evolução de outras condições sociais e económicas, que durante as últimas décadas têm mantido uma evolução favorável no país: por um lado, um aumento da qualidade de vida, pelo menos numa parte significativa dos sectores sociais e, em especial, nos centros urbanos; por outro lado,

uma evolução positiva do nível de escolaridade da população portuguesa, associado à política de escolaridade obrigatória até ao nono ano de escolaridade, bem como a um aumento, embora que pequeno, da percentagem da população com níveis de qualificação superior. Esta tendência vem conferindo condições favoráveis para uma maior apetência por parte da população, aos consumos culturais e artísticos, e dentro destes, a actividades dentro dos domínios que se estão a analisar.

Outras transformações nos padrões de vida e de uso dos tempos livres têm também contribuído para dinamizar o sector. O aumento dos tempos livres, o aumento de motivações para deslocações de natureza cultural e científica, a crescente sensibilidade das pessoas para as problemáticas do património, da identidade cultural, da criatividade, das expressões artísticas, têm constituído igualmente razão para que as pessoas procurem novas formas de sociabilidade, de convivialidade e de relação com os bens e serviços culturais e artísticos.

A expansão exponencial da oferta de bens e serviços no quadro das indústrias culturais, com especial destaque para o audiovisual e o multimédia, a atracção pela internet (sectores de actividade recreativa, cultural e artística, alguns deles, que não se inscrevem no âmbito deste estudo) teve efeitos igualmente positivos nesta dinamização dos consumos culturais, embora, se possa, sob certa perspectiva, identificar um campo de concorrência entre estas actividades e o domínio mais específico das actividades artísticas e culturais objecto deste estudo. Contudo, a evolução dos padrões de práticas culturais, estudadas noutros contextos que não apenas os nacionais, têm demonstrado que as práticas *indoor* (também designadas “práticas domésticas ou de apartamento”) em especial associadas ao consumo de audiovisuais (televisão, vídeo, DVD, música gravada, jogos de computador, internet) têm cada vez mais um lugar importante, mas não totalmente inibidor das práticas *outdoor* (“práticas de saída”), associadas às visitas ou idas a espectáculos, exposições, festivais, monumentos ou museus, etc.

Em termos de evolução da procura, o sector viveu algumas oscilações entre 1989 e 1998 quer na sua totalidade, quer segundo a modalidade artístico/cultural. Assim, de 1989 para 1992 assistiu-se a um decréscimo de públicos em diversas áreas, com excepção dos museus, do teatro, dos concertos e dança. Esta tendência inverte-se nos anos seguintes, registando-se uma subida de públicos em todas as modalidades com a excepção do teatro e cinema. No teatro assiste-se a uma quebra contínua de público desde 1992, enquanto que nos museus se verifica uma ligeira quebra de 1995 para 1998. O cinema, os monumentos e sítios e as

bibliotecas conheceram aumentos bastantes significativos, com destaque para o cinema que duplicou os públicos de 1995 para 1998.

Quadro 33 - Evolução da procura³³ por modalidades (em milhares)

Modalidade cultural	1989	1992	1995	1998	Variação 1989-98 (%)
Concertos e dança	139	277	331	234	68,3%
Ópera	22	14	35	36	63,6%
Teatro	285	361	339	229	-19,6%
Cinema	11909	7848	7397	14837	24,6%
Museus	4023	4619	5216	5083	26,3%
Monumentos e sítios	1468	1033	1824	2660	81,2%
Bibliotecas	2364	2120	4101	6368	169,4%
Exposições artes plásticas			2397	3900	-
Total	20210	16272	21640	33347	65,0%

Fonte: INE, Estatística da Cultura, Desporto e Recreio,

De uma forma mais geral e ao longo da década de noventa vão-se delineando várias constelações de procura em função do seu volume, que correspondem a formas de consumo mais ou menos massificado:

- A primeira constelação, constituída pelo público de cinema, muito superior às audiências das outras modalidades artísticas, o que demonstra o lado mais massificado desta forma de expressão artística.
- Um segundo grupo, constituído pelas modalidade ligadas ao património (museus + monumentos e sítios) e às bibliotecas, com audiências bastante elevadas e crescentes, embora menos massificadas que o anterior domínio.
- O grupo das artes performativas, com fatias de público mais especializadas, recrutadas de forma mais selectiva. Neste grupo, a ópera aparece numa posição muito distanciada em relação aos públicos do teatro ou da música/dança, sendo esta uma forma artística tradicionalmente associada a públicos de modalidades ditas eruditas ou com natureza mais cultivada em matéria de consumos artísticos.
- Finalmente, o caso das artes visuais, com alguma especificidade, uma vez que englobam audiências iniciadas e outras menos especializadas, mas que no seu total têm bastante representatividade (surtem com um volume de procura superior ao grupo dos monumentos). Este facto não deve estar dissociado do aparecimento de duas grandes instituições culturais com bastante sucesso mediático em termos de público, ambas com

³³ Os dados do INE utilizados encerram sempre algumas limitações em termos de fiabilidade de análise dos consumos culturais, visto não introduzirem variáveis de frequência das idas (pontuais ou não), permitindo-nos questionar se poderemos falar realmente de cenários e perfis de procura (ou de consumos) e não apenas de visitantes.

um papel preponderante ao nível da promoção das artes visuais: a Fundação Serralves – Museu de Arte Contemporânea e o Centro Cultural de Belém.

Uma análise das práticas culturais para o ano de 1999 realizada na região da Grande Lisboa, incluindo nomeadamente actividades de tempos livres, revela uma diferença abissal entre as actividades *indoor* e *outdoor*, ou seja, uma grande predominância de práticas domésticas como ver TV (97,1%), ler revistas (54,3%) e ler livros (34,4%), relativamente às actividades de saída. Entre estas últimas, as mais frequentes são a ida ao cinema (31%) e a ida a museus e exposições (32,6%), seguidas um pouco mais atrás pela ida a concertos de música *pop*/contemporânea (23,7%) ou a ida a espectáculos desportivos (20,8%). Com um peso residual aparecem a ópera (2,7%), os concertos de música clássica/erudita (5,1%) ou a dança (7,2%), actividades tradicionalmente mais associadas a consumos de segmentos da população com níveis de escolaridade e qualificação superior de estatuto social também mais elevado (frequentemente designadas de elites). No fundo aparece aqui reproduzida a estrutura anteriormente traçada na análise das procuras a nível nacional (dados do INE).

Quadro 34 - Actividades de práticas de tempos livres (em percentagem da população inquirida), 1999

Actividades de tempos livres	Homem	Mulher	Total
Ir a concertos de música pop/contemporânea	23,7	23,7	23,7
Ir a concertos de música clássica/erudita	5,1	5,1	5,1
Ir à opera	2,7	2,7	2,7
Ir a espectáculos de teatro	10,4	10,9	10,7
Ir a espectáculos de dança	6,0	8,3	7,2
Ir a espectáculos. Desportivos	30,5	11,8	20,8
Ir a museus e exposições	34,6	30,8	32,6
Ir a bibliotecas	19,8	18,0	18,9
Ler revistas	47,6	60,4	54,3
Ler livros	31,6	37,2	34,6
Ir ao cinema	32,1	31,8	31,0
Ver TV	97,7	96,6	97,1
População	4466426	4856371	9322798

Fonte: INE, IOT (Inquérito sobre ocupação de tempos livres, realizado na área da Grande Lisboa), 1999

Em relação à composição sexual não existem diferenças assinaláveis entre homens e mulheres com excepção da ida a espectáculos de dança e ler livros e revistas (actividades mais feminizadas) e da ida a espectáculos desportivos (actividade mais masculina).

Pode contudo afirmar-se que mais recentemente se têm verificado algumas tendências para a emergência, com mais força e sobretudo junto dos mais jovens, das práticas culturais participativas e activas, com maior envolvimento quer na promoção e organização de pequenos eventos, quer na realização de actividades artísticas de natureza não profissional, essencialmente ocupacional ou amadora. Esta tendência parece constituir um efeito induzido duplamente quer pela proximidade maior a equipamentos culturais de perfil municipal e local, quer pela acessibilidade facilitada e oferta vulgarizada de *ateliers* e de actividades de orientação ou educativas, sem assumirem natureza formativa demasiado pesada (casos de ateliers educativos nos museus, bibliotecas, centros de arte, etc.).

Por fim, não deixa de ser significativa uma tendência de internacionalização destas actividades, representada quer pela presença de produtores e criadores nacionais em contextos estrangeiros (incluindo presença em eventos internacionais, ou a participação em projectos de cooperação), quer pela capacidade de atrair um número crescente de turistas dentro do segmento do turismo cultural, especialmente associado aos domínios do património cultural e artístico e a certos grandes eventos que serviram também para reforçar a afirmação cultural do país no exterior (casos da Europália 91, de Lisboa Capital Europeia da Cultura em 1994, da EXPO em 1998, do Porto - Capital Europeia da Cultura em 2001).

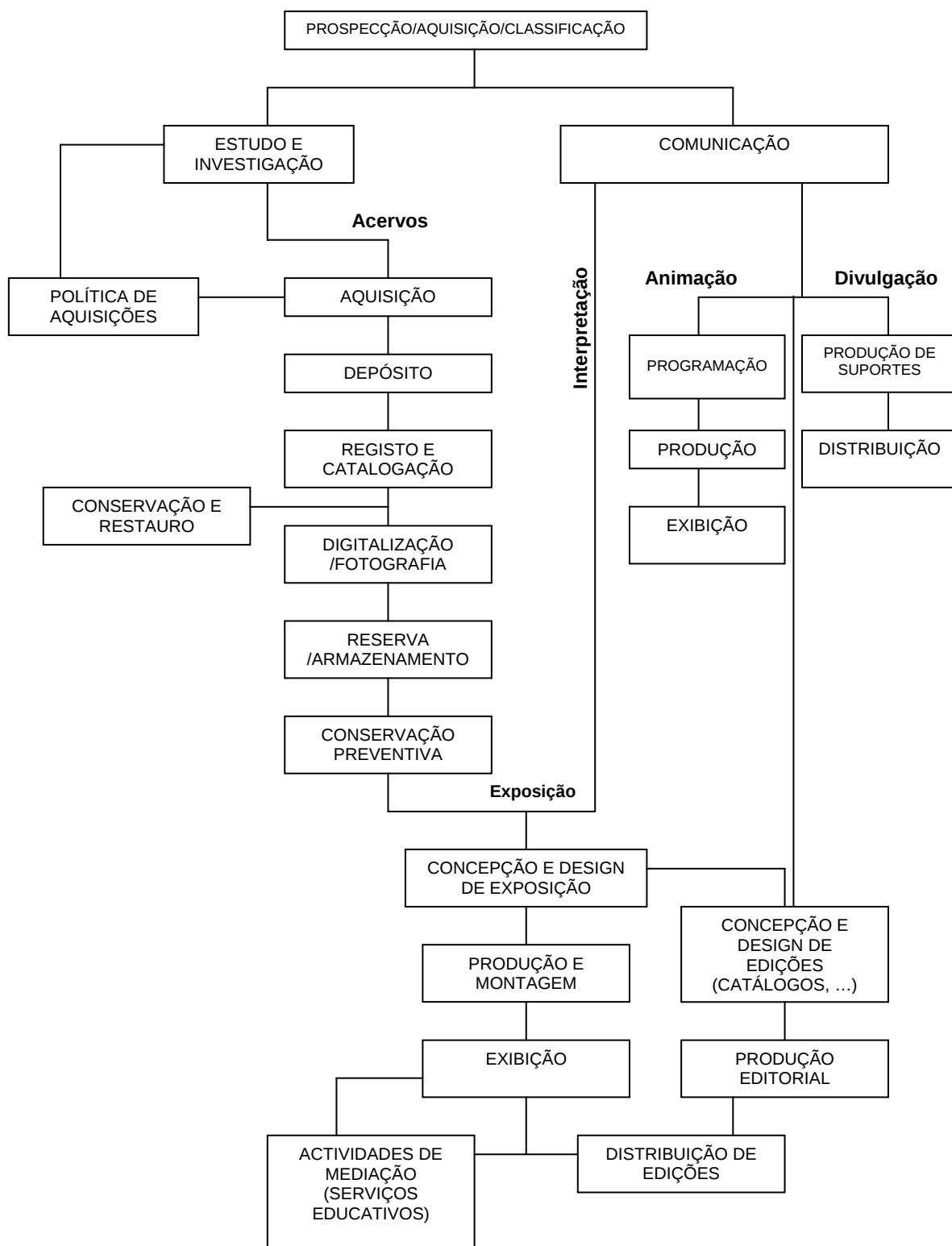
A análise dos principais subsectores considerados no âmbito deste estudo permite clarificar tendências em termos de bens e serviços produzidos e de mercado, bem como do emprego. De acordo com a delimitação do sector das actividades artísticas e culturais proposta, esta analisa os seguintes subsectores: i) património, ii) livro e leitura, iii) artes visuais e iv) dança, música, teatro e outras actividades artísticas.

A evolução do subsector do **património** nos últimos anos é marcada por mudanças ao nível das suas tipologias, incluindo os sítios e os monumentos musealizados, bem como uma gama mais alargada de museus classificados, em geral, segundo a natureza das suas colecções. Ao nível das dinâmicas produtivas, o sector tem apresentado, por um lado, uma tendência para a diversificação dos serviços prestados e, por outro lado, uma complexificação das actividades realizadas dentro das próprias estruturas organizativas. A evolução do conceito de património cultural, bem como do seu papel na formação do indivíduo e no desenvolvimento das sociedades, tem contribuído para uma alteração muito positiva no entendimento da relação que o indivíduo deve estabelecer com os bens culturais, móveis e imóveis, tangíveis e intangíveis, com consequências importantes nos domínios dos serviços que as organizações e os profissionais do sector prestam no mercado.

Poder-se-ia afirmar, embora com alguns riscos de simplificação, que as funções originalmente atribuídas às organizações do subsector do património se centravam nos domínios da investigação, da documentação e da conservação e restauro dos bens culturais, sendo que nas últimas décadas se verificou uma recentragem da actividade neste sector, considerando as funções de interpretação, divulgação e comunicação, no seu sentido mais lato, como finalidade principal. Esta mudança de entendimento do património, da sua função cultural, social e económica, acompanhada por uma transformação global na atitude dos profissionais face à relação destes bens e dos serviços a eles associados com o indivíduo, consumidor, está na base de um conjunto de alterações significativas em termos dos processos produtivos e dos modelos de gestão das organizações que gerem o património, dos perfis de profissionais que elas empregam e da própria cadeia de valor em que estas se inscrevem.

Apesar do excesso de simplificação em que se incorre, e que se poderá traduzir por uma leitura menos exacta dos processos produtivos deste sector essencialmente no que pode representar a diversidade de situações das várias tipologias de actividades consideradas, procura-se de seguida representar através da figura 6, o processo produtivo dos museus e sítios e monumentos musealizados:

Figura 6 - Processo produtivo do subsector do Património



Dentro das várias fases do processo produtivo deste subsector as grandes transformações têm verificado-se essencialmente nos domínios dos sistemas de informação, das tecnologias de conservação e restauro e da comunicação / interpretação.

As inovações introduzidas pelas novas tecnologias de informação e comunicação no campo dos sistemas de documentação, incluindo a informatização dos sistemas de informação relativamente aos registos das peças do acervo, bem como as hipóteses de digitalização dos acervos, têm vindo a revolucionar este tipo de actividades dentro do subsector, quer na perspectiva da qualidade de registos, incluindo imagem das peças, quer na perspectiva do potencial de sua utilização em termos de interpretação e divulgação dos bens em espaço próprio (dentro das próprias instalações do monumento, sítio ou museu) ou por via electrónica. Em paralelo a esta evolução tecnológica, tem verificado-se uma evolução em matéria das competências dos profissionais que cumprem estas funções dentro das organizações, apelando a novos perfis de pessoas responsáveis por executar as tarefas de registo e de gestão da informação.

A evolução tecnológica noutros domínios, incluindo as tecnologias associadas às áreas de diagnóstico, de conservação preventiva e do restauro de peças, tem-se também efectivado de forma acentuada, com implicações quer ao nível das próprias estruturas organizativas do subsector, das competências e perfil dos profissionais envolvidos, bem como, das relações dentro da própria cadeia de valor. Actualmente, a sofisticação das tecnologias de diagnóstico de peças e do estado da sua conservação contribui para alguma especialização em matéria de serviços, tornando-se regular o recurso por parte das organizações a trabalhar no subsector do património, a empresas, mas em especial, a centros de investigação e de ensino (ensino superior, politécnico ou universitário), no sentido de estas lhe prestarem serviços mais especializados e apoiados em tecnologias de ponta.

No domínio das tecnologias de conservação preventiva, a evolução de soluções tecnológicas tem-se traduzido numa melhoria das condições de acondicionamento dos espaços e de controlo de condições ambientais, exigindo por parte das organizações, mais conhecimento sobre esta matéria. Nessa medida, tem verificado-se, uma maior especialização e exigência de conhecimentos junto dos profissionais integrados nestes domínios, bem como, uma vulgarização do recurso das organizações do subsector a consultores ou empresas especializadas em condições de prestarem serviços especializados de apoio.

Por último, outra das áreas de actividades neste subsector que mais tem evoluído é a área da comunicação e interpretação, o que decorre, não apenas dos factores de ordem conceptual anteriormente referidos, mas de alguns outros factores, de que destacamos, por um lado, também, a disponibilização de uma gama de tecnologias muito mais diversificada em matéria de comunicação (os audiovisuais, o multimédia, as realidades virtuais, etc.), e por outro lado, a tendência para uma interpenetração crescente e acentuada das várias disciplinas e áreas de expressão criativa, que têm possibilitado soluções realmente inovadoras no campo da interpretação dos acervos patrimoniais. Neste ramo específico, convém realçar, não apenas as mudanças e evoluções significativas em matéria de projectos expositivos, apelando a novas áreas disciplinares, como o design, o multimédia, o audiovisual, as artes performativas, mas também a evolução em matéria de actividades complementares de interpretação, no campo essencialmente da mediação, com um crescimento exponencial da oferta diversificada de serviços educativos e de animação lúdico-pedagógica. Mais uma vez, se está perante processos importantes de diversificação de acções, que apelam a novas competências do ponto de vista das pessoas que as desenvolvem, a novos perfis profissionais dos responsáveis pela sua concepção e realização e, ao recurso, frequentemente, a serviços exteriores, acentuando a teia de relações dentro da própria cadeia de valor.

Dados publicados sobre os museus referentes ao ano de 2001, permitem evidenciar as questões anteriormente referidas sobre a evolução de actividades prestadas por estas organizações aos visitantes e, complementarmente o pessoal ao serviço. Esta informação, permite ainda uma leitura por tipologia de museus, de acordo com a classificação adoptada pelo INE (quadro 35):

Quadro 35 - Museus, segundo as actividades orientadas para os visitantes, por tipologia (2001)

Tipologia	Actividades orientadas para os visitantes (a)							
	Renovação de exposição permanente	Exposição temporária	Ações dirigidas ao público escolar	Conferência/Seminário	Espectáculos	Visitas guiadas	Outras	Nenhuma
Total	104	162	185	108	88	220	1	41
Museus de Arte	23	35	31	27	22	43	-	8
Museus de Arqueologia	3	9	10	6	1	12	-	3
Museus de Ciências Naturais e de História Natural	7	9	11	8	2	12	-	1
Museus de Ciências e de Técnica	6	9	10	6	4	10	-	4
Museus de Etnografia e de Antropologia	10	22	26	12	12	33	-	5
Museus Especializados	13	15	20	9	7	23	-	5
Museus de História	5	7	11	5	4	12	1	-
Museus Mistos e Pluridisciplinares	19	37	39	24	16	46	-	7
Museus de Território	2	6	7	5	4	6	-	2
Monumentos Musealizados	10	9	12	4	11	13	-	4
Jardins Zoológicos, Botânicos e Aquários	6	3	7	2	5	7	-	2
Outros Museus	-	1	1	-	-	3	-	-

Fonte: INE, Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio, 2001.

Nota: (a) Os museus podem ter uma ou mais actividades orientadas para os visitantes.

Apesar de não ser possível uma comparação com anos anteriores (por razões que se prendem com a inexistência de informação estatística correspondente para os anos anteriores), estes números vêm confirmar uma diversificação de actividades neste domínio. Realça-se o peso que representam actividades como são as “conferências/seminários”, as “visitas guiadas” e em parte também as “acções dirigidas ao público escolar” (em geral podendo constituir visitas guiadas específicas, *ateliers* de natureza pedagógica ou outras), e que se inserem todas numa finalidade de qualificar e diversificar as actividades de mediação /intermediação no sentido de aproximar os bens culturais aos diversos segmentos de público e de facilitar os meios para a sua fruição e compreensão.

Por outro lado, refira-se o significado que os espectáculos assumem neste domínio, demonstrando de facto a abertura destas organizações vocacionadas para a preservação, valorização e interpretação do património, face a novas linguagens e produtos e serviços que atraem públicos e que podem enriquecer as formas de comunicação com eles, com novas apostas de criação de valor a partir do acervo, que é o recurso fundamental neste tipo de estruturas.

Ainda nas áreas da comunicação e animação, este sector sofreu nos últimos anos transformações muito acentuadas em matéria de novas actividades e serviços prestados, situação que esteve na base de algumas estratégias quer no sector público, quer no sector privado. As dificuldades de financiamento que este tipo de estruturas, com um grande peso de trabalho orientado para o estudo e investigação, a documentação e a conservação de bens patrimoniais de valor e significado cultural, sofre, têm vindo a agravar-se nas últimas décadas, por um lado, por dificuldades financeiras que decorrem de um modelo de Estado-Providência (também no sector cultural) em processo de erosão, e por outro lado, por uma dinâmica do mercado que, embora positiva, se tem demonstrado pouco vigorosa no ritmo do seu crescimento. O perdurar desta situação levou, na maioria das estruturas museológicas e de valorização do património existentes, à procura por parte dos seus responsáveis e gestores de novas formas de auto-financiamento, optando por desenvolver uma componente comercial mais forte e organizada, à semelhança do que já era prática noutros países ocidentais, mas, com especial incidência em países de perfil anglo-saxónico, onde os modelos de financiamento das actividades culturais são originalmente distintos.

Neste âmbito, assumem especial importância as apostas que os museus, palácios e monumentos fizeram em matéria de abertura e gestão de lojas próprias e inseridas no seu espaço (instalações) para venda de produtos de *merchandising* entre outros e no aluguer de espaços para actividades de diversa ordem, não incompatíveis com o ambiente do espaço em causa, mas muitíssimo variáveis em função das orientações e da política da direcção ou gestão específica de cada instituição. O quadro 36 apresenta alguns números relativos às receitas totais dos serviços dependentes do Ministério da Cultura que se inserem neste subsector (domínio do Património (IPPAR), embora não inclua os museus dependentes do IPM):

Quadro 36 - Receitas nos serviços dependentes do Ministério da Cultura – área do Património

Descrição	Receitas totais por ano					
	1998		2000		2002	
	Valores (1000€)	%	Valores (1000€)	%	Valores (1000€)	%
Entradas	2947	60,3%	5571	73,9%	5859	73,5%
Lojas	1019	20,9%	1314	17,4%	1750	22,0%
Feira dos Livro + Círculo Leit.	504	10,3%	189	2,5%	32	0,4%
Cedência de espaços	416	8,5%	463	6,1%	328	4,1%
Total	4886	100,0%	7537	100,0%	7969	100,0%
Visitantes anuais (1000)	3214		3251		3165	
Valor entrada por visitante (€)	0,92		1,71		1,85	
Receita por visitante (€)	1,52		2,32		2,52	

Fonte: IPPAR, Ministério da Cultura, 2003 cálculos da equipa QP

De facto verifica-se que a receita por visitante nos serviços dependentes do Ministério da Cultura sob tutela do IPPAR tem, por um lado, provocado o aumento dos níveis de receita média por visitante deste 1998, e, por outro lado, que estas são relativamente superiores às receitas médias de entradas por visitantes (diferenças na ordem dos 0,7€ em média por visitantes de receitas não provenientes de entradas, mas da prestação de outros serviços de natureza comercial).

Embora não seja possível elaborar uma análise comparativa da oferta destas actividades por tipologia de museus, pois não temos forma de referenciar estes valores a outras componentes, designadamente a dimensão das actividades de natureza interna (que não são dirigidas para o público), certo é que existe algum equilíbrio dentro das várias tipologias entre a quantidade oferecida de actividades expositivas e de actividades de mediação.

Como se referiu anteriormente, a evolução das estruturas dentro deste subsector tem correspondido a um aumento do tipo de competências requeridas às equipas técnicas que as organizações possuem, tendência que se tem feito repercutir na dimensão dessas equipas e na tipologia de pessoal que integram. Apesar de outras considerações sobre o emprego, que irão ser sistematizadas com mais profundidade em capítulo posterior, apresentam-se de seguida alguns dados sobre a estrutura do pessoal ao serviço nos museus em 2001.

Actualmente o sector apresenta um peso significativo de pessoal ao serviço a tempo parcial, com o rácio pessoal a tempo completo/ pessoal a tempo parcial da ordem dos 5,4 para o total geral e de 4,0 para a categoria de conservador/técnico superior (incluindo pessoal dirigente). O peso relativo que a modalidade de pessoal a tempo parcial representa hoje neste subsector

prende-se com vários problemas internos destas organizações, quer sejam elas de natureza pública ou privada.

Por um lado, e quanto ao caso das entidades de natureza pública, o crescimento das actividades produzidas e da oferta de serviços que se verificou nos últimos anos, bem como dos visitantes e público, não foi acompanhado por uma adequação dos quadros de pessoal existentes, situação que tem sido resolvida por um recurso permanente a pessoal a tempo parcial que cumpre funções essencialmente inovadoras dentro dos processos produtivos em causa. Mas para além disso, as exigências, como foi afirmado, de diversificação de competências no sentido de responder às novas actividades e serviços prestados, têm também contribuído para aumentar os números de colaborações de pessoal a tempo parcial, designadamente, na categoria de técnicos superiores e outro pessoal técnico.

Por outro lado, e especialmente nas organizações de natureza privada, empresas ou outras instituições de foro associativo ou fundacional, para além dos aspectos referidos, a fragilidade e a viabilidade das actividades e a ainda reduzida escala do mercado, têm igualmente contribuído para essa situação.

Quadro 37- Museus, pessoal ao serviço, por tipologia (2001)

Tipologia	Pessoal ao serviço a tempo completo (a)					Pessoal ao serviço a tempo parcial (b)					Rácio (a)/ (b)	
	Total geral Conservador	Técnico Superior	Técnico	Outro pessoal Administrativo	Auxiliar e Operário	Total geral Conservador	Técnico superior	Técnico	Outro pessoal Administrativo	Auxiliar e Operário	Total geral Conservador	Técnico superior
Total	2 982	651	665	381	1 285	556	164	105	36	251	5,4	4,0
Museus de Arte	579	147	117	61	254	119	60	19	12	28	4,9	2,5
Museus de Arqueologia	148	40	46	16	46	45	7	17	1	20	3,3	5,7
Museus de Ciênc. Naturais e de História Nat.	166	54	40	23	49	23	13	2	1	7	7,2	4,2
Museus de Ciências e de Técnica	171	57	47	32	35	46	6	29	-	11	3,7	9,5
Museus de Etnografia e de Antropologia	140	32	35	21	52	78	20	5	6	47	1,8	1,6
Museus Especializados	150	25	48	34	43	23	10	6	5	2	6,5	2,5
Museus de História	147	25	18	25	79	19	12	2	1	4	7,7	2,1
Museus Mistos e Pluridisciplinares	432	110	94	55	173	69	16	5	7	41	6,3	6,9
Museus de Território	191	62	50	20	59	18	13	4	1	-	10,6	4,8
Monumentos Musealizados	337	59	91	26	161	90	3	14	2	71	3,7	19,7
Jardins Zoológicos, Botânicos e Aquários	514	38	79	66	331	25	3	2	-	20	20,6	12,7
Outros Museus	7	2	-	2	3	1	1	-	-	-	7,0	2,0

Fonte: INE, Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio, 2001.

NOTA: No pessoal conservador/técnico superior está incluído o pessoal dirigente.

Anote-se, por fim, relativamente aos valores de pessoal ao serviço nos museus, o facto de a relação entre pessoal a tempo completo e pessoal a tempo parcial assumir valores algo diferentes nos casos dos museus do território e dos monumentos musealizados (neste caso para a categoria de conservadores/técnicos-superiores). Tratam-se de situações que certamente integram estruturas menos vocacionadas para a constituição de equipas mais flexíveis e, no caso dos monumentos, equipas menos pluridisciplinares.

A evolução do mercado neste subsector foi também significativa nos últimos anos, o que constitui um factor favorável para as estratégias de diversificação de serviços, de segmentação de mercados e de reforço de novas competências e recursos humanos verificadas na grande maioria das organizações do sector.

Por razões que têm a ver com dificuldades de comparação de dados estatísticos para os últimos anos³⁴, não apresentamos alguns dados suplementares sobre procura e consumos nos museus do país, que nos demonstram a tendência crescente da procura dos seus serviços.

³⁴ As estatísticas que o INE publica referente a Museus foram alteradas nos últimos anos, a partir de 2001, o que não permite fazer comparações muito desagregadas com os dados do período anterior.

A abordagem ao subsector do **livro e da leitura** não integra, por razões que se prendem com a própria delimitação global assumida para este sector, a componente da edição³⁵. Nesta medida, a abordagem vai concentrar-se predominantemente sobre o domínio da leitura, nomeadamente no subsector de actividade das bibliotecas, não deixando contudo, de fazer também referência às actividades de arquivo, cujas estruturas têm vindo a ser dinamizadas pela política governamental para a área.

Relativamente à produção literária, tratando-se de uma área de actividade de organização muito simplificada em termos de processos produtivos, uma vez que predominam os profissionais individuais e que, ao nível de mercados, se apresenta intrinsecamente relacionada e dependente da actividade editorial, e em certa medida apenas, de algumas acções de promoção assumidas pelo Governo, através do Ministério da Cultura, como são os casos das presenças em feiras internacionais. As referências à produção literária serão, assim, consideradas numa perspectiva de caracterização da cadeia de valor do subsector do livro.

As actividades ligadas à promoção da leitura e divulgação do livro têm assumido, no país e nas duas últimas décadas (80 e 90), uma representatividade crescente no sector das actividades artísticas e culturais, mercê de uma política do Governo bastante bem estruturada para as bibliotecas, consubstanciada no projecto da Rede de Leitura Pública (lançado em finais da década de 80 e objecto de um renovado impulso a partir de meados da década de 90), ancorado nos municípios e no projecto de desenvolvimento das bibliotecas escolares.

Esta aposta no alargamento da rede de bibliotecas públicas veio introduzir no sector novos conceitos de serviços de bibliotecas, que implicaram algumas transformações no conjunto de actividades desempenhadas por estas instituições. Para além disso, e tal como se passou no subsector do património e dos museus, a evolução tecnológica, designadamente, da informática e das tecnologias de informação e comunicação, trouxeram com a digitalização, mudanças acentuadas nos processos de produção e de trabalho neste domínio das bibliotecas, novas formas de relacionamento com outras instituições, com o mercado e novas oportunidades de relacionamento com outras áreas de expressão cultural.

A simplificação dos processos e tramitações indispensáveis e a flexibilização de procedimentos e de formas de relacionamento com o público, foi acompanhada, em especial no âmbito das bibliotecas da rede pública, da integração crescente de outro tipo de actividades e de serviços

³⁵ O sector da edição está incluído no estudo do "Sector dos Serviços de Informação e Comunicação".

a prestar ao público. Na área das bibliotecas da rede pública, o novo conceito multifacetado de espaço destinado à leitura, passou a combinar as funções e tarefas tradicionalmente associadas às funções bibliotecárias, com actividades diversificadas de relacionamento e animação do público, aproveitando em geral o livro e a leitura como motor dessa programação.

Por outro lado, a generalização do acesso a edições em suporte digital, veio nos últimos anos, desencadear algumas transformações nas funções e tarefas executadas nestas organizações, nomeadamente, no campo das aquisições, do intercâmbio e troca de obras inter-bibliotecas, da disponibilização do acesso às bases de dados junto do público, do próprio acesso dos leitores às obras em suporte digital. Esta “revolução” que se está a dar nas bibliotecas, irá continuar a modificar de modo profundo algumas das estruturas organizativas montadas, apelando naturalmente a novas competências, dispensando ou fazendo desaparecer algumas funções tradicionais e sobretudo, alterando a posição destas organizações no âmbito da respectiva cadeia de valor. A expansão da produção e do acesso a livros em suporte digital virá a alterar progressivamente a relação das bibliotecas com as editoras e com o seu mercado de leitores.

O quadro 38 mostra o grande salto em termos da consulta de bases de dados que se deu na segunda metade da década de 90 e que demonstra precisamente esta transformação ao nível dos serviços de biblioteca:

Quadro 38 - Evolução do número de bases de dados consultadas em bibliotecas (1995-2001) por entidade proprietária ou natureza jurídica

TIPO DE BIBLIOTECA	NÚMERO DE BASE DE DADOS CONSULTADAS							
	1995		2000		2001		Tx crescimento médio anual 95-2000	Tx crescimento 2000-2001
	milhares	%	milhares	%	milhares	%		
TOTAL	50	100,0	1711	100,0	1805	100,0	102,7	5,5
NACIONAIS	-	-	5	0,3	5	0,3	-	0,0
ESPECIALIZADAS	19	38,0	77	4,5	91	5,0	32,3	18,2
IMPORTANTES NÃO ESPECIALIZADAS	-	-	-	-	-	-	-	-
PÚBLICAS	1	2,0	151	8,8	254	14,1	172,8	68,2
ESTAB. ENSINO SUPERIOR	27	54,0	1158	67,7	1116	61,8	112,1	-3,6
ESCOLARES	3	6,0	320	18,7	339	18,8	154,5	5,9

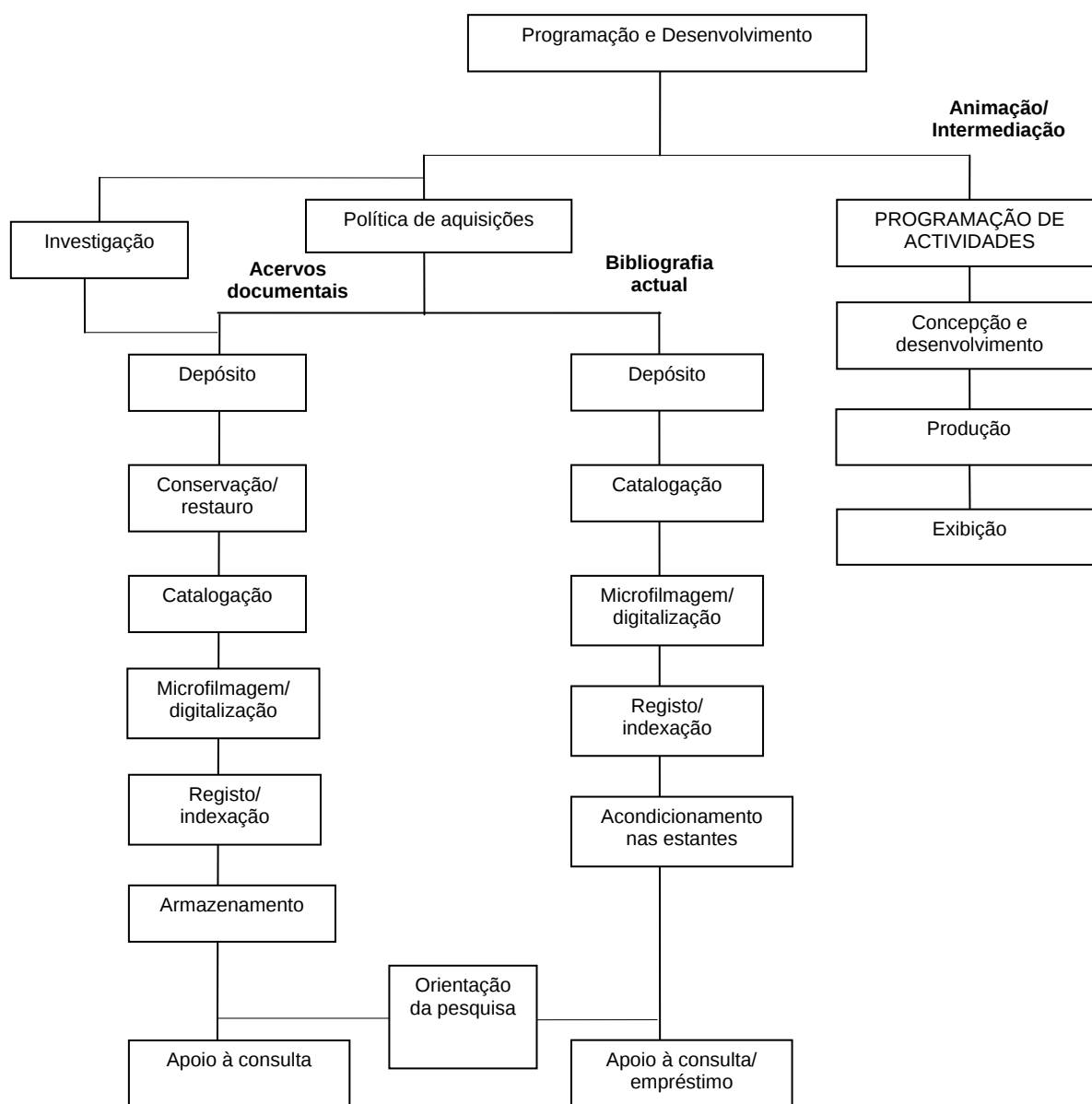
Fonte: INE, Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio, 1995, 2000, 2001

A evolução foi especialmente acentuada entre 1995 e 2000, tendo vindo a partir dessa data a demonstrar uma tendência para estabilizar. De realçar, no entanto, que a taxa de crescimento entre 2000 e 2001 nas bibliotecas pública ainda é significativamente elevada, o que pode ser

explicado pelo facto de em cada ano se inaugurarem algumas novas bibliotecas municipais inseridas na rede de leitura pública.

Com o mesmo princípio com que anteriormente se apresentou uma figura com explicitação dos processos produtivos para o subsector do património e museus, a figura 7 procura descrever o processo produtivo relativo às bibliotecas, embora admitindo algumas simplificações ou generalizações:

Figura 7 - Processo produtivo do subsector das Bibliotecas



A evolução que os dados estatísticos nos fornecem relativamente ao pessoal ao serviço das bibliotecas podem igualmente completar estas conclusões em matéria de transformação das funções e dos serviços prestados por este subsector.

O quadro 39 apresenta a evolução do pessoal ao serviço por classificação do pessoal, não incluindo as bibliotecas escolares, dados que demonstram uma evolução muito significativa ao nível das qualificações superiores e das qualificações específicas.

Quadro 39 - Evolução do pessoal ao serviço em bibliotecas, excepto escolares (1995-2001) por classificação

PESSOAL POR CLASSIFICAÇÃO	1995		2000		2001		Tx crescimento médio anual 95- 2000	Tx crescimento 2000-2001
	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
PESSOAL TÉCNICO SUPERIOR*	399	10,0	529	9,6	695	11,9	5,8	31,4
PESSOAL TÉCNICO SUPERIOR C/FORMAÇÃO DE BAD	440	11,0	623	11,3	552	9,5	7,2	-11,4
PESSOAL TÉCNICO PROFISSIONAL C/ FORMAÇÃO DE BAD	1112	27,8	1685	30,6	1746	29,9	8,7	3,6
PESSOAL TÉCNICO	398	10,0	420	7,6	451	7,7	1,1	7,4
PESSOAL ADMINISTRATIVO	607	15,2	919	16,7	1022	17,5	8,6	11,2
OUTRO PESSOAL	1042	26,1	1325	24,1	1372	23,5	4,9	3,5
TOTAL	3998	100,0	5501	100,0	5838	100,0	6,6	6,1

Fonte: INE, Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio, 1995, 2000, 2001
Nota* - Pessoal técnico superior para além dos que tem formação de BAD

Em 2001, mais de metade do pessoal ao serviço nas bibliotecas possuía formação específica em BAD (de nível superior ou técnico profissional), cerca de 39,4%, ou formação de nível superior 11,9%. Por outro lado, verifica-se entre 2000 e 2001, um crescimento muito significativo de técnicos superiores sem formação específica de BAD, da ordem dos 31,4%, o que vem confirmar esta evolução das bibliotecas para novas funções ao nível da programação e da animação de outras áreas de expressão, mudança esta que tem estado cada vez mais suportada em pessoal qualificado.

Especialmente no domínio das bibliotecas integradas na rede de leitura pública e de promoção autárquica, verifica-se que num conjunto muito alargado de concelhos do território nacional, estes equipamentos assumem um papel aglutinador e central dentro das dinâmicas de acção cultural de promoção local.

Para um grande número de centros urbanos sede de concelho as bibliotecas constituem a principal estrutura de natureza cultural, integrando equipas qualificadas e com competências, não apenas nas áreas das funções de documentação e de apoio à consulta, mas em actividades direccionadas para a animação e intermediação. Esta nova fileira de actividade que se veio a integrar no conceito de biblioteca da rede de leitura pública, e que procurou

ultrapassar de certo modo algumas barreiras perante as suas funções mais eruditas, foi um factor importante na diversificação de serviços oferecidos, incluindo designadamente, para além de actividades de natureza mais educativa e de mediação (“horas de conto”, lançamento de livros, etc.) que apelam a determinado tipo de profissionais, outra programação de cruzamento com outras formas de expressão artística, (artes visuais, espectáculos de música, teatro, etc.) que pressupõem competências nas respectivas equipas ao nível da programação e da produção de eventos.

A tendência de descentralização da rede de bibliotecas, bem como as transformações que o conceito de biblioteca de leitura pública veio a sofrer nas últimas década, tiveram naturalmente os seus reflexos em termos do mercado da procura de livros para consulta e para requisição (conforme se pode verificar pelos dados apresentados no quadro 40). Mas o papel da rede de bibliotecas escolares não deixou, naturalmente de significar um forte impulso no desenvolvimento dos níveis de leitura da população mais jovem, reforçando esta tendência crescente de utilizadores. O crescimento mais significativo ao nível dos utilizadores no período de 1995 a 2001 dá-se, precisamente, nas bibliotecas escolares, do ensino superior e nas bibliotecas públicas (inseridas na sua maioria na rede de leitura pública).

Quadro 40 - Evolução dos utilizadores de bibliotecas (1995-2001) por entidade proprietária ou natureza jurídica

TIPO DE BIBLIOTECA	NÚMERO DE UTILIZADORES							
	1995		2000		2001		Tx crescimento médio anual 95-2000	Tx crescimento 2000-2001
	milhares	%	milhares	%	milhares	%		
TOTAL	4101	100,0	9992	100,0	12096	100,0	19,5	21,0
NACIONAIS	71	1,7	69	0,7	62	0,5	-0,3	-9,9
ESPECIALIZADAS	294	7,2	411	4,1	438	3,6	6,9	6,7
IMPORTANTES NÃO ESPECIALIZADAS	49	1,2	56	0,6	62	0,5	2,7	10,0
PÚBLICAS	2139	52,2	4516	45,2	5280	43,7	16,1	16,9
ESTAB. ENSINO SUPERIOR	668	16,3	2031	20,3	2728	22,5	24,9	34,3
ESCOLARES	881	21,5	2909	29,1	3526	29,1	27,0	21,2

Fonte: INE, Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio, 1995, 2000, 2001

O crescimento de utilizadores tem sido simultaneamente acompanhado por crescimento positivo quer do número de documentos consultados, quer do número de utilizadores que solicitam empréstimo de documentos. Interessante é verificar que, ao nível dos documentos consultados, a situação entre o ano de 2000 e 2001 não mantém dinâmicas positivas, nos casos das bibliotecas nacionais, das especializadas e das públicas (praticamente estabilizando neste caso), enquanto no que se refere à evolução dos utilizadores com documentos emprestados as dinâmicas que se mantêm positivas até 2001.

Quadro 41 - Evolução do número de documentos consultados em bibliotecas (1995-2001) por entidade proprietária ou natureza jurídica

TIPO DE BIBLIOTECA	NÚMERO DE DOCUMENTOS CONSULTADOS							
	1995		2000		2001		Tx crescimento médio anual 95-2000	Tx crescimento 2000-2001
	milhares	%	milhares	%	milhares	%		
TOTAL	9561	100,0	15852	100,0	16473	100,0	10,6	3,9
NACIONAIS	329	3,4	516	3,3	347	2,1	9,4	-32,8
ESPECIALIZADAS	1092	11,4	1349	8,5	1221	7,4	4,3	-9,5
IMPORTANTES NÃO ESPECIALIZADAS	42	0,4	110	0,7	123	0,7	21,2	11,8
PÚBLICAS	3665	38,3	6105	38,5	6079	36,9	10,7	-0,4
ESTAB. ENSINO SUPERIOR	2302	24,1	3768	23,8	3780	22,9	10,4	0,3
ESCOLARES	2130	22,3	4005	25,3	4923	29,9	13,5	22,9

Fonte: INE, Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio, 1995, 2000, 2001

Igualmente interessante é verificar o que representa, ao nível dos hábitos de leitura, a evolução positiva dos utilizadores que solicitam o empréstimo de documentos e, bem como verificar que praticamente metade desses utilizadores o faz em bibliotecas públicas, sector que se encontra mais descentralizado territorialmente. Esta evolução, em princípio, poderá ainda significar uma propensão positiva e crescente das populações para a aquisição de livros, com consequências paralelas no mercado livreiro (apesar da existência de factores inibidores, como é por exemplo o preço dos livros, se tivermos em linha de conta o poder de compra médio da população, e sobretudo das camadas mais jovens que são, de facto, aquelas que podem desenvolver mais acentuadamente os seus hábitos de leitura).

Quadro 42 - Evolução dos utilizadores com documentos emprestados em bibliotecas (1995-2001) por entidade proprietária ou natureza jurídica

TIPO DE BIBLIOTECA	NÚMERO DE UTILIZADORES COM DOCUMENTOS EMPRESTADOS							
	1995		2000		2001		Tx crescimento médio anual 95-2000	Tx crescimento 2000-2001
	milhares	%	milhares	%	milhares	%		
TOTAL	1620	100,0	2782	100,0	3157	100,0	11,4	13,5
NACIONAIS	0	0,0	2	0,1	2	0,1	-	-
ESPECIALIZADAS	111	6,9	66	2,4	69	2,2	-9,9	4,5
IMPORTANTES NÃO ESPECIALIZADAS	2	0,1	6	0,2	8	0,3	24,6	33,3
PÚBLICAS	831	51,3	1390	50,0	1614	51,1	10,8	16,1
ESTAB. ENSINO SUPERIOR	361	22,3	706	25,4	781	24,7	14,4	10,6
ESCOLARES	316	19,5	613	22,0	684	21,7	14,2	11,6

Fonte: INE, Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio, 1995, 2000, 2001

No que respeita ao domínio dos arquivos, trata-se de um subsector que começa a revelar igualmente um dinamismo crescente em consequência do lançamento do Programa de Apoio à Rede dos Arquivos Municipais (PARAM), sustentado também numa parceria ente as autarquias e a administração central. As transformações futuras e em curso neste domínio estão também bastante dependentes do impacte das novas tecnologias de informação, das possibilidades que a digitalização de documentos permite em termos do relacionamento destas estruturas

com o público em geral e do acesso até agora relativamente controlado a um património documental com frequência excessivamente frágil.

O subsector das **artes visuais** talvez seja aquele que menos mutações tem apresentado no que refere às dinâmicas produtivas organizacionais, embora, ao nível individual, do Artista Plástico, não se possa deixar de reconhecer o impacte que as tendências para a utilização do audiovisual, das novas tecnologias multimédia e de realidade virtual, bem como para uma aproximação/intersecção destes vários suportes de expressão artística a nível das artes plásticas vão certamente ter no exercício da sua actividade profissional e na sua forma de se interrelacionar com outras áreas de criação e produção cultural.

No âmbito deste subsector das artes visuais, incluem-se actualmente, para além das artes plásticas ditas convencionais como a pintura, a escultura, a gravura, os domínios da fotografia e da criação de instalações. Não estão incluídas no entanto, por opção de delimitação do estudo³⁶, as áreas do design, da arquitectura e do audiovisual.

No caso especial da fotografia, verificou-se nos últimos anos uma mudança muito acentuada, decorrente designadamente, da decisão política tomada pelo Governo, em 1995, de criação de uma organização nacional com competências ao nível da documentação, da preservação, da divulgação e promoção deste *media*, com impacte ao nível também da qualificação dos profissionais no sector. Este investimento político para o domínio da fotografia foi paralelo a uma dinâmica significativa do mercado, nomeadamente em termos da respectiva divulgação e do crescimento, em quantidade e qualidade, de exposições de fotografia e de outros eventos de dimensão e impacte significativos no país – casos dos “Encontros de Fotografia de Coimbra” e ainda os “Encontros de Imagem”, em Braga (estes últimos alargados a outras áreas da criação e produção de imagem, nomeadamente nos campos do audiovisual e do multimédia).

As dinâmicas de criação/produção neste subsector são predominantemente individuais, dificultando uma análise semelhante às anteriores em matéria de processos produtivos. No entanto, tal não significa que não se possam identificar dinâmicas de transformação interessantes, igualmente decorrentes da utilização pelos Artistas Plásticos de tecnologias audiovisuais e multimédia. Esta tendência tem tido algumas consequências importantes ao nível dos conteúdos formativos que os respectivos cursos artísticos actualmente integram, e

³⁶ De acordo com a delimitação acordada com o IQF e porque estas áreas estão integradas dentro de outros grandes sectores.

por outro lado, tem aberto um significativo campo de interrelacionamento entre Artistas Plásticos e profissionais ligados às tecnologias da imagem e às informáticas, despoletando frequentemente campos de experimentação completamente inovadores, inclusive na área das *webarts*.

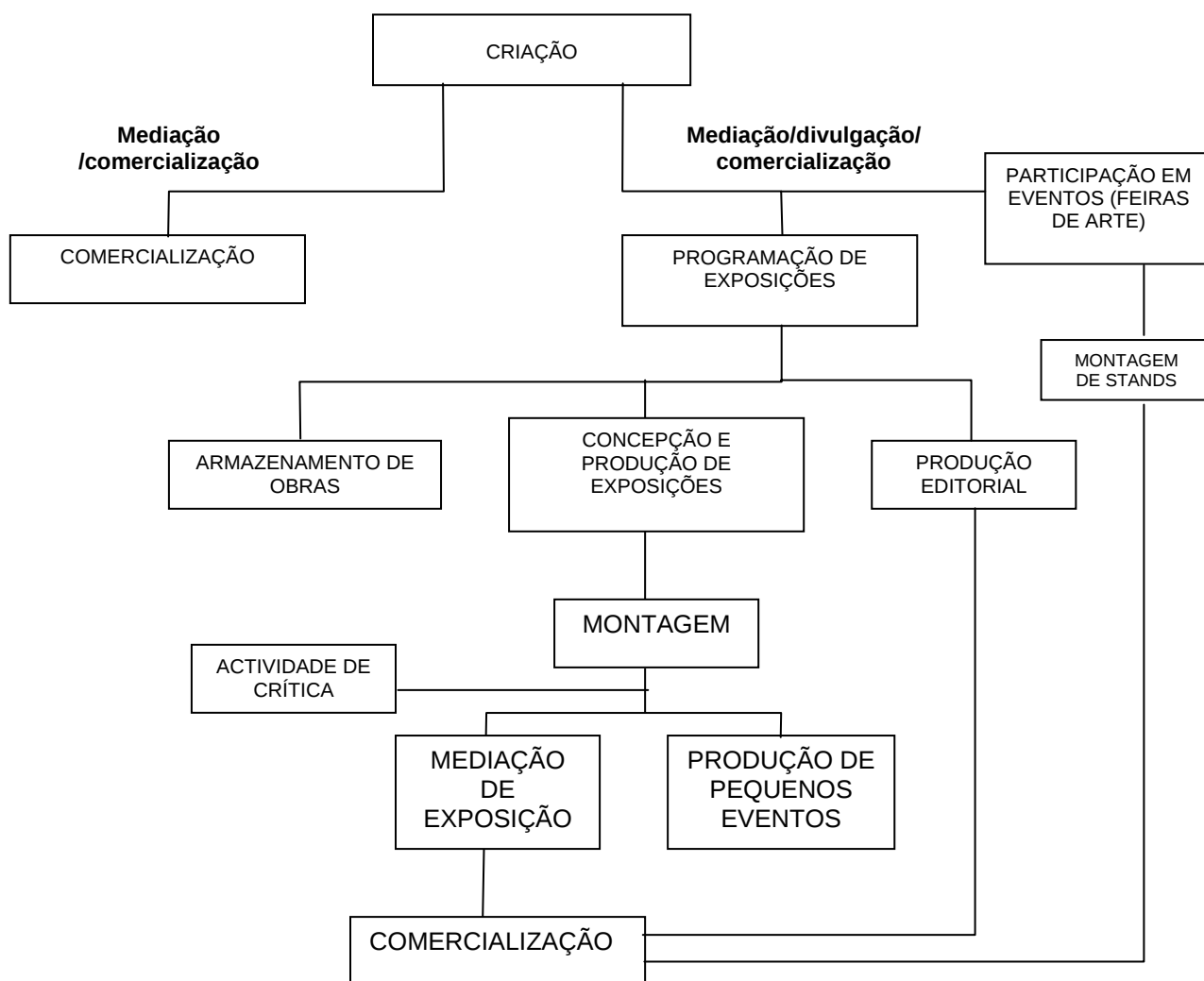
Esta tendência poderá vir a ter repercussões complementares no que diz respeito às condições de trabalho, implicando investimentos acrescidos em material tecnológico em ateliers e, eventualmente, desencadeando novas práticas associativas dos seus profissionais complexificando ligeiramente as próprias organizações. A partilha eventual de equipamentos informáticos e multimédia por artistas, poderá traduzir-se numa nova tendência de organização nas áreas artísticas em causa e, eventualmente, pela integração destes em equipas pluridisciplinares no quadro de um processo mais plurifacetado.

Mas é ao nível dos domínios da distribuição e da comercialização dos produtos – obras artísticas, que interessa aprofundar a análise em termos de dinâmicas produtivas e de mercado. A componente de comercialização (em sentido alargado do termo) das obras de arte visuais está actualmente dominada por três vertentes, as galerias, os *marchands/dealers* de arte (em nome individual) e as feiras ou grandes eventos de arte. A sua presença no mercado não se resume ao cumprimento de tarefas diferenciadas e complementares, mas articula-se de modo estreito, potenciando-se mutuamente.

A relação com os criativos – artistas toma actualmente diferentes formatos, desde relacionamento mais pontuais, a relações de fidelização ou mesmo exclusividade na divulgação das obras e sua comercialização. Esta evolução para relacionamentos diferenciados tem contribuído paralelamente, para introduzir algumas mudanças no próprio perfil de actividades que os profissionais de comercialização de arte vêm cumprindo. Por outro lado, a introdução de novos suportes como o audiovisual e o multimédia e de novas formas criativas, caso das instalações, tem exigido junto dos galeristas e outros comerciantes de arte, novas respostas às necessidades dos artistas, quer ao nível da divulgação das suas obras no mercado, quer das próprias funções de armazenamento de peças de arte e de comercialização.

A figura 8 procura representar as principais fases do processo, identificando as várias fileiras de actividade no sector: a mediação /comercialização directamente assumida pelos *marchands/dealers* de arte e a mediação /divulgação /comercialização assumida principalmente pelas galerias de arte, embora também possam intervir alguns museus de arte.

Figura 8 - Processo produtivo do subsector das Artes Visuais



A figura 8 não representa, no entanto, de forma conveniente a extensão dos domínios de actividade actualmente relacionados com o sector da fotografia, nas suas vertentes de documentação, diagnóstico e conservação. Esse tipo de tarefas que estão concentrados fundamentalmente em organismos de natureza pública, centralizadas em parte no recém-criado Centro Português de Fotografia, mas que se estendem a outras estruturas de carácter municipal, aproximam-se em grande medida das funções anteriormente descritas para o sector do património. São também áreas fortemente influenciadas para evolução tecnológica, tanto no domínio da digitalização dos suportes, como na conservação dos valiosos acervos fotográficos existentes, neste último caso apelando a algumas competências específicas.

Numa perspectiva comercial, as organizações que interferem predominantemente neste subsector são as galerias de arte, com uma dinâmica que se tem demonstrado significativa nos últimos anos. Esta evolução positiva decorrerá principalmente de duas ordens de razão: por um lado, a expansão do mercado da arte em Portugal, associado quer a um possível alargamento do segmento de população com níveis de rendimento mais elevado, quer ao papel que instituições públicas e privadas atribuem à aquisição de obras de arte relacionadas com uma política de imagem e de prestígio, bem como com uma política de aquisição e valorização de activos, nomeadamente de grandes instituições financeiras e empresariais (Caixa Geral de Depósitos, Banco Comercial Português, EDP, que inclusivamente criou um conjunto de prémios neste domínio), não se podendo colocar neste subsector as questões do mecenato de forma idêntica à dos demais subsectores da actividade cultural, como o património, a música ou as artes performativas.

Por outro lado, tem sido igualmente relevante o papel desempenhado pelas instituições públicas, de âmbito central e autárquico, nomeadamente museus e outros espaços de exposição (Museu de Serralves, Centro Cultural de Belém, etc.), através das respectivas políticas de encomenda, divulgação de artistas e legitimação artística e profissional que daí decorre (com consequências também na esfera comercial), tendo neste âmbito vindo a adquirir uma posição fundamental a figura do Comissário/Curador de Exposições.

Constata-se contudo que se mantém uma predominância de espaços sem fins lucrativos no subsector em matéria de divulgação e comercialização da arte, rondando cerca de 2/3 do total de espaços. Tal não significa, no entanto que o número de galerias e outros espaços de exposição com fins lucrativos não apresentem no mesmo período uma taxa crescente (cerca de 8,4% de aumento ao ano entre 1995 e 2001), que é mais elevada na região de Lisboa e Vale do Tejo relativamente ao resto do país (quadro 43).

Quadro 43 - Dinâmica de oferta e de procura no domínio das artes visuais

DESCRIÇÃO	1995	2000	2001	Tx. de crescimento médio anual 95-01	Tx. de crescimento 2000-2001
Galerias e outros espaços de exposição	290	479	556	11.5	16.1
• Com fins lucrativos (%)	24.8	21.7	23.6	7.6	26.0
• Sem fins lucrativos (%)	75.2	78.3	76.4	11.5	13.3
Exposições realizadas	2318	4255	4708	12.9	10.6
• Individuais (%)	60.4	62.7	63.0	-	-
• Colectivas (%)	39.6	37.3	37.0	-	-
Visitantes (em milhares)	2397.2	3786.9	4196.0	9.6	10.8
Nº médio de visitantes por galeria (em milhares)	8.3	7.9	7.5	-	-

Fonte: Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio, 1995, 2000, 2001

Notas: neste quadro não estão incluídas as regiões autónomas.

De acordo com os valores apresentados no quadro 44 o ritmo de crescimento na oferta, designadamente na oferta de exposição por parte das galerias no Continente tem apresentado-se relativamente equivalente ao ritmo de crescimento da própria procura em termos de número de visitantes. No entanto, desceu sensivelmente o número médio de visitantes por galeria entre 1995 e 2001, passando de cerca de 8300 pessoas para 7500 pessoas.

De acordo com dados estatísticos disponíveis, o número de autores representados em exposições teve um comportamento crescente entre 2000 e 2001, com uma variação global de cerca de 34%, bem como o número de objectos expostos, com uma variação de cerca de 15,1% confirmando a dinâmica no sector. A análise destes dados de produção, confirmam igualmente uma forte concentração do sector nas grandes cidades, Lisboa e Porto, na medida em que, em 2001, cerca de 38,5 % do total de autores representados e 38,4% dos objectos expostos foram-no na Região de Lisboa e Vale do Tejo (presumivelmente a maioria na cidade de Lisboa) e cerca de 25,9% do total de autores representados e 28,4% dos objectos expostos o foram na Região Norte (presumivelmente a maioria na cidade do Porto).

Quadro 44 - Dinâmica de objectos expostos e de autores representados nas galerias de arte e outros espaços (2000 e 2001)

ÂMBITO GEOGRÁFICO	GALERIAS DE ARTE E OUTROS ESPAÇOS				OBJECTOS EXPOSTOS				AUTORES REPRESENTADOS			
	2000		2001		2000		2001		2000		2001	
	Nº	%	Nº	%	Milh.	%	Milh.	%	Nº	%	Nº	%
PORTUGAL	479	100,0%	556	100,0%	163,4	100,0%	188,1	100,0%	18286	100,0%	24445	100,0%
NORTE	120	25,1%	142	25,5%	44,7	27,4%	53,3	28,3%	4328	23,7%	6343	25,9%
CENTRO	92	19,2%	99	17,8%	27,8	17,0%	30,6	16,3%	3253	17,8%	3995	16,3%
LISBOA E V. DO TEJO	173	36,1%	215	38,7%	62,8	38,4%	72,2	38,4%	6919	37,8%	9417	38,5%
ALENTEJO	46	9,6%	52	9,4%	14,6	8,9%	17,5	9,3%	2013	11,0%	3062	12,5%
ALGARVE	18	3,8%	18	3,2%	6,4	3,9%	7,1	3,8%	1042	5,7%	1050	4,3%
AÇORES	11	2,3%	12	2,2%	3,2	2,0%	1,5	0,8%	267	1,5%	125	0,5%
MADEIRA	19	4,0%	18	3,2%	3,9	2,4%	5,8	3,1%	464	2,5%	453	1,9%

Fonte: INE, Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio, 2000/2001

Outro aspecto interessante ao nível da área comercial, que naturalmente se prende com uma postura pública de incentivo³⁷ e uma aposta particular, por parte das galerias de arte, de maior presença nas feiras internacionais de arte, projectando os Artistas Plásticos portugueses no estrangeiro, é verificado pelos valores de evolução do comércio internacional de obras de arte em Portugal, apesar de um saldo comercial deficitário, com um volume de entrada de obras de arte superior ao volume de saídas, em termos de valor (em euros).

Quadro 45 - Dinâmica do comércio internacional de obras de arte (1998 e 2001)

PAÍSES	Saídas de bens					Entrada de Bens				
	1998		2001		Tx crescimento médio anual 98-2001	1998		2001		Tx crescimento médio anual 98-2001
	1000 euros	%	1000 euros	%		1000 euros	%	1000 euros	%	
Total	1067	100,0	1452	100,0	10,8	1683	100,0	1841	100,0	3,0
União Europeia	66	6,2	17	1,6	-36,4	1112	66,1	947	51,4	-5,2
Outros Países Europeus	807	75,6	837	78,4	1,2	132	7,8	70	3,8	-19,1
PALOP	55	5,2	112	10,5	26,8	10	0,6	5	0,3	-20,6
Outros Países Africanos	1	0,1	-	-	-	44	2,6	20	1,1	-23,1
Estados Unidos	80	7,5	297	27,8	54,8	178	10,6	464	25,2	37,6
Japão	2	0,2	3	0,3	14,5	5	0,3	1	0,1	-41,5
Outros Países	56	5,2	186	17,4	49,2	202	12,0	334	18,1	18,2

Fonte: INE, Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio 2000/2001; Cálculos QP

No entanto, verifica-se um crescimento nas saídas de bens nesse período, com excepção dos países da União Europeia, para onde baixaram os valores, já de si, muito pouco representativos. Portugal exporta sobretudo obras de arte para outros países europeus (fora da União Europeia) e para os Estados Unidos, enquanto que as entradas de obras de arte, em

³⁷ Nomeadamente a participação de artistas nacionais nos grandes eventos mundiais de arte contemporânea – Bienal de Veneza, Bienal de S. Paulo, bem como o acordo tripartido Ministério da Cultura, Fundação Calouste Gulbenkian, FLAD de apoio à internacionalização de galerias.

termos de valor, são maioritariamente provenientes dos países da União Europeia seguido dos Estados Unidos.

O fenómeno de internacionalização que estes valores deixam transparecer, dado o relativo equilíbrio entre entradas e saídas de bens de arte, pode tornar-se uma condição favorável para a consolidação do sector.

Relativamente ao **subsector das artes do espectáculo e performativas** pode também afirmar-se que as respectivas tendências de evolução se caracterizam por fenómenos de expansão, de diversificação e de complexificação. Estes três eixos de orientação da evolução no subsector têm determinado um conjunto de novos contextos de produção e de mercado, com implicações significativas em matéria da evolução dos empregos e das competências a desenvolver neste domínio.

O alargamento do conceito de cultura anteriormente referido, bem como o reconhecimento da existência de uma cultura popular e de uma cultura de massas ao lado de uma cultura cultivada ou erudita, têm dado origem à *proliferação dos géneros e dos estilos*, bem como à revalorização de algumas formas de expressão artística. Podemos assim identificar no domínio da música, a música de carácter erudito – clássica, contemporânea, ópera – a música popular/tradicional, o *rock/pop*, o *jazz*, a música electrónica, a música ligeira, etc.; no domínio do teatro, o teatro comercial (sobretudo La Féria, mas também pequenas produções nas quais tendem a dominar e se procura em parte rentabilizar noutro *media* as estrelas de televisão – Rita Blanco, António, Feio, Alexandra Lencastre, Diogo Infante, por exemplo), o teatro de revista, o teatro independente; no domínio da dança, o ballet, a dança moderna, a dança contemporânea, as danças étnicas e tradicionais; o teatro de marionetas e o circo como formas de expressão objecto de recuperação e revalorização artísticas e criativa. Finalmente, é possível ainda verificar o aparecimento de géneros híbridos, multidisciplinares, normalmente associados às correntes mais vanguardistas da criação e que resultam da contaminação/erosão de fronteiras entre linguagens e técnicas diversificadas: teatro/dança, multimédia, vídeo/dança, *performance*.

Subjacente à proliferação de géneros e estilos está igualmente a diversidade das suas formas de distribuição e divulgação / comercialização junto dos públicos, bem como a diversificação de perfis organizacionais que, procuram soluções relativamente novas de rentabilização que contribuam para assegurar a respectiva sustentabilidade. Relativamente aos modelos organizacionais, que se têm multiplicado, podemos distinguir entre os de natureza mais

estável, como as grandes instituições públicas, as companhias de teatro e de dança, as orquestras, os de natureza marcadamente efémera, incluindo tipologia diversas de eventos (festivais, mostras, ciclos), que embora dotados de regularidade, apenas ocorrem numa ou mais época precisa do ano, bem como as plataformas e pequenas organizações de produção que, podendo ou não estar directamente associadas a um espaço físico de apresentação e exibição, se caracterizam pela produção de uma actividade regular, mas dotada de grande flexibilidade, que servem de interface entre os vários profissionais do sector e nas quais o trabalho em rede se afigura determinante (Transforma, ZDB, Fórum Dança, pequenas orquestras/agrupamentos musicais diversos, por exemplo).

A complexificação deste subsector decorre basicamente de dois factores, do mercado e da tecnologia. A crescente relevância das estratégias de mercado no funcionamento das organizações culturais resulta de duas ordens de razões, económico-financeiras e sócio-culturais. As razões de ordem sócio-cultural têm a ver primordialmente, com a questão da designada formação de públicos ou seja, com o fornecimento de estratégias e meios de mediação / descodificação das obras e dos artistas, e que tem sido objecto de uma atenção cada vez maior das entidades que desenvolvem o seu trabalho, em especial no domínio das artes eruditas. Ainda relativamente aos públicos, inclui-se neste âmbito a importância que reveste a componente de angariação e de fidelização, contexto em que a comunicação e o marketing desempenham um papel fundamental.

A crescente necessidade de visibilidade e de ocupação do espaço público que o subsector tem vindo a criar, num sistema e numa sociedade que hoje funcionam de uma forma fortemente mediatizada, tem apelado para a utilização pelos profissionais da cultura, e das artes do espectáculo em particular, de instrumentos de comunicação e marketing adequados, seja numa perspectiva de alargamento e/ou consolidação do seu próprio mercado, seja numa perspectiva de disputa concorrencial, tanto com os outros subsectores da cultura, como com as demais entidades que oferecem serviços na área da ocupação dos tempos livres. É neste contexto que independentemente do seu carácter lucrativo/comercial, a generalidade dos agentes deste subsector adopta hoje, de forma mais ou menos eficaz, estratégias e práticas de gestão que têm a sua origem noutros sectores da economia.

Relativamente à questão económico-financeira, é de salientar que as artes performativas são actividades de trabalho intensivo, com ciclos de vida limitados e com potencial de consumo também, as mais das vezes, limitado quer devido à dimensão/lotação da rede de salas de espectáculos e a sua concentração em alguns das cidades, quer devido à natureza erudita que

algumas dos trabalhos revestem, que determinam uma limitação significativa na escala /dimensão do respectivo mercado (potencial). A prática das estruturas de criação e produção de espectáculos e artes performativas em Portugal, condicionada em grande medida por estes factores, demonstra-se pouco capaz de rentabilizar os investimentos elevadíssimos que uma boa parte dos espectáculos exige através de uma presença mais prolongada em cartaz e de uma oferta mais numerosa de espectáculos localmente ou noutros pontos do país.

As dificuldades acrescidas de economias de escala e, conseqüentemente, de rentabilização comercial, sobretudo no seio das actividades performativas de natureza erudita, aliadas ao insuficiente investimento do Estado nestes domínios tem sido determinante para a adopção progressiva pelas organizações culturais, tanto públicas como privadas, de estratégias que permitam a máxima rentabilização possível das suas fontes de auto-financiamento quer em termos de angariação de mecenato, quer em termos de conquista de públicos/mercado, sem que isso signifique que elas deixem de contar com o apoio público, tão somente, que pretendem ou se vêem forçadas a ficar menos dependente dele.

A tecnologia tem uma influência importante no que respeita à fase da criação, na medida em permite a invenção de novas linguagens, o cruzamento de diversas linguagens na articulação dos diversos elementos que constituem um espectáculo (linguagem coreográfica interagindo com linguagem vídeo e multimédia com funções narrativas que ultrapassam a da sua utilização como mero elemento cenográfico), bem como a redefinição conceptual das obras artísticas, em que o caso limite será talvez o da pintura e da sua função de representação do real face a outras formas de expressão que entretanto surgiram, como por exemplo a fotografia.

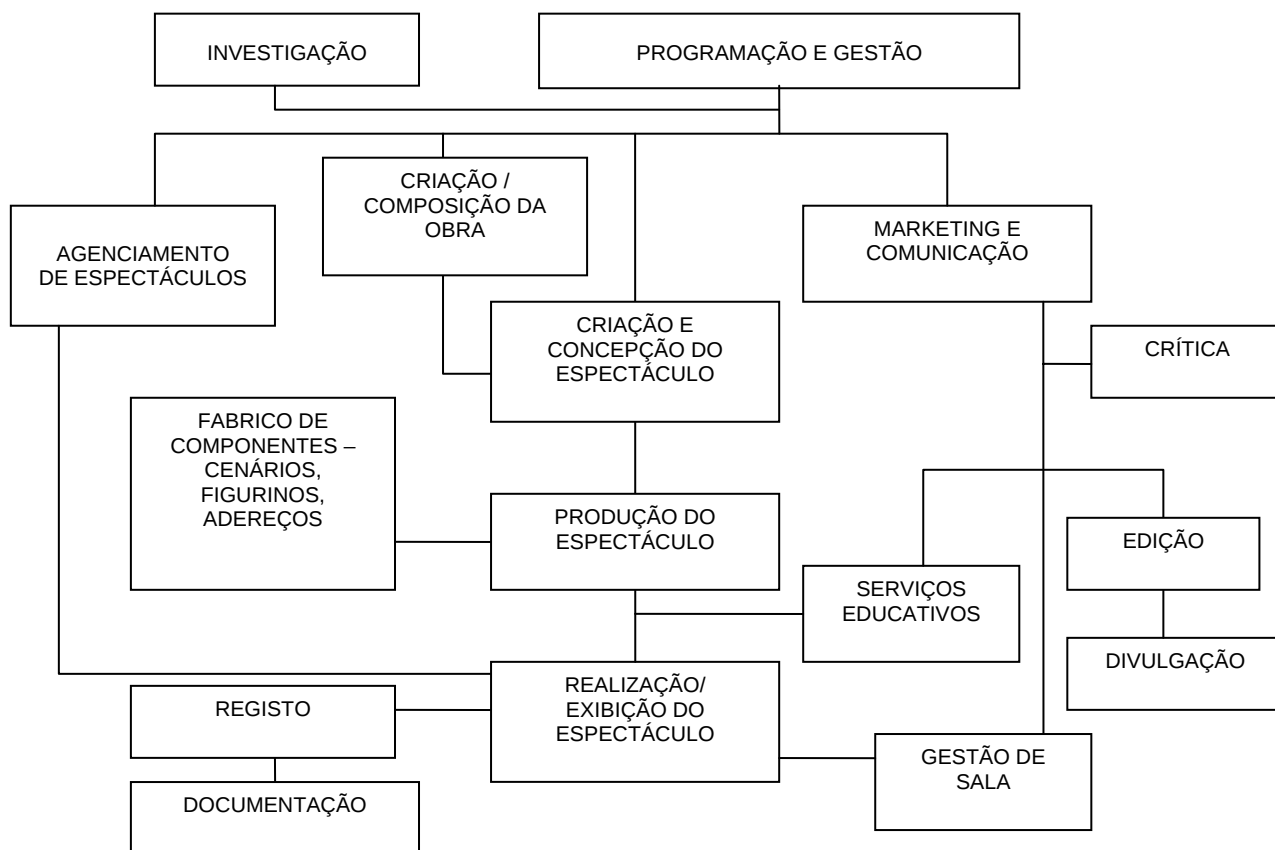
Ao nível das técnicas e dos processo produtivos associados ao espectáculo e representação performativa, a evolução das tecnologias influencia - melhorando, agilizando, permitindo a criação de novas soluções - ao nível das condições técnicas de fabrico e realização, por exemplo no que respeita à sonoplastia e luminotecnia, à própria concepção e montagem dos cenários, actualmente muito mais mecanizados, permitindo efeitos que anteriormente não eram realizáveis. Actualmente a densidade e complexidade de funções e tarefas associadas à produção e montagem de espectáculos atingiu dimensões muito significativas, apelando a uma multidisciplinaridade dentro das próprias equipas de criadores, bem como das equipas de montagem e produção dos espectáculos. Este sentido de evolução veio exigir, junto de organizações de média e grande dimensão – teatros nacionais, Companhia Nacional de Bailado, outros teatros ou grupos de dança instalados em algumas das principais cidades, um

alargamento dos quadros de pessoal ou práticas frequentes de aquisições de serviços especializados e de contratação de profissionais liberais especialistas no exterior.

No que respeita à difusão, as novas tecnologias de informação e comunicação vêm criar infindáveis oportunidades de divulgação dos bens e serviços artísticos e culturais, mediante o acesso *on-line* ou noutros suportes digitais, aos conteúdos digitalizados, bem como à edição gravada de espectáculos, em suporte de som ou imagem e som, permitindo, como hoje está a emergir no mercado dos grandes espectáculos musicais, que o público acabe de ver o espectáculo e se faça acompanhar para casa com a gravação em DVD desse mesmo espectáculo. Neste caso, coloca-se aqui uma nova oportunidade de criação de receitas próprias, através da venda de produtos que não implicam custos acrescidos significativos de produção, a não ser a disponibilização dos equipamentos adequados para materializar a gravação.

O processo produtivo do subsector das artes do espectáculo e performativas poder-se-á descrever da seguinte forma (figura 9):

Figura 9 - Processo produtivo do subsector das Artes do Espectáculo e Performativas



De uma forma esquemática, pode dizer-se que existe neste subsector uma fase inicial de natureza eminentemente criativa e de concepção, de natureza intelectual, na qual se deverão incluir basicamente as práticas de invenção, autoria e composição do bem artístico. Estas práticas, que encontram os seus *inputs* na tradição/património, nos imaginários individuais e colectivos, na vida em geral, nas novas tecnologias de informação e comunicação, assumem hoje frequentemente, fruto da tecnologia em si, mas também das transformações que ela tem provocado em termos de erosão de fronteiras entre as artes, um carácter multidisciplinar. Por outro lado, essa dimensão criativa, de autoria e composição, alarga-se a actividades como, por exemplo, a concepção e desenho de luz, som e imagem, cenários e figurinos, antes consideradas exclusivamente técnicas e instrumentais.

Após uma fase fundamentalmente conceptual, existe regra geral hoje, no domínio das artes do espectáculo e performativas, uma outra fase de fabricação material do bem, de transformação das criações artísticas imateriais em bens e serviços consumíveis pelo público. Esta é a fase

da produção, que envolve tarefas criativas e artísticas (interpretação, execução, ensaio), técnicas (fabrico de cenários, figurinos adereços, reprodução de som e imagens) e pressupõe um conjunto de funções transversais de gestão e organização e que possibilitará a materialização e concretização dos diversos eventos – espectáculos de teatro, de dança, concertos - em que o processo de comunicação da obra com o público se virá a consubstanciar.

A exibição do bem artístico junto do seu utilizador final pressupõe igualmente um conjunto de actividades necessárias à distribuição e comercialização dos bens em causa, que culminam na sua apropriação e fruição colectiva. A diversidade destas actividades é extrema, podendo respeitar, por um lado, a tarefas que, ainda que assumindo configurações específicas, se encontram igualmente presentes nos outros sectores de actividade, como seja: o agenciamento de espectáculos, a realização propriamente dita dos eventos – apresentação de espectáculos, concertos e outros acontecimentos públicos.

Para além disso, existe hoje no sector cultural um conjunto de funções inerentes à natureza específica dos bens culturais e à complexidade crescente dos respectivos modos de criação, produção e comercialização, de natureza criativa e técnico-artística e que intervêm quer a montante, quer a jusante da fase de difusão, condicionando de forma decisiva esta etapa produtiva. Referimo-nos, a montante, às actividades de marketing e comunicação, incluindo actividades relacionadas com a edição de programas e outros suportes comunicacionais, às actividades de promoção e divulgação dos eventos, à actividade de crítica das obras e das produções artísticas. Uma boa parte destas actividades são na sua maioria realizadas externamente à própria organização responsável pela produção e exibição do espectáculo.

A jusante da fase de difusão, ou mais concretamente de uma forma supletiva à exibição propriamente ditas dos espectáculos, desenvolvem-se actualmente com frequência, diversas actividades educativas promovidas por animadores, pedagogos, monitores, necessárias ao fornecimento de instrumentos de decodificação e leitura e à indispensável formação de públicos, bem como ao registo e edição impressa, audiovisual ou em formato digital dos bens e serviços produzidos, com fins de arquivo e documentação e, por vezes mesmo, com objectivos comerciais.

Estamos perante um sector em que predomina uma certa especialização das organizações, sendo praticamente inexistentes as organizações que cumprem uma grande parte das actividades integradas no processo produtivo. Neste último caso apenas se poderão encontrar

algumas instituições de carácter público e âmbito nacional – Companhia Nacional de Bailado, Teatro Nacional D. Maria, Teatro Nacional S. Carlos, Teatro Nacional de S. João. Na generalidade dos casos encontram-se organizações de natureza menos complexa quer públicas, quer privadas, que apenas integram algumas das fases de produção identificadas e que recorrem no mercado a pequenas empresas, a profissionais ou a outras instituições de natureza associativa ou pública, para aquisição ou adjudicação de fases de trabalho. Por outro lado, a fase de criação / composição da obra está mais frequentemente associada a lógicas de projecto, sujeito a encomendas por instituições do sector ou qualquer regime de candidaturas a financiamento público.

Poder-se-á dizer que as alterações mais profundas no processo produtivo deste subsector e, em consequência, dos profissionais que nele actuam e das competências exigidas, se têm verificado quer ao nível técnico da concepção do espectáculo em razão das transformações induzidas nos equipamentos técnicos de som, luz, imagem, dados os avanços das tecnologias digitais e do audiovisual, quer ao nível das actividades ditas de mediação, que têm vindo a adquirir uma importância crescente na definição das condições de criação, produção e difusão dos bens culturais e artísticos deste subsector.

Incluímos neste âmbito, tanto as actividades ligadas aos aspectos organizativos (gestão, divulgação e comunicação dos bens e eventos) que a inserção em lógicas de mercado e internacionais, neste subsector mais relevantes, torna mais prementes, como as actividades de programação, de gestão, de crítica e de jornalismo (ligadas a necessidades quer de contextualização e divulgação das obras, quer da definição, num contexto que hoje é já de uma maior diversificação da oferta, de estratégias identitárias dos vários organismos de apresentação e exibição de espectáculos), bem como as relacionadas com a pedagogia.

Paralelamente às mudanças interna que o subsector das artes do espectáculo e performativas apresentou nos últimos anos, é importante reconhecer a evolução igualmente significativa em termos de dinâmica de mercado, na procura deste tipo de produtos e serviços. O impulso decorrente das políticas públicas quer em termos da construção e recuperação de infra-estruturas (recintos culturais), de modo mais estruturado na década de 90, mas sobretudo na sua segunda metade, com o lançamento das Rede Nacional de Teatros e Cine-Teatros e Rede Municipal de Espaços Culturais, quer em termos de incentivo à criação e produção (ilustradas pelos indicadores da despesa pública atrás referidos) e à itinerância de espectáculos, foi um importante factor de dinamização do mercado das artes de espectáculo e performativas, bem

como do seu alargamento dentro de áreas do território onde até então era praticamente inexistente.

Por outro lado, o próprio dinamismo da procura privada em determinados segmentos (concertos *pop/rock*, teatro comercial, por exemplo), decorrente da evolução já anteriormente referida de níveis de consumo cultural mais diversificados e de práticas culturais tendencialmente mais qualificadas determinou, em paralelo ao aumento do número de recintos culturais, um aumento progressivo da oferta do número de espectáculos/sessões.

Analisando os dados da oferta de recintos culturais verifica-se que existe uma evolução positiva entre 2000 e 2001 da oferta global, embora não seja possível comparar com a situação anterior no país, na medida em que a informação estatística disponível não o permite, embora leve a crer que o número global era bastante menor (em 1995 contabilizaram-se um número superior de recintos utilizados para espectáculos superior, mas este número inclui recintos utilizados por cinema).

Quadro 46 - Recintos culturais segundo entidade proprietária ou exploradora (2000-2001)

ENTIDADE PROPRIETÁRIA OU EXPLORADORA DO RECINTO	2000	2001		Taxa de crescimento 2000-2001	Recintos utilizados em 1995
Sociedade privada	26	21	9,1%	-19,2	
Empresário em nome individual	15	12	5,2%	-20,0	
Instituição privada sem fins lucrativos	80	100	43,3%	25,0	
Administração pública central ou regional	55	10	4,3%	-81,8	
Administração pública local	33	83	35,9%	151,5	
Outra	15	5	2,2%	-66,7	
Total	224	231	100,0%	3,1	321

Fonte: INE, Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio, 2000/2001; Cálculos QP

Os dados permitem detectar sinais de eventual tendência para um decréscimo da oferta de recintos pertencentes a entidades privadas e da administração central e, pelo contrário, de uma tendência de crescimento da oferta de recintos pertencentes a instituições sem fins lucrativos e ao sector público autárquico. Esta evolução entre 2000 e 2001 (que no entanto não permite apresentá-la como tendência) poderá estar associada, por um lado, à implementação dos programas e políticas referidos, bem como à multiplicação de situações protocolares entre as

autarquias e instituições sem fins lucrativos. De facto em 2001, verifica-se uma grande concentração da oferta de recintos culturais em dois tipos de instituições, o sector associativo (ou eventualmente fundacional) sem fins lucrativos, representando cerca de 43,3% da oferta e o sector público autárquico, com cerca de 35,9% dos recintos existentes. O sector público central ou regional não ultrapassa os 4,3 % de recintos existentes em 2001 e o sector privado empresarial os 14,3%.

Esta distribuição por natureza da entidade promotora é simultaneamente demonstração de um fenómeno acentuado de descentralização da oferta cultural deste tipo de infra-estruturas, tendência anteriormente referida e que permite perspectivar novos efeitos em termos da evolução qualitativa e quantitativa deste subsector de actividades artística.

Os dados relativos a dinâmicas de oferta de espectáculos e de procura, neste caso traduzida por número de espectadores, confirmam esta tendência positiva de crescimento do mercado das artes do espectáculo e performativas (quadro 47).

Quadro 47 - Dinâmica de espectáculos ao vivo e de espectadores por modalidade (1995, 2000 e 2001)

MODALIDADES	NÚMERO DE SESSÕES DIURNAS E NOCTURNAS							NÚMERO DE ESPECTADORES (milhares)						
	1995*		2000		2001		Tx crescimento 2000-2001	1995*		2000		2001		Tx crescimento 2000-2001
	Nº	%	Nº	%	Nº	%		Nº	%	Nº	%	Nº	%	
TOTAL	4799	100,0	9016	100,0	13196	100,0	46,4	955	100,0	2909	100,0	3835	100,0	31,8
TEATRO	3512	73,2	4794	53,2	7203	54,6	50,3	339	35,5	614	21,1	970	25,3	58,0
ÓPERA	62	1,3	102	1,1	114	0,9	11,8	35	3,7	91	3,1	135	3,5	48,7
CONCERTO MÚSICA CLÁSSICA	386	8,0	862	9,6	922	7,0	7,0	249	26,1	292	10,0	262	6,8	-10,3
CONCERTO MÚSICA LIGEIRA			893	9,9	1.510	11,4	69,1			513	17,6	731	19,1	42,6
RECITAIS DE COROS			144	1,6	188	1,4	30,6			26	0,9	41	1,1	59,7
DANÇA CLÁSSICA	214	4,5	165	1,8	220	1,7	33,3	82	8,6	56	1,9	115	3,0	104,7
DANÇA MODERNA			296	3,3	368	2,8	24,3			159	5,5	122	3,2	-23,0
FOLCLORE			256	2,8	440	3,3	71,9			126	4,3	210	5,5	66,7
MISTA (VARIEDADES)	392	8,2	233	2,6	596	4,5	155,8	65	6,8	129	4,4	288	7,5	122,7
CIRCO	...	...	136	1,5	124	0,9	-8,8	...	...	113	3,9	104	2,7	-7,6
TAUROMAQUIA	98	2,0	130	1,4	156	1,2	20,0	152	15,9	186	6,4	177	4,6	-5,0
MULTIDISCIPLINARES		0,0	99	1,1	226	1,7	128,3		0,0	99	3,4	80	2,1	-19,2
OUTRAS MODALIDADES	104	2,2	911	10,1	1.129	8,6	23,9	31	3,2	507	17,4	601	15,7	18,5

* As estatísticas para 1995 adoptam uma classificação diferente das modalidades, não directamente comparável: teatro, ópera, opereta, concerto, bailado misto (variedades), circo, tauromaquia e outras modalidades.

Fo nte: INE, Estatísticas da cultura, Desporto e Recreio, 1995, 2000/2001

Embora não seja possível comparar directamente dados de 1995 com os dados mais recentes referentes aos anos de 2000 e 2001, pelas razões explicitadas em nota ao quadro 45, em termos de números globais, o crescimento do número das sessões e do número de espectadores é muito significativo – o acréscimo entre 1995 e 2001 no número de sessões realizadas foi de 175% e de número de espectadores foi de 302%, enquanto que a taxa de crescimento anual entre 2000 e 2001 foi respectivamente de 46,4% e 31,8%.

Ao nível das modalidades, a tendência de crescimento da oferta de sessões verificou-se em todas as modalidades, excepto no caso do circo, onde de 2000 para 2001 se verificou um decréscimo. Relativamente à procura de espectáculos, o comportamento por modalidades é menos homogéneo, verificando-se algumas tendências regressivas entre 2000 e 2001, embora de 1995 para 2000 todas as modalidades tenham aumentado significativamente o número de espectadores. As modalidades em que se verificou essa quebra na procura foram os concertos de música clássica, a dança moderna, o circo e os espectáculos multidisciplinares. Nos dois primeiros casos, trata-se de modalidades muito dependentes de segmentos restritos do mercado, por uma natureza mais erudita, por isso, mais sensíveis a determinadas flutuações pontuais. No entanto, tal facto não é muito compreensível se consideramos que 2001 foi o ano do Porto - Capital Europeia da Cultura, evento que contou com uma aposta significativa nestes dois domínios.

Relativamente ao domínio do circo, a actual situação desta modalidade pode estar associada a determinadas flutuações em termos de opções estéticas e artísticas dos seus promotores e uma menor oferta do circo tradicional em recintos institucionalizados (apesar de uma oferta tendencialmente constante deste tipo de espectáculos em recintos informais). No caso das modalidades multidisciplinares, porque estão dependentes de concretização de projectos menos institucionalizados também, a sua flutuação é de natureza mais permanente.

No que se refere à distribuição do mercado por modalidades, o teatro continua a manter a sua supremacia tanto em termos de número de sessões oferecidas, cerca de 73,2% em 1995 e 54,6% em 2001, seguido dos concertos de música ligeira, que, em 2001, representam cerca de 11,4% do total de sessões. Em termos de número de espectadores, as amplitudes de valores não são tão elevadas, mas mantém-se a supremacia do teatro, com cerca de 35,5 % das sessões em 1995 e 25,3% em 2001, seguido igualmente dos concertos, com 26,1% em 1995 para o total de concertos e cerca de 25, 9%, se em 2001 se contabilizarem os concertos de música clássica e os de música ligeira.

Por último, manifesta-se nitidamente uma tendência para diversificação de procuras e de ofertas, respondendo às tendências artísticas anteriormente referidas (esta mesma tendência é demonstrada pela necessidade das estatísticas oficiais distinguirem melhor a diversidade de modalidades oferecidas).

2. Caracterização das Estratégias Empresariais

2. 1 Enquadramento

A abordagem e especificação das estratégias empresariais para o sector das actividades artísticas e culturais carecem da apresentação de algumas questões prévias sobre o sector, que facilitam a compreensão de especificidades estruturais deste sector, bem como da identificação de certas tendências que se fazem em especial sentir num contexto progressivo de globalização e de mudança para uma sociedade do conhecimento e da informação.

Referir-nos-emos, em primeiro lugar, a um conjunto de questões que traduzem alguns dos aspectos mais específicos do sector e que mais condicionam a sua estrutura organizacional e os seus mercados (mercado intermédio, de aquisição de produtos e serviços, mercado final de consumos culturais e mercado de trabalho) e, que desta forma, interferem na configuração das estratégias das empresas e organizações culturais.

A actividade artística e cultural mantém, em certos segmentos de forma mais acentuada do que noutros, uma interdependência significativa com as orientações de política e com os quadros de regulamentação existentes, que se faz repercutir, tanto ao nível das soluções organizativas e funcionais adoptadas para o exercício da actividade, como ao nível dos processos de profissionalização dos seus executantes (trabalhadores criativos e técnicos) e que está relacionada com a forte representatividade da iniciativa pública neste sector.

Por um lado, este sector integra algumas áreas de actividade que continuam exclusiva ou maioritariamente de iniciativa pública por razões que se prendem com as orientações de política pública e com a natureza pública dos bens e serviços prestados. Os casos dos arquivos históricos e administrativos e das bibliotecas são disso exemplo. Na medida em que a sua lógica de exploração é uma lógica de serviço público, são de facto raras as hipóteses de a sua actividade obedecer a lógicas de mercantilização que possam interessar a iniciativa privada (por enquanto, o que não quer dizer que não aconteça ou que não tenda a acontecer essa mudança noutros países e relativamente a determinadas fases dos processos de produção dos serviços) ou que levem à separação entre a vertente da administração pública enquanto produtora de informação e a sua função de preservação, tratamento e gestão dessa informação da qual é responsável.

No caso do património, apesar da tutela que a administração pública mantém sobre uma parte muito significativa dos bens patrimoniais (móveis e imóveis) existentes no território nacional, a noção de serviço público no sentido da garantia de preservação e salvaguarda do património (em especial o património classificado com o estatuto de nacional, de interesse público ou municipal), tem evoluído incorporando, se assim é possível dizer, uma dimensão de responsabilidade civil e de cidadania, que envolve um número muito alargado de indivíduos e entidades privadas, eles próprios proprietários e gestores dos bens patrimoniais privados.

Neste domínio, embora as opções de utilização e de gestão dos bens patrimoniais privados também estejam condicionados por regras legais (constantes da Lei do Património e de outra legislação que a regulamenta), o exercício de actividades com eles relacionadas – de preservação, de estudo e investigação, de documentação, de interpretação e comunicação, é de forma crescente objecto de acção por parte de organizações privadas (de natureza associativa, fundacional e empresarial).

Alguns exemplos de gestão privada de bens imóveis poderão ser citados, nomeadamente o Convento de Santa Maria do Bouro, hoje transformado em Pousada, o Castelo do Esporão (ou Torre do Esporão), em Reguengos de Monsaraz, propriedade da empresa Finagra, o Palácio de Seteais, em Sintra, transformado em hotel, o Café Majestic, no Porto, explorado comercialmente, o conjunto de fornalhas e poços cilíndricos da antiga tinturaria da Real Fábrica de Panos da Covilhã, pertencente à Universidade da Beira Interior.

O peso que a componente de iniciativa pública tem (situação esta que decorre de factores de ordem histórica associados a um modelo de organização social e administrativa centrado no papel do Estado) assume, também, repercussões significativas em matéria da regulação do mercado de prestações de serviços e do mercado de trabalho.

Em determinados segmentos deste sector, as dificuldades que os organismos públicos mantêm na externalização (subcontratação ou aquisição sistemática de serviços a empresas privadas exteriores) de determinadas fases do processo produtivo, por razões em geral de natureza regulamentar, têm constituído um factor limitativo ao desenvolvimento da iniciativa privada e de um sector empresarial mais robusto. Por exemplo, no segmento dos museus, continua a ser muito difícil para as estruturas museológicas integradas no IPM (Instituto Português de Museus) subcontratarem algumas tarefas ou fases do seu processo produtivo. Estas soluções permitiriam, em princípio, melhorar desempenhos e níveis de eficiência por intermédio de

alguma especialização nas suas competências-chave ou grupo central de actividades dentro da respectiva área de intervenção (*core business*). Podem ser incluídas neste caso actividades de natureza transversal no âmbito do marketing e comunicação, a vertente comercial associada às lojas, que pressupõe também a produção de réplicas, o domínio da embalagem e do transporte das obras de arte, a digitalização dos acervos, entre outras.

Ainda relacionado com o excessivo peso do sector público, o sector tem confrontado-se com alguns estrangulamentos no desenvolvimento de novas carreiras profissionais e da profissionalização. A menor adaptabilidade organizativa na administração pública face à evolução das actividades artísticas e culturais, ao seu crescimento e diversificação e à necessidade de novas competências, designadamente no que se refere à estrutura dos quadros de pessoal e às carreiras técnicas e profissionais, tem constituído neste sector de actividade um constrangimento significativo em variados segmentos.

Com efeito, o progressivo alargamento da intervenção das organizações públicas, com especial relevância no caso da administração local, que tem permitido a introdução de novas actividades e funções dentro das organizações (que apelam a competências novas designadamente nas áreas comercial /marketing, gestão administrativa e financeira, entre outras), não tem sido acompanhado com uma adaptação progressiva dos quadros de pessoal e das carreiras profissionais, repercutindo-se deste modo de forma manifesta na evolução do mercado de trabalho.

Exemplos disso têm sido, designadamente o processo de evolução em curso das carreiras profissionais no sector dos museus e as implicações em matéria do mercado de formação, a falta de enquadramento jurídico e de regulamentação para carreiras de bibliotecários e de arquivistas no sector privado, as dificuldades de enquadramento de profissões emergentes no sector público (por exemplo, os *Curators* e Programadores Culturais, os Técnicos de Serviços Educativos, etc), bem como de profissões técnicas associadas à gestão e produção de teatros municipais, e as situações de pluriactividade e cumulatividade (também designadas de *multiple roles*) frequentes em determinados segmentos (exemplo dos músicos de orquestra) e que permitem sustentar uma significativa parte dos profissionais artísticos e culturais, através da combinação com ocupações complementares que são frequentemente a sua principal fonte de rendimento, e deste modo, viabilizam o exercício das suas vocações artísticas.

A referida rigidez de alguns quadros de pessoal associada a diferenciações remuneratórias pouco relevantes e a sistemas de avaliação de desempenho igualmente ineficazes, tem

contribuído, por outro lado, para acentuar, ou pelo menos, perpetuar problemas de motivação e de realização das pessoas e de relacionamento interpessoal, para além de gerar padrões de eficiência relativamente mais baixos.

Finalmente, os problemas do foro orçamental interferem igualmente a este nível e têm impedido a dotação dos quadros de pessoal com recursos humanos qualificados de forma a acompanhar o grande esforço de investimento em matéria de infra-estruturas e equipamentos culturais, que deste modo, se mantêm claramente sub-utilizados.

As estratégias de gestão dos recursos humanos assumidas pelas organizações do sector estão deste modo condicionadas por insuficiências financeiras do sector público, que afectam, paralelamente outros sectores institucionais (fundações e associações), onde se reflectem problemas graves em matéria de profissionalização, percursos profissionais e políticas remuneratórias, que são também consequência da sua fragilidade institucional/organizativa.

É um sector em que o valor de mercado dos seus produtos e serviços não reflecte, para a maioria dos seus segmentos de actividade, o respectivo valor económico, implicando na maioria dos casos, e porque se considera possuírem também uma dimensão pública ou semi-pública, de natureza cultural, social, educativa, um funcionamento assistido das estruturas de criação / produção e de difusão /comunicação.

Os produtos e serviços oferecidos no mercado cultural e das artes, para além do seu valor cultural, associado a avaliações de foro estético e simbólico, têm um valor económico, que na generalidade dos segmentos artísticos³⁸ se torna dificilmente recuperável através da sua comercialização e que, por essa razão, torna estas actividades fortemente dependentes de financiamento público.

Para além das opções que se associam à prestação de serviços públicos e às práticas de gratuidade (em geral associadas ao primeiro caso), apenas uma pequena parte dos bens e serviços culturais e artísticos disponíveis no mercado e que não são oriundos do segmento das indústrias culturais, são comercializáveis por um valor que representa o seu valor económico.

³⁸ Excluem-se neste caso os segmentos de actividades artísticas e culturais integrados nas designadas indústrias culturais (áreas do audiovisual, vídeo e cinema, da edição gráfica e discográfica, e outras relacionadas com a comunicação, os media, as tecnologias de informação, as indústrias de entretenimento e de lazer, na sua maioria fora do âmbito do nosso estudo), em que a reprodução e distribuição dos bens assenta numa lógica de mercado à escala global.

Neste âmbito, cumpre distinguir dois tipos de realidades: uma relacionada com os objectos de arte, antigos ou contemporâneos (objecto de comercialização por parte de galerias, particulares ou de antiquários) e outra relacionada com os serviços associados às artes do espectáculo e às actividades de interpretação do património ou de difusão do livro e documentos /informação. No primeiro caso, relativamente aos objectos de arte, são diversas as teses ou teorias explicativas do valor da arte. Segundo Raymonde Moulin³⁹, *“la construction de la valeur des oeuvres s’effectue à l’articulation du champ culturel où s’opèrent les évaluations esthétiques et du marché où s’effectuent les transactions. Le prix ratifie un travail non économique de crédibilisation sur le plan esthétique, un travail de certification de la valeur réalisé par les spécialistes, historiens de l’art, conservateurs de musée, critiques, experts en tous genres.”*

As obras de arte comercializadas através de galerias de arte ou sob outras formas de relação comercial menos estruturadas adquirem um valor de troca no mercado que inclui, para além de uma parcela de valor que decorre de “mecanismos sociais de validação e legitimação das obras”⁴⁰, uma outra parcela que corresponde ao seu valor económico. Segundo ainda Alexandre Melo, “Em termos gerais, o estatuto da produção e circulação dos objectos de arte tem de ser perspectivado à luz de uma definição genérica da mercadoria e dos modos de produção e circulação das mercadorias nas sociedades contemporâneas desenvolvidas”.⁴¹ E, no seguimento deste entendimento mercantil das obras de arte, é possível reconhecer que “Le marché des oeuvres d’art anciens ou modernes est celui de la rareté et de ce qu’on appelle communément le jugement de l’histoire”, segundo Raymonde Moulin⁴². No mercado das obras de arte, como em qualquer outro mercado, o valor atribuído aos bens resulta também de um jogo incerto entre a oferta e a procura.

Ainda segundo Raymonde Moulin, esta relação entre os mecanismos de formação do valor da arte que provêm do campo cultural e do mercado varia, quer em função dos períodos, quer em função do tipo de obras de arte – umas destinadas às estruturas museológicas (incluindo obras de arte de vanguarda, emergentes durante os anos 60/ 70, cuja difusão implica a sua integração em colecções museológicas ou no espaço público) e outras orientadas para o mercado de arte.

³⁹ Raymonde Moulin, *La valeur de l’art*, in *Cultura & Economia*, Actas do Colóquio realizado em Lisboa, 9 - 11 de Novembro de 1994, ICS da Universidade de Lisboa, Lisboa, 1995, p. 99

⁴⁰ Segundo Alexandre Melo, in Alexandre Melo, *Arte e mercadoria*, in *Cultura & Economia*, Actas do Colóquio realizado em Lisboa, 9 - 11 de Novembro de 1994, ICS da Universidade de Lisboa, Lisboa, 1995, p.83

⁴¹ *Op. cit.*, p. 83

⁴² *Op. cit.*, p. 100

As galerias de arte, como as outras formas de comercialização de obras de arte (leilões, antiquários, *marchands/dealers* individuais), constituem um dos poucos segmentos de actividade deste sector que é rentável do ponto de vista económico. O mercado da arte contemporânea funciona, embora de forma específica, com uma grande interacção com a própria conjuntura e flutuações económicas. Em contextos de conjuntura económica mais favoráveis, a valorização das obras de arte no mercado quase que ultrapassa os mecanismos de valorização estética, tendendo para os subestimar, enquanto que em conjunturas desfavoráveis, é o próprio mercado em recessão que de certa forma espalha as próprias avaliações de sentido artístico e simbólico.

Passando agora para o segmento das artes do espectáculo, cumpre referenciar algumas das questões relacionadas com a lei *Baumol* ⁴³ enunciada por dois economistas americanos e que procura esclarecer os elementos explicativos do funcionamento económico das artes performativas e do espectáculo ao vivo. Os referidos economistas dedicaram o seu trabalho a demonstrar “*la tendance historique au développement du déficit des entreprises de spectacle ‘vivant’ et les problèmes de financement qui en résultent*”⁴⁴. No seu modelo, Baumol e Bowen procuram distinguir “*un secteur ‘non progressif’ (où la notion de productivité n’intervient pas) et un secteur ‘progressif’ à productivité croissante (type industrie automobile)*”⁴⁵. As componentes de custo dos espectáculos ao vivo, segundo aqueles autores, são na sua grande maioria componentes que não variam proporcionalmente ao número de espectáculos produzidos, nem tão pouco ao tempo de produção de cada unidade (um espectáculo, um concerto, etc.). Deste modo, dificilmente neste sector é possível obter ganhos de produtividade ou ganhos de escala decorrentes da produção em série (ou repetição). Por outro lado, ainda segundo aqueles economistas, a evolução tecnológica tem contribuído nos últimos anos, ao contrário da maioria dos sectores, para elevar os custos de produção - “*C’est ainsi que dans les arts du ‘spectacle vivant’, les coûts de production d’un spectacle (lyrique, musical, dramatique, etc. ...) s’élèvent trop rapidement pour que les recettes puissent suivre la même progression.*”⁴⁶

O funcionamento deste sector de produção e difusão artística tem, deste modo, que cumprir determinadas especificidades em matéria de política de preços. Para um mercado já de si fortemente deficitário e limitado, em especial dentro do segmento das actividades performativas

⁴³ Lei apresentada por W. J. Baumol e W. G. Bowen no seu livro “*Performing arts: the economic dilemma*”, M. I. T. Press, 1996, New York

⁴⁴ in Dominique Leroy, *Crise économique et rôle capital du maintien et du développement de la vie artistique para le spectacle vivant*, in *Cultura & Economia*, Actas do Colóquio realizado em Lisboa, 9 - 11 de Novembro de 1994, ICS da Universidade de Lisboa, Lisboa, 1995, p.115

⁴⁵ *Op. cit.*, p. 115

⁴⁶ *Op. cit.*, p. 116

e de espectáculo associadas à cultura “cultivada”, “institucional” e “legitimada”⁴⁷, os promotores (programadores e instituições culturais) destes produtos assumem políticas de preços que permitem manter os seus públicos, e eventualmente atrair uma quota-parte crescente dos não-praticantes⁴⁸, retirando deste modo qualquer hipótese de rentabilização dos investimentos.

Segundo Dominique Leroy, ainda no seu artigo referido, “*À défaut d'aide financière de plus en plus massive, la 'loi Baumol' implique une baisse d'activité (nombre de spectacles et durée de saisons), une diminution du nombre des spectacles créés et représentés, une diminution du nombre de salles et de places offertes au public, une limitation dans les possibilités de choix des œuvres parce qu'il faut réduire drastiquement les œuvres comportant un nombre élevé d'emplois artistiques*”.⁴⁹

Relativamente a outros segmentos de actividade referidos anteriormente, como a produção e difusão de bens artísticos e culturais, incluindo os museus, as bibliotecas, os arquivos, podem levantar-se questões à semelhança do que é enunciado para o segmento dos espectáculos ao vivo pela “lei *Baumol*”. A política de preços nestes segmentos só muito dificilmente pode traduzir os custos reais da produção e difusão dos produtos ou da prestação de serviços, quer por razões que se prendem com o valor social que os consumidores atribuem a este tipo de produtos e serviços, quer pelo facto de se estar frequentemente em face de valores elevados de custos (comissariado e produção de exposições, seguros, transportes de peças de arte, utilização de suportes tecnológicos, etc.), que não é viável recuperar na sua totalidade através das receitas geradas directamente.

No entanto, nestes segmentos, as estratégias de alargamento de mercados (nomeadamente a internacionalização) poderão contribuir para um aumento da escala de consumidores. Contudo, mesmo nestas situações, há um conjunto de custos que são necessariamente reproduzidos tantas vezes quantas as repetições dos eventos (caso dos custos de montagem nas exposições).

A análise económica do sector das actividades artísticas e culturais, em especial quando não integra no seu âmbito as componentes referidas das indústrias culturais, deve pressupor noções de rentabilidade e viabilidade diferenciadas face à maioria dos sectores económicos. É

⁴⁷ Segmento este definido por Pedro Costa em, Costa, Pedro *The Cultural Activities Cluster in Portugal: Trends and Perspectives*, in Sociologia – Problemas e Práticas, nº 38, 2002, CIES/ ISCTE. CELTA, Oeiras, 2002, p. 102

⁴⁸ Conceito utilizado por diversos autores, designadamente, por Augusto Santos Silva em Santos Silva, Augusto e outros, *Consumos Culturais em cinco cidades: Aveiro, Braga, Coimbra, Guimarães e Porto*, nº 146, Novembro de 1999, Oficina do CES, Coimbra, 1999, p 39

⁴⁹ *Op. cit.*, p. 116

indispensável, por isso, entrar em linha de conta para a análise das estratégias empresariais, com especificidades a diferentes níveis quer em matéria das componentes que integram o valor dos bens artísticos – dimensão cultural ou estética e dimensão de mercado -, quer das dificuldades de reprodutibilidade de bens e serviços em domínios em que a noção de produtividade não intervém quer do valor social dos produtos e serviços oferecidos, quer ainda das políticas de preços associadas a objectivos e finalidades de política de desenvolvimento cultural e social.

O mercado de bens e serviços artísticos e culturais, com exclusão dos bens ou serviços oriundos das indústrias culturais, tem um funcionamento em termos de oferta e procura condicionado de forma acentuada por condições exógenas, em especial de foro político e económico-social, que lhe conferem um conjunto de especificidades, variáveis conforme os segmentos que tratamos.

Embora as tendências apontem para o reconhecimento da existência de um campo de progressão muito significativo em matéria das estratégias das organizações culturais, designadamente no que respeita a práticas de marketing e dos seus efeitos ao nível do crescimento da procura, este mercado tem particularidades que condicionam essas mesmas estratégias.

Recentemente, tem sido atribuído um enorme leque de recursos, técnicos e científicos, ao estudo e investigação do mercado cultural, em diversas perspectivas quer de foro sociológico (estudo das características sociológicas dos públicos e não-públicos⁵⁰, dos seus recursos sociais e dos seus comportamentos), quer no âmbito do marketing e da gestão cultural. Este investimento tem permitido identificar e explicitar um conjunto de factores exógenos ou de contexto que condicionam de forma acentuada o funcionamento do mercado cultural e, que por isso, devem ser considerados na análise das estratégias ao nível de produtos e de mercados das próprias organizações e empresas culturais.

Conforme referenciado em vários destes estudos mais recentemente feitos em Portugal⁵¹, as regularidades mais estruturais do mercado cultural são as seguintes:

⁵⁰ Conceito idêntico ao de “não-praticantes” anteriormente referido e introduzido igualmente por alguns autores, inclusive no trabalho Lima dos Santos, Maria de Lurdes (coord.) e outros, Públicos do Porto 2001, Obs Pesquisas, OAC, Lisboa, 2003, onde se menciona “No referido plano encontra-se um segundo significado de públicos, em que estes correspondem aos praticantes ou consumidores culturais regulares numa dada população. No pólo oposto, identificam-se segmentos sociais excluídos neste domínio das práticas culturais, por vezes designados por não-públicos”.

⁵¹ Pais, José Machado (coord.) *et al.* “Práticas Culturais dos Lisboaetas”, Edições do ICS da Universidade de Lisboa, Estudos e Investigações1, Lisboa, 1994; Fernandes António Teixeira (coord.) *et al.* “Práticas e Aspirações Culturais. Os

- O acesso a bens e serviços culturais, especialmente dentro dos segmentos associados à cultura dita “erudita”, não tem demonstrado fortes índices de vulgarização, mantendo-se frequentemente as barreiras de posição social.
- Apesar de uma elevação do nível médio de escolaridade da população, significativa nas últimas décadas, essa não se manifesta como condição suficiente para qualificar de modo significativo também os consumos culturais dentro de segmentos da população mais alargados.
- Do lado da oferta, a evolução do sistema e dos modelos associados em grande parte à expansão de uma “cultura popular baseada em formas urbanas de sociabilidade”⁵², tem-se feito repercutir induzindo novas dinâmicas de procura, em especial junto de segmentos mais jovens da população e em contextos urbanos (cidades médias ou grandes centros urbanos).
- A subsistência de uma articulação hierárquica entre as várias formas de expressão cultural e artística mantém-se, verificando-se em geral, que os segmentos de população que dominam as formas hierarquicamente superiores, igualmente procuram outras formas, o que não se verifica em sentido inverso.
- As principais barreiras ao alargamento das práticas culturais a segmentos da população considerados como não-públicos colocam-se sobretudo no que respeita às formas culturais de elite, principalmente quando estas têm lugar em espaços legitimados/legitimadores e institucionais; relativamente ao segmento de público feminino, em especial dentro dos estratos socialmente mais baixos e dentro das faixas etárias mais elevadas, verifica-se que este fica remetido frequentemente ao espaço doméstico.
- Os consumos de bens e serviços artísticos e culturais provenientes dos segmentos das artes performativas e das artes visuais associadas à cultura “cultivada”, “institucional” e “legitimada”⁵³ continuam a atrair como prática regular apenas uma parte minoritária de pessoas dentro dos vários estratos sociais, tendendo a perpetuar-se como práticas culturais de elite.

Estudantes da Cidade do Porto”, Edições Afrontamento, Câmara Municipal do Porto, 1998; Silva, Augusto Santos (coord.) et al. *“Públicos para a Cultura da Cidade do Porto”* Edições Afrontamento, Câmara Municipal do Porto, 2000; Santos, Maria Lurdes Lima (coord.) et al. *“Públicos do Porto 2001*, Observatório das Actividades Culturais, Lisboa, 2002

⁵² Segundo Pedro Costa, inclui uma variedade de actividades relacionadas com algumas expressões da cultura popular, mas também com determinadas franjas das indústrias culturais associadas a movimentos criativos independentes ou marginais face à cultura legitimada, como a música popular, dança, teatro, cinema, vídeo e multimédia, artes plásticas, design, moda e tecnologias de informação, in *Ob. cit.* , p. 102

⁵³ Segmento este definido por Pedro Costa em, Costa, Pedro *The Cultural Activities Cluster in Portugal: Trends and Perspectives*, in *Sociologia – Problemas e Práticas*, nº 38, 2002, CIES/ ISCTE. CELTA, Oeiras, 2002, p. 102

Para além deste conjunto de condições estruturais, é possível ainda referir novas tendências contemporâneas, de âmbito ainda mais amplo, que têm contribuído para a expansão do mercado cultural e de lazer. Refira-se, designadamente:

- O aumento da qualidade e esperança de vida das populações.
- A antecipação da idade de reforma, com as consequências ao nível do tempo livre da população em faixas etárias mais elevadas.
- O aumento dos tempos livres e a consequente redução do tempo de trabalho e a expansão de soluções de férias repartidas.
- A sensibilidade crescente para problemáticas do património cultural e natural.
- A expansão do turismo, designadamente de um segmento de turismo cultural que procura outros espaços territoriais onde desenvolver consumos culturais associados à interpretação e fruição dos bens patrimoniais e à fruição e relação com as áreas artísticas – artes do espectáculo e artes visuais.

Importa, por outro lado, referir que, se estas são as tendências mais estruturais que o mercado cultural e artístico tem mantido, encontramos hoje também perante um conjunto muito relevante de políticas - objectivos, medidas e práticas políticas, essencialmente de natureza pública - , que procuram através de várias formas de intermediação/mediação com apoio de serviços educativos, contribuir para a democratização do acesso à cultura e a qualificação e diversificação das práticas culturais, com consequências sobre o crescimento dos vários segmentos de procura.

Estas políticas estão frequentemente associadas a estratégias das próprias organizações culturais que visam um aumento dos seus públicos, procurando associar a objectivos de desenvolvimento cultural e de qualificação das práticas culturais da população, melhores *performances* em matéria de obtenção de receitas e de viabilização de projectos e organizações. Contudo, os efeitos que daí decorrem sobre a procura mantêm-se ainda muito marcados e condicionados pelo conjunto de factores anteriormente referidos, de natureza sociológica, económica, psicológica e comportamental.

É um sector com uma matriz organizacional muito complexa e relativamente diversificada, em função de novos paradigmas associados ao processo de globalização e de desenvolvimento a sociedade de informação, e, comparativamente com outros sectores, com um nível de maturidade organizativa ainda reduzido.

A expansão deste sector em Portugal, conforme referido em capítulos anteriores, tem tido efeitos muito significativos ao nível da matriz institucional quer no aparecimento de novas formas emergentes, quer da sua implantação territorial. A evolução do tecido institucional, especialmente condicionada pela preponderância de um sector público forte, do lado da oferta, e pela fragilidade dos níveis de consumo, do lado da procura, tem mantido níveis de articulação muito fortes, resultando frequentemente em soluções de configuração intersticial ou em satélite.

De entre as lógicas de organização emergentes é possível identificar, para além das instituições, duas formas ou recortes organizativos relativamente inovadores: as plataformas e os eventos⁵⁴. De natureza completamente distinta das estruturas organizativas convencionais (instituições e organismos públicos cuja actividade principal se enquadra no domínio das actividades artísticas e culturais, companhias e grupos artísticos, instituições de natureza associativa ou fundacional, empresas privadas), estas novas formas organizativas que suportam a produção e a prestação de serviços e produtos culturais e artísticos ocupam um papel cada vez mais importante na diversificação e flexibilização das ofertas artísticas e culturais. Estas soluções organizativas adquirem uma relação muito particular e determinante com as novas tecnologias de informação e comunicação (em especial com a *internet*).

No caso das plataformas, estamos perante um tipo de organização com um elevado nível de flexibilidade, que assume no essencial uma natureza de interface mais adequada à progressiva interacção entre diversas formas de expressão artística (designadamente no triângulo artes visuais, artes performativas, electrónica e multimédia), bem como mais adaptada à exploração da *internet* como instrumento viabilizador e auxiliador de trabalho, de comunicação e de circulação. A relação que os artistas estabelecem com estas plataformas assumem no essencial um formato de rede, permitindo-lhes uma projecção mais facilitada para o exterior (outros espaços artísticos e outros espaços geográficos) e uma relação facilitada com os seus públicos que, tendencialmente, é possível fidelizar junto destes novos formatos organizativos.

Estas estruturas organizativas funcionam frequentemente com estruturas muito pouco pesadas quer ao nível das infra-estruturas físicas permanentes, quer das equipas de recursos humanos, explorando oportunidades de mercado (que podem estar associadas a grandes eventos, a dinâmicas urbanas emergentes e a movimentos de vanguarda). Apesar de não assumirem

⁵⁴ Trata-se de conceitos trabalhados por Idalina Conde e transcritos com base numa entrevista realizada pela equipa responsável pelo presente estudo, em 17 de Fevereiro de 2002, especialmente orientada para a análise das artes visuais e das artes performativas.

frequentemente objectivos lucrativos, estas organizações não deixam de ter, na sua maioria, lógicas empresariais.

Embora apareçam com frequência dentro do segmento de oferta que anteriormente designamos como cultura “cultivada”, “institucional” e “legitimada”, estas formas organizativas não convencionais inserem-se igualmente no segmento que, segundo Pedro Costa, podemos designar de “cultura popular, baseada em formas urbanas de sociabilidade” e que integram uma parte significativa de movimentos criativos, independentes e marginais associados à cultura “legitimada”.

No caso dos eventos (especialmente os festivais, mas podendo incluir outro tipo de formações), apesar de não assumirem um carácter organizativo com expressão infra-estrutural (não assumem uma presença física e organizativa permanente no espaço e no tecido institucional), a sua continuidade no tempo e o impacto que assumem quer em matéria do mercado da programação, quer da procura, justificam que se reconheçam como soluções organizativas relevantes neste sector.

Qualquer um destes dois formatos organizativos emergentes tem uma presença que é reconhecida. Pode considerar-se que estes tipos de organizações não são alternativos na medida em que não estão à margem do sistema, usam-no, relacionam-se com ele, não criaram um novo mundo. Também não são periféricos porque são reconhecidos. O termo mais adequado para caracterizar a sua posição no contexto do tecido institucional e organizativo deste sector é, porventura, intersticial. Estas soluções organizativas são frequentemente obrigadas a fazer uma engenharia financeira enorme, nomeadamente para poderem aceder a apoios de várias proveniências. A sua especificidade só agora começa a ser reconhecida, porque se começam a revelar os aspectos singulares que as caracterizam e porque elas persistem num sector em processo de considerável expansão.

É um sector sobre o qual os impactes decorrentes da evolução das tecnologias de informação e comunicação se fizeram sentir, não apenas em matéria de organização e de relacionamento com o mercado (multiplicação de suportes e de canais de divulgação), mas na própria esfera do objecto e do acto de criação.

A integração das novas tecnologias de informação e comunicação veio ‘revolucionar’ o sector em diferentes dimensões, gerando diversos impactos nos domínios artístico e cultural.

Podem, por um lado, referir-se as mudanças verificadas ao nível das relações com o mercado, como em muitos outros sectores, facilitando a comunicação com o público, nomeadamente, na divulgação das instituições, dos seus projectos e programas através da internet, na reserva e compra de bilhetes, no acesso às bases de informação. Actualmente, a maioria das instituições culturais e artísticas apostam na sua presença na internet, demonstrando um esforço de actualização e retirando benefícios de uma maior divulgação, em tempo real, da sua actividade. O investimento em digitalização dos espólios e fundos documentais assumido por um grande número de organizações culturais tornou o acesso às bases de informação disponíveis nestas instituições muito mais acessível. Nos domínios do património, das bibliotecas e dos arquivos, as novas tecnologias de informação e comunicação permitiram um novo contexto de gestão de informação quer interna, quer externa. A digitalização das colecções, por exemplo, no caso do Instituto Português dos Museus (IPM), criou uma série de novas oportunidades em matéria de estudo e investigação, não apenas realizada pelas equipas internas dos museus nacionais, mas um corpo muito mais alargado de investigadores, estudiosos, formadores e técnicos que passam a poder utilizar a informação como instrumento de trabalho. Nesta medida, foi igualmente determinante a possibilidade de disponibilização dos inventários das colecções dos 28 museus tutelados pelo IPM.

Ao nível dos processos produtivos, as tecnologias electrónicas e de informação e comunicação geraram também algumas transformações em matéria de criação artística. No sector dos espectáculos, surgiram os equipamentos digitais, ao nível da produção de luz, da produção de som, da maquinaria de cena ou de palco, potenciando novas soluções de design de luz e de som, mas igualmente em matéria de cenografia. A evolução num sentido de um cruzamento de linguagens artísticas e a da sua transversalidade tem sido facilitada por estes novos meios tecnológicos de apoio à produção. Esta evolução rápida das soluções tecnológicas no domínio da produção de espectáculos não tem sido, contudo, facilmente generalizada às organizações culturais e artísticas, em geral pela debilidade ou insuficiente dimensão das mesmas e consequentemente, pela dificuldade de estas assumirem significativos investimentos em matéria de inovação tecnológica.

Por outro lado, a mudança tem feito igualmente sentir-se ao nível da própria concepção e criação artísticas. A utilização, fundamentalmente no seio das artes visuais e das artes performativas, dos novos suportes comunicacionais ligados à tecnologia digital, incluindo designadamente a internet e a realidade virtual, impulsionou o reconhecimento de uma forma de arte, concebida e realizada apenas para a internet, a “web-art”. As novas formas de expressão têm sido exploradas quer no campo das artes visuais, com a produção de imagens

que existem exclusivamente em suporte digital, quer no domínio das *performances*, sustentando novas formas vulgarmente designadas por instalações, ou integrando trabalhos performativos mais desenvolvidos, como, por exemplo, a utilização de imagem digital projectada em espectáculos de teatro ou dança.

Por fim, à semelhança da generalidade dos restantes sectores de actividade, as tecnologias de informação e comunicação tem assumido-se como instrumento de gestão das organizações, em especial, no domínio da gestão de informação e dos sistemas de informação.

Importa ainda referir que os capítulos seguintes referentes às estratégias de mercados e produtos, tecnológicas, organizacionais e de gestão de recursos humanos têm por base um conjunto de estudos de caso realizados pela equipa de estudo.

Estes estudos de caso, pretendem retratar o sector no seu todo, tendo em conta os 4 subsectores já referidos: património, artes visuais, bibliotecas e arquivos e artes do espectáculo. As empresas/entidades objecto de estudo de caso são referidas através da atribuição de um código. As designações começadas por “P” indicam empresas/entidades pertencentes ao subsector património. As iniciadas por “BA” indicam empresas/entidades do subsector bibliotecas e arquivos, as iniciadas por “AV” indicam empresas/entidades do subsector artes visuais e por fim as empresas/entidades designadas por “AE” indicam entidades das artes do espectáculo (ver quadro 1 em ANEXO).

2. 2. Estratégias de Mercados e Produtos

2. 2. 1. Introdução

A diversidade de áreas de actividade e de produtos e serviços que integram este sector das actividades artísticas e culturais torna a abordagem das estratégias empresariais particularmente complexa. Para além disso, trata-se de um sector que, por razões do ordem diversa, algumas das quais foram apontadas no capítulo anterior, apresenta uma grande diversidade e particularidades significativas em matéria das estratégias das organizações – instituições e organismos públicos, empresas e outras instituições privadas sem fins lucrativos – que participam neste domínio. A dificuldade de enveredar por um exercício de caracterização sistemática e extensiva das diferentes áreas de negócios e estratégias de produtos e mercados no sector leva-nos a optar por uma resposta aos objectivos globais deste estudo mais orientada para a identificação das tendências gerais no sector, bem como dos vectores mais

importantes em termos dos paradigmas de evolução de produtos e serviços e de mercados e em termos dos posicionamentos das organizações.

O mercado artístico e cultural é um mercado que tem conhecido nas últimas décadas uma forte expansão em Portugal, decorrente de um conjunto de condições quer de natureza política e administrativa, quer de natureza económica, social e humana. Esta evolução do mercado artístico e cultural tem sido caracterizada por alguns vectores importantes, de que se destacam alguns especialmente relevantes em matéria da análise das estratégias de mercados e produtos:

i) Uma parte das transformações no sector está relacionada com a evolução de paradigmas de multidisciplinaridade artística, tecnológicos e organizativos que se reflectem na tipologia dos produtos ou serviços disponibilizados no mercado. A tendência para a inter-penetração das várias formas e expressões artísticas (especialmente nos campos das artes visuais e das artes performativas), as transformações que a electrónica e os novos suportes comunicacionais (como a *internet*) vieram introduzir e que estão na origem dos *new media* e da *webart*, o surgimento de novas configurações organizativas, mais flexíveis e por vezes com uma natureza relativamente efémera, que sustentam novas formas de relação dos artistas com o seu contexto e com o mercado, constituem exemplos do sentido como evoluíram as actividades no sector.

O mercado das artes visuais, por exemplo, tem alargado-se a novos produtos, como a fotografia e a instalação colocando, neste último caso, contornos especiais. Predominantemente adquiridas por consumidores públicos institucionais, as instalações têm sido mais recentemente objecto de aquisição comercial também por parte de privados, que o fazem através da aquisição de um dossier de projecto com certificado de autenticidade e de garantia. Quanto à arte virtual (*webart*), as perspectivas da sua comercialização são ainda de grande incerteza.

ii) Por outro lado, é manifesta a tendência das organizações sectoriais para vocacionarem também as suas estruturas para o mercado intermédio, como forma de rentabilização de competências e de recursos, de integração em projectos pluridisciplinares e de abertura ao exterior, em especial, no domínio da internacionalização. Uma parte muito significativa das estruturas existentes no sector, quer sejam organismos públicos, empresas privadas ou instituições do terceiro sector (associativo, fundacional, sem fins lucrativos), tem adoptado nos últimos anos estratégias de diversificação da gama de produtos, oferecendo, para além de

produtos e serviços aos consumidores finais, outros serviços intermédios a outras organizações do sector cultural ou de outros sectores. Esta tendência tem-se feito repercutir de forma significativa na proliferação de relações de interdependência entre as organizações artísticas e culturais, estimulando o desenvolvimento de redes e consolidando a sua organização em *cluster*.

No mercado da arqueologia, por exemplo, o qual tem apresentado um forte dinamismo nos últimos anos, em especial após a classificação das gravuras do Vale do Côa, tem aumentado muito significativamente o número de organizações empresariais que prestam serviços a privados (instituições ou proprietários). Este crescimento da prestação de serviços na arqueologia está maioritariamente associado às implicações que hoje a legislação e a regulamentação têm sobre os domínios do ordenamento do território e, em especial, do espaço urbano e urbanizado e as suas consequências em termos dos processos de autorização e viabilização da construção.

No domínio dos arquivos e dos museus, as estratégias de diversificação de oferta de produtos têm estado associadas a estratégias de rentabilização de competências específicas, que se traduzem numa crescente oferta de prestação de serviços técnicos e científicos, nomeadamente no âmbito do restauro e conservação de documentos, da organização de arquivos e acervos, da museologia e produção de exposições.

O mesmo se passa noutras áreas de produção artística, incluindo as áreas do teatro, da dança e da música, de que são exemplos os casos da entidade AE1 e da entidade AE3, entre outras. Estas instituições têm desenvolvido igualmente o mercado intermédio com a venda de peças de reportório a outras instituições ou através da sua participação em festivais, representando este mercado uma fonte importante de rendimentos.

iii) O processo de globalização em geral e as suas implicações específicas no domínio das artes e da comunicação, tem contribuído para acentuar as condições de uma maior abertura destas organizações ao espaço e ao mercado internacional, pese embora as limitações que tradicionalmente se têm feito sentir em Portugal. Apesar da manutenção de um conjunto de características menos favoráveis à internacionalização – estrutura e dimensão do tecido institucional, restrições orçamentais, debilidade dos processos de profissionalização e de formação, exiguidade dos espaços cosmopolitas dentro do território nacional, alguma dificuldade face à inserção em redes de natureza pessoal ou institucional -, hoje é perfeitamente identificável dentro do sector um núcleo de actores institucionais e pessoais

(AV2, AV3, AV1, AV4, entre outros), que passaram a fazer parte de uma espaço global e que reflectem para dentro do tecido nacional, um conjunto de oportunidades de abertura e relacionamento com o exterior.

Simultaneamente tem aumentado o número de artistas (essencialmente nos domínios das artes plásticas, da dança contemporânea, da música electrónica) e de outros profissionais da cultura (curadoria, crítica de arte, programação artística e cultural) que desenvolvem percursos profissionais internacionalizados.

iv) A evolução mais recente das concepções de desenvolvimento humano e socio-económico e o seu reflexo na configuração das políticas culturais em Portugal tem contribuído para o reconhecimento da importância e prioridade dos processos de democratização cultural, no acesso de todos aos bens e serviços culturais e tem influenciado de forma acentuada o funcionamento do mercado cultural, quer na perspectiva da oferta, multiplicando as formas e suportes de intermediação (exemplo mais flagrante é a proliferação de serviços educativos em todos os domínios artísticos e culturais e na maioria das organizações) e diversificando os contextos de difusão cultural fora das estruturas convencionais, quer na perspectiva da procura, favorecendo uma crescente segmentação de públicos.

A explicitação destas quatro tendências constitui matéria essencial para a compreensão das estratégias de mercado e produtos da maioria das organizações que actuam no sector das actividades artísticas e culturais e que se alicerçam no desenvolvimento de:

- Novos produtos e serviços.
- Uma inter-penetração acrescida entre mercado final e mercado intermédio.
- Uma tendência crescente para a internacionalização.
- Um crescimento e uma tendência de segmentação da procura final de produtos e serviços artísticos e culturais.

A intensidade e as consequências que a evolução destas condições tiveram nos vários subsectores – bibliotecas e arquivos, património, artes visuais e artes performativas -, não foram equivalentes, como não são iguais se nos debruçarmos sobre os segmentos de iniciativa pública ou de iniciativa privada, e dentro desta última, sobre as organizações sem fins lucrativos ou as empresas. No entanto, porque a sua evolução também não se faz homogeneamente segundo estas tipologias, a análise opta por fazer uma leitura um pouco mais matricial da evolução das estratégias de mercados e produtos.

2. 2. 2. Tendências de Crescimento ou Retracção

Antes de mais é possível apontar tendências transversais que se encontram especialmente relacionadas com a conjuntura económica mais recente e, em particular, com a situação que a administração pública portuguesa está a atravessar, bem como com as características estruturais do mercado de mecenato cultural em Portugal, com algumas orientações de política cultural também recentes e com as características estruturais de rigidez administrativa e organizativa do sector público.

Nos últimos anos, em especial nestes primeiros anos do século XXI, verificou-se uma diminuição muito acentuada do orçamento público do Governo para a cultura, bem como uma diminuição na maioria dos orçamentos municipais para este sector. Esta tendência teve como reflexo, não apenas uma redução da actividade da generalidade dos organismos públicos da administração central que intervêm neste sector, como também, uma diminuição dos recursos financeiros disponíveis para o financiamento, por estas entidades públicas ou outras que exercem a tutela no sector, das actividades artísticas e culturais promovidas por privados.

O efeito deste contexto de diminuição generalizada do orçamento público foi acompanhado, para uma parte muito significativa dos organismos públicos que intervêm activamente no sector, por estratégias de retracção de actividade, em muitos casos obrigando-os a reduzir as equipas de recursos humanos envolvidas e a reduzir drasticamente a aquisição de serviços ao exterior.

Os subsectores dos arquivos (IAN /TT e Arquivos distritais) e das bibliotecas, do património quer ao nível dos monumentos e sítios (sob a tutela do IPPAR), quer dos museus (museus nacionais integrados no Instituto Português de Museus), da preservação e divulgação das artes, incluindo a fotografia e outras artes visuais e as estruturas mais alargadas de produção artística no campo das artes performativas e da música (AE3, AE1, entre outras), viram reduzidas as suas capacidades de programação.

Por outro lado, a redução dos orçamentos destinados aos programas e sistemas de apoio financeiro à realização e promoção de actividades de natureza artística e cultural por entidades privadas, de natureza empresarial ou sem fins lucrativos, tornou-se um fundamento da opção por algumas destas organizações de estratégias de estabilidade ou mesmo de retracção. Esta situação repercutiu-se igualmente junto de algumas empresas que trabalhem essencialmente

para o mercado público, nomeadamente no domínio do património, arqueologia, produção de exposições e edições, e que viram assim a sua actividade reduzir-se em consequência das limitações orçamentais.

A situação de retracção do sector público que intervém no sector das actividades artísticas e culturais poderá estar igualmente associada a orientações políticas que assentam num princípio de redução da intervenção pública justificado por um conjunto de argumentos que apelam à iniciativa privada no sector. Os argumentos favoráveis à redução da intervenção da administração pública no sector das artes e actividades culturais remetem em geral para ideias de liberdade de expressão, para o princípio de que a administração pública não se deve substituir à iniciativa privada e de que a actividade cultural tem, à semelhança do que acontece com todos os restantes sectores, de se aproximar de padrões de rentabilidade e de sustentabilidade das organizações que permitam eliminar a respectiva dependência face ao financiamento do sector público.

Para além destes factores que favorecem as estratégias de estabilidade e, sobretudo, de retracção da actividade artística e cultural, é possível identificar uma outra condicionante, que está relacionada com a rigidez administrativa da própria administração pública.

Se nos centrarmos sobre o sector público autárquico, as estratégias dos últimos anos apontam, sem dúvida, para uma aposta na criação de condições infra-estruturais que permitam o crescimento e a diversificação da oferta de produtos e serviços no mercado artístico e cultural. Este esforço tem sido viabilizado quer pela multiplicação de estratégias de parceria entre as autarquias e a administração pública central (o programa da rede de leitura pública, a rede portuguesa de museus, o programa da rede de teatros e cine-teatros, entre outros), quer pelos significativos montantes financeiros provenientes da União Europeia, inscritos no QCA III, no seio de diferentes programas operacionais.

Mas apesar deste salto qualitativo em matéria de infra-estruturação do território municipal relativamente à cultura e lazer, o sector autárquico tem debatido-se com dificuldades para enveredar por estratégias claras de crescimento do sector, em parte por restrições de natureza orçamental, à semelhança do que se passa com o sector da administração central, em parte por factores que se prendem com a rigidez dos seus quadros de pessoal e a dificuldade daí decorrente de integrar novos profissionais com perfis adequados aos novos produtos e serviços que pretendem oferecer à população. São exemplos disso, as dificuldades associadas

à inserção de técnicos de museologia nos quadros de pessoal, bem como de programadores, de técnicos de palco ou de luz e som para os cine-teatros municipais.

A forte dependência que, em Portugal, o sector continua a manter face ao financiamento público é acentuada por um mercado de mecenato cultural extremamente frágil. Salvo raras excepções, o investimento que as empresas afectam a sistemas de mecenato ou patrocínio de organizações e actividades artísticas e culturais, é, no nosso país, muito limitado. São excepções, em geral, algumas das grandes organizações de natureza pública ou privada que operam nas principais aglomerações urbanas (Lisboa e Porto, mas principalmente a primeira), que estão associadas a eventos ou programação de qualidade elevada, frequentemente relacionadas com expressões artísticas contemporâneas (AV3), que atraem volumes de espectadores ou visitantes significativos e que garantem um potencial de prestígio significativo às empresas que praticam o mecenato.

Em contexto de forte retracção orçamental, a fragilidade do mercado de mecenato cultural acentua as condições desfavoráveis a estratégias de crescimento das organizações deste sector. De qualquer modo, é possível encontrar estratégias de crescimento em organizações com modelos institucionais de índole privada ou que agregam componentes pública e privada (terceiro sector) e que associam, na maioria dos casos, esse crescimento quer a estratégias de diferenciação, quer de diversificação da gama de produtos e, em certos casos, ao desenvolvimento do seu grau de internacionalização. São de novo, na maioria dos casos, as grandes organizações como a AV2/AE8, a AV3 que mais se têm internacionalizado, mas estas estratégias alargam-se, em certos segmentos de mercado, a outras pequenas estruturas quer ao nível do mercado da arte (especialmente no caso das galerias), quer a alguns modelos emergentes mais flexíveis, que assumem a forma de plataformas multifuncionais e multidisciplinares (como é o caso da AV5/AE9).

2. 2. 3. Estratégias de Negócio

As estratégias de negócio mais frequentes no sector consistem em estratégias de diferenciação associadas à fidelização de públicos, estratégias de focalização em determinados produtos ou mercados e estratégias de diversificação e integração de negócios, que são as predominantes.

Estas últimas são assumidas por um grande número de organizações do sector, em especial as que oferecem maioritariamente produtos e serviços destinados ao mercado final, podendo contudo distinguir-se no seu âmbito várias tipologias:

i) As organizações públicas, integradas principalmente na administração central e nos subsectores do património, incluindo os museus, das bibliotecas e dos arquivos, que associam em geral às funções convencionais de preservação, estudo e interpretação e divulgação dos bens, outras actividades da animação cultural, através de diferentes suportes e formas de expressão artística (na música, nas artes visuais, na dança, no teatro, entre outras). São estratégias que visam a atracção de novos segmentos de público (o alargamento do mercado) através da diversidade de opções que oferecem em matéria de programação. Desta forma, transformam os públicos atraídos por outros produtos complementares em consumidores dos produtos ou serviços que fazem parte do seu *core business*⁵⁵.

Estas estratégias visam paralelamente aumentar as fontes de receitas próprias, criando, nomeadamente condições para multiplicar a frequência dos públicos fidelizados e ocasionais. Estas organizações tem contribuído para uma dinamização do mercado cultural, embora sofram de certa modo da concorrência de outras organizações mais especializadas nos subsectores das artes visuais e performativas. No subsector das artes do espectáculo, algumas organizações públicas têm enveredado igualmente por estratégias de diversificação e integração com objectivos semelhantes (aumento das fontes de receita e alargamento dos públicos). O caso da entidade AE8, por exemplo, que para além dos espectáculos propriamente ditos, tem aumentado a oferta de ateliers e de *workshops* de formação e de programas pedagógicos para as escolas, ou o caso da entidade AE3, que para além de actividades similares aquelas, se lançou, muito recentemente, na gravação de discos, em cooperação com a RDP.

ii) As autarquias, que por razões que se prendem com a evolução do seu quadro de competências e com o alargamento dos objectivos de política assumidos, têm apostado numa diversificação dos produtos e serviços oferecidos, procurando responder às motivações e necessidades de todas os segmentos etários e sociais da população residente no concelho e, para além disso, aos seus visitantes.

⁵⁵ Esta estratégia tem sido fortemente utilizada nas bibliotecas para atrair públicos que detêm níveis muito baixos ou praticamente nulos de práticas de leitura.

iii) Outras organizações de natureza pública, privada ou mista, que apostam numa elevada diversificação dos produtos e serviços oferecidos, no quadro de uma estreita inter-penetração das artes visuais com as artes performativas e do espectáculo, e que visam, para além do mercado final de perfil mais cosmopolita, o mercado intermédio, no qual predominam as organizações públicas do sector (em especial as autarquias), mas que abrange igualmente outras instituições. Neste grupo de organizações (como são o AV2/AE8, AV3), estas estratégias de diversificação estão associadas, em geral, a estratégias de diferenciação, traduzidas em apostas em produtos de qualidade e originalidade que lhes conferem um carácter único, na maioria dos casos dentro da arte contemporânea. Estas estratégias de diferenciação apoiam igualmente objectivos de fidelização de públicos e viabilizam uma posição de excelência no panorama nacional no que respeita ao seu grau de internacionalização (na produção e no mercado de exportação de produtos).

iv) Algumas destas organizações, mas não só, têm apostado também em estratégias de crescimento por integração horizontal, aumentando a sua gama dos produtos através da edição de bens em suportes convencionais, principalmente o papel, ou nos novos suportes tecnológicos do audiovisual e multimédia: CD's e DVD's. Trata-se em geral de organizações ligadas à produção de espectáculos, como são os casos da AE3 que editou recentemente dois DVD, das empresas produtoras de espectáculos de musicais e de televisão, como a AE2, que edita igualmente DVD's e CD's dos seus espectáculos, mas também a produção de exposições no âmbito da arte contemporânea ou relacionada com a divulgação de colecções artísticas (nos museus).

v) Inscrevem-se ainda neste tipo de estratégias outro grupo de organizações de menor dimensão, na sua maioria de natureza privada e empresarial, que prestam serviços em determinados subsectores (património, arqueologia e arquivos), em mercados intermédios relativamente restritos e de perfil marcadamente público. Estas estratégias respondem em geral à necessidade de alargar o seu mercado, associando-se por vezes a estratégias de subcontratação ou de parceria com outras organizações no sentido de aumentarem a sua capacidade de diversificação de serviços. Por outro lado, neste grupo de organizações, as estratégias de diversificação combinam-se também com estratégias de diferenciação, apoiadas na exploração de competências muito específicas e de condições de mercado adequadas ao cliente (casos como da P2, P1, e mesmo da entidade BA1).

vi) No âmbito das artes do espectáculo e especificamente no segmento de promoção e produção de grandes espectáculos de música com a presença de bandas e artistas

internacionais, a estratégia de diversificação adoptada tem sido no sentido do alargamento a outro tipo de espectáculos, nomeadamente dos «*family shows*» e de intervir, em resposta a um crescimento significativo do mercado audiovisual, no segmento do agenciamento de artistas.

Embora menos frequentes no sector, algumas das suas organizações, maioritariamente de natureza privada ou associativa e, muito frequentemente integradas ou relacionadas com o mercado das artes visuais, mas também abrangendo o subsector das artes performativas, têm optado por estratégias de diferenciação associadas à fidelização de públicos. Incluem-se dentro deste grupo de organizações:

i) As galerias de arte que desenvolvem regimes de exclusividade com os artistas e que trabalham, não apenas para o mercado nacional, mas também para entrar e consolidar presença no mercado internacional. Todo o processo de relacionamento entre o artista e o mercado final passa, neste caso, pela galeria quer directamente no espaço da mesma, quer na presença em feiras. Estas estratégias procuram resultados acrescidos em matéria de fidelização de clientes, trabalhando de forma muito cuidada, a relação com estes. Desta forma também, têm tendência para se especializarem em determinados segmentos de mercado (coleccionadores institucionais ou individuais, instituições no sector, etc.).

ii) Outras organizações, de formato menos convencional, como a AV5/AE9, que operam em áreas multidisciplinares e de perfil contemporâneo e que procuram diferenciar-se através de uma programação fora do *mainstream*. Este tipo de organizações não é ainda muito frequente no nosso tecido cultural, apresentando, no entanto, uma capacidade notável de fidelização do seu público, na sua grande maioria muito ligado ele próprio às artes. A sua capacidade de diferenciação é viabilizada também por uma forte capacidade de internacionalização dos projectos, associando estratégias de cooperação com parceiros estrangeiros à presença de artistas estrangeiros nos eventos que promovem.

iii) Um grupo de organizações da administração central que intervêm em segmentos artísticos muito específicos, como o bailado e a ópera, e que apostam, por ser essa a sua missão, em estratégias de diferenciação através da apresentação de repertórios clássicos e contemporâneos e no prestígio que os espaços/imóveis que ocupam já adquiriram (ou mais recentemente, a organização AE1). Estas organizações combinam também algumas estratégias de liderança pelo custo, adoptando políticas de preço extremamente concorrenciais (reduzidos) com o objectivo de atrair novos segmentos de público e de fidelizar os existentes.

iv) Outras organizações de pequena dimensão, na sua maioria de iniciativa privada mas sem fins lucrativos, intervêm em geral na área das artes performativas e que, na sua área de especialização, adoptam estratégias de diferenciação pelos conteúdos e pelas propostas artísticas, como é caso da organização AE5, com a sua aposta no teatro de marionetas contemporâneo.

Por fim, é possível identificar um grupo de organizações que procura, dentro da especialização, adoptar estratégias de focalização em determinados produtos ou mercados, mesmo que não colocando em causa critérios de qualidade dos produtos e serviços prestados. Trata-se, na maioria, de organizações de natureza empresarial, com fins lucrativos, de pequena dimensão, nos subsectores das artes visuais ou das artes do espectáculo, e que se demonstram economicamente viáveis.

No caso das empresas que operam na área dos espectáculos, embora apostem em espectáculos ou eventos de forte componente artística, as suas estratégias passam pelo abandono de obras de carácter mais erudito, dificilmente comercializáveis em mercados do grande público. Os seus factores competitivos alargam-se, para além da originalidade e actualidade dos conteúdos, ao preço de acesso e à novidade. São empresas (como os casos da AE2 e da AE7) que operam no mercado nacional, através da realização de *tournées*, que procuram alargar-se ao mercado estrangeiro, exportando os seus espectáculos e que tem tentado igualmente estratégias de cooperação com o audiovisual (TV) como forma de rentabilização dos seus investimentos em novos produtos.

No caso das artes visuais, inscrevem-se as galerias de arte que concentram as suas apostas maioritariamente nos Artistas Plásticos mais conhecidos no mercado e com forte sucesso comercial, ainda que elas próprias se recusem a admitir como exclusivo da sua actividade a referida dimensão comercial e assumam também como indispensável o seu papel de divulgadoras e promotoras da vertente cultural dos artistas que representam.

2. 2. 4. Internacionalização

O grau de internacionalização do sector das actividades artísticas e culturais é muito diverso e assenta basicamente nos seguintes modelos:

i) A internacionalização da procura no mercado interno por intermédio do mercado turístico estrangeiro, tendência que se tem acentuado cada vez mais de forma generalizada em todo o território, em especial no subsector do património e dos museus e, que se mantém predominantemente concentrado nas principais cidades, mas em especial na cidade de Lisboa, nos subsectores das artes visuais e das artes performativas. Enquanto que no primeiro caso, a atracção de visitantes estrangeiros é uma estratégia partilhada quer por organizações públicas, quer por privadas, independentemente da sua dimensão, embora a maioria das estruturas integrem os organismos públicos da administração central e as autarquias, no segundo caso, são preferencialmente as grandes estruturas, de natureza pública, privada ou mista, com projectos multidisciplinares e intersectoriais que mais atraem os turistas estrangeiros (casos como a AV2/AE8, em Lisboa e a AV3 no Porto).

ii) A internacionalização do desenvolvimento de competências técnicas ou da promoção de projectos inovadores, que se identifica maioritariamente com tipologias de projectos de cooperação, beneficiando de apoios financeiros comunitários ou outros, ou apenas resultando da estruturação de redes que emergem a partir de redes pessoais (entre profissionais ou entre artistas). Este tipo de internacionalização das organizações assume contornos muito específicos, na medida em que, não consistindo em qualquer modalidade de «contrato de gestão» ou de «subcontratação internacional», contribui em geral para a troca de competências especializadas ou para o fornecimento de produtos de uma organização para outra, em formato de intercâmbio (casos como as exposições itinerantes ou como o exemplo muito específico da «Festa da Música», evento promovido com o município de Nantes, que concebeu e criou o festival e o programa anualmente na cidade e seguidamente promove a sua apresentação noutras cidades estrangeiras, nomeadamente Lisboa, Bilbao, Tóquio).

iii) A internacionalização ainda no domínio da produção, mas que assume o formato de co-produções, modalidade que é de facto menos frequente nas organizações portuguesas deste sector, dada a sua fragilidade no contexto internacional. Destacam-se, no entanto, algumas organizações com prestígio internacional reconhecido, que assumem estratégias de internacionalização claras, como são as entidades AV3 e a AV2/AE8 e que possuem naturezas jurídicas e dimensões diferenciadas.

iv) A internacionalização por presença de produtos e serviços em mercados estrangeiros, embora menos frequente e de carácter mais ocasional. Podem, neste âmbito, referir-se alguns domínios onde emergem ou tem aumentado a presença no exterior: algumas galerias de arte com a sua presença muito frequente e sistemática em feiras internacionais; alguns artistas no

domínio da dança contemporânea, da música electrónica e outras formas de música contemporânea (fado, música popular, etc.), actores que têm desenvolvido percursos internacionais ou são contratados por agentes internacionais para a realização de *tournées*; algumas organizações de maior dimensão que pontualmente exportam produtos, na sua maioria de natureza editorial, como o caso da AV1, ou a participação em festivais e outros eventos, como é o caso da AE2; muito pontualmente mas com contornos particulares e interessantes, algumas bibliotecas municipais das áreas fronteiriças que têm sabido aproveitar as desvantagens competitivas das bibliotecas municipais existentes nos municípios de fronteira espanhóis (em especial, no Algarve e no Alto Minho) para progressivamente prestarem serviços às populações vizinhas e assim exportarem os seus serviços.

O grau e as estratégias de internacionalização no subsector do património são muito fracos, encontrando-se a falta de capacidade de importação e de exportação de produtos e serviços associada a diversos factores, nomeadamente:

- A natureza das suas colecções das instituições patrimoniais e museológicas nacionais, na maioria dos casos, de pequena dimensão e sem um nível de notoriedade significativo e que impedem o estabelecimento de relações de troca equitativas.
- A falta de uma estratégia continuada e articulação, por parte das diversas entidades públicas nacionais, para a internacionalização das colecções artísticas nacionais, da qual resulta também um défice de articulação inter-institucional com congéneres estrangeiros.
- As restrições de ordem orçamental que, na maioria dos organismos públicos e nas autarquias, não permitem suportar os elevados custos de produção e humanos associados à internacionalização e que deste modo impedem apostas mais ambiciosas de entrada no mercado estrangeiro.

Para além destes factores de natureza interna, é ainda patente a interferência de importantes circuitos de conhecimentos e relações pessoais que dificultam a entrada das instituições portuguesas nos circuitos das grandes exposições mundiais, dado que estas circulam predominantemente em redes de parceria consolidadas. Refira-se o caso excepcional que representou a produção da *Europália 91*, que se destacou pelo prestígio com que foi reconhecida, pela sua qualidade e pelo impacte que teve no mercado turístico, em termos da motivação que gerou nos europeus para conhecerem o património artístico português pertencente aos acervos dos principais museus públicos (com estatuto nacional) do país.

No quadro das organizações que intervêm no domínio da arte contemporânea, a conjugação de factores de ordem institucional, decorrentes de políticas públicas de inserção das organizações em circuitos internacionais, com factores de ordem profissional e relacional, decorrentes da actuação dos seus Directores Artísticos, Curadores e Comissários, tem contribuído para facilitar a inserção e visibilidade no mercado estrangeiro das organizações e artistas portugueses, contribuindo para aumentar as hipóteses de sustentabilidade deste tipo de organizações. O aumento da capacidade de exportação por parte das principais organizações que difundem a arte contemporânea no nosso país (AV2/AE8 e AV3) tem contribuído, em conjunto com a actividade de um número restrito de galerias e com algumas acções de participação do Ministério da Cultura em *fora* internacionais (feiras como a ARCO e outras, mostras e exposições, como a Bienais de Veneza e S. Paulo), para a progressiva internacionalização dos artistas portugueses (especialmente Artistas Plásticos, Fotógrafos, Coreógrafos, etc.).

No caso dos Compositores, a dependência destes face ao mercado da gravação tem dificultado a sua internacionalização, apesar da realização de alguns projectos pontuais de elevado interesse promovidos por pequenas organizações de natureza privada, sem fins lucrativos, como é o caso da associação *Miso Music* (a qual tem em desenvolvimento um projecto de representação e divulgação internacional da criação contemporânea portuguesa no domínio da musica profissional de carácter erudito).

2. 2. 5. Estratégias de Relação com Mercado e Clientes

O sector das actividades artísticas e culturais tem conhecido igualmente uma evolução muito significativa em matéria da sua relação com o mercado, nomeadamente na forma como entende a capacidade das próprias estruturas virem a influenciar a respectiva evolução. O sector da cultura manteve-se em Portugal, até há bem poucos anos, relativamente distanciado da evolução que o marketing e a comunicação proporcionavam em matéria de angariação e de fidelização de clientes e mercados. Só recentemente se verificou o reconhecimento, por parte da maioria das organizações do sector, da importância das estratégias de angariação de públicos, bem como das estratégias e táticas comunicacionais, vulgarmente associadas à adopção de estratégias de marketing cultural. Contudo, na maioria destas organizações não existem departamentos de comunicação e marketing, nem tão pouco, num grande número delas, profissionais com competências específicas e ocupados a tempo inteiro nesta área de trabalho.

As principais mudanças introduzidas nas organizações do sector nesta matéria têm assumido diferentes perfis:

i) No domínio da angariação de públicos, prioridade actualmente partilhada por uma maioria muito representativa das organizações públicas e privadas que intervêm no sector, as estratégias assumidas procuram compatibilizar objectivos de fidelização dos segmentos de públicos já frequentes com objectivos de atracção de novos segmentos. A grande transformação verificada a este nível confere-se na forma como os directores e programadores destas organizações passaram a reconhecer o relacionamento com o público como finalidade fundamental da sua actividade. Esta transformação é por exemplo claramente visível ao nível dos museus e de outras estruturas ligadas à preservação do património (embora com ritmos diferenciados, mais lento, no caso dos arquivos), porquanto estas organizações elegiam como objectivos e tinham como núcleo central de intervenção as funções de investigação, de estudo e documentação e de conservação das colecções, remetendo para segundo plano actividades de interpretação e de difusão junto do público. A mudança está em geral associada à emergência das actividades de natureza pedagógica e educativa, que procuram oferecer um melhor enquadramento dos acervos e facilitar a relação destes com o público.

Por outro lado, a evolução está também associada às transformações que se têm feito em matéria de orientações da política cultural: o reconhecimento generalizado por parte das instituições do sector da importância da democratização do acesso à cultura e do direito à cultura por parte dos cidadãos, independentemente do seu perfil e dos factores sociais e humanos que condicionam quer as suas motivações, quer as suas práticas, constitui fundamento essencial para a dedicação que hoje estas organizações conferem às actividades de angariação de novos públicos junto dos segmentos de público ocasional e do designado “não-público”.

Estas apostas na formação de públicos têm igualmente acentuado as tendências de um mercado cada vez mais segmentado, que decorre de uma maior aposta das organizações em oferecer produtos diferenciados em função das características específicas dos segmentos de público. Em certos subsectores surgem estratégias de especialização mais claras, como por exemplo, a aposta no mercado infantil ou no mercado escolar (a exemplo do que acontece com algumas companhias ou grupos de teatro), em outros sectores, as estratégias de segmentação do mercado estão associadas à diversificação de produtos, vulgarmente conseguidas através de uma aposta na criação de serviços educativos, responsáveis pela sustentação de formas de

mediação com os públicos, adequadas às características psicológicas e comportamentais dos vários segmentos (público infantil ou infanto-juvenil, público escolar, público qualificado, com elevado nível de formação, terceira idade, clubes de amigos, etc.).

É interessante igualmente verificar as estratégias de alargamento e flexibilização dos horários de abertura ao público em especial em alguns dos subsectores, como são os casos das bibliotecas (BA3, por exemplo, tem em curso uma alteração de horário no sentido de poder atrair novos segmentos de público) ou dos museus de natureza pública, cujos esforços para abrir em horários de funcionamento mais alargados têm sido elevados (em geral, com vista à abertura no fim de semana, existindo uma experiência muito interessante no Museu Alberto Sampaio, em Guimarães, de abertura à noite, no período de Verão).

ii) No domínio da comunicação, a progressão tem sido igualmente muito significativa, assistindo-se a um enriquecimento muito importante das estratégias e das táticas adoptadas, no sentido de tornar as organizações culturais mais próximas do público e de divulgar de forma mais generalizada os seus produtos e serviços. O investimento que as organizações culturais têm feito em matéria da criação de identidades corporativas (*corporate identity*) é por si só um sinal do papel que o marketing comunicacional assume hoje neste mercado.

O reforço destas componentes estratégicas no quadro do marketing e da comunicação tem estado, nas organizações de maior dimensão, articulando com as suas estratégias de internacionalização e, nomeadamente, com a necessidade de robustecer a sua presença comunicacional no mercado internacional. Por um lado, impõem-se uma divulgação mais persistente junto dos mercados turísticos, num período em que o segmento do turismo cultural tem crescido e constitui uma oportunidade interessante de internacionalização das organizações artísticas e culturais, por outro lado, é indispensável que a presença nas redes internacionais, seja também assegurada por acções de comunicação adequadas.

As organizações, independentemente da sua natureza, da sua dimensão e do subsector em que intervêm, têm aumentado progressivamente o seu investimento na definição de estratégias comunicacionais e, conseqüentemente, diversificado o tipo de acções promovidas, que incluem designadamente:

- A produção de materiais de informação promocional, como folhetos, cartazes, programas, etc.
- A presença na internet, preferencialmente com sites próprios ou através de outros sites institucionais.

- A realização de *mailings*.
- A edição de *newsletters* electrónicas.
- A relação mais cuidada com os *media*.

Para além destas acções que actualmente são praticamente generalizadas no sector, as organizações com uma estrutura mais complexa e com mais recursos têm igualmente apostado noutros domínios do marketing comunicacional, com sucesso, não apenas numa óptica da divulgação da sua identidade e dos seus produtos e serviços, mas com vantagens em termos das receitas geradas, as quais constituem um significativo contributo para aumento do seu nível de autofinanciamento.

Incluí-se neste tipo de acções, em especial o *merchandising*, actualmente adoptado por uma grande diversidade de organizações, desde as instituições públicas, como os museus e monumentos nacionais sob tutela do IPM e do IPPAR, até às instituições de natureza associativa, fundacional ou empresarial, que apostam nestes produtos como forma de divulgação da marca e de geração de receitas. A organização AV3 tem em vista um projecto mais ambicioso de criação de uma marca comercial para a produção de produtos que serão comercializados localmente (e eventualmente noutros distribuidores) e que tem igualmente por objectivo a divulgação da instituição e a afirmação da sua identidade e do seu prestígio.

iii) No domínio dos canais de distribuição, também se têm feito sentir algumas mudanças importantes, designadamente, decorrentes da expansão das tecnologias de informação e comunicação e da generalização da venda por meio electrónico. Tradicionalmente o mercado dos espectáculos artísticos concentrava a venda de acessos no próprio local. Embora ainda se mantenha relativamente restrita, é reconhecida a tendência para se vulgarizar o uso da internet para reserva e venda de bilhetes, bem como a utilização de agentes intermediários, nomeadamente as empresas comerciais de livros e discos que vendem bilhetes para espectáculos.

Estas alternativas têm contribuído para níveis de angariação de públicos mais elevados, designadamente, no que se refere aos grandes eventos e festivais (Capitais da Cultura, “Festa da Música”, festivais de música, de teatro, de dança, etc.), ou no caso de pequenos eventos mais diferenciados, que acontecem na maioria dos casos em organizações sedeadas nas grandes cidades, mas que conseguem atrair público de fora que, deste modo, pode fazer a sua aquisição de bilhete atempadamente, conciliando melhor o seu esforço de deslocação (espectáculos realizados na organização AV2/AE8, etc).

A realização de festivais constitui, por outro lado, um significativo canal de distribuição, em especial no que se refere ao subsector das artes do espectáculo: música (nos vários géneros musicais, incluindo a música clássica ou erudita, como é o caso da organização AE3), dança e teatro.

Pode considerar-se, ainda dentro dos novos canais de distribuição, as estratégias individuais de inúmeros artistas, principalmente no domínio das artes visuais, que optam pela criação de páginas de internet para a divulgação dos seus trabalhos e para fomentar novas formas de relacionamento com o seu mercado, apoiadas em ligações mais personalizadas com os seus públicos. Esta tendência de criação de relações directas entre o artista e o público tem tido como efeito uma diminuição do papel do crítico ou do galerista enquanto intermediário entre o artista e o mercado.

iv) Por fim importa destacar um aspecto primordial em determinados subsectores de actividade, em especial no mercado da arte, dos espaços multidisciplinares com soluções organizativas inovadoras e flexíveis e no mercado de prestação de serviços mais especializados ao nível dos arquivos e do património. Trata-se da aposta que estas organizações fazem na valorização de uma relação excepcionalmente personalizada com os seus clientes.

No caso das galerias de arte, em especial quando estas desenvolvem um trabalho de acompanhamento com os Artistas Plásticos que ultrapassa uma função meramente comercial, o aprofundamento de uma relação próxima com os clientes, sejam eles institucionais ou individuais, torna-se uma opção estratégica com resultados muito positivos. É prática corrente em determinadas galerias de arte a realização de inaugurações prévias para os clientes mais 'fiéis', os quais em geral exigem e apreciam um acompanhamento mais cuidado por parte do galerista. Esta prática transforma-se frequentemente numa acção de marketing de grande impacto, na medida em que a inauguração formal ao público em geral é feita com um número significativo de peças já vendidas.

As estruturas mais flexíveis que apostam em eventos ou produtos predominantemente de natureza multidisciplinar (de cruzamento entre as artes visuais e artes performativas), fora do *mainstream* de programação das organizações culturais, privilegiam igualmente ligações muito próximas com os seus clientes, pelo facto de usufruírem de públicos muito segmentados, na sua maioria relacionados com o próprio "mundo" das artes.

Quanto às empresas que prestam serviços especializados e cujos factores de competitividade assentam em geral no nível de competências da equipa de profissionais que integram, privilegiam também as relações muito personalizadas com os seus clientes (que na maioria são clientes institucionais no mercado intermédio, em parte dentro do mesmo sector das actividades artísticas e culturais), permitindo uma avaliação mais próxima por parte destes da superioridade na qualidade dos serviços prestados. Empresas como as P1, P2, BA1, embora com áreas de negócio relativamente distintas, privilegiam um relacionamento próximo e personalizado com os seus clientes, apostando na sua fidelização.

2. 2. 6. Estratégias de Relacionamento Externo – Redes

Outro domínio que tem evoluído expressivamente neste sector é o das relações externas e da importância que elas assumem nas práticas de gestão de recursos e nas estratégias de diversificação de produtos e de mercados e de crescimento do nível de actividade. Este sector apresentava tradicionalmente um comportamento privilegiadamente atomizado e isolado, demonstrando mesmo em determinados subsectores, dificuldades de inter-penetração de linguagens e de conteúdos. Os novos paradigmas da expressão artística associados à multidisciplinaridade, ao desenvolvimento dos *new media* e da arte virtual e da evolução do mercado cultural (em que as soluções de mediação entre um público, cada vez mais, heterogéneo e massificado e, a diversidade de suportes artísticos se tornaram um importante campo de produção e mesmo, de autoria, dentro das organizações culturais), contribuíram de forma determinante para a consolidação de um novo paradigma organizativo associado à emergência de redes e à difusão das soluções de cooperação e de parceria.

Relativamente às estratégias de relacionamento com o exterior, predominam as de parceria ou de cooperação com outras organizações que têm por objectivos mais frequentes o financiamento da actividade, a ligação à comunidade local onde se localiza a organização artística e cultural, a presença em redes ou projectos internacionais, a cooperação com organizações no domínio da formação ou da investigação e a parceria em projectos de eventos ou produtos de maior escala, os quais em geral apelam à diversidade de competências ou mesmo à pluridisciplinaridade.

Quando a cooperação institucional visa um maior enraizamento à comunidade local transforma-se igualmente numa vantagem competitiva em matéria de fidelização e de atracção dos públicos locais. Trata-se de uma prática muito vulgar no caso dos arquivos distritais e das

bibliotecas, que, para além do conjunto de actividades comuns que cumprem no quadro das suas competências regulamentares, procuram cada vez mais oferecer à comunidade um conjunto de outros produtos que se relacionem com as dinâmicas locais e as motivações dos públicos locais. Noutro subsector, o do património, as estratégias de cooperação com as entidades responsáveis pela promoção turística (regiões de turismo ou câmaras municipais, estruturas hoteleiras e mais esporadicamente, outras empresas de serviços turísticos) têm procurado gerar resultados positivos em termos de angariação de novos mercados/públicos.

Os projectos de cooperação e de parcerias entre organizações que visam um alargamento de competências ou a inter-penetração de campos de intervenção cultural e artística diferenciados, são igualmente potenciadores de estratégias de diversificação de produtos e de alargamento de mercados. Neste caso, as estratégias orientam-se em dois campos distintos, mas que podem coexistir na mesma organização:

- Para o espaço nacional, na busca de complementaridades capazes de responder aos objectivos de diversificação de produtos ou serviços oferecido, práticas que é possível encontrar, tanto em organizações de natureza pública (no domínio dos museus ou das artes performativas), como em organizações de natureza privada (a exemplo do que acontece com empresas de serviços especializadas, nomeadamente nos segmentos do património ou das artes do espectáculo).
- Para o espaço internacional, com objectivos de alargamento do mercado e de realização de co-produções, práticas assumidas por excelência pelas maiores estruturas que operam neste sector, na maioria com perfil multisectorial, como são a AV2 e AV3, organizações esta que têm simultaneamente procurado explorar as suas redes de relacionamento com as autarquias, no sentido de alargarem o mercado.

Este tipo de relações externas de cooperação, parceria e ainda subcontratação estão também frequentemente associadas às estratégias tecnológicas, com especial incidência no domínio das novas tecnologias de informação e comunicação.

2. 3. Estratégias Tecnológicas

Alguns dos principais factores de mudança no sector das actividades artísticas e culturais estão claramente associados ao novo paradigma tecnológico. A evolução em domínios como a electrónica, os sistemas de informação e a *internet* têm contribuindo, de diferentes modos, para a ocorrência de alterações nas diversas etapas do ciclo produtivo do sector:

i) Ao nível da criação, com impacte, quer nas linguagens e expressões artísticas (artes visuais, as artes performativas, música, nomeadamente com o desenvolvimento da música electrónica, da *webart*,), quer nos próprios conteúdos culturais.

ii) Ao nível da produção, com impacte na transformação dos suportes documentais em informação digital (digitalização de arquivos documentais e de acervos patrimoniais), no tipo de produtos de interpretação dos bens patrimoniais (exposições, produções multimédia, etc.), bem como na concepção dos espectáculos e na sua própria produção (tecnologias digitais associadas à maquinaria de cena, à luz e som, ao audiovisual de suporte à cenografia e montagem de espectáculos).

iii) Ao nível da comunicação com o mercado/com os públicos e da promoção, designadamente na utilização de comunicações electrónicas, na criação de sítios na internet, na adopção do comércio electrónico, incluindo a comercialização dos próprios conteúdos em suporte digital.

iv) Ao nível dos processos organizativos e de gestão, tanto em determinados campos mais específicos associados ao arquivo, tratamento e sistematização de informação (com sistemas específicos para determinados subsectores, como são as bibliotecas, os museus, os arquivos), como em áreas comuns a outros sectores relacionadas com processos de planeamento, administrativos, de liderança ou controlo.

A inovação é um conceito passível de diferentes abordagens no sector das actividades artísticas e culturais. Excluindo uma dimensão mais directamente relacionada com a expressão artística, com a criatividade, a inovação pode efectivar-se ao nível das linguagens ou dos conteúdos, e deste modo, associar-se, ou ao produto, ou aos processos produtivos e organizativos. A aposta na mudança dos produtos e/ou dos processos associa-se frequentemente à integração das novas tecnologias de informação e comunicação, mas em alguns subsectores, também pode envolver a utilização de outras tecnologias, como é o caso na arqueologia (holografia, prospecção geofísica, topografia de laser, apenas para dar alguns exemplos) ou na conservação e restauro de bens patrimoniais, móveis e imóveis.

O posicionamento estratégico das várias organizações que intervêm no sector tem variado em função do nível a que se fazem as apostas em inovação. Pode afirmar-se, contudo, que independentemente do subsector e das características específicas da actividade realizada, a generalidade das organizações do sector artístico e cultural assume uma posição activa ou

atenta relativamente às mudanças tecnológicas, em especial no que respeita às tecnologias de informação e comunicação.

A aposta nas tecnologias de informação e comunicação com o objectivo da melhoria da relação das organizações e dos artistas com o exterior, através da criação de sítios, da utilização do correio electrónico, da produção de conteúdos multimédia, constitui uma estratégia comungada por uma grande maioria, senão a totalidade, das organizações deste sector. Trata-se em geral de responder a objectivos de comunicação e de promoção dos produtos e da instituição junto de novos segmentos de mercado e de potenciais parceiros.

As estratégias orientadas para a inovação ao nível das linguagens e dos produtos são partilhadas, em particular, por profissionais e organizações que se inscrevem nos subsectores das artes visuais, das artes performativas ou da música. No caso das organizações privadas, com estruturas menos formalizadas e de pequena dimensão, estas apostas assumem-se como prioritárias dentro das mudanças tecnológicas e como vectores de diferenciação ao nível dos produtos e programas oferecidos (apresentação de novas linguagens ao nível da criação artística e da programação).

A capacidade de introdução de novas linguagens ou produtos depende essencialmente do empenho e da motivação dos artistas e criativos em enveredar por projectos experimentais que também utilizam as novas tecnologias de informação e comunicação (como o multimédia, o audiovisual ou a *internet*). Em geral, neste grupo de organizações o investimento ao nível de outros avanços tecnológicos quer ao nível de processos, quer das soluções organizativas e de gestão, é relativamente diminuto por falta, por um lado, de capacidade financeira e, por outro lado, porque se tornam menos relevantes em virtude do perfil organizativo e de gestão que na maioria dos casos estas instituições detêm.

Nos subsectores das artes visuais e do espectáculo, no caso de organizações mais estruturadas, com maior dimensão e que podem ou não integrar uma componente pública (casos como a AV2/AE8, AV3, AE6), as estratégias de inovação em matéria de conteúdos e linguagens são apostas que se articulam com estratégias de modernização tecnológica ao nível dos processos, potenciando deste modo o efeito inovação.

Qualquer uma destas organizações tem realizado, ou pelo menos, procurado realizar (apesar dos constrangimentos orçamentais), investimentos importantes de actualização de equipamentos audiovisuais, de som (a aposta no equipamento digital é ainda muito restrita), de

luz e de mecânica de cena, qualquer uma delas permitindo alterações muito significativas nas condições técnicas de produção dos espectáculos e das exposições. A capacidade de mudança ao nível dos suportes tem contribuído para que este grupo de organizações possa antecipar o perfil da oferta às orientações dos públicos. Esta capacidade de mudança tecnológica está, no entanto, muito frequentemente condicionada pela falta de recursos humanos com competências adequadas ao manuseamento destes novos equipamentos (em casos como a iluminação digital, o equipamento de som digital).

Algumas pequenas empresas privadas ou grupos e companhias com soluções institucionais que se integram no terceiro sector e que intervêm no mercado dos espectáculos procuram também acompanhar esta mudança tecnológica ao nível dos equipamentos de produção e montagem, dotando-se de recursos humanos próprios ou recorrendo a consultores externos especializados, apostando em produtos diferentes sobretudo em soluções cénicas que possam surpreender o público. Trata-se de um factor de diferenciação no mercado com que estas pequenas empresas tentam jogar.

No campo das estratégias tecnológicas com incidência fundamental nos processos de produção e organização de conteúdos, importa ainda distinguir um outro grupo de organizações associadas aos subsectores dos arquivos e bibliotecas e do património. Trata-se na maioria de organizações públicas de maior dimensão, que tutelam um conjunto alargado de entidades desconcentradas nos subsectores referidos e que têm realizado investimentos tecnológicos significativos, nomeadamente em matéria de digitalização de colecções (Programa Matriz) e de arquivos, de gestão e organização da informação: gestão das colecções e disponibilização da informação dos inventários (Programa MatrizNeT), gestão bibliográfica (Programa PORBASE).

As estratégias tecnológicas e a sua implementação são, nestes casos, definidas pelos órgãos centrais das diferentes entidades (Instituto Português de Museus, Instituto Nacional de Arquivos /Torre do Tombo, Instituto Português do Livro e das Bibliotecas, Instituto Português de Património Arquitectónico e Arqueológico), que dispõem de alguns recursos financeiros para afectar a estes projectos e que recorrem frequentemente ao respectivo financiamento através de fundos comunitários. Na generalidade dos casos, estas instituições desenvolvem as soluções informáticas em regime de aquisição de serviços ou *outsourcing*, colaborando por vezes com essas equipas exteriores na formatação das soluções.

A nível dos vários organismos dependentes, arquivos distritais, museus nacionais, bibliotecas de Rede de Leitura Pública e outros serviços regionais que fazem a gestão de monumentos e sítios, as estratégias tecnológicas estão claramente dependentes dos objectivos e prioridades traçadas pelos serviços centrais. Contudo, os posicionamentos destas instituições mais próximas do terreno não são igualmente activos. A forma como estes serviços fazem repercutir nos seus processos e produtos e nas suas estruturas as mudanças tecnológicas introduzidas a nível central depende em parte do perfil dos respectivos directores e dos objectivos e prioridades traçadas por estes para a gestão dos respectivos serviços.

Na administração pública local, as estratégias tecnológicas são igualmente diferenciadas e dependem em alguma medida da maior ou menor articulação com os organismos centrais referidos. A inovação tecnológica neste domínio da administração local tem-se feito, salvo raras excepções, em domínios relacionados com as bibliotecas e o património. No campo das bibliotecas, a integração na rede nacional permitiu que as bibliotecas municipais beneficiassem também dos avanços tecnológicos associados à gestão bibliográfica. A integração na Rede de Leitura Pública constituiu, para a maioria das bibliotecas municipais o principal factor de alavancagem da inovação tecnológica, tendo sido simultaneamente uma condição de pertença à Rede, mas também uma oportunidade para obtenção de um financiamento ao investimento em condições particularmente favoráveis.

A capacidade de investimento noutras áreas tem representado níveis muito limitados, salvo um esforço generalizado das autarquias para se manterem presentes na *internet* através de sítios que integram em geral a informação da agenda cultural e alguma informação, em geral pouco aprofundada técnica e cientificamente, relativamente ao património e às artes.

Nos últimos anos, um número significativo de autarquias integrou novos projectos no âmbito da sociedade de informação (projectos que se inserem no quadro do Programa Cidades e Regiões Digitais gerido pelo Programa Operacional Sociedade da Informação), que visam dotar as instituições de tecnologia adequada à informatização dos serviços, a nível da gestão e organização, do arquivo e gestão de informação, da prestação de serviços ao público e da comunicação com o exterior. Nestes casos, estarão criadas condições mais favoráveis para a emergência de novos projectos de gestão autárquica.

2. 4. Estratégias Organizacionais

Algumas das tendências mais recentes de mudança no sector das actividades artísticas e culturais e das políticas para o sector manifestam-se muito expressivamente nas estratégias organizacionais do tecido artístico e cultural. É possível eleger neste sentido certos paradigmas associados, não apenas ao sector das artes e actividades culturais, mas que atravessam de certo modo todo o sistema político e de economia de mercado.

Uma primeira dimensão de mudança é inerente às transformações do próprio sector público, à respectiva perda de peso no tecido institucional, às novas formas de relacionamento público-privado, às alterações nas próprias estruturas num sentido de uma maior flexibilização e da aplicação de novos princípios de gestão empresarial. As tendências mais recentes no sector cultural e artístico têm evoluído no sentido de um maior equilíbrio entre a intervenção pública e a intervenção privada e, em especial, a intervenção do designado terceiro sector (entidades juridicamente de perfil privado, que assumem diferentes perfis institucionais, associativos, fundacionais ou mesmo empresariais, mas que não têm a si associados objectivos de lucro). Este maior equilíbrio, entre as presenças pública e privada, no tecido institucional e organizativo do sector é favorecido por um contexto geral de mudança, no que se refere às concepções e formalizações das parcerias público-privado.

Esta tendência de partilha de finalidades e de missões entre, fundamentalmente, o sector público e o terceiro sector tem, por seu lado, sido acompanhada de um esforço de flexibilização das estruturas organizativas públicas, esforço este que procura responder à crescente complexidade das actividades que o sector desempenha. A evolução nas formas de relacionamento entre as estruturas culturais e o público num contexto de acentuado processo de democratização cultural, as alterações nos sistemas de reconhecimento, consagração e legitimação da criação e produção artística, onde os denominados *gatekeepers* assumem tendencialmente papéis decisivos, as exigências globais de uma gestão mais eficiente, mesmo no quadro da administração pública, têm vindo a fundamentar alguns princípios de racionalidade na utilização dos recursos, admitindo-se uma abertura do sector público à contratualização com outros sectores e a soluções de *outsourcing*.

A tendência de externalização de competências no sector público não tem sido contudo homogénea para a generalidade dos subsectores. Nos subsectores do património, dos arquivos e bibliotecas, são as competências de natureza complementar, comerciais, de comunicação e promoção, de edição, que tendem a ser prioritariamente externalizadas, bem

como as funções de guardaria (substituídas por contratos com empresas especializadas nos serviços de segurança).

Contudo, mesmo nestes subsectores, têm assistido-se a um processo de externalização de competências estratégicas, designadamente nos casos das curadorias, dos comissariados, do design de exposições, embora este procedimento seja mais expressivo nos restantes subsectores (artes visuais, artes performativas, música, nomeadamente no que se refere às equipas artísticas - inexistência de companhia residente num teatro ou tentativa em curso de redução da companhia residente noutra -, ou ao pessoal técnico e de montagem.

Para além desta evolução em matéria de contratos de *outsourcing*, assiste-se na maioria das estruturas públicas, a alterações significativas em matéria de relações de emprego. Esta tendência faz surtir dois tipos de efeitos: por um lado, uma alteração no mercado de trabalho, com o aumento dos profissionais que assumem o estatuto de “*freelancers*”, trabalhadores por conta própria ou em exercício de profissão liberal, e com o aumento das relações de trabalho em *part-time*, sustentadas por situações de pluri-emprego; por outro lado, uma tendência para os contratos de longo prazo se tornarem menos frequentes, optando a maioria das organizações pela contratação a curto prazo ou pela contratação ao projecto.

Uma segunda dimensão de mudança está associada à afirmação do paradigma de rede. O processo de globalização e a passagem para uma sociedade baseada na informação e no conhecimento, fundamentalmente alicerçada nos impactes que as novas tecnologias de informação e comunicação produziram, tornaram o funcionamento em rede uma realidade irrecusável. O conceito de rede no sector das actividades artísticas e culturais tornou-se fundamental. Hoje não é possível a qualquer instituição, neste, como em muitos outros sectores, sobreviver sem ser em rede: as redes facilitam o acesso à informação, facilitam as estratégias de cooperação, estimulam os processos de intercâmbio, a multidisciplinaridade, o diálogo entre diferentes linguagens, formas e suportes de expressão criativa, permitem gerir de forma mais eficiente a relação espaço/tempo, fundamental para as instituições culturais e artísticas, facilitam o agenciamento de artistas por projecto.

Neste último caso, estamos perante um mercado relativamente emergente em Portugal (até porque não se dispõe de um tecido empresarial muito alargado no sector da indústria do cinema e audiovisual), mas que começa a tornar-se interessante em matéria de investimento ou de estratégias de integração horizontal (por exemplo, esta é uma aposta da empresa Ritmos e Blues, que tem apostado como actividade secundária, na contratação ou venda de artistas).

O funcionamento em rede consubstancia-se em diferentes níveis e tem implicações significativas ao nível das estruturas e dos modelos organizativos. No contexto internacional, os níveis de enquadramento da acção das organizações culturais e artísticas multiplicaram-se com uma presença pró-activa de organizações supranacionais, como são a UNESCO, o Conselho da Europa, a União Europeia, as quais têm vindo a assumir intervenções mais sistemáticas e estruturadas de política cultural. Ao nível dos Estados, os processos de descentralização multiplicaram, por seu lado, os níveis de integração e de articulação em rede (nacional, regional e local).

Por outro lado, a facilidade e intensificação da comunicação e o aumento da mobilidade (de informação, pessoas e bens) estimularam esta nova forma de estar, dando lugar a uma multiplicidade enorme de redes de pessoas, de redes de programação, de redes de co-produção, de redes de partilha de *know-how*, de redes de formação, de redes de divulgação, etc., assumindo umas redes contornos mais formalizados, outras contornos claramente informais.

Neste ambiente cada vez mais organizado em rede, há dois tipos de tendências que assumem particular importância em matéria de estratégias organizativas: o crescimento de um novo paradigma de actores, os agentes, a afirmação de um novo paradigma de organização, as plataformas.

Os agentes são basicamente sujeitos autónomos, com um nível significativo de auto-suficiência, com capacidade de perceber e de se adaptar ao contexto e às tendências de mudança, que se assumem como os principais sujeitos das redes e que incluem um número, cada vez maior, de profissionais individuais. As plataformas são estruturas de natureza marcadamente flexível, que respondem de forma muito adequada ao desenvolvimento do sistema de *gatekeeping*, preferencialmente portadoras de projectos multidisciplinares e polivalentes (cruzamento de linguagens e de formas de expressão artística) e que polarizam um conjunto mais ou menos extenso de agentes individuais, na sua maioria, artistas e criativos (nos domínios da pintura, escultura, ilustração, desenho, fotografia, vídeo, multimédia, instalação, performance, música, ...), que se agrupam e desfazem em função dos projectos específicos.

Uma terceira dimensão de mudança está associada à relação do artista ou criativo com o seu contexto. A importância que as funções de mediação assumem, com sentidos diversos no

contexto dos vários subsectores, apela a um conjunto de novos actores, que traduzem novas configurações de poder e de capacidade de decisão dentro das estruturas organizativas.

O percurso de uma artista, de um criativo ou de um intérprete está, actualmente, cada vez mais sujeito a “espaços” e a processos de reconhecimento, de legitimação e de consagração, os quais determinam a relação de sucesso (ou insucesso) junto do público/no mercado. Se em certos domínios, mais relacionados com o património artístico, a consagração e legitimação das obras artísticas assentou e assenta fundamentalmente na sua presença dentro das estruturas convencionais, na integração nas colecções museológicas, nos acervos bibliográficos, nos repertórios musicais das grandes orquestras, das companhias de teatro e de dança, na esfera da criação contemporânea o reconhecimento (valor, interesse) atribuído pelo público (mercado) é formado por intermédio dos *media* ou dos “novos” profissionais (mediadores ou *gatekeepers*), estes sim, (re)conhecidos pelo público.

Os designados *gatekeepers* - Curadores, Programadores, Críticos, Comissários, Membros de Júris de Concursos, Orientadores de Colecções de Arte -, constituem um novo segmento de profissionais na cultura, actores fundamentais no mercado cultural. São eles, mais do que os artistas ou do que os intérpretes, que detêm a rede de relações pessoais e institucionais, fundamental na diferenciação entre organizações (incluindo os eventos), assumindo frequentemente funções de «orientação» do mercado através de propostas de criação ou com encomendas previamente já direccionadas para a apresentação de exposições ou de espectáculos.

Este tipo de mediadores tem vindo assumir, de forma cada vez mais acentuada, funções de decisão dentro das organizações do sector, sem que tal signifique, necessariamente, a sua integração na respectiva estrutura organizativa. Hoje, quer nas organizações mais formalizadas e complexas (públicas ou privadas, incluindo o terceiro sector), quer em organizações mais flexíveis como são as plataformas, os *gatekeepers* partilham o poder de decisão estratégica, mesmo quando não pertencem aos quadros efectivos dessas organizações

No sector artístico e cultural, independentemente do maior ou menor grau de descentralização na distribuição da autoridade e nos processos de decisão, a tendência faz-se no sentido de alguma partilha de poder e de decisão estratégica, quem reúne as competências em matéria de gestão e administração e aqueles que concentram competências em matéria de programação e gestão artística. Estes últimos detêm, em geral, maior poder de integração em redes estratégicas que conferem às organizações vantagens comparativas quer em termos de

reconhecimento, também institucional, quer em termos de mercado/de públicos (competências que são de alguma forma equivalentes às do marketing estratégico na maioria dos sectores económicos).

Uma quarta dimensão de mudança está associada à organização e gestão por projectos, que hoje se assume com enorme frequência dentro das estratégias de gestão artísticas e profissionais dentro das organizações que intervêm no sector cultural, e especialmente nas áreas criativas (produção artística) e nas organizações de estrutura mais flexível. As exigências em matéria de polivalência dos artísticos e profissionais que a maioria dos projectos transdisciplinares actualmente colocam, bem como a tendência para flexibilizar as estruturas organizativas, designadamente em matéria da contratualização com artistas e profissionais, a quem é exigido um perfil criativo (Comissários, *Curators*, Designers, Arquitectos que concebem os espaços expositivos, etc.), têm justificado esta tendência das organizações para concentrarem os seus recursos humanos apenas em competências nucleares. Mas tal acontece também noutros domínios de actividade, menos ligados à actividade performativa ou que integram segmentos de produção de exposições, como é o caso das empresas de prestação de serviços ao nível da produção de conteúdos, edição, montagem de exposições, etc. (caso da empresa P1).

Tendo em consideração o conjunto de questões ora enunciadas e que constituem vectores determinantes na actual configuração das estratégias organizativas neste sector, passamos de seguida a caracterizar mais especificamente os vários tipos de estratégias encontradas.

A importante presença do sector público institucional – que inclui a administração pública central, organismos públicos e institutos públicos integrados na orgânica do Ministério da Cultura, e a administração local -, confere às estratégias públicas um lugar significativo nesta análise. Com diferenças assinaláveis entre o sector central e o sector local, e com diferenças mais restritas dentro de cada um destes, os traços centrais (ou comuns) das estratégias das organizações públicas que intervêm no sector são:

i) Um aumento da complexidade das organizações, em especial associada a tendências de diferenciação horizontal, dando origem a novas áreas de acção que têm vindo a ser integradas nos próprios serviços públicos, a exemplo do que se passa ao nível dos serviços educativos, das áreas comerciais ou dos serviços de comunicação e marketing, e que respondem a uma evolução da própria missão ou das estratégias de produtos e mercados destes organismos públicos. Esta maior diferenciação horizontal tem fundamentado, inúmeras vezes, a criação de

novas unidades orgânicas (ou departamentos), implicando revisões das próprias leis orgânicas dos organismos contemplados. As estratégias de diferenciação horizontal foram prioridade assumida num largo número de autarquias em resposta ao alargamento das suas competências no sector cultural e ao investimento que, especialmente nas últimas duas décadas, realizaram em matéria de construção de novas infra-estruturas, alargando claramente o leque de serviços que passaram a prestar às populações.

ii) A tendência para aproximar as estruturas dispersas geograficamente (em especial em determinados subsectores como o dos arquivos, do património, incluindo monumentos e sítios sob a tutela do IPPAR, do museus integrados no IPM) de moldes mais próximos da configuração em rede, intensificando, por um lado, as relações horizontais (por exemplo, facilitando os canais de comunicação entre os directores dos museus nacionais, entre os directores dos arquivos distritais) de forma a evitar um predomínio de relações hierárquicas verticais (entre directores de unidades desconcentradas e direcção central) e, por outro lado, estimulando as actividades de cooperação, admitindo, desde experiências de co-produções, a intercâmbios em domínios técnicos mais especializados (incluindo a prestação de serviços entre estruturas diferentes).

iii) A aposta política na consubstanciação de redes interorganizacionais entre os organismos da administração pública central e, em especial, mas não exclusivamente, as autarquias locais (Rede de Leitura Pública, Rede Portuguesa de Museus, Rede de Arquivos Municipais), com o intuito de, por um lado, cumprir objectivos políticos de qualificação e profissionalização do sector cultural, reconhecendo o crescente papel que as autarquias assumiram nas duas ou três últimas décadas em matéria de produção, programação e difusão artística e cultural e, por outro lado, dar melhor resposta a um contexto territorial mais complexo, sem custos excessivos de diferenciação espacial, mas pelo contrário, procurando uma gestão dos recursos públicos mais partilhada e eficiente.

iv) O incentivo à introdução de modos de organização do trabalho menos sequenciais e menos individualizados, admitindo-se a constituição de equipas multidisciplinares por projectos em determinados situações pontuais ou associadas a projectos de cooperação em redes de âmbito internacional.

v) Uma estratégia de aumento da polivalência, em especial nas funções técnicas, em virtude, não apenas de dificuldades de reestruturação (legislativa) dos quadros de pessoal existentes, adaptando-os a novos conteúdos de trabalho e natureza das tarefas, mas também por efeito de

estrangulamentos significativos em matéria financeira que impedem o preenchimento de vagas existentes no quadro dos organismos públicos.

Apesar destas estratégias de mudança ocorridas em matéria organizativa, subsiste uma incapacidade de adaptação da administração pública à intensidade de transformações da sua envolvente. O sector público mantém em geral estruturas organizativas hierarquizadas e com um nível elevado de formalização dos processos e das tarefas, das quais decorrem inúmeras desvantagens quer ao nível da gestão de recursos e competências, quer das ineficiências produzidas nos serviços. Também neste sector das actividades artísticas e culturais, embora menos de que alguns outros, a necessidade de mudança organizativa nestas dimensões se revela um imperativo.

Não obstante, são de assinalar estratégias mais pontuais (assumidas ao nível das chefias intermédias) de estímulo à polivalência, que têm permitido inúmeras respostas dos serviços aos desafios que as respectivas missões e as motivações do público lhes colocam (no caso, por exemplo, da criação de serviços educativos, dos sistemas de informação e comunicação, da programação e produção de espectáculos nas autarquias locais com novos espaços de teatros e cine-teatros, etc.). Estas estratégias de polivalência têm permitido muito frequentemente melhorar o nível de qualificação do contacto com o público, a inserção dos artistas em novos espaços de programação, a participação em projectos de cooperação com outras organizações nacionais e estrangeiras.

Finalmente, importa referir as estratégias de centralização do poder de decisão que predominam ainda no sector público. Em especial nas organizações que dependem da tutela (IPM, IPPAR, IAN/TT), a prevalência de um mecanismo de coordenação que assenta basicamente na padronização de processos associado à centralização do poder de decisão, tem contribuído para a rigidificação das soluções de gestão e para limitar estratégias de competitividade mais adequadas.

O peso das leis orgânicas retira, por um lado, agilidade nas formas de gestão de recursos humanos e de competências estratégicas para estas organizações (falta de autonomia de contratação de recursos especializados e estratégicos dentro de um novo quadro de objectivos de marketing de produtos e de inovação). Por outro lado, a falta de autonomia financeira limita os efeitos que novas estratégias de gestão de recursos e de marketing dos produtos possam representar para a competitividade destas organizações (no caso de um museu do IPM, por exemplo, novas soluções de marketing do produto que possam ter efeitos positivos no volume

de negócios do museu, não beneficiam directamente aquela entidade específica, na medida em que, as receitas daí decorrentes vão entrar directamente nos cofres do Estado, podendo vir ou não a beneficiar aquela estrutura específica). Esta situação tem induzido frequentemente um posicionamento menos pro-activo das próprias chefias intermédias.

No caso das organizações privadas ou do terceiro sector, não pertencentes ao sector público, podemos igualmente identificar algumas estratégias organizativas diferenciadas:

i) As organizações de grande ou média dimensão, que se inserem principalmente no sector das artes visuais e performativas, em geral com soluções jurídicas não empresariais (associativas ou fundacionais) e por vezes contando com a participação do Estado na sua estrutura jurídica ou, noutros casos, na estrutura do seu financiamento, tendem a assumir estruturas mais complexas, com uma significativa diferenciação a nível horizontal, mas também a nível vertical (casos como a organização AV3).

A internalização de novas funções, a nível da comunicação e marketing, da edição, da organização dos espaços, da produção de exposições, mesmo da produção de espectáculos convencionais, é tendencialmente crescente, justificando de certo modo a tendência de diferenciação de níveis de comando e controlo de tarefas. Algumas destas instituições têm associado um aumento da formalização de procedimentos, nomeadamente a nível administrativo, de gestão de recursos humanos, etc. Estas opções organizativas estão associadas ao modo como se têm afirmado as estratégias de diversificação de produtos e mercados. Neste tipo de organizações, as estratégias de diferenciação assentam basicamente no perfil e na competência dos seus directores artísticos. Nesta medida, são estruturas com um nível de centralização de poder de decisão significativo, que no entanto é partilhado entre os administradores/gestores e os seus directores artísticos.

O modo de organização do trabalho é comum à totalidade destas organizações. Admitem-se situações de grande especialização do trabalho, com trabalho preferencialmente executado de forma individual, salvo raras excepções de montagem ou produção de espectáculos. Contudo, noutras organizações, a polivalência continua a ser uma característica valorizada no perfil de pessoal mais técnico (menos no pessoal administrativo) e o trabalho em equipa, vulgarmente por projecto, é remetido em geral para as áreas de produção técnica.

ii) As organizações de pequena ou média dimensão, na sua maioria empresas, com estruturas que integram a maioria das competências necessárias para o desenvolvimento das actividades

que desenvolvem no seu quadro de pessoal, tendem a acompanhar de alguma forma as estratégias de diferenciação horizontal, respondendo aos desafios hoje partilhados por todas as organizações do sector. Estas organizações, que intervêm maioritariamente nos subsectores das artes performativas (companhias e grupos de teatro), na produção de espectáculos, museus de empresa, na prestação de serviços no sector do património (arqueologia, restauro, etc.), adoptam igualmente estratégias de diversificação de produtos e mercados, exigindo uma separação interna de funções, mesmo que, em termos de organização do trabalho, possam optar mais frequentemente por uma organização por projectos, aproximando-se de uma estrutura de tipo matricial.

Frequentemente o trabalho por projectos significa também um forte peso de contratualização ou de associação com o exterior. Estas equipas são reforçadas por recurso a *outsourcing* e a contratos com artistas e criativos exteriores (*freelancers*), que vêm reforçar a equipa base interna. Admitem também associações com outras empresas ou organizações para a realização de co-produções ou, eventualmente, para a realização de funções que não são centrais, como sejam a comunicação ou a gestão de bilheteira.

Estas organizações em geral não têm elevados graus de formalização e podem ou não assumir formas de controlo e de tomada de decisão mais ou menos centralizadas. Neste tipo de organizações é frequente que a direcção artística assuma a liderança, transmitindo internamente, de forma menos formalizada, os principais valores e os elementos fundamentais da cultura organizativa (que se misturam, de certo modo, com as suas opções artísticas e estéticas). As competências estratégicas não se esgotam de forma alguma internamente, pois são reforçadas por relações com profissionais, artistas ou *gatekeepers* (mediadores) exteriores.

Em geral, nestas organizações, o nível de especialização na organização do trabalho e de polivalência dos seus trabalhadores varia em sentido inverso à dimensão. Os modelos de organização do trabalho são, nas empresas de menor dimensão, muito pouco hierarquizados, assentando numa elevada circulação e facilidade de acesso à informação, em especial de carácter técnico.

iii) As organizações de pequena dimensão com estruturas muito flexíveis, que funcionam como plataformas ou interfaces de projectos, produções ou competências, representam em geral estruturas muito simples.

São estruturas com um elevado nível de multifuncionalidade, empregando um número reduzido de pessoas, mas que dispõem de um alargado número de artistas e profissionais criativos com quem mantêm uma grande proximidade e uma intensidade de relações de trabalho e colaboração, sem que no entanto, estas sejam formalizadas. O trabalho é predominantemente organizado por projectos temporários, em equipas multidisciplinares alargadas, nas quais os elementos internos da equipa asseguram uma parte significativa das competências estratégicas.

São organizações com um grau de diferenciação muito reduzido, sobretudo a nível vertical e espacial, combinado com um nível de polivalência elevado e uma também elevada partilha de funções. Apesar de pressuporem, em geral, uma liderança forte, assumida por um dos seus membros, cujo perfil se torna determinante na estratégia de diferenciação destas organizações, a tomada de decisão é relativamente participada (colectiva) quer para os níveis técnicos, quer para dimensões estratégicas.

Estas organizações demonstram em geral uma grande capacidade de adaptação ao contexto envolvente, uma maior capacidade de inovação a nível de processos e de produtos e podem assumir durações muito diferenciadas no tempo (aparecendo e desaparecendo ou reestruturando-se, em função de oportunidades específicas). Frequentemente a sua reestruturação está associada à mudança de liderança, quando tal significa alterações mais profundas ao nível da própria missão ou das concepções de intervenção (em especial de mediação) no campo artístico.

As suas características aproximam-nas das organizações de perfil adocrático⁵⁶. São organizações que, em geral, conjugam a associação de profissionais com elevado nível de conhecimento, com baixa diferenciação vertical, baixa formalização, grande flexibilidade. Neste tipo de organizações a tomada de decisão é em geral descentralizada, mas o seu director (líder) assume um papel determinante nas ligações com o exterior. Por outro lado, as funções de concepção e de execução do trabalho são muito partilhadas, implicando uma grande interacção entre elas que favorece a criatividade dentro da organização e a sua adaptabilidade ao contexto (envolvente).

iv) Por último, podemos distinguir as estratégias organizativas associadas a micro organizações, como o caso de um número significativo de galerias de arte, que apresentam um perfil de estrutura em sol. São estruturas muito pequenas, com 2 ou 3 pessoas, uma parte

⁵⁶ Conceito criado por Warren Devis e mais divulgado posteriormente, por Alvin Tofler.

delas em regime de *part-time*, cuja actividade está centrada no seu director (no caso das galerias, o galerista). A sua diferenciação vertical é clara, mas muito pouco complexa. Em geral, por razões que se prendem com uma menor dimensão do mercado, podem assumir estratégias de diferenciação espacial.

A centralização da tomada de decisão associa-se a um papel determinante da relação do director como o exterior, com o seu mercado e com os seus fornecedores (no caso das galerias, persistem vários tipos de relações do galerista com os seus artistas, já anteriormente referidas, mais próximo do atelier ou com função mais comercial).

Ainda se poderá incluir neste último tipo de estratégias organizativas, os artistas e profissionais artísticos que se assumem como empresários individuais, exercendo a sua actividade não como trabalhadores por conta de outrem ou prestadores de serviços individuais, mas optando por estruturas organizativas simples. Neste caso, o próprio artista assume todas as vertentes de gestão das actividades, incluindo a vertente comercial e de relações quer com o público, quer com os seus parceiros (de co-produções ou de projectos em rede), externalizando em regime de aquisições de serviços nas áreas menos estratégicas (em especial, a organização da contabilidade).

2. 5. Gestão de Recursos Humanos

No que respeita às práticas de gestão de recursos humanos, a situação dos organismos públicos - administração central e administração local -, é particularmente relevante para o sector. A situação actual na administração pública caracteriza-se por uma gestão de recursos humanos que assenta basicamente na aplicação da legislação vigente, designadamente em matéria de quadros de pessoal e de um sistema de avaliação que se organiza fundamentalmente como instrumento de progressão na carreira e nas remunerações.

Esta situação tem provocado, em geral, um estrangulamento face às necessidades quer de novos perfis profissionais, quer de novas competências. Por um lado, os quadros de pessoal existentes raramente respondem, por desactualização, às novas áreas de trabalho e às novas funções que os organismos têm procurado preencher, adaptando-se a alterações de missão e de orientações de acção nos próprios serviços públicos ligados às artes e à cultura. Por outro lado, a exiguidade de recursos humanos em diversos serviços públicos do sector tem dificultado a adopção de políticas mais estruturadas de desenvolvimento de competências.

No primeiro caso, praticamente em todos os subsectores, as tendências para a diversificação de áreas de acção e de diferenciação horizontal de funções conduziram a alguma inadequação dos quadros de pessoal definidos por lei. No caso das bibliotecas e dos arquivos, como no dos museus e monumentos, as áreas dos serviços educativos têm revelado-se particularmente deficientes em recursos humanos por falta de carreiras específicas adequadas a estas novas funções. Em todos os subsectores, desde as áreas do património, à música, às artes visuais e às artes performativas, as áreas da gestão, do marketing e da comunicação, têm demonstrado igualmente deficiências que na sua maioria são colmatadas com soluções de contratualização/*outsourcing*.

A solução de aquisição de serviços ao exterior não se encontra mais vulgarizada porque a falta de capacidade financeira de uma parte muito significativa das organizações do sector, dificulta a contratualização com empresas especialistas. Raramente, as organizações têm optado pelo recrutamento de profissionais qualificados nessa área, mas na maioria dos casos, as organizações do sector têm tentado resolver alguns défices de intervenção na área do marketing e comunicação utilizando recursos humanos internos não preparados ou com competências adequadas, comprometendo em geral os resultados, mas sobretudo, o sentido estratégico das acções tomadas.

No domínio das novas tecnologias de informação e comunicação, especialmente no que se refere à sua utilização no quadro das áreas de gestão da informação, da digitalização, da utilização de equipamentos digitais de luz e som e de mecânica de cena, da gestão organizativa, as carências de pessoal qualificado têm repercutido-se também nas estratégias tecnológicas das organizações do sector público.

No segundo caso, a fragilidade das políticas públicas de desenvolvimento de competências, designadamente ao nível da administração local, não tem sido causada apenas por falta de direccionamento da oferta de formação para as áreas artísticas e culturais, mas igualmente, por uma fraca adesão das autarquias à oferta de formação para os seus técnicos, comprovada pelos índices relativamente baixos de execução das medidas de apoio à formação para técnicos das autarquias inseridas nos programas operacionais regionais deste último Quadro Comunitário de Apoio. O fraco nível de adesão dos organismos à oferta de formação contínua está associado à exiguidade das equipas de pessoal e consequentemente, nas dificuldades da dispensa dos técnicos para frequentarem a formação. Contudo, a oferta de formação contínua dirigida para as categorias de técnicos intermédios e profissionais, nomeadamente nas áreas

de inventário e documentação, de embalagem e transporte de obras de arte, de conservação preventiva, de auxiliares de serviços educativos, de técnicos de luz, de som e de palco, entre outras, continua a ser muito insuficiente, não respondendo à evolução das funções assumidas por estas organizações.

Ainda no sector público, o sistema de avaliação de desempenho em curso não permite uma ajustada diferenciação de remunerações e de motivações em face de desempenhos diferenciados. Na medida em que avalia, de forma pouco eficaz, o desempenho e a progressão em matéria de competências dos seus quadros técnicos e restante pessoal, este sistema tem-se reduzido a um mero instrumento de gestão das carreiras legalmente existentes e das remunerações. Falta na administração pública um sistema de avaliação e de gestão do desempenho que premeie a inovação, a capacidade de responder a objectivos e metas definidas, a capacidade de partilhar competências, a capacidade de induzir a transferência de *know-how* e de gerar novas competências.

Este é um debate que está em cima da mesa, pois o actual sistema não permite aos seus gestores (directores gerais e outras chefias intermédias) assumir uma gestão estratégica de competências, em função das novas necessidades decorrentes, nomeadamente da reestruturação da missão e das orientações de políticas dos respectivos serviços e dos desafios que as oportunidades de internacionalização e de cooperação com outras organizações têm criado.

Apesar desta situação mais estrutural, existem contudo subsectores no seio da administração pública em que se tem evoluído positivamente em matéria de recrutamento e de selecção de novos profissionais. No subsector dos museus e património quer ao nível dos organismos da administração central, quer em especial das autarquias (principal segmento do mercado de trabalho em museologia e arqueologia), tem havido uma aposta em novos perfis profissionais e novas competências, designadamente nas áreas da museologia (formação ao nível da pós-graduação), conservação e conservação-restauração (formação ao nível da licenciatura ou profissional).

A prática de gestão de recursos humanos assumida pelas organizações de natureza pública neste sector é predominantemente de perfil administrativo, embora seja provável encontrar alguns organismos com uma prática que visa ajustar melhor os seus recursos humanos às necessidades de desenvolvimento de novas tarefas e de novas funções e aos desafios colocados por alterações na relação contemporânea do público com as artes e a cultura.

No sector privado empresarial e do terceiro sector, a maioria das organizações tem demonstrado uma menor vocação para assumir práticas de gestão estratégica dos recursos humanos. Na generalidade destas organizações não existem sistemas de avaliação e de gestão de desempenho formalizados, embora as direcções assumam, em alguns casos, que essa avaliação é feita de forma informal. Quando existem sistemas de avaliação, o seu perfil identifica-se mais como um instrumento de apoio à gestão de remunerações (como no caso dos organismos públicos) do que de avaliação estratégica das necessidades a reforçar e competências a incorporar. Apenas em dois dos estudos de caso realizados (AV3 e empresa P2) se detectaram sistemas de avaliação de desempenho com objectivos que vão para além da simples gestão de remunerações de pessoal.

Esta situação prende-se com a forma como em geral as organizações definem as suas políticas de recrutamento e de formação do seu pessoal interno. As organizações na sua maioria enunciam como objectivos de recrutamento o reforço das competências existentes dentro da organização, mas este recrutamento nem sempre significa a integração de novos empregados no quadro da empresa ou organização, podendo antes dirigir-se à contratualização de colaboradores externos. Esta é prática regular em geral nas organizações de menor dimensão e mais flexíveis, que alargam o seu quadro de competências com um painel de colaboradores externos que trabalham em regime de prestação de serviços (recibo verde), de *part-time* ou de contrato a termo ou ao projecto.

De uma forma geral, para todos os subsectores abrangidos, as dificuldades de recrutamento colocam-se nas áreas da gestão cultural e do marketing, em áreas técnicas específicas, como os técnicos de palco, de som e luz ou de montagens de exposições e em áreas artísticas. As organizações podem dirigir-se assim a mercados de trabalho locais, nacionais ou internacionais em função das características específicas destes vários segmentos do mercado, sendo que, em geral, no que respeita aos segmentos artísticos e de mediação, o recrutamento em mercados nacionais e internacionais é mais frequente.

Esta situação está também relacionada com o facto de o sector apresentar níveis de remuneração relativamente mais baixos se comparados com os de outros sectores, situação essa que resulta em parte da questão, já anteriormente referida, de o mercado cultural ter um funcionamento específico, com características de mercado assistido e com modelos próprios de formação de valor (económico, cultural e simbólico) dos respectivos produtos e serviços.

No que à política de formação se refere, nas organizações não públicas do sector das actividades artísticas e culturais, a ausência de planos de formação estruturados é a situação mais frequente. A situação é, contudo, muito diversificada e embora, na generalidade dos casos, a formação tenha por objectivos primordialmente o desenvolvimento de competências e só complementarmente a integração de novos profissionais, não são identificadas necessidades de formação em função de estratégias de mercados e produtos ou de estratégias organizativas e a avaliação da formação realizada em geral não é feita ou é-o de forma muito informal.

Algumas das organizações, embora poucas, admitem que a frequência de acções de formação por parte dos seus trabalhadores pode aumentar os níveis de satisfação e, conseqüentemente, de desempenho, gerindo estrategicamente este factor de motivação interna. Neste caso, as organizações podem mesmo proceder a inquéritos ao pessoal para suportar a definição de objectivos e de acções de formação.

A formação para a generalidade das organizações é realizada internamente, com formadores externos ou formadores internos, neste caso em especial quando visa a integração de novos colaboradores (contratados na sua maioria em regimes de contrato a termo, de *part-time* ou contrato ao projecto) e externamente, recorrendo à oferta disponível no mercado.

Conforme tem sido amplamente referido, o desenvolvimento de novas áreas de trabalho, as limitações que no sector público as políticas de restrição orçamental têm colocado e a flexibilidade crescente na generalidade das estruturas organizativas do sector têm estado na base de um crescimento da percentagem de pessoas ao serviço em modalidades de emprego menos rígidas (sem vínculo efectivo ou integração no quadro de pessoal). Esta tendência é comungada por organizações de natureza pública e não pública e confere ao sector das actividades artísticas e culturais algumas especificidades em matéria de mercado de trabalho.

Nos últimos anos tem crescido a percentagem de trabalhadores em regime de prestação de serviços (com pagamento por recibo verde), a percentagem de tarefas e actividades sub-contratadas em regime de *outsourcing*, o pessoal em regime de *part-time*, o número de estagiários ou de empregos de inserção, mantendo-se emergente no país o regime de voluntariado.

Algumas particularidades podem distinguir as organizações públicas das não públicas. No primeiro caso, os contratos em *part-time* têm habitualmente por objectivo evitar a criação de vínculos e o recurso frequente a estagiários ou aquisições de serviços ao exterior apenas significa a impossibilidade orçamental de efectivar o preenchimento dos lugares vagos no quadro. No entanto, em determinadas situações, é a rigidez do sistema da administração pública que impede uma revisão dos quadros de pessoal em tempo oportuno para responder às necessidades de novos perfis profissionais.

No segundo caso, no que às organizações não públicas se refere, a tendência para centrar o quadro ou efectivo de trabalhadores, sobretudo nas organizações de pequena e média dimensão, nas competências estratégicas e fundamentais, tem provocado o aumento da percentagem de colaboradores com modalidades de emprego mais flexíveis. Esta tendência de flexibilização está também relacionada com a necessidade de as organizações se apresentarem elas próprias mais flexíveis e adaptáveis às mudanças de contexto.

No que se refere ao voluntariado, embora a nível internacional se tenha verificado uma tendência para o aumento desta modalidade de trabalho no sector, em Portugal são raras as organizações que cultivam este tipo de colaboração. Há contudo experiências interessantes que podem ser exemplares para outros domínios, em organizações privadas de maior dimensão, que em geral também apresentam quadros de efectivos proporcionalmente mais elevados (casos como a organização AV3).

Quanto à gestão de informação, à prestação de serviços aos trabalhadores, ao processamento de remunerações e aos suportes de apoio à gestão de recursos humanos, a situação distingue-se em geral entre o sector público e o sector privado (em especial pequenas empresas e outras organizações de pequena e média dimensão).

No sector público e na maioria das organizações privadas ou do terceiro sector de grande dimensão, existem serviços (departamentos) que se ocupam da gestão de recursos humanos, em geral concentrados nos organismos de tutela. A sua existência significa em geral a existência de cadastros, que apoiam nomeadamente a gestão de carreiras, o processamento interno de remunerações, a prestação de diversos serviços aos trabalhadores com vínculo. No caso de algumas, poucas, organizações privadas (o caso mais paradigmático é o da organização AV3), o sistema de informação de gestão de recursos humanos funciona como instrumento de apoio à gestão estratégica destes recursos, como suporte de orçamentação e

de estudos de *benchmarking* e no apoio à tomada de decisão na gestão de carreiras ou nos sistemas de recompensa (prémios).

Para a maioria das organizações privadas, empresas e terceiro sector, as bases de dados (ou cadastros) existentes apenas apoiam a gestão de colaborações externas, não se justificando sistemas de informação de gestão de recursos humanos mais sofisticados. O processamento de remunerações é, na maioria dos casos, externalizado e incluído nos serviços de contabilidade (contratados a empresas de prestação de serviços nestas áreas). Esta contratualização de empresas exteriores integra também, em geral, a própria gestão de serviços prestados aos trabalhadores, muito embora na maioria dos casos só relativamente àqueles que dispõem de vínculos efectivos com a organização.

2. 6. Agrupamentos Estratégicos

2. 6. 1. Identificação dos Principais Agrupamentos Estratégicos

A construção dos agrupamentos estratégicos procura identificar comportamentos dominantes dentro das organizações do sector a partir da análise das forças motrizes de mercados e produtos, de tecnologia e de organização. O quadro 48 sistematiza as dimensões estratégicas consideradas chave para a configuração dos agrupamentos, na medida em que a partir das mesmas é possível traçar os eixos de diferenciação dos grupos de organizações integradores de cada um deles:

Quadro 48 – Síntese das dimensões estratégicas para a configuração dos agrupamentos

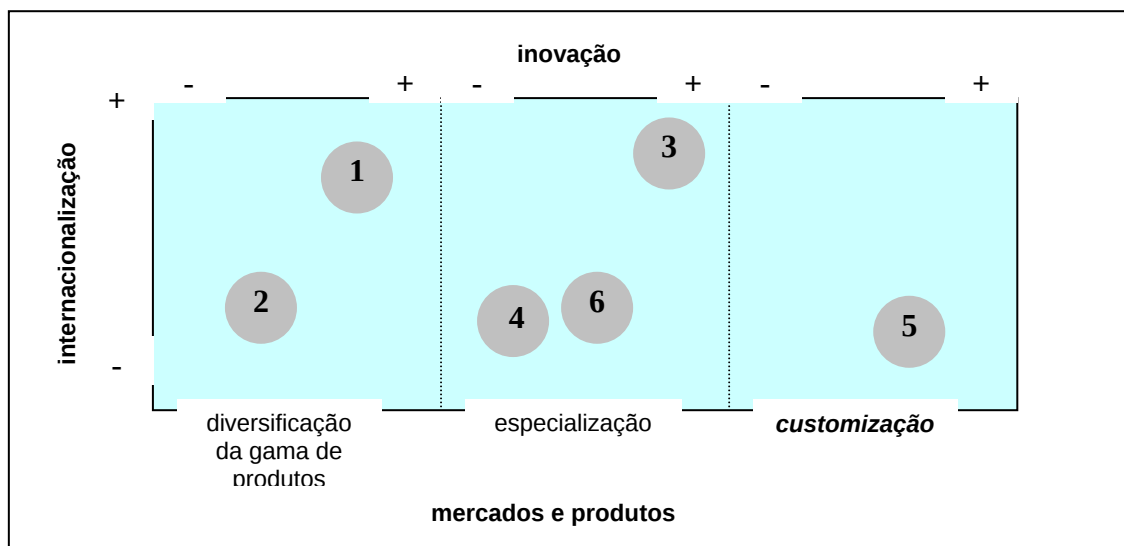
Mercados e produtos	Tecnologias	Organização
Estratégias de negócio Grau de integração Gama de produtos Internacionalização Relação com clientes Relações externas: inserção em redes	Inovação dos produtos – transdisciplinaridade Inovação a partir da introdução das TIC: de forma integrada ou parcelarmente	Estruturas organizacionais Redes interorganizacionais Organização do trabalho

Os agrupamentos estratégicos definidos são os seguintes:

Agrupamento 1 Diversificação e inovação de produtos /internacionalização Estratégias de diversificação da gama de produtos associadas à inovação dos produtos (exploração da transdisciplinaridade na arte contemporânea) com reforço da presença nas redes e mercados internacionais, quer pela via dos produtos e serviços, quer pela via dos processos (exemplos: AV3, AV/AE8).
Agrupamento 2 Diversificação e segmentação de produtos e de mercados Estratégias de integração horizontal, permitindo diversificação de produtos e alargamento segmentado de mercados, apoiadas por reduções de custos que se sustentam em formas de financiamento público (exemplos: museus nacionais, autarquias).
Agrupamento 3 Diferenciação pela inovação Estratégias de diferenciação que se sustentam na especialização e inovação dos produtos, dos processos e/ou das formas organizativas e onde emergem nichos de internacionalização (exemplo: AV5/AE9)
Agrupamento 4 Diferenciação pela selectividade Aposta na especialização e na diferenciação de produtos e serviços assumida em geral por agentes das políticas públicas, com objectivos de consolidação de reportórios e de qualificação de mercados pela via de formação de públicos (exemplo: AE1).
Agrupamento 5 Diferenciação pela customização de serviços Apostas de competitividade, principalmente em mercados intermédios, através da diferenciação nas competências e na adequação dos produtos às necessidades dos clientes (exemplo: P1, BA1).
Agrupamento 6 Focalização em produtos num contexto de mercado alargado Estratégias de concentração em produtos orientados para mercados mais alargados associadas a apostas de competitividade pela via dos preços (exemplos: AE7, AE2).

A figura 10 procura distribuir as organizações objecto de estudo de caso em função dos posicionamentos estratégicos/agrupamentos e da natureza institucional:

Figura 10 – Posicionamento estratégico dos estudos de caso



2. 6. 2. Descrição e Caracterização dos Principais Agrupamentos Estratégicos

Agrupamento 1	
Diversificação e inovação de produtos /internacionalização	
Conjunto de organizações com uma dimensão significativa fora do sector público que intervêm essencialmente na área da arte contemporânea e se localizam nas principais cidades (Lisboa e Porto). As suas estratégias têm procurado conciliar objectivos de interesse público com modelos de gestão privada, não dispensando, na maioria dos casos, uma participação pública em termos de financiamento. Orientadas fundamentalmente para os domínios das artes visuais e performativas, com uma programação muito polivalente onde se evidencia a emergência de projectos transdisciplinares, estas organizações têm sustentado a sua internacionalização progressiva em matéria de reforço das competências artísticas (em especial ao nível dos programadores artísticos), na comunicação e na inserção em redes de parceria de perfil relacional pessoal e institucional.	
Mercados e produtos	A estratégia de diversificação da gama de produtos associa-se a apostas quer em matéria de inovação de processos e de produtos, quer em matéria de integração horizontal. Não se trata apenas do facto de se orientarem maioritariamente para a arte contemporânea, mas da capacidade de enquadrarem e fomentarem experiências de exploração de transversalidade nas programações (conjugação das artes visuais, com a dança contemporânea, com a música, com outras formas de expressão). Estas duas orientações conferem vantagens comparativas e contribuem para uma maior diferenciação no mercado cultural e artístico.

	Por outro lado, essas duas orientações têm contribuído para aumentar a sua internacionalização. O reforço das suas competências internas mais qualificadas e a capacidade de inovação no domínio da produção e difusão das artes contemporâneas têm constituído os pilares onde assenta a sua estratégia de internacionalização, que se faz pela via da cooperação e intercâmbio, da co-produção e do mercado, da exportação de produtos e, paralelamente, da importante alavancagem em que se tem traduzido o turismo estrangeiro que procura os seus produtos/serviços no mercado interno. Esta aposta na internacionalização tem assentado igualmente na consolidação da inserção em redes internacionais no domínio da arte contemporânea. No contexto nacional, algumas destas organizações têm apostado na dinamização de lógicas de rede dentro do sector cultural.
Tecnologia	As estratégias de inovação nestas organizações são factores centrais da sua internacionalização e da diferenciação no mercado. Ao nível da inovação nos produtos e processos, as estratégias vão no sentido de uma concentração na arte contemporânea, abrindo o espaço a experiências, sempre que possível, no âmbito de projectos transdisciplinares e num contexto global. Por outro lado, as estratégias de inovação associadas à introdução e utilização das TIC têm-se processado de um modo integrado, relacionando a inovação em matéria de produto e processos com a inovação tecnológica em matéria de comunicação/relação com o exterior e em matéria de gestão de sistemas de informação/organização.
Organização	Estas organizações têm em geral estruturas complexas, com dimensões médias/grandes e níveis de diferenciação horizontal e vertical relativamente significativos. A departamentalização tem sido a solução adoptada na estruturação de áreas de gestão, artísticas, técnicas e logísticas, dificultando, de certo modo, a sua integração ou articulação mais estreita. O modelo de decisão mantém-se relativamente hierarquizado, embora em geral a comunicação interna e a gestão da informação possam fazer-se dentro de modelos relativamente horizontais. A liderança é, na maioria dos casos, partilhada entre as funções da gestão organizativa e estratégica e da programação artística, na maioria dos casos, repartidas por pessoas com perfil diferenciado (gestores e programadores). No entanto, a liderança no domínio artístico tem-se demonstrado fundamental nas estratégias de internacionalização e da gestão em rede (na inserção nas redes interorganizacionais). A organização do trabalho mantém em geral níveis de especialização consideráveis, apelando a competências específicas. Apesar da vertente transdisciplinar ser determinante na evolução da expressão artística contemporânea, nestas organizações, a complexidade das estruturas valoriza menos a polivalência nas funções de natureza técnica, da gestão e logística.

Agrupamento 2	
Diversificação e segmentação de produtos e de mercados	
Este agrupamento integra a grande parte do sector público que intervém no sector e uma parte muito significativa das organizações que se inserem no terceiro sector (associações e outras organizações sem fins lucrativos, algumas das quais com o estatuto de utilidade pública). Integram-se no agrupamento a maioria das organizações que intervêm nos subsectores do património e do livro e da leitura, mas para além destas, uma parte significativa das organizações que se orientam para a difusão das artes visuais e performativas. As actividades menos representadas neste agrupamento serão as da área da criação artística propriamente dita (artes visuais, dança, teatro, música e outras artes performativas). O posicionamento das organizações neste agrupamento está marcadamente determinado ou condicionado pelas orientações de política cultural quer nas suas estratégias de mercados (a dimensão de serviço público e de democratização cultural são aqui muito determinantes), quer nas suas estratégias organizativas (limitadas pela própria rigidez do modelo organizativo e de gestão interna da administração pública). Este é um agrupamento em que as organizações estão fortemente dependentes das disponibilidades orçamentais do sector público e, consequentemente, das opções políticas em matéria da intervenção pública no sector cultural. As estratégias de estabilidade e retracção que são visíveis numa parte das estruturas públicas podem vir a manter-se ou a alterar-se, não apenas em função do contexto de retoma económica, mas de orientações de política pública para o sector. A debilidade financeira que, em geral, caracteriza as organizações não públicas (pertencentes ao terceiro sector) que se integram neste agrupamento e a consequente dependência de que sofrem em matéria de financiamento de origem pública acentuam a correlação entre as estratégias do agrupamento e as orientações políticas de financiamento do sector cultural.	
Mercados e produtos	A diversificação de produtos e a integração horizontal são as estratégias determinantes no agrupamento, cumprindo objectivos de alargamento de mercados numa perspectiva de resposta diferenciada aos diversos segmentos de público e de indução de nova procura junto de novos segmentos. O objectivo de alargamento do mercado e de fixação (fidelização) de novos públicos tem sido sustentado em estratégias sistemáticas e qualificadas de comunicação com o mercado, no sentido da divulgação e difusão de produtos e serviços e no sentido da formação dos públicos (ao nível da organização e promoção de actividades de mediação integradas também no âmbito dos próprios serviços educativos). As estratégias de alargamento de mercados, em especial em domínios relacionados com o património, têm orientado-se para uma aposta significativa no mercado turístico (turismo cultural). Para além da aposta no mercado turístico estrangeiro, algumas organizações, especialmente no caso das autarquias, têm lançado alguns esforços em matéria de internacionalização, seja no quadro da participação em projectos de cooperação (transfronteiriça ou regional, a nível europeu), seja no quadro da promoção de festivais locais com a participação de organizações ou artistas estrangeiros.

	A opção pela diversificação de produtos e serviços tem contribuído para que as organizações façam esforços, em especial no sector público, no sentido de aumentar as aquisições de serviços ao exterior ou as subcontratações em domínios específicos, respondendo a necessidades de integração horizontal.
Tecnologia	As estratégias tecnológicas neste agrupamento têm sido lideradas pelas organizações inseridas na administração central, mas com consequências claras ao nível de todo o tecido organizativo, público e privado que pertence ao agrupamento. As apostas orientam-se particularmente para o domínio dos processos e, de alguma forma, embora com menos impacto nas organizações, para a comunicação e a gestão (tendências acentuadas com os processos de desenvolvimento do <i>e-governement</i> a nível central e local). Os impactes mais significativos em termos de inovação de produtos, processos e de relação com os públicos têm-se verificado ao nível da digitalização de conteúdos (com progressos muito importantes na gestão de acervos e colecções) e da sua disponibilização na <i>internet</i>.
Organização	As estratégias organizativas neste agrupamento são predominantemente determinadas pela evolução do quadro organizativo da administração pública. Emergem neste agrupamento algumas situações de inovação organizativa relacionadas com as oportunidades de adopção de novos modelos jurídicos para investimentos autárquicos em novos equipamentos (criação de empresas municipais ou fundações com a participação maioritária de capital público). Por outro lado, são também significativas as estratégias de promoção de redes interorganizacionais, procurando fundamentalmente ganhar vantagens da solução em rede, seja na articulação administração central – administração local (redes nacionais), seja em termos da concertação intermunicipal (redes supra-municipais ou regionais), procurando ganhar economias de escala ao nível de novas áreas de intervenção das autarquias e procurando o alargamento de mercados, abrangendo populações de vários concelhos em áreas limítrofes. No sector público as estruturas apresentam, em geral, alguma complexidade, rigidez e uma hierarquia vertical acentuada. Contudo, as estratégias de externalização de competências e funções, bem como de polivalência no trabalho e de opção pela constituição de equipas de projectos, têm de algum modo flexibilizado estas estruturas. Por outro lado, e em especial nas autarquias, a tendência de integração horizontal, com exigência de novas áreas de trabalho e competências, tem justificado estratégias de reforço da integração horizontal (com criação, principalmente nas câmaras municipais de maior dimensão, de novos departamentos orientados para a cultura e/ou especialização de unidades orgânicas como são as divisões). No que ao terceiro sector se refere, as organizações em geral são muito simples, sem grande diferenciação vertical na tomada de decisão e na participação nas actividades de gestão e produção. A organização do trabalho nestas organizações é predominantemente baseada na polivalência de funções e actividades exercidas.

Agrupamento 3	
Diferenciação pela inovação	
Este agrupamento integra várias organizações de perfil diversificado, predominantemente pequenas empresas e outras estruturas especialmente flexíveis, de pequena dimensão, incluindo algumas estruturas que assumem a forma de plataformas. A maioria das organizações intervém nos domínios das artes, visuais e performativas, privilegiando a expressão contemporânea e a inovação de produtos, seja num sentido de transdisciplinaridade, seja num sentido de forte especialização, utilizando formas e linguagens contemporâneas (por exemplo, no caso da organização AE5). Trata-se igualmente de um agrupamento mais representado nas grandes cidades (em especial em Lisboa e no Porto), em contextos de maior globalização, mais propiciadores de oportunidades de contacto, de relacionamento, de troca e de inovação. A lógica de rede assume neste agrupamento uma particular acuidade na medida em que favorece as estratégias mais específicas das organizações que o integram.	
Mercados e produtos	Os factores de competitividade das organizações deste agrupamento assentam na conjugação de estratégias de especialização e de diferenciação. Promovem em geral projectos com um envolvimento muito grande de artistas, que podem constituir por vezes os seus principais segmentos de público-alvo (em especial no caso das plataformas, que se configuram como espaços privilegiados de interrelacionamento entre artistas de vários quadrantes). Neste agrupamento, as estratégias de internacionalização são emergentes, em geral menos estruturadas e com menor impacto pela fragilidade e informalidade das próprias organizações (seja em matéria de recursos organizativas, mas em especial, financeiros). Essas estratégias de internacionalização apresentam-se, na maioria dos casos, ancoradas em relações pessoais dos próprios <i>leaders</i> das organizações (os quais assumem, frequentemente, o perfil de <i>gatekeeper</i>) ou dos artistas que com elas estabelecem relações de maior interdependência, com base no reconhecimento das suas competências artísticas e/ou existência de cumplicidades estético/artísticas e até de estilos de vida. São organizações que não apostam especialmente em estratégias de divulgação e de promoção junto do público, privilegiando a fidelização de determinados segmentos, e prioritariamente, dos próprios artistas, criativos e produtores.

Tecnologia	As estratégias tecnológicas mais frequentes associam-se à inovação dos produtos e à introdução das TIC no âmbito dos produtos e processos. O instrumento internet assume também particular relevo ao nível das estratégias de partilha de informação, comunicação e divulgação junto dos pares. Já no suporte à gestão propriamente dita, as TIC têm normalmente um peso mais marginal.
Organização	As estratégias organizativas neste agrupamento privilegiam opções de flexibilidade e polivalência. São estruturas de pequena dimensão, com um modelo jurídico frequentemente de natureza privada (com ou sem fins lucrativos), que apostam fundamentalmente na gestão de redes de colaboradores e de parceiros, entre os quais, os próprios artistas ou profissionais culturais. No caso das plataformas, são estruturas que funcionam em torno de um núcleo de pessoas muito restrito, mas que envolvem um número de participantes/parceiros muito alargado distribuído por diferentes territórios. As organizações com estruturas mais consolidadas privilegiam em geral estratégias de organização do trabalho por equipas de projecto, assentando a sua acção numa liderança forte, frequentemente, ocupada por um elemento com perfil artístico que se distingue ou com perfil profissional de mediação também reconhecido (<i>gatekeeper</i>). Neste caso, embora constituindo estruturas verticalmente pouco hierarquizadas, o poder de decisão está concentrado nessa liderança, mas é exercido partindo de uma grande partilha de opiniões e de contributos estratégicos.

Agrupamento 4

Diferenciação pela selectividade

Este agrupamento distingue-se do anterior em especial porque integra estruturas de dimensão média ou mesmo grande, predominantemente de natureza pública, que intervêm essencialmente na produção de difusão das artes visuais e performativas, mas com uma aposta significativa em matéria de diferenciação pela qualidade e especificidade dos seus produtos. São em geral organizações com projectos artísticos bem definidos, que condicionam o seu repertório a objectivos de desenvolvimento artístico e de difusão cultural, prestando um serviço público com impacto a nível nacional ou regional.

Este agrupamento inclui a maioria das instituições públicas nacionais que intervêm no domínio das artes performativas e algumas orientadas para as artes visuais com uma natureza muito específica.

Mercados e produtos	As organizações deste agrupamento apostam em estratégias de diferenciação através da produção e difusão de espectáculos dentro de modalidades e com repertórios que se distinguem no mercado nacional. Trata-se de um nicho de organizações culturais, com capacidade para oferecer produtos especializados (no âmbito da ópera, da música de orquestra, da dança contemporânea, etc.) que exigem orçamentos avultados, só viabilizados pelo financiamento público. Em alguns casos, estas organizações praticamente têm o monopólio do mercado nacional (caso da organização AE1 e AV1).
---------------------	---

	As estratégias de diferenciação associam-se a estratégias de especialização dentro de determinadas linguagens artísticas, não apenas de natureza contemporânea, mas igualmente com configurações mais clássicas. Porque na maioria beneficiam do apoio público, estas organizações, adoptam estratégias de preços controlados, permitindo cumprir objectivos de serviço público e chegar a mercados relativamente mais alargados.
Tecnologia	A inovação tecnológica nestas organizações tem sido fundamentalmente uma aposta em matéria de processos. A modernização das infra-estruturas de espectáculo no que se refere às tecnologias de som, de luz e de palco, constitui uma aposta destas organizações, porquanto lhes permite igualmente uma aposta na diferenciação em relação ao repertório apresentado. A introdução das TIC não tem sido uma prioridade estratégica, nomeadamente em matéria de comunicação e gestão de sistemas de informação.
Organização	Embora predominem as organizações de natureza pública (integradas na administração central), com dimensão média ou mesmo grande e estruturas complexas, este agrupamento também integra algumas outras organizações que pertencem ao terceiro sector (entidades de natureza privada sem fins lucrativos), estando estas fortemente dependentes do financiamento público. A maioria das organizações públicas inseridas no agrupamento tem estruturas complexas, com configurações de diferenciação, horizontal e vertical, acentuadas. A liderança artística assume uma importância determinante nestas organizações, bem como factor de alavancagem de alguma internacionalização, que no entanto é muito restrita, mas sobretudo, como garantia da capacidade de representação interna (reconhecimento no contexto nacional). A organização do trabalho está em geral condicionada por necessidades significativas de especialização no âmbito das tarefas artísticas e das de foro mais técnico ou logístico.

Agrupamento 5 Diferenciação pela <i>customização</i> dos serviços	
As organizações inseridas neste agrupamento orientam-se principalmente para um mercado intermédio, de prestação de serviços, nomeadamente a outras organizações culturais (predominantemente nas áreas do património e dos museus). São organizações de natureza privada que surgem, em parte, em resposta a uma tendência de abertura do sector público no sentido do <i>outsourcing</i> de determinados serviços.	
Mercados e produtos	Embora estas empresas se orientem para mercados restritos de prestação de serviços, adoptam estratégias de diversificação de forma a oferecer uma gama crescente de produtos, que se estende dentro do subsector do património, desde a investigação e estudo, à documentação e à interpretação. Os principais factores de competitividade destas empresas estão associados ao nível de competências oferecidas e à adequação dos produtos às necessidades dos clientes. A gestão de competências passa, em parte, por estratégias de inovação tecnológica, mas também pela criação de parcerias com especialistas (exteriores ao quadro da empresa). O relacionamento com os clientes constitui uma variável fulcral na relação com a concorrência, de tal modo que estas empresas privilegiam as relações personalizadas com os clientes e a configuração de prestações de serviços à medida.
Tecnologia	Em determinadas empresas, em especial nas que intervêm na área da conservação e salvaguarda do património, as estratégias tecnológicas vão no sentido de uma actualização permanente de soluções tecnológicas quer em equipamentos, quer em processos de trabalho. A integração das TIC pode ou não constituir uma estratégia central nos processos de inovação destas empresas, embora elas sejam utilizadoras das TIC numa óptica de informação e comunicação com o mercado.
Organização	O agrupamento integra em geral unidades empresariais de pequena dimensão que recorrem frequentemente à contratação de profissionais liberais ou contratados, para dar resposta a serviços ou projectos de maior dimensão ou quando estes apelam a competências não existentes no quadro de recursos da empresa. As estruturas podem variar em termos da sua diferenciação vertical, mas as equipas partilham frequentemente funções de gestão e organização e pressupõem uma participação alargada na decisão. A organização do trabalho privilegia em geral uma lógica de projecto, permitindo adequar os perfis das equipas e as suas competências aos serviços prestados, recorrendo, como foi referido a contratações exteriores. Estas empresas não se inserem vulgarmente em redes interorganizacionais, embora seja frequente a relação de parceria com organizações na área da investigação ou da formação (ensino superior). O pioneirismo na ocupação de um nicho emergente de mercado apela a uma atitude muito concorrencial.

Agrupamento 6 Focalização em produtos num contexto de mercado alargado	
As organizações que se inserem neste agrupamento são na sua maioria de natureza privada, procurando intervir num mercado relativamente alargado e optando por lógicas de natureza comercial que não ponham em causa a qualidade dos produtos e serviços que oferecem. São organizações que se afastam de uma lógica de serviço público e que não se orientam para mercados de nicho. A sua localização concentra-se nas grandes cidades, na medida em que apostam em produtos para mercados de massa, em especial no domínio das artes do espectáculo e das artes visuais. Não se afastando da arte contemporânea, não estão contudo vocacionadas para trabalhar com linguagens de expressão artística ou propostas formais de teor experimental ou de vanguarda. Optam mais frequentemente pelos produtos já reconhecidos pelo grande público, nomeadamente apoiando-se em estratégias de legitimação desses produtos.	
Mercados e produtos	As organizações neste agrupamento procuram concentrar a sua actividades a oferta de produtos de grande consumo/mercados de massas, que embora não comprometam uma qualidade artística mínima, sejam bem percepcionados e apreciados por um padrão médio de consumidor. Esta estratégia de focalização pode, em determinados casos, aproximar-se de uma estratégia de liderança pelo custo, sobretudo nos casos dos grandes espectáculos, na medida em que a perspectiva de melhores bilheteiras permite fazer preços mais baixos do que a concorrência. Estas organizações oferecem produtos que concorrem com outros de perfil diferente ao nível das linguagens e das propostas artísticas, contudo estas diferenças não são, em geral, percepcionadas ou valorizadas pelo mercado. São organizações que apostam de forma muito cuidada nas estratégias de marketing e comunicação, o que apesar de não as diferenciar totalmente das restantes organizações nos outros agrupamentos, lhes confere alguma especificidade. Se é verdade que em todos os agrupamentos a comunicação e o marketing tem sido uma prioridade de acção, neste caso, as estratégias de marketing – associadas ao <i>merchandising</i>, promoção, divulgação e imagem - constituem um factor de competitividade central.
Tecnologia	A inovação assenta basicamente na integração das TIC, em matéria de processos, mas sobretudo em matéria de comunicação e organização. A introdução das TIC na produção e montagem de espectáculos é um factor de diferenciação e, ao mesmo tempo, um factor de atracção de público (efeitos especiais, multimédia, etc.). No domínio da comunicação estas organizações privilegiam a utilização das TIC para se relacionar com o mercado, nomeadamente com a produção de spots, DVD's e a presença na internet.

Organização	As organizações que se inserem neste agrupamento têm dimensões médias ou pequenas, recorrendo muito frequentemente à contratação de profissionais ou à subcontratação de serviços ao projecto. São em geral organizações com uma diferenciação vertical significativa, uma liderança forte que pode estar associada a um perfil artístico com reconhecimento no mercado. A sua relação com outras organizações assume fundamentalmente lógicas de mercado, de troca de serviços. A organização do trabalho é essencialmente determinada por uma lógica de projecto (produção de espectáculos), justificando a constituição de equipas específicas com recursos internos e subcontratações ou contratações de profissionais. Estas organizações contratam os artistas geralmente ou exclusivamente ao projecto. Ao nível dos recursos internos predomina geralmente a polivalência de funções.
-------------	---

2. 7. Síntese Estratégica e Factores Críticos de Competitividade

2. 7. 1. Análise SWOT

O diagnóstico estratégico do sector das actividades artísticas e culturais, incluindo o estudo do enquadramento nacional e internacional e a análise das estratégias das organizações que integram o sector, é em seguida sistematizado no quadro da metodologia de construção da matriz SWOT, consubstanciando uma leitura com dupla perspectiva:

- Uma análise interna, que aborda as principais características e dinâmicas das organizações que têm como principal actividade a criação, produção e difusão artística e cultural, distinguindo as que funcionam como pontos fortes ou potencialidades dentro do sector das que constituem as suas fragilidades ou pontos fracos.
- Uma análise externa em torno das condições ou dinâmicas do contexto envolvente às organizações do sector e que podem constituir oportunidades ou, pelo contrário, ameaças ao desenvolvimento do sector e reforço da competitividade das organizações.

Esta síntese do diagnóstico estratégico serve, no quadro da metodologia proposta para o estudo, para suportar a identificação dos principais *factores críticos de competitividade* do sector, constituindo elementos que condicionam ou podem determinar decisivamente o posicionamento que as organizações venham a tomar no quadro do reforço da sua afirmação, estruturação e competitividade.

Servirá igualmente, em articulação com os referidos factores críticos da competitividade a identificar, para sustentar o exercício prospectivo de desenho dos cenários de desenvolvimento do sector e de fundamentação para as propostas a formular em matéria de promoção do emprego, de valorização de competências e de oferta de formação.

Pontos Fortes ou Potencialidades

- Reforço muito acentuado da rede de infra-estruturas orientadas para as actividades artísticas e culturais e consequente efeito indutor de novas e mais intensas dinâmicas de produção e de procura, não apenas nos centros urbanos mais importantes, mas em todo o território.
- Articulação crescente entre a administração central e a administração local no quadro das políticas culturais públicas, designadamente no que se refere à consolidação de

redes nacionais no sector - Rede de Leitura Pública, Rede Portuguesa de Museus, Rede Municipal de Teatros, Rede de Arquivos Municipais.

- Protagonismo crescente das autarquias em matéria de políticas culturais, contribuindo para uma maior articulação com o tecido cultural (privado e associativo) e para a diversificação de fontes de financiamento no sector.
- Promoção de grandes eventos no país e a participação em eventos estrangeiros e seu efeito de alavancagem de dinâmicas de internacionalização e de reforço do tecido artístico e de produção cultural.
- Expansão e diversificação dos consumos culturais dos portugueses, principalmente nas grandes aglomerações urbanas e nas cidades médias, com impactes positivos, nomeadamente, na viabilização de novas estruturas privadas e no estímulo à actividades de artistas, criadores e organizações culturais.
- Importância crescente atribuída pelas organizações culturais (em especial no sector do património e das bibliotecas) às funções de interpretação, divulgação e comunicação com os públicos, bem como compreensão progressiva da diversidade das respectivas motivações, interesses e capacidades de compreensão, resultando daí a necessidade de estratégias de segmentação de bens e serviços.
- Difusão de políticas e práticas de marketing nas organizações culturais com impactes muito significativos ao nível da divulgação e difusão dos programas junto do mercado potencial (públicos).
- Aumento, em especial junto dos mais jovens, de práticas culturais participativas e activas, com maior envolvimento na promoção e organização de pequenos eventos e na realização de actividades artísticas de natureza não profissional.
- Consolidação de novos modelos institucionais e de gestão, associados a projectos culturais de grande ou média dimensão, que permitem aumentar a eficácia de funcionamento e responder às particularidades do sector.
- Aposta na procura de soluções organizativas inovadoras, de natureza mais reduzida, informal e flexível, nomeadamente ao nível das artes visuais e performativas ligadas às linguagens mais contemporâneas e experimentais ou no caso de organizações que prestam serviços em determinados nichos de mercado emergentes
- Evolução e modernização tecnológica progressiva do sector, designadamente ao nível da criação artística, do acesso ao património digitalizado, das questões organizativas e de produção, da comunicação com os públicos, das condições técnicas de apresentação de espectáculos.

- Aquisição por parte de algumas organizações culturais nacionais de capacidade para a contratação no mercado internacional e nacional, de profissionais qualificados que assumem funções de direcção artística e que projectam essas organizações num espaço mais alargado e contribuem para a sua inserção em redes internacionais.
- Internacionalização crescente das actividades artísticas e culturais, consubstanciado na presença de produtores e criadores nacionais em contextos estrangeiros.
- Capacidade crescente de atracção de turistas, essencialmente no subsector do património cultural e artístico e dos grandes eventos culturais.
- Emergência de um novo quadro regulamentar para os diferentes subsectores na sequência da publicação recente de diversos diplomas legislativos.

Pontos Fracos ou Estrangulamentos

- Perfil fortemente centralizado do sector cultural associado à presença dominante de uma componente pública estatal com concentração de organismos em Lisboa e Porto.
- Sub-orçamentação dos organismos e serviços culturais da administração pública central e local e inerente fragilização em termos de dotação de recursos humanos, organizativos e financeiros que inviabiliza ou dificulta o cumprimento dos objectivos de dinamização e desenvolvimento cultural que a estas organizações competem.
- Excessiva dependência das organizações culturais e artísticas de iniciativa privada (sem fins lucrativos ou empresarial) face ao financiamento público.
- Assimetrias e/ou desordenamento ao nível da cobertura territorial em termos da rede de infra-estruturas culturais, que dificultam políticas de descentralização e difusão artística e cultural, bem como a existência de mecanismos de mercado com adequadas dimensão e estruturação.
- Insuficiente capacidade de criação, renovação e/ou produção, em termos quantitativos e qualitativos, dos artistas, criadores e outros agentes culturais nacionais, fragilizando e dificultando a afirmação e preservação de uma identidade e de um espaço próprios no quadro de circulação de bens e serviços culturais à escala global.
- Insuficiente internacionalização e projecção externa da maioria das organizações e agentes do sector.

- Inadequação do ensino e formação artística, em termos organizativos e curriculares, face ao contexto artístico e cultural da actualidade e às necessidades, exigências e/ou oportunidades que daí decorrem em termos de valorização artística e pessoal e de trabalho.
- Insuficiente qualificação, ao nível artístico, técnico-artístico e técnico, dos artistas e demais profissionais do sector.
- Insuficiente articulação entre as estruturas culturais e, em especial, dos seus serviços educativos, e o sistema escolar, prejudicando a ligação das artes ao ensino e dificultando formas de fruição das artes no quotidiano das crianças e jovens.
- Atraso significativo da digitalização no sector.
- Dificuldade do sector artístico nacional em fixar ou mesmo atrair uma parte significativa dos artistas e profissionais (em geral os mais qualificados e prestigiados) que saem do país para fazer formação superior ou de pós-graduação no estrangeiro.
- Dificuldades das organizações artísticas nacionais (nas áreas do teatro, da dança, da música, e outras) em atraírem profissionais mais qualificados, nacionais ou estrangeiros.
- Níveis relativamente baixos de remuneração dos profissionais da cultura.
- Insuficiência e fragilidade do quadro legal relativo às condições de trabalho, profissionalização e segurança social dos artistas e outros profissionais da área cultural.
- Fragilidade das dinâmicas de circulação, distribuição e comunicação entre agentes e artistas.

Oportunidades

- Reconhecimento crescente do papel do desenvolvimento artístico e cultural no processo de desenvolvimento global e de afirmação da identidade cultural.
- Capacidade crescente de captação de recursos financeiros não especificamente direccionados para a área cultural.
- Capacidade crescente de recurso a programas de financiamento de âmbito extra-nacional viabilizadores de projectos em parceria entre organizações nacionais e internacionais.

- Reforço no âmbito do processo de descentralização em curso de condições favoráveis ao desenvolvimento de competências no sector cultural nas autarquias e nas novas configurações administrativas supra-municipais.
- Evolução dos níveis de formação e qualificação da população portuguesa e consequente crescimento de motivações e necessidades de consumo cultural e de participação artística.
- Tendência continuada de aumento da esperança de vida das populações e sua articulação com aumento dos tempos livres.
- Qualificação das dinâmicas urbanas quer nas grandes aglomerações urbanas, quer nas cidades médias e consequente crescimento e qualificação do mercado cultural.
- Tomada de consciência e reconhecimento das responsabilidades civis de preservação do património cultural e de promoção das artes.
- Processo de globalização em curso, incluindo o do tecido artístico e cultural e consequente impulso das dinâmicas de afirmação de Portugal no mundo.
- Reanimação do mercado turístico, internacional e nacional e, designadamente, do segmento de turismo cultural.
- Desenvolvimento das várias dimensões da sociedade da informação e do conhecimento, com especial impacto na configuração de redes interorganizacionais e interpessoais.
- Evolução das novas tecnologias de comunicação e informação num sentido de maior amigabilidade e interoperabilidade, favoráveis à sua articulação com as várias expressões artísticas.
- Criação eventual de condições mais favoráveis para o crescimento do mercado da arte e para a dinamização do mercado mecenático.

Ameaças

- Falta de articulação entre as políticas culturais públicas e as outras políticas públicas, nomeadamente nas áreas da educação, social, economia, emprego, turismo, ambiente.
- Descontinuidade estratégica e orçamental das políticas públicas para o sector.
- Processo de globalização e expansão acentuada das leis e princípios do mercado, inclusive ao nível da definição das políticas públicas e suas consequências ao nível da diversidade cultural, da sustentabilidade económica e financeira do tecido organizativo e dos projectos, da qualificação das práticas culturais da população, incluindo a formação de novos públicos.

- Manutenção de condições de desigualdade económica, social e educacional significativas na população portuguesa, com reflexos óbvios em termos de práticas e procura culturais.
- Permanência de políticas públicas de preços favoráveis à gratuitidade, as quais, apesar de sustentadas por lógicas de serviço público, dificultam a sustentabilidade das actividades, bem como a sua valorização social e simbólica.
- Crescimento e diversificação expressivos das práticas de lazer (desporto aventura, turismo activo, práticas de convívio e sociabilidade em espaços públicos, etc.), nomeadamente em contexto “de saída” (*outdoor*).
- Tendência para um aumento significativo das práticas culturais “domésticas” (*indoor*) face às práticas culturais “de saída” (*outdoor*), induzido nomeadamente pela expansão expressiva das indústrias culturais, com especial destaque para o multimédia, audiovisual e internet.
- Rigidez dos quadros de pessoal na administração pública, com consequências na capacidade de adaptabilidade e adequabilidade das carreiras e categorias profissionais ao novo perfil de actividades artísticas, técnicas e de gestão, necessárias no sector cultural.
- Insuficiente flexibilidade dos mecanismos e instrumentos de gestão de actividades e de serviços na administração pública, com consequências internas em matéria de eficiência de serviços, e com impactes externos em matéria de estrangulamento do mercado de prestação de serviços, especialmente em sectores em que o mercado público é dominante.
- Fragilidade do tecido empresarial nacional e insuficiente reconhecimento pelo mesmo do financiamento das artes e da cultura como um investimento, uma função social, um acto de cidadania.

A identificação dos factores críticos de competitividade, descrita no quadro 49, apoia-se numa análise das interdependências e inter-relações entre as condições e dinâmicas de natureza interna e as que caracterizam a envolvente externa. Assim, consideram-se quatro tipos ou níveis de factores críticos:

- Os factores que resultam da articulação entre os pontos fortes do sector e as ameaças que o contexto envolvente coloca e que permitem intensificar ou valorizar as capacidades mais adequadas para atenuar ou minimizar os efeitos que decorrem dessas condições e dinâmicas exteriores.
- Os factores que resultam da articulação entre pontos fortes e oportunidades e que, porque concorrem no mesmo sentido, estão em melhores condições para

contribuir para o reforço das vantagens competitivas do sector, explorando as condições e dinâmicas favoráveis do contexto.

- Os factores que decorrem da articulação entre pontos fracos e ameaças e que, porque concorrem no mesmo sentido, mas agora de forma negativa, devem controlar os efeitos prejudiciais decorrentes das ameaças em face das fragilidade internas que o sector mantém.
- Os factores que decorrem da articulação entre pontos fracos e oportunidades e que, devem procurar minorar as dificuldades que o sector demonstra ter no aproveitamento das oportunidades, através de reorientações de natureza estratégica.

Quadro 49 – Factores críticos de competitividade

	Ameaças	Oportunidades
Pontos fortes	CAPACIDADE DE DEFESA DO SECTOR – Factores críticos • Qualificação e estruturação das políticas autárquicas no domínio cultural. • Capacidade de mediação e de comunicação com os públicos. • Criação de novas soluções institucionais e organizativas no quadro do sector público e promoção de parcerias público/privado, central/local. • Adopção de modelos de gestão empresarial nas organizações e projectos culturais.	POSSIBILIDADE DE OBTENÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS – Factores críticos • Qualificação da rede de infra-estruturas culturais. • Segmentação de produtos e mercados. • Intensificação do funcionamento em rede dos agentes e das organizações. • Inovação ao nível de processos e produtos associada ao uso das tecnologias de informação e comunicação. • Contratação de profissionais qualificados no mercado internacional.
Pontos fracos	POSSIBILIDADE DO SECTOR AGIR PARA SOBREVIVER ÀS AMEAÇAS – Factores críticos • Continuidade estratégica e orçamental das políticas culturais. • Diminuição da dependência das organizações culturais e artísticas de iniciativa privada face ao financiamento público. • Qualificação da formação artística. • Aposta na criação e desenvolvimento de repertórios individuais e colectivos. • Reforço e desenvolvimento das políticas de formação de públicos. • Reestruturação do enquadramento legal das profissões e exercício das actividades artísticas e culturais. • Qualificação dos projectos e das equipas ao nível artístico, técnico e organizativo.	NECESSIDADE DE REORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DO SECTOR – Factores críticos • Alargamento e qualificação do mercado cultural e artístico. • Dinamização do mercado de mecenato. • Internacionalização crescente das estruturas públicas, das organizações e dos acontecimentos/eventos que ocorrem no sector.

3. Análise Prospectiva

3.1. Variáveis de Cenarização

O exercício de formulação de cenários para o sector das actividades artísticas e culturais assenta numa análise prospectiva dos vários elementos integrantes de cada força motriz considerada no quadro desta metodologia de estudo – mercados e produtos, tecnologia e organização, distinguindo dentro do grupo de elementos particularmente relevantes e que manifestam maior nível de incerteza quanto ao ritmo e sentido da sua evolução, aqueles que podem constituir variáveis de cenarização.

O quadro 50 sistematiza o exercício de identificação das variáveis de cenário para o sector, bem como as configurações possíveis destas variáveis (duas por cada uma das variáveis, de sentidos opostos) que irão sustentar a configuração de cada um dos cenários a descrever.

Quadro 50 – Síntese das variáveis de cenário para o sector e possíveis configurações

Forças Motrizes	Variáveis de Cenário	Configurações possíveis para as variáveis de cenário	
		<i>Positivas</i>	<i>Negativas</i>
Mercados e produtos	Grau de segmentação de mercados e produtos /serviços	Forte diversificação de produtos e serviços em resposta à crescente pluralidade de motivações e de interesses na procura.	Maior expressão da padronização de produtos e serviços.
	Configuração da intervenção do sector público em matéria de regulação, promoção, produção e difusão cultural	Estruturação da intervenção do Estado efectuada de forma a garantir, para além da participação directa na produção e difusão cultural, a sustentabilidade de nichos de produção e difusão emergentes ou de vanguarda e a manutenção de um mercado cultural assistido.	Participação do Estado no sector que privilegia um papel de regulação, bem como a redução, quer do âmbito da sua participação na produção e difusão cultural, quer dos apoios aos agentes privados e ao terceiro sector.

Forças Motrizes	Variáveis de Cenário	Configurações possíveis para as variáveis de cenário	
		<i>Positivas</i>	<i>Negativas</i>
Tecnologia	Grau de integração de novas tecnologias nos processos produtivos e nos produtos	Desenvolvimento da inovação nos produtos e nos processos produtivos associada à utilização das TIC e outras novas tecnologias.	Evolução tecnológica (incluindo nas TIC) não assumida claramente como factor de inovação nos produtos ou processos produtivos.
	Nível de utilização das TIC na gestão e na relação com o mercado	Generalização da utilização das TIC nos domínios da comunicação com o mercado e da gestão.	Fraca inovação ao nível dos sistemas de informação e da comunicação com os mercados, mantendo-se paradigmas já ultrapassados.
Organização	Diversificação dos modelos jurídico-institucionais e de gestão	Difusão de novas soluções institucionais (incluindo parcerias público-privado) associadas a modelos de gestão empresarial.	Forte representatividade dos sectores público e associativo e peso dos modelos de gestão pública.
	Intensificação generalizada da lógica de funcionamento em rede associada à emergência de um novo paradigma de actores e de um novo paradigma de organização	Forte inserção das organizações e actores culturais em redes.	Menor prioridade por parte das organizações culturais na adopção de novas práticas de funcionamento em rede.

O cruzamento das variáveis de cenários identificados para cada uma das forças motrizes resulta num conjunto alargado de hipótese de cenarização, que no entanto não assumem todas a mesma probabilidade. A equipa concluiu sobre a pertinência de traçar três cenários alternativos, suficientemente distintos no que se refere aos sentidos de evolução das variáveis e com repercussões diferenciadas quer nos diferentes agrupamentos estratégicos anteriormente identificados, quer nas implicações que venham a ter em matéria de competências requeridas pelo desenvolvimento do sector.

3. 2. Cenário Ouro

Este **cenário ouro** distingue-se por uma intervenção bastante participada e multifacetada do sector público no âmbito das dinâmicas e do tecido artístico e cultural e pelo modo como este se apropria dos efeitos que decorrem dos novos paradigmas tecnológico (TIC) e organizacional (redes) e das tendências de contexto mais alargado, designadamente no âmbito dos processos de globalização e da estruturação da sociedade do conhecimento.

O Estado conjuga várias dimensões de intervenção em matéria de regulação, de produção e difusão artística e cultural propriamente ditas e de financiamento e apoio logístico a outros actores institucionais intervenientes no sector artístico e cultural, reconhecendo-se uma forte presença do sector público no mercado cultural. O sector público assume directamente ou cria os mecanismos de apoio necessários para viabilizar nichos e segmentos de produção e difusão artística e cultural inovadores e de vanguarda e cuja sustentabilidade no mercado não se encontra garantida. Por outro lado, o Estado garante, através de diversos mecanismos de apoio ao funcionamento do mercado cultural, em modelos de mercado assistido, níveis elevados de acessibilidade da população contribuindo para o crescimento da procura destes bens e serviços.

Uma tal *performance* do sector público é em geral favorável à qualificação e inovação artística, à formação de públicos e à qualificação de práticas culturais e potencia as tendências de crescimento e de segmentação de mercados e produtos. No quadro das organizações de maior dimensão acentuar-se-á a tendência para optar por estratégias de integração horizontal, ou mesmo vertical, que podem estar associadas a estratégias de diferenciação de produtos. Paralelamente, verificar-se-á a emergência de novas estruturas de produção artística e cultural, com diferentes dimensões e configurações organizativas, e que tenderão a privilegiar estratégias de especialização.

As estratégias que visam retirar benefícios das oportunidades de segmentação de mercados e produtos, são, para além disso, alavancadas pelos efeitos que as novas tecnologias, mas especialmente as TIC assumem ao nível da inovação nos produtos e nos processos quer em termos de produção, quer de difusão. A tendência de inter-penetração entre os domínios de acção das actividades artísticas, culturais e do espectáculo e as indústrias de conteúdos é muito positiva e beneficia do crescimento e amadurecimento do mercado cultural no seu sentido mais lato.

Por outro lado, o crescimento do mercado e uma maior intersecção público-privado criam condições favoráveis, dentro do tecido institucional, para a integração e a inovação ao nível dos modelos organizacionais e das lógicas de rede. Verifica-se, não apenas uma tendência para uma maior adequação dos modelos organizacionais às missões e objectivos estratégicos e operacionais das organizações culturais públicas, privadas ou de parceria, como também o favorecimento neste contexto dos projectos artísticos sustentados por estruturas mais flexíveis (nomeadamente no que se refere às plataformas).

A configuração da intervenção pública no sector das actividades artísticas e culturais manifesta-se quer ao nível dos vectores e das orientações da política de regulação e de promoção pública (incluindo apoios financeiros), da iniciativa privada e do terceiro sector, quer ao nível da *performance* e do desempenho das organizações públicas que intervêm como agentes activos do tecido artístico e cultural em domínios directamente relacionados com a criação, com a produção, com a interpretação e com a difusão artística e cultural.

Neste cenário, o Estado, através de uma política cultural complexa, tenderá a assumir um papel importante na geração de condições favoráveis à diversificação, à qualificação e à propagação da criação e produção artísticas e culturais e do tecido institucional e organizativo que as suporta. Para além de um esforço de inovação e de melhoria do desempenho nos serviços públicos directamente relacionados com a produção e difusão cultural, sustentado por uma crescente afectação de recursos públicos (orçamentos e recursos humanos, infra-estruturais, técnicos e tecnológicos qualificados), o Estado procurará criar condições de dinamização do mercado das artes e das actividades culturais quer através do aumento da procura de serviços intermédios, quer ao nível da sustentação de alguns segmentos de procura final. A participação activa do sector público neste domínio contribuirá para potenciar os efeitos de sinergia com outros processos de transformação do tecido económico, designadamente associados à crescente globalização e à expansão das indústrias de conteúdos, sustentada na rápida evolução das tecnologias de informação e comunicação.

O alargamento do sector público apoia-se, por um lado, em estratégias de integração vertical e de diversificação da gama de produtos e serviços prestados viabilizadas por um significativo alargamento e diversificação dos consumos finais da população, e simultaneamente reforçado pela emergência de diversas oportunidades de internacionalização do mercado. Por outro lado, o crescimento da intervenção pública tenderá a fazer-se com base em modelos de forte integração dos serviços públicos no tecido organizativo e institucional sectorial, no quadro de

soluções de parceria público-privadas inovadoras. O modo como se virá a estruturar o sector público no domínio das actividades artísticas e culturais favorecerá a externalização de algumas etapas dos processos produtivos, traduzindo uma maior flexibilização das regras de funcionamento e de gestão das organizações públicas. Esta mais estreita inter-penetração entre o sector público e o sector privado ou associativo (terceiro sector) irá induzir um crescimento do mercado de prestação de serviços, que se manifestará dentro do próprio sector da produção artística e cultural, mas também nas suas relações com os sectores da indústria de conteúdos ou do turismo. Serão deste modo favorecidos alguns factores de consolidação do *cluster* cultural nacional.

Paralelamente aos contributos directos que a elevada presença do Estado tende a assegurar em termos da dinamização e desenvolvimento do mercado cultural, com um forte investimento na formação de públicos e na atracção de “não-públicos” e através dos apoios financeiros que sustentam o modelo de mercado assistido, a intervenção pública no quadro de outras políticas sectoriais, nomeadamente de educação e formação das pessoas, de competitividade das cidades, de melhoria da qualidade de vida das populações, de promoção do turismo cultural, tende a reforçar, de forma exógena, as tendências de crescimento e de segmentação da procura no mercado artístico e cultural.

Neste cenário, o esforço de investimento anteriormente realizado, em especial pela administração pública (em grande parte pelas autarquias), em matéria de construção e recuperação e de melhoria da rede de infra-estruturas culturais dispersa pelo território nacional, tenderá a ser fortemente recuperado e rentabilizado, na medida em que as estruturas organizativas públicas com perfil para gerir e utilizar estes novos equipamentos tenderão a apetrechar-se com recursos e competências adequadas. Será evidente o desenvolvimento do tecido cultural e do mercado cultural nas cidades, espaços de concentração de equipamentos e infra-estruturas mais qualificadas, processo que se integra particularmente com outras apostas da política urbana, no quadro de um contexto de maior reconhecimento da importância dos factores culturais para a competitividade das cidades.

Por outro lado, as tendências de amadurecimento organizativo das estruturas existentes e as oportunidades criadas para a constituição de novas estruturas (algumas de natureza muito flexível), constituem condições acrescidas para uma utilização rentável e sustentável dessa rede de infra-estruturas que reforça a armadura urbana do país.

Mercados e Produtos

Este é um cenário de expansão do mercado artístico e cultural alicerçada num crescimento segmentado e sustentado da oferta e da procura de serviços e produtos artísticos e culturais. Apesar da persistência de limitações decorrentes de uma reduzida dimensão do mercado nacional, a intervenção estruturada e alargada dos serviços públicos no sector, quer do lado da oferta (produção e difusão artística e cultural), quer do lado da procura (práticas e consumos culturais), tenderá a viabilizar as diversas estratégias das organizações do sector e a facilitar a sua internacionalização.

Do lado do sector público, administração pública central e autarquias (agrupamento 2 – *Diversificação e segmentação de produtos e mercados*), a reestruturação dos serviços e das suas finalidades e o reconhecimento político das obrigações do Estado numa lógica de prestação de serviço público garantem o reforço das estratégias de integração horizontal, com uma significativa diversificação da gama de produtos e de serviços prestados. Em certos domínios, associam igualmente estratégias de integração vertical, inserindo nas estruturas existentes, algumas fases a montante ou a jusante dos processos produtivos principais: inserindo, por exemplo, funções de investigação e de criação em determinadas áreas do património, promovendo actividades de digitalização de conteúdos e sua divulgação na internet nessa mesma área, desenvolvendo funções de mediação com o público apoiadas em novos serviços educativos nas bibliotecas, nas áreas da difusão das artes visuais e performativas, apostando na qualificação de áreas comerciais e de divulgação com o desempenho de funções na área do design, das relações públicas, entre outras.

Estas estratégias de integração horizontal induzem frequentemente a adopção de estratégias de subcontratação de serviços, com efeitos importantes na dinamização do mercado intermédio do sector. A expansão do sector público (administração central e autarquias) tenderá a gerar um crescimento muito significativo de alguns ramos de actividades intermédias – serviços nas áreas da arqueologia (investigação, trabalhos de pesquisa, publicações), do design de exposições, da produção de publicações, da produção de eventos de animação de património ou de outros eventos musicais ou performativos, etc. -, em especial desenvolvidas por pequenas empresas ou instituições privadas sem fins lucrativos, que se especializam na prestação desses serviços (agrupamento 5 – *Diferenciação pela customização de produtos*). Fortemente detentoras de recursos e de vocações especializadas e estruturadas em pequenas equipas que com frequência detêm uma rede de colaboradores especialistas muito qualificados, estas empresas e organizações que adoptam vulgarmente estratégias de

customização de serviços, apostando paralelamente no estabelecimento de relações com os clientes muito personalizadas, subsistem e tenderão mesmo a reforçar o seu mercado em consequência desta expansão do sector público.

A dotação dos recursos necessários para levar a cabo os objectivos de política enunciados contribuem, neste cenário, para enriquecer e qualificar a intervenção e programação de iniciativa pública. A diversidade de programação será complementada com acções estruturadas em matéria de fidelização dos públicos, mas sobretudo, com investimentos significativos em matéria de atracção dos “não-públicos”, através de uma afectação crescente de recursos a actividades de mediação, de serviços educativos, de integração com outros contextos educativos e formativos. O efeito no mercado artístico e cultural das acções orientadas para a formação de públicos, que atravessam na generalidade os vários domínios de intervenção do sector público, mas não só, faz repercutir-se igualmente noutros domínios de actividade. Nesta matéria, são ainda significativas as condições de contexto que tenderão a favorecer o crescimento e qualificação do mercado cultural. A aposta estratégica das políticas centrais e locais no reforço da competitividade das cidades, nomeadamente através de uma promoção e qualificação dos actores e agentes culturais e de dinamização das dinâmicas de oferta, bem como a estratégia de valorização de segmentos de mercado turístico com motivações crescentes para os produtos que integram uma componente cultural, contribuirão para o desenvolvimento dos públicos e para o crescimento da procura de produtos e serviços no âmbito das áreas artísticas e do espectáculo.

As estruturas públicas responsáveis pelo desenvolvimento de reportórios nacionais (agrupamento 4 – *Diferenciação pela selectividade*), em especial centradas nos domínios das artes visuais e performativas – música, dança, teatro, ópera, fotografia, design, entre outras -, conquistam, neste cenário, as condições necessárias para levar a cabo as suas apostas artísticas, não apenas dirigindo-as para os segmentos do mercado nacional instalados nos principais centros urbanos, mas alargando-as a outros segmentos do mercado nacional e ao mercado internacional. A cooperação com as autarquias torna-se, por outro lado, um factor viabilizador do seu esforço de descentralização, na medida em que estas colocam ao seu dispor uma rede de infra-estruturas culturais melhoradas e mais adequadas à diversidade de espectáculos e de eventos, incluindo os programas de itinerância, e promovem diversas acções de interpretação, mediação e de promoção/divulgação junto de segmentos de público diversos dentro dos mercados local e regional.

O reforço e qualificação da actividade destas estruturas nacionais (agrupamento 4 – *Diferenciação pela selectividade*) contribuem igualmente, neste cenário, para reforçar as oportunidades de internacionalização do tecido artístico e cultural nacional, na medida em que viabilizam uma participação crescente destes organismos em redes de criação e produção artística, a divulgação no exterior do património artístico nacional, para além de reforçarem a capacidade de atracção e de fixação nestas estruturas, de recursos artísticos qualificados e reconhecidos/legitimados. A internacionalização deste segmento de organismos públicos em termos dos seus recursos humanos artísticos e dos seus reportórios reflecte-se igualmente no aumento da sua capacidade organizativa e tecnológica de produção, bem como na melhoria dos níveis de atracção e de reconhecimento por parte dos públicos.

A prossecução nas autarquias (agrupamento 2 – *Diversificação e segmentação de produtos e mercados*) das estratégias de integração e de diversificação da gama de serviços e produtos, alicerçada no reforço dos recursos afectos à cultura, contribui para uma dinamização dos mercados locais e regionais, bem como para a inserção dos actores artísticos e culturais locais no contexto nacional e internacional. Para além da qualificação interna dos recursos e da reorganização dos serviços, as autarquias passam a fomentar e a consolidar redes de criadores e produtores artísticos e culturais locais ou exteriores. Esta tendência é igualmente potenciadora da afirmação do papel dos agentes que gerem as oportunidades de trabalho dos artistas e criativos e da sua expansão enquanto actividade profissional. A afirmação da aposta municipal no quadro do desenvolvimento cultural que este cenário pressupõe, contribui igualmente para o reforço do tecido cultural local e regional, de natureza associativa, que se orienta predominantemente para as actividades amadores envolvendo a participação de alargados segmentos da população. Mais uma vez, conjugam-se na realidade diversas condições convergentes, que, associadas a tendências de crescente qualificação e segmentação da procura, geram uma forte expansão das práticas e dos consumos culturais (da procura no mercado).

As condições favoráveis à sustentabilidade dos projectos culturais decorrentes de uma forte presença do Estado que o cenário pressupõe reforçam ainda o posicionamento das grandes organizações privadas ou associativas sem fins lucrativos, que intervêm principalmente nos domínios da criação ou produção contemporânea, e das pequenas organizações, que no mesmo campo de acção, se estruturam em geral de modo mais flexível, apostando em estratégias de diferenciação pela inovação (agrupamentos 1 – *Diversificação e inovação de produtos / internacionalização* e 3 – *Diferenciação pela inovação*, respectivamente). Apesar do crescimento da procura nestes segmentos de oferta – da criação e difusão da arte

contemporânea -, as estratégias de inovação de produtos e processos, de internacionalização e de inserção em redes, que as diferentes organizações possuem continuam a ser viabilizadas por significativos esforços de participação e financiamento público.

As organizações mais complexas, de maior dimensão e com estratégias de diversificação de produtos e serviços e de diferenciação (agrupamento 1 - *Diversificação e inovação de produtos / internacionalização*) assumem, no quadro deste cenário, *performances* muito idênticas às suas congéneres estrangeiras, na medida em que conseguem criar condições de sustentabilidade que lhes permitem recrutar recursos humanos competentes e ligados às redes internacionais. A sua afirmação nas redes internacionais permite-lhes encontrar oportunidades acrescidas de cooperação e apostar em projectos de co-produção de exposições ou de espectáculos.

No caso das pequenas organizações, incluindo as de natureza mais flexível - as plataformas (agrupamento 4 – *Diferenciação pela selectividade*) -, a sustentabilidade dos seus projectos é assegurada através de um acesso facilitado a financiamento público, permitindo-lhes alargar as redes de artistas e criativos que envolvem e contribuir para a sua projecção no contexto nacional e internacional. A sua capacidade de inovação e de produção dentro de novas linguagens e expressões, de vanguarda, é deste modo assegurada, mesmo que não consigam fidelizar senão alguns segmentos de público muito restritos, na maioria pessoas ligadas aos domínios e contextos artísticos e culturais e aos mais jovens.

Tecnologia

Neste cenário conjugam-se um conjunto de condições mais favoráveis à inovação e à inserção das novas tecnologias de informação e comunicação. Por um lado, porque se trata de um cenário em que é manifesta a aposta pública no desenvolvimento das actividades artísticas e culturais e na melhoria do acesso das populações a esses bens e serviços, e por outro lado, porque o investimento nestas tecnologias é reconhecido como uma das prioridades das políticas públicas no contexto de desenvolvimento da sociedade do conhecimento.

A construção da sociedade da informação e a conjugação com as apostas de coesão social e territorial que esta pode ajudar a viabilizar são justificação para a realização de investimentos sistemáticos e articulados nas tecnologias de informação e comunicação. O património nas suas diferentes componentes - monumental, artístico, literário -, será sistematicamente

digitalizado, permitindo assim preservar a sua existência e facilitar a sua divulgação e investigação e estudo. Serão generalizados, não apenas os projectos no campo da digitalização dos espólios, mas igualmente as acções que tornam possível a transformação destes conteúdos em instrumentos de estudo, de formação, de qualificação e desenvolvimento humano e de fruição, disponibilizando-os no mercado. As articulações entre os vários domínios do sector das actividades artísticas e culturais e as indústrias de conteúdos tornar-se-ão neste cenário extremamente facilitadas e estimuladas pelas políticas públicas, tanto junto dos seus organismos, como das organizações privadas, empresariais ou sem fins lucrativos.

A expansão de uma procura cada vez mais segmentada viabilizará, por outro lado, o crescimento do grupo de artistas que se dediquem às novas formas de expressão artística, em suporte digital e na internet (*webart*) A procura neste segmento de mercado será reforçada, internamente, através de políticas de fomento da utilização das novas tecnologias (computadores e internet), nomeadamente nos contextos de aprendizagem e de formação e no espaço doméstico, que se enquadram nos objectivos de desenvolvimento da sociedade da informação.

Para além da inovação associada à introdução das tecnologias de informação e comunicação e que será crescente quer no domínio da criação e da produção, quer dos processos de gestão, este cenário pressupõe também apostas significativas, designadamente por iniciativa do sector público, na introdução de novas tecnologias noutros domínios incluindo as pesquisas no âmbito da arqueologia, os métodos de diagnóstico das obras de arte (pintura, escultura, fotografia, entre outras), os processos e métodos de restauro e de preservação preventiva das colecções que possuem diferente natureza documental (papel, metal, têxteis, pintura a óleo, cerâmicas, etc.).

A introdução das novas tecnologias de informação e comunicação produz igualmente efeitos ao nível dos modelos de gestão das organizações e das formas de articulação e de relacionamento com os mercados (públicos e clientes). Nas organizações, em especial nas mais complexas, a introdução de novos modelos de gestão dos sistemas de informação assegura efeitos significativos em matéria de gestão, de eficácia na prossecução de objectivos e de metas traçadas e de eficiência na aplicação de recursos. Esta evolução far-se-á sentir, quer no sector público, quer ao nível das organizações, privadas ou do terceiro sector, de maior dimensão e com estruturas mais complexas.

Outra dimensão importante da mudança provocada pela utilização das novas tecnologias de informação e comunicação relaciona-se com as novas formas de gestão da relação com o mercado/os públicos. Neste cenário, a forte aposta que as instituições públicas e privadas assumem no que respeita à diversificação de segmentos de públicos e à expansão de um mercado segmentado poderá ser ainda potenciada com a exploração das novas tecnologias. A criação de sítios, a comunicação por *e-mail* com os públicos, em especial com os segmentos de público fidelizados (por exemplo, aqueles que detêm um estatuto de “amigos”), a marcação electrónica de bilhetes, o acesso via internet às bases bibliográficas disponíveis em bibliotecas, arquivos e outros centros de documentação, são algumas das áreas de expansão neste cenário que contribuirão para consolidar ainda mais o mercado e a sua segmentação.

Organização

Neste cenário, as mudanças em matéria organizacional são acentuadas, num contexto em que o sector público continua a cumprir um papel importante que ultrapassa as meras funções de regulação e que se assume como actor relevante na promoção da diversidade e na viabilização de espaços e projectos que apostam na multidisciplinaridade artística e na inovação criativa, tecnológica e organizativa.

No sector público, acentuam-se de forma significativa as transformações emergentes ao nível da flexibilização, quer no que se refere à capacidade de realizar a subcontratação (*outsourcing*) de determinadas fases dos processos produtivos, quer no que se refere às políticas de contratação de recursos humanos (facilitando, nomeadamente, as contratações ao projecto). Acentuam-se igualmente as mudanças ao nível dos novos formatos de parceria público-privado (hipóteses de contratualização entre parceiros) e no campo da introdução de novos instrumentos de gestão (definição de objectivos e de metas, avaliação de desempenho, controlo de gestão). No sector público, os novos paradigmas organizacionais, em especial no que respeita às redes interorganizacionais, passam a dominar as estratégias específicas nos seus diferentes sectores e, serviços no quadro da administração central e autárquica. Assiste-se à implantação alargada de redes nacionais e regionais (ou dentro das comunidades urbanas e intermunicipais) em diferentes domínios de acção, (do património, às bibliotecas, aos teatros e outros espaços vocacionados para os espectáculos, aos arquivos, etc.), que permitem uma gestão dos recursos públicos muito mais eficiente.

Ainda no âmbito do sector público, a capacidade para adequar e preencher os quadros de pessoal em face das necessidades de novas competências e das exigências de uma gestão mais eficaz dos recursos artísticos, culturais e financeiros, permite privilegiar a constituição de equipas pluridisciplinares, com uma organização mais frequente do trabalho por projectos, em detrimento da organização sequencial e individualizada das tarefas.

Os efeitos decorrentes destas mudanças no sector público e a expansão que as actividades culturais e artísticas de iniciativa não pública alcançam neste cenário conduzem a mudanças também muito importantes no panorama organizativo. Assiste-se a uma diversificação expressiva das configurações organizativas fora da administração pública, com uma consolidação relevante das estruturas mais complexas e de maior dimensão (agrupamento 1 - *Diversificação e inovação de produtos / internacionalização*), um crescimento de pequenas organizações de natureza empresarial e associativa/terceiro sector (inseridas preferencialmente nos agrupamentos 3 – *Diferenciação pela inovação*, 5 – *Diferenciação pela customização de serviços* e 6 – *Focalização em produtos num contexto de mercado alargado*) e um crescimento igualmente muito significativo das designadas plataformas, que assentam basicamente em redes de relações de pessoas em volta de projectos, com uma formalização mínima em termos organizativos (inseridas em especial no agrupamento 3 – *Diferenciação pela inovação*).

Relativamente às organizações que se inserem no agrupamento 1 - *Diversificação e inovação de produtos / internacionalização*, acentuam-se neste cenário as condições para a sua internacionalização, bem como para a sua inserção em redes interorganizacionais. Aumentam igualmente no caso destas estruturas mais complexas, por um lado, a sua articulação com os agentes, grupo profissional em ascensão, que intervém neste domínio de actividade e que se afirma na gestão das relações mais directas entre as organizações culturais e os artistas e, por outro lado, a articulação com pequenas estruturas flexíveis (empresas e as referidas plataformas) as quais tenderão a posicionar-se como satélites destas grandes organizações que lideram o mercado internacional da arte contemporânea.

O contexto favorável de crescimento do mercado de prestação de serviços aos organismos públicos sectoriais e às grandes organizações culturais, bem como o crescimento e segmentação dos consumos culturais, contribuem para consolidar o sector empresarial associado ao sector, quer o das pequenas empresas de prestação de serviços mais especializados (agrupamento 5 – *Diferenciação pela customização de serviços*), quer o das pequenas empresas que se inscrevem em segmentos de mercado de perfil mais experimental

e inovador (agrupamento 3 – *Diferenciação pela inovação*) ou de perfil mais comercial, que oferecem serviços ou produtos relativamente padronizados (agrupamento 6 – *Focalização em produtos num contexto de mercado alargado*). Em qualquer um destes agrupamentos, acentua-se a tendência para a consolidação das condições de sustentabilidade do negócio. Estas empresas tendem a reforçar as suas estratégias organizativas, em geral assentes em modelos de diferenciação vertical variáveis, com lideranças fortes, as quais associam competências e funções de gestão com competências e funções técnicas. Nestas organizações, acentuam-se os modelos de organização do trabalho e dos recursos humanos por projectos, alicerçadas numa rede significativa de colaboradores externos, muito especializados, incluindo os próprios artistas.

Este cenário tenderá a reforçar as condições de afirmação de alguns novos grupos profissionais, designadamente, o dos Agentes, conforme referido anteriormente, mas também de um segmento profissional actualmente em emergência, que engloba os Mediadores, os Críticos, os Comissários e Curadores (que se inscrevem no conceito mais recente de *gatekeepers*), os quais, acompanhando um processo de diversificação das estruturas de oferta e de consolidação das organizações culturais, virão ocupar um espaço cada vez mais significativo dentro dos sistemas de relações entre produtores culturais, artistas e criativos e público.

3.3. Cenário Prata

No **cenário prata**, o Estado, para além da adopção de medidas de regulação, tenderá a centrar a sua participação no sector das actividades artísticas, culturais e de espectáculo na promoção de determinados segmentos, privilegiando as áreas do património e da promoção do livro e da leitura (em detrimento dos domínios de acção associados à criação artística contemporânea) e manter algum apoio financeiro às actividades de iniciativa privada e do designado terceiro sector (organizações sem fins lucrativos).

Apesar da tendência de aumento dos consumos culturais em virtude da acção de factores de ordem exógena associados à evolução dos níveis de qualificação da população e da melhoria dos padrões de vida, o ritmo de crescimento do mercado cultural é contudo mais lento na medida em que a moderação da intervenção pública se faz repercutir quer ao nível dos preços dos produtos e serviços oferecidos, por debilitação do mercado assistido, quer na viabilização

de projectos de produção e difusão artística e cultural privados que não gozam de sustentabilidade.

A diversificação de produtos e serviços como resposta à diversificação de práticas e de interesses e motivações no mercado é inadiável. Contudo a resposta das organizações, em especial das organizações privadas, mas também de outras integrantes do terceiro sector, tende a fazer-se pela via de estratégias de especialização em produtos e serviços orientados para segmentos da população com poder de compra mais elevado. Paralelamente, a acção do sector público tenderá a especializar-se, apostando estrategicamente numa oferta ajustada à prossecução de objectivos de coesão social e territorial (sobretudo no caso das autarquias).

As oportunidades de inovação associadas à evolução tecnológica quer no que respeita aos avanços nas TIC, quer de outras tecnologias associadas à produção e prestação de serviços artísticos e culturais, tenderão a fazer-se repercutir fundamentalmente nos produtos e nos processos produtivos, mas sobretudo em organizações que privilegiam o desenvolvimento de formas de expressão, de linguagens e de produções que se inscrevem dentro do conceito da “cultura cultivada”. A comunicação com o mercado é relativamente secundarizada pelas organizações culturais, que não consideram prioritária a utilização das novas TIC em matéria de gestão e de marketing. Esta posição associa-se frequentemente a estratégias de redução de custos de estrutura, que optam pela restrição de funções de gestão e de marketing, privilegiando as funções e competências directamente relacionadas com as áreas da criação e da produção.

A viabilização de muitos dos projectos das organizações fora do sector público passa, neste cenário, pela capacidade destas organizações, bem como dos principais mediadores e profissionais artísticos, em adoptarem atitudes e práticas harmonizadas com o novo paradigma de organização em rede. A viabilização e legitimação destes actores culturais são especialmente alcançadas nesta teia de redes internacionais e nacionais, nos vários ramos do sector, e não no mercado. A menor dinâmica de mercado justifica, por outro lado, alguma debilidade, não apenas no que respeita à capacidade de inovação em matéria organizacional, mas sobretudo no que se refere à capacidade de integração de modelos de gestão de natureza empresarial nas instituições culturais não públicas.

Neste cenário, o potencial de desenvolvimento que o sector cultural e artístico tem demonstrado em razão das condições exógenas associadas, designadamente à expansão da sociedade do conhecimento e às políticas de reforço da competitividade das cidades, é relativamente refreado por uma configuração mais moderada da intervenção pública no sector. Apesar do reconhecimento da importância estratégica que o sector cultural e artístico assume nas perspectivas da melhoria da qualidade de vida das populações, da dinamização de um sector económico que se demonstra estruturalmente gerador de emprego qualificado e que favorece a internacionalização da economia, do reforço da competitividade das cidades no quadro do espaço nacional e europeu, o Estado mantém e acentua orientações restritivas para a sua participação neste domínio.

Mesmo que a evolução noutros domínios da intervenção pública, e em especial no âmbito das políticas de educação e formação, se demonstre favorável ao crescimento e diversificação dos consumos culturais e à sua crescente segmentação, a expansão do mercado estará marcadamente condicionada por problemas de sustentabilidade dos projectos artísticos e das organizações culturais, que continuam a evidenciar a sua dependência face às oportunidades de financiamento público. As características intrínsecas do sector associadas às dificuldades de recuperação dos elevados investimentos (nomeadamente nas produções de espectáculos) e de realização de proveitos decorrentes de economias de escala, bem como a dimensão limitada do mercado, conjugadas com um crescimento ténue do mercado de mecenato e de patrocínios, tenderão a manter a dependência do sector face às políticas públicas.

A tendência de concentração da intervenção dos diferentes organismos da administração central e das autarquias num conjunto restrito, política e socialmente justificável, de actividades artísticas e culturais no quadro dos domínios da acção cultural - preservação e salvaguarda do património, difusão das artes -, assume igualmente, neste cenário, repercussões muito significativas para o crescimento e dinamização do sector. Uma das consequências desta moderação do sector público manifesta-se no próprio mercado intermédio de prestação de serviços artísticos e culturais. Os serviços culturais da administração pública, central e local, não assumem uma posição dominante como clientes da produção artística e cultural privada, designadamente através de investimentos na programação nos museus, nas bibliotecas, nos centros culturais e nos teatros nacionais e municipais, e mantêm um nível circunscrito de projectos de parceria público-privada.

As oportunidades entretanto surgidas de flexibilização do sector público em matéria de subcontratação e de aquisições de serviços no exterior, bem como do estabelecimento de

parcerias com organizações privadas ou do terceiro sector, não são potenciadas em virtude de orientações políticas mais restritivas, não se atingindo desta forma efeitos visíveis no desenvolvimento desse mercado intermédio.

Por outro lado, o mesmo contexto de moderação da intervenção pública vai traduzir-se por *performances* mais débeis na gestão de recursos locais e nacionais, em especial no caso das infra-estruturas recentemente construídas com o apoio de fundos europeus. Neste cenário, uma parte considerável dessas infra-estruturas que em geral não foram objecto de estudos de programação e de análise de viabilidade económica suficientemente válidos, apresentar-se-ão sobredimensionadas face às capacidades reais dos seus proprietários (na maioria as Câmaras Municipais, que não afectarão à cultura orçamentos de montante adequado) para as dotar dos recursos técnicos, humanos e financeiros suficientes e para fazer face aos desafios atribuídos à vertente cultural no seio das políticas urbanas.

Importa ainda realçar que, neste mesmo contexto de alguma retracção financeira de origem pública, se irão criar fortes pressões por parte do sector público no mercado de patrocínios e de mecenato. As organizações públicas procurarão responder aos desafios da sociedade do conhecimento, designadamente, em matérias como a digitalização dos espólios da rede de museus nacionais, dos acervos bibliográficos da Biblioteca Nacional e aos desafios ou ameaças da globalização, designadamente no campo da criação artística, privilegiando a produção de obras dos reportórios nacionais no âmbito das artes performativas e da música e no campo do património monumental e artístico, atraindo a si uma parcela representativa do financiamento privado associado a modelos de patrocínio e de mecenato.

Mercados e Produtos

Neste cenário de expansão moderada do mercado artístico e cultural, as tendências de segmentação da oferta e da procura de bens e serviços artísticos e culturais não deixam de se manifestar. A aposta na segmentação, partilhada por organizações públicas e privadas, pretende beneficiar da evolução qualitativa e quantitativa dos consumos culturais da população sustentada numa crescente diversificação das motivações e interesses dos diferentes segmentos da população (directamente relacionado com evolução de outras variáveis, incluindo o capital escolar da população portuguesa), com reflexos no mercado cultural interno. No sector público, a oferta tenderá a concentrar-se num modelo mais ajustado à prossecução de objectivos de política de coesão social e territorial, procurando garantir uma acessibilidade

facilitada aos bens e serviços culturais a toda a população. As oportunidades de internacionalização do tecido e da criação artística, embora não sendo totalmente secundarizadas pela intervenção do sector público, serão especialmente potenciadas pela inserção das instituições privadas e de personalidades/actores individuais ligados à cultura e às artes em redes de relações pessoais e institucionais que se tenderão a intensificar e cuja gestão tenderá a ser progressivamente mais profissionalizada.

As tendências, sobretudo em determinados ramos de actividade, para acompanhar os movimentos associados à criação artística contemporânea, à transversalidade das expressões e multidisciplinaridade artística, aos desafios que as novas tecnologias da informação e comunicação vieram a introduzir no âmbito da criação e produção artísticas, contribuirão, neste contexto de sustentabilidade instável, para reforçar algumas estratégias de especialização que podem restabelecer dinâmicas de elitização do mercado cultural. Considera-se assim que, neste cenário, se tenderão a reforçar as condições para uma significativa redução do nível de acessibilidade de diferentes segmentos da população a certos bens e serviços artísticos e culturais e, conseqüentemente, se tenderão a manter algumas formas mais tradicionais de legitimação que reforçam barreiras sociais e económicas tradicionalmente implantadas neste sector.

Esta tendência será mais acentuada nos agrupamentos 1 - *Diversificação e inovação de produtos / internacionalização* e 3 – *Diferenciação pela inovação*, mas com posicionamentos relativamente diferentes. As grandes organizações culturais inseridas no agrupamento 1 - *Diversificação e inovação de produtos / internacionalização*, que vêem os seus objectivos programáticos e as suas actividades limitados por menor financiamento público, tendem a retrair-se nas estratégias de diversificação de produtos e serviços, apostando em alternativa em estratégias de especialização em determinados nichos de produção que possam sustentar oportunidades de internacionalização e de inserção em redes de âmbito mais restrito.

As prioridades políticas que estas grandes organizações têm dado às medidas de alargamento dos seus públicos (seu mercado), apostando nomeadamente em actividades de sensibilização, mediação e formação que procuram atrair e fidelizar novos segmentos, serão secundarizadas pela falta de recursos endógenos e pela redução dos apoios públicos. Assistir-se-á, assim, a uma concentração da aplicação de recursos internos nas vertentes de criação e inovação, procurando preservar-se os laços de parceria e de cooperação entretanto estabelecidos com outras organizações nacionais e internacionais e sub-dimensionando os serviços pedagógicos e de desenvolvimento cultural, que visam diversos sectores da população e que são

normalmente incapazes de garantir a geração de receitas suficientes. Isto é, estas organizações procurarão centrar as suas actividades de formação, de mediação e de sensibilização de públicos nos segmentos de mercado que estão dispostos (e capacitados) a pagar pelos serviços um preço equilibrado, face ao seu custo e, relegarão os objectivos de natureza social e de equidade para o âmbito da intervenção pública.

As organizações inseridas dentro do agrupamento 3 – *Diferenciação pela inovação*, tendem igualmente neste cenário a acentuar as suas estratégias de especialização de produtos e de mercados, fazendo depender a maior ou menor dinâmica de actividade das oportunidades de financiamentos com que se deparem. Neste sentido, este sector marcadamente experimental e de vanguarda, muito apoiado em estruturas flexíveis e informais, tenderá a manter-se relativamente à margem do mercado cultural, fazendo depender a sua acção da maior ou menor capacidade de auto-financiamento dos seus actores ou agentes, apoiados frequentemente em fórmulas de cumulatividade e de pluri-actividade dos participantes nas produções. Para além disso, o facto do sector público centrar o âmbito da sua acção em determinados domínios, conforme foi anteriormente referido, mantém o contexto menos favorável para o progresso deste tipo de projectos experimentais e inovadores.

Apesar das dificuldades com que estas organizações se vão confrontar em termos de sustentabilidade da sua actividade e de afirmação no mercado, tendencialmente reduzido a um nicho de procura muito especializado (meios artísticos e intelectuais), não deixarão de se acentuar também as suas estratégias de internacionalização pela via das redes pessoais, principalmente centradas no papel dos mediadores ou *gatekeepers*.

No que se refere às organizações públicas, na maioria inseridas no agrupamento 2 – *Diversificação e segmentação de produtos e mercados*, as estratégias de diversificação e de segmentação de mercados continuam a ser privilegiadas, mesmo que em contexto de retracção. Os serviços públicos da administração central e as autarquias mantêm na generalidade orientações de política de desenvolvimento cultural que implicam um trabalho diferenciado com as populações de forma a alargar o seu âmbito de acção e a adequar as actividades oferecidas às motivações e interesses diferenciados.

Contudo, a limitação dos recursos financeiros disponíveis para poder levar a cabo os objectivos traçados virá a exigir reorientações na política de preços, diminuindo a utilização de estratégias de gratuidade socialmente mais adequadas e que permitem atingir com mais segurança os objectivos em matéria de alargamento e de diversificação das práticas culturais da população.

Neste sentido, estes organismos públicos e as autarquias tenderão a explorar mais intensamente outros segmentos de mercado que permitam gerar mais receitas, designadamente o mercado turístico. Acentuar-se-ão deste modo as apostas estratégicas em produtos e serviços orientados para o segmento de turismo cultural, em especial nos domínios dos museus e da interpretação e divulgação do património cultural, com especial enfoque na área do património monumental e edificado e dos sítios arqueológicos, para além da oferta de eventos nos locais de maior destino turístico, incluindo a aposta no segmento dos festivais que disponham já de públicos turísticos fidelizados.

O posicionamento das organizações públicas que intervêm na área da produção e difusão das artes performativas e visuais, incluindo os teatros nacionais, orquestras, entre outros, que integram o agrupamento 4 – *Diferenciação pela selectividade*, vai ajustar-se às prioridades estabelecidas de participação em segmentos artísticos mais relevantes. Estas organizações, que exigem estruturas técnicas e artísticas muito complexas e que apostam, em termos dos seus objectivos de política, na qualidade do reportório de natureza clássica e contemporânea, dificilmente ultrapassam os problemas de sustentabilidade. Por um lado, trata-se de uma oferta cultural que se orienta para segmentos de mercado relativamente restritos na sua dimensão. Por outro lado, são produtos artísticos e culturais que exigem, na maioria dos casos, investimentos e custos muito elevados em termos de criação e de produção e consequentemente um financiamento público muito considerável. O seu valor económico continua a ser dificilmente recuperável no mercado, pelo que este segmento tenderá a absorver uma parte muito significativa dos recursos no mercado de patrocínio e de mecenato.

A intensificação do interrelacionamento entre o sector das actividades artísticas e culturais e o sector das indústrias de conteúdos abre contudo oportunidades interessantes para este nicho de produção, desde que se venha a apostar na reprodução gravada dos reportórios e se permita a inserção destes produtos, não apenas no mercado interno, mas também no mercado externo.

No que se refere às organizações que integram os agrupamentos 5 – *Diferenciação pela customização de serviços* e 6 – *Focalização em produtos num contexto de mercado alargado*, na sua maioria de natureza privada empresarial, vão ter evoluções diferentes na medida em que se orientam, no primeiro caso, essencialmente para o mercado intermédio e, no segundo caso, para o mercado final.

No caso das empresas do agrupamento 5 – *Diferenciação pela customização de serviços*, assistir-se-á, neste cenário, a um retrocesso do volume de negócios destas empresas, na sua maioria sustentadas pelas encomendas no mercado público. As suas características, em geral, de pequena ou micro dimensão e muito flexíveis, recorrendo frequentemente para execução dos trabalhos a recursos humanos exteriores especializados, contratados ao projecto, permitir-lhes-ão ultrapassar melhor as consequências de um certo atrofamento do mercado de serviços. As estratégias baseadas na customização de serviços e na relação personalizada com os clientes assumirão ainda mais pertinência num contexto de mercado mais concorrencial.

Finalmente, as empresas inseridas no agrupamento 6 – *Focalização em produtos num contexto de mercado alargado*, pouco vocacionadas para trabalhar com segmentos de mercado mais diferenciados e que privilegiam estratégias de redução de custos optando pela oferta de produtos de grande consumo, reconhecidos e valorizados num mercado cultural alargado, serão menos afectadas pelo contexto restritivo que o cenário admite. As suas relações com o sector público não são decisivas para a sustentabilidade dos seus negócios, na medida em que estas empresas optam por produções de maior escala, garantindo níveis de recuperação dos seus custos que permitem rentabilizar o capital investido.

As tendências de segmentação da procura que o cenário prevê, embora de uma forma relativamente lenta e circunscrita, em especial nos territórios de perfil urbano e que decorre, designadamente de apostas políticas de qualificação humana, contrariam em certa medida os efeitos que decorrem da massificação dos padrões de consumo e dos produtos, muito associados também ao desenvolvimento de certos segmentos das indústrias culturais ou de conteúdos. Nesta medida, estas empresas tendem neste cenário, a focalizar em produtos menos diferenciados, de compreensão mais imediata e reforçam a sua posição no mercado com acções de marketing e comunicação diversas.

Tecnologia

À excepção das empresas inseridas no agrupamento 6 – *Focalização em produtos num contexto de mercado alargado*, que darão privilégio à introdução de inovações tecnológicas ao nível da gestão e da relação com o mercado, com estratégias de associação com outras empresas no sector da indústria de conteúdos, a maioria das organizações do sector, embora procurem acompanhar as mudanças que as novas tecnologias de informação e comunicação

permitem ao nível da gestão organizacional e dos sistemas de informação, irão contudo privilegiar as inovações associadas aos produtos e aos processos.

No caso do agrupamento referido, os objectivos de redução de custos que estão subjacentes às estratégias das empresas que lideram o mercado de espectáculos mais recreativos e de grande público justificarão a introdução de tecnologias mais actualizadas ao nível da gestão e ao nível da comunicação com o mercado. Assim, estas empresas privilegiarão a inovação nos processos organizativos internos, bem como as acções de promoção e de relacionamento com os públicos – em exemplos como a divulgação e reservas via internet, a gestão electrónica de bilheteira, etc.

As organizações públicas, no âmbito da administração central e autárquica, farão depender a introdução de mudanças tecnológicas do processo global de desenvolvimento do *e-government*, no quadro da estratégia de consolidação da sociedade do conhecimento. No que se refere aos investimentos específicos no sector, os organismos públicos centrais não deixarão contudo de afectar alguns recursos à inovação, privilegiando em princípio o domínio da digitalização de espólios e de acervos documentais e de produção de conteúdos multimédia (*on-line* e *off line*) de língua portuguesa, com vista a poder garantir uma presença mínima e estratégica do país a nível internacional. No que se refere às autarquias, a evolução tenderá a ser ainda mais lenta, em virtude da dificuldade de adequar os investimentos a escalas demasiado pequenas.

Neste sentido, assistir-se-á porventura ao aparecimento de parcerias entre autarquias ou destas com a administração central, com o objectivo de partilhar os investimentos iniciais e os custos de gestão dos sistemas e de ganhar escala em certos projectos de inovação tecnológica. A constituição de redes com este objectivo, que podem partir da iniciativa da administração central (num sentido *up-down*) ou que podem, em alternativa, avançar por iniciativa das autarquias, procurando envolver a própria administração central (num sentido *down-up*), tende a ser uma forma de ultrapassar os condicionamentos de financiamento.

No domínio da produção de espectáculos, em matéria de maquinaria de cena, de equipamentos de som e de luz, nomeadamente com tecnologia digital, os avanços tenderão a ser algo contidos quer nas organizações maiores pertencentes ao agrupamento 4 – *Diferenciação pela selectividade*, quer nas autarquias integradas no agrupamento 2 – *Diversificação e segmentação de produtos e mercados*. Neste último caso, assistir-se-á com frequência a uma estratégia de progressão tecnológica mais lenta, com aquisição de novos

equipamentos digitais para os teatros municipais e outras salas de espectáculo em situações em que se encontrem consolidados os objectivos de fidelização do público, garantindo melhores rácios despesas/receitas. Esta evolução tecnológica exige simultaneamente uma evolução nas competências técnicas e humanas disponíveis a qual se fará também de forma progressiva, em função de padrões de sustentabilidade económica e financeira.

Para as restantes organizações, que procuram alguma especialização e diferenciação, as apostas de inovação far-se-ão fundamentalmente ao nível dos produtos e, em certos segmentos de produção, ao nível dos processos. A inovação ao nível dos produtos considerada neste âmbito pressupõe a utilização das novas tecnologias de informação e comunicação nas actividades de criação artística. Ela poderá ser à partida menos exigente em termos do investimento das organizações e tenderá a afirmar-se em contextos de forte perfil experimental e de cooperação/ou em rede, designadamente no quadro de estruturas mais flexíveis inseridas no agrupamento 3 – *Diferenciação pela inovação* (plataformas).

As empresas do agrupamento 5 – *Diferenciação pela customização de serviços* tenderão a retrair-se em matéria de realização de investimentos associados a novas tecnologias, na medida em que a redução do mercado público de prestação de serviços não permite perspectivas e garantias de recuperação dos mesmos. Assim, apesar dos recentes avanços tecnológicos nos diferentes domínios, que podem abranger, além das tecnologias digitais e de comunicação, as tecnologias associadas ao diagnóstico e pesquisa e à recuperação do património arqueológico, monumental e artístico, estas empresas assumirão estratégias de inovação relativamente cuidadosas e contidas.

No caso das organizações de dimensão mais alargada, que integram o agrupamento 1- *Diversificação e inovação de produtos / internacionalização*, apesar dos objectivos de inovação ao nível de processos, quer produtivos, quer organizativos, o contexto mais moderado de apoio público irá dificultar o alcance de ritmos desejáveis. Estas organizações, na sua maioria dedicadas à difusão da criação contemporânea, tenderão a privilegiar a inovação tecnológica ao nível dos processos produtivos, garantindo equipamentos com tecnologia actual de suporte à realização de espectáculos e performances e que com mais frequência pressupõem uma utilização de múltiplos suportes tecnológicos no âmbito do audiovisual, do sonoro e do multimédia.

Organização

A situação de moderação da intervenção do sector público que o cenário prevê, tenderá a retardar as tendências de diversificação de modelos institucionais por iniciativa pública (administração central ou autarquias), que deste modo se concentram nas suas estruturas internas, contribuindo pouco para o crescimento da natalidade institucional no sector. Desta forma, as duas tendências mais significativas em matéria organizacional que se podem traçar neste cenário são, por um lado, a afirmação das lógicas de parceria e de desenvolvimento de redes interorganizacionais e interpessoais e, por outro lado, o aprofundamento de modelos de gestão empresarial que permitam desempenhos mais eficientes em termos da gestão de recursos escassos.

Quanto ao sector público, nomeadamente os serviços da administração central e autárquico, que integram o agrupamento 2 – *Diversificação e segmentação de produtos e mercados*, as mudanças organizacionais irão centrar-se na questão das redes públicas, procurando gerir recursos comuns e retirar vantagens das economias de escala. As redes de natureza nacional, em que participarão em princípio a administração local e a administração central, permitirão em especial cumprir funções de natureza mais reguladora, apesar de poder contribuir para uma partilha mais alargada em termos de competências e de recursos artísticos que se encontrem mais centralizados, e de poder gerir com mais eficiência a aplicação de recursos em matéria de divulgação e de internacionalização. Quanto às redes de iniciativa municipal, que envolvem preferencialmente municípios em contiguidade territorial ou com afinidades temáticas ou programáticas, as principais vantagens colocar-se-ão em matéria de ganhos de escala no mercado. Neste caso, poderão ser igualmente importantes os ganhos de eficiência na gestão de recursos, em especial, apostando nas complementaridades que decorrem da existência de infra-estruturas culturais diferentes em territórios de proximidade.

A afirmação de uma lógica de rede que se irá repercutir quer na gestão de recursos, em especial os artísticos, quer no alargamento de mercados é, por outro lado, uma aposta comungada pela grande maioria das organizações privadas e do terceiro sector que integram qualquer um dos restantes agrupamentos definidos. Essa mesma lógica será de aplicação preferencial nas relações interorganizacionais, num contexto nacional ou internacional, mas, para além disso, nas relações das organizações de produção e de difusão artística e cultural com os agentes, principais profissionais que gerem no mercado artístico os relacionamentos entre os artistas e aquelas instituições e, que por sua vez, também intervêm numa lógica de rede. A redução da dinâmica de mercado que este cenário prevê, em virtude de um sector público mais retraído, tenderá a repercutir-se na dinâmica destas redes, entre organizações e

agentes e entre estes e os artistas, dificultando a sustentabilidade destes actores aos diferentes níveis.

Quanto aos modelos de gestão, as organizações não públicas, empresariais ou de natureza associativa, fundacional ou outra, tenderão, apesar dos problemas de sustentabilidade existentes numa franja considerável delas, tenderão a procurar novos padrões de estruturas organizacionais que lhes permitam assegurar uma gestão mais eficiente em matéria de recursos e simultaneamente eficaz em termos dos objectivos que se propõem a atingir.

As transformações que se virão a operar com mais frequência neste domínio serão ao nível das competências nucleares requeridas, da flexibilidade dos empregos e da organização do trabalho por projectos. No que se refere ao primeiro aspecto, as organizações, sobretudo as de maior dimensão inseridas no agrupamento 1 – *Diversificação e inovação de produtos / internacionalização*, tenderão a reforçar as suas estruturas em matéria de gestão estratégica e financeira e de marketing e comunicação. Mas mesmo nas organizações mais pequenas, embora estas funções possam não ser preenchidas a tempo inteiro por recursos técnicos especializados, em virtude de uma redução do volume de negócios, elas tenderão a ser exercidas sob a forma de consultorias externas competentes.

A flexibilidade dos empregos justificará uma aposta destas organizações, quer elas sejam de grande, média ou pequena dimensão, em técnicos com competências sociais e relacionais adequadas, com potencial para cumprirem tarefas polivalentes, para integrar equipas de projectos e, sobretudo com capacidade para se adaptarem às mudanças de contexto, permitindo que estas se posicionem de forma mais flexível face ao mercado e às suas flutuações.

3. 4. Cenário Bronze

No **cenário bronze**, o contexto de forte retracção da participação do Estado, não exclusivamente ao nível da organização e gestão de actividades de produção e difusão cultural, mas concomitantemente ao nível dos sistemas de financiamento às organizações privadas e, especialmente, ao terceiro sector, acompanha a propagação de estratégias de ganhos em escala e de redução de custos por parte das organizações privadas do sector, associadas ou não a estratégias de integração (horizontal e vertical), desde que permitam atrair sectores mais alargados de mercado.

As consequências da limitação do papel do Estado nas políticas culturais, com redução da intervenção e do financiamento público às actividades artísticas, culturais e de espectáculo, far-se-ão sentir particularmente ao nível da diversidade da oferta de produtos e serviços e ao nível da capacidade de inovação artística e criativa. Este retraimento geral do sector favorece opções de padronização de produtos e projectos, mais compatível com uma massificação dos consumos e tem como consequências a restrição ou empobrecimento de linguagens e de formas de expressão artística e criativa.

Neste cenário, as restrições no âmbito da intervenção pública far-se-ão sentir profundamente nos processos de democratização e de descentralização cultural, invertendo o sentido da sua evolução mais recente. Verificar-se-ão reduções significativas na intervenção pública em matéria das medidas e acções conducentes à formação de novos públicos, bem como tenderão a ser adiados os objectivos de reforço e de qualificação da rede nacional de infra-estruturas artísticas e culturais e de promoção de itinerâncias, em proveito de orientações que invocam as necessidades e os benefícios de uma maior privatização do sector cultural. As tendências de massificação da produção e difusão contribui para inibir e marginalizar dentro do tecido sectorial os projectos de maior vanguardismo, designadamente que se apoiem na utilização das novas tecnologias em matéria de criação artística e de produção de espectáculos e de outras formas de difusão cultural.

As estratégias de redução de custos assentes em ganhos de escala no mercado, associam, por seu lado, fortes apostas das organizações em matéria de comunicação e marketing, sustentadas numa utilização intensa das TIC para tais fins. Embora neste cenário, as organizações privilegiem igualmente estratégias de inserção em redes, em especial vantajosas na óptica do mercado, a capacidade de inovação organizacional é sobretudo pautada pelas necessidades de introdução de modelos de gestão de natureza empresarial nas organizações privadas e de flexibilização das estruturas organizacionais, nomeadamente em matéria de design organizacional e da política de recursos humanos e de contratações.

A forma como neste cenário o Estado se retira progressivamente da intervenção no sector em matéria de actividades de produção e difusão, não significa uma mera questão de exiguidade de recursos financeiros e de capacidade de financiamento das estruturas privadas, mas traduz também uma alteração do entendimento que o sector público tem das causas culturais e do seu papel no desenvolvimento cultural. A sua acção centrar-se-á num campo limitado de

regulação das actividades artísticas, culturais e do espectáculo, incluindo a preservação de bens e acervos que façam parte da memória cultural colectiva e nacional, cuja salvaguarda e divulgação, dados o reconhecido valor e excepcionalidade dos mesmos, cabe ao Estado garantir.

Este cenário pressupõe alguns contornos de natureza político-ideológica que se enquadram preferencialmente nos modelos liberais ou neo-liberais, e que defendem a necessidade de uma 'privatização' progressiva do sector das actividades artísticas e culturais, nomeadamente como garantia da liberdade de expressão e de criação. A lógica de prestação de serviço público no âmbito das actividades artísticas e culturais reduz-se de forma muito acentuada, passando a caber aos privados a iniciativa de disponibilizar (oferecer) no mercado os bens e serviços que o consumidor deseja, ou que está, pelo menos, motivado para adquirir.

Os traços gerais deste cenário, conforme referidos, terão implicações muito acentuadas no mercado cultural e artístico, na medida em que irá dominar uma lógica de rentabilização dos negócios em que intervêm as organizações culturais que mais pontualmente têm acesso aos apoios públicos para garantir a sustentabilidade das suas estruturas físicas, humanos, técnicas e artísticas. Nesta medida, as organizações tenderão a procurar mercados mais alargados para poderem ganhar em escala, contrariando as tendências de segmentação em emergência e preferindo vender produtos menos diferenciados em mercados de massa. As organizações procuram colocar os seus produtos e serviços a preços acessíveis dentro de segmentos de mercado mais alargados, reduzindo os respectivos custos de estrutura e de produção. Nesta medida, apostam em produtos ou serviços com menor incorporação artística e criativa e menor inovação, ou seja, produtos com um grau de padronização mais elevado. A internacionalização não deixa de ser uma aposta de algumas das organizações, que assim conseguem garantir economias de escala vantajosas.

Por outro lado, este posicionamento político e estratégico do sector público tem como consequência transversal o esgotamento das medidas de política de formação de novos públicos, que incluíam acções, designadamente de mediação entre certos sectores da população, com capital escolar menos elevado e com menos diversidade de motivações e interesses, e os bens e produções artísticos, em especial no âmbito da arte contemporânea. Esta tendência de diminuição deste tipo de actividades de mediação e formação/sensibilização, que na maioria dos casos as organizações privadas e do terceiro sector não preservam por falta de capacidade financeira e porque consideram que essa é uma obrigação do sector

público, tem como consequência a tendência para um certo nivelamento por baixo na procura de bens e serviços no mercado cultural.

Este cenário, aproxima-se, de certo modo em algumas vertentes, das tendências que foram dominantes e que persistem no mercado das indústrias culturais. Daí que se possa afirmar que, neste caso, estamos perante uma evolução em que de certo modo convergem, em termos de mercados e de lógicas e estratégias empresariais, a Indústria de Conteúdos e o Sector das Actividades Artísticas, Culturais e do Espectáculo.

Mercados e Produtos

Neste cenário, são perceptíveis as tendências de retracção que se virão a verificar no seio de vários dos agrupamentos definidos, na medida em que, para além do sector público, uma boa parte das organizações tenderá a especializar a sua actividade em certos nichos de mercado consideravelmente restritos, que apresentam condições endógenas de poder adquirir os seus bens e serviços.

Relativamente ao sector público, predominante nos agrupamentos 2 – *Diversificação e segmentação de produtos e mercados* e 4 – *Diferenciação pela selectividade*, as orientações de política tenderão a fazer restringir ao mínimo as actividades de produção e de criação e mesmo de difusão dos organismos da administração central e das autarquias, procurando encontrar os actores privados ou associativos que os possam vir a substituir. Nesta medida, verificar-se-á uma especialização das organizações sobretudo no seio do primeiro agrupamento, que concentra recursos técnicos, humanos e financeiros em domínios de preservação do património cultural identitário e da regulação das actividades e dos sectores de difusão.

Nas autarquias, a política de promoção cultural e de dinamização cultural privilegiará as iniciativas de natureza privada e associativa, podendo dispor de alguns mecanismos de financiamento, desde que não venham a sustentar uma lógica de dependência continuada. Por outro lado, tenderão a associar-se as intervenções neste domínio a estratégias de afirmação de imagem institucional ou política ou porventura a políticas de natureza social, de integração de espaços ou segmentos de população excluída.

No que se refere às organizações públicas inseridas no agrupamento 4 – *Diferenciação pela selectividade*, a tendência para requerer a auto-sustentabilidade destas organizações,

eventualmente num quadro de transformação do seu modelo jurídico-institucional, retirando-as da esfera pública, será suportada em estratégias de focalização em determinados produtos dos repertórios clássicos e contemporâneos que à partida tenham garantidas condições de financiamento. Este financiamento poderá ser conseguido a custo de parcerias com empresas patrocinadoras ou mecenas que partilham certos interesses de mercado ou de prestígio com as organizações culturais, ou através das receitas de bilheteira, exigindo um abandono das formas e das expressões artísticas que motivam ou atraem nichos de mercados mais restritos.

No caso das organizações que intervêm em especial no domínio da arte contemporânea, inseridas no agrupamento 1 – *Diversificação e inovação de produtos /internacionalização* e agrupamento 3 – *Diferenciação pela inovação*, a evolução é relativamente semelhante à que se referiu no cenário anterior (cenário prata), na medida em que esta falta de mobilização de financiamentos e de apoios e incentivos financeiros e materiais por parte do Estado no quadro das novas orientações tenderá a sustentar estratégias de maior especialização e de diferenciação destas organizações, as quais procurarão consolidar a sua presença em determinados nichos de mercado e no quadro das oportunidades de internacionalização.

O facto de o contexto favorecer a expansão de actividades com grau de padronização mais acentuado e que privilegiam um mercado massificado não quer dizer que o mercado não mantenha alguma segmentação e que estas organizações, na sua maioria privadas ou pertencentes ao terceiro sector e que apostam na inovação e em produções de qualidade criativa e artística, não se venham a consolidar em termos da sua afirmação nesses referidos nichos. Contudo, como se referiu no anterior cenário, o respectivo crescimento e consolidação irá processar-se de forma muito mais lenta, penalizando sobretudo as áreas de acção com pendor mais pedagógico e de formação de públicos, porquanto o Estado entende que não faz parte das suas competências garantir a sustentabilidade destas mesmas actividades.

Se por um lado, este cenário aponta tendências no sentido de uma crescente padronização do mercado artístico e cultural, com consequências acentuadas ao nível de redução da diversidade artística e criativa, acentua-se, por outro lado, o sistema anterior de elitização dos consumos, com manutenção de barreiras no acesso aos bens de natureza mais erudita, menos procurados por pessoas com menor capital escolar, mas simultaneamente com menor poder de compra, que dificilmente têm capacidade para aceder a preços de mercado não subsidiados.

As organizações do agrupamento 5 - *Diferenciação pela customização do serviços*, apesar do retraimento do mercado público com consequências significativas em matéria de aquisições de serviços mais especializados, tenderão a orientar os seus serviços para o mercado privado, explorando recursos patrimoniais e apostando em segmentos de mercado mais alargados, incluindo o mercado turístico. Deste modo, procurarão reorientar as suas áreas de acção, e nalguns casos, tenderão a deslocar-se do mercado intermédio para o mercado final. Este tipo de estratégias poderão não ser partilhadas por todas as empresas que pertencem ao agrupamento, sobretudo por aquelas que dentro do seu *core business* não integram actividades que possam produzir directamente para o consumidor final.

Por último, as empresas do agrupamento 6 – *Focalização em produtos num contexto de mercado alargado* encontrarão oportunidades acrescidas de intervenção no mercado, embora sofram tendencialmente da concorrência de um maior número de outras empresas, exigindo a adopção de estratégias de marketing mais estruturadas e agressivas. Na medida em que o mercado de produtos de nível mais padronizado e massificado tende a crescer, com perda relativa de segmentação de consumos e de oferta, uma parte das empresas deste sector aposta em especial em estratégias de liderança pelo custo. Para fazer face à concorrência de outras empresas, nomeadamente no sector das indústrias culturais e do lazer, estas empresas tenderão a conquistar quotas de mercado através de uma redução dos preços dos produtos, conseguindo resultados de audiências e de bilheteiras relativamente mais elevados.

Em todos os agrupamentos referidos fora do sector público, a preocupação de consolidar a relação com o mercado quer em determinados nichos de mercado mais restritos, quer no mercado de massas, com ofertas mais padronizadas, levará as organizações a apostar de forma significativa em matéria do marketing e da comunicação. O desaparecimento gradual do mercado assistido que este cenário prevê explica a tendência para se intensificar a concorrência entre as organizações presentes no mercado, obrigando-as a afinar e utilizar de forma mais sistemáticas os instrumentos disponíveis para competirem e a demonstrarem as suas vantagens comparativas perante o consumidor. Às estratégias já referidas associar-se-ão portanto algumas outras de diferenciação, sobretudo ao nível da fidelização de públicos (cartão de utente ou cliente, vantagens de assinaturas, etc.).

Tecnologia

A inovação ao nível dos processos e dos produtos vai ser privilegiada por uma quota-parte mais restrita das organizações do sector. No que se refere às empresas que actuam privilegiadamente no mercado de produtos e serviços mais padronizados, a introdução das tecnologias de informação e comunicação tornar-se-á uma prioridade em matéria organizacional e de relacionamento com o mercado. Contudo, no sector dos espectáculos, algumas das empresas que consigam evoluir para mercados mais alargados, eventualmente para o mercado externo, poderão vir a procurar introduzir igualmente inovação tecnológica ao nível da produção de espectáculos e dos equipamentos de palco, de som e de luz.

Nestes casos, a inovação está ao serviço dos ganhos de escala na produção e da diferenciação no segmento dos espectáculos de grande público.

As organizações que integram os agrupamentos 1 - *Diversificação e inovação de produtos /internacionalização* e 3 – *Diferenciação pela inovação*, poderão manter alguma capacidade de inovação em matéria de produtos e de processos, mas de forma semelhante com o que foi referido para o cenário prata, as suas oportunidades emergirão preferencialmente dos projectos internacionais (que pressupõem a inserção em redes que facilitam o investimento nestas matérias) e das redes de agentes e de artistas com que se relacionam.

No que se refere ao sector público, é previsível que se venham a verificar algumas situações de gestão de projectos tecnologicamente inovadores, mais relacionados com o domínio do património ou que pretendam ter efeitos demonstração ao nível do sector privado.

Organização

Neste cenário, as principais mudanças organizativas associam-se ao facto de se verificar um crescimento do tecido institucional de natureza privada que intervém no sector. A criação de novas instituições que desenvolvem actividades no sector e que procuram ocupar no mercado algum espaço deixado pelo sector público constitui um factor de enriquecimento do tecido institucional, quer em termos do número de organizações formalmente constituídas, quer das soluções jurídicas e institucionais encontradas.

A transferência de áreas de acção (mercados) dos organismos públicos e das autarquias para o sector privado tenderá a suscitar o aparecimento de novas instituições, de natureza privada

ou associativa, mas que preferencialmente se enquadram em modelos de gestão e em estruturas organizacionais com perfil empresarial. Em certos domínios, nomeadamente ao nível da gestão das infra-estruturas autárquicas, tenderão a surgir novas organizações, como sejam empresas municipais ou associações em que participam os municípios. Os municípios tenderão, em geral, a manter a propriedade destas infra-estruturas, transferindo contudo as competências da sua gestão e programação cultural para estas organizações que assumirão uma política assente em critérios preferenciais de rentabilização.

Assim, tenderão a surgir, em todos os agrupamentos de empresas delimitados, novas organizações com estruturas de design relativamente mais flexíveis e apostando em competências de gestão, de marketing e de comunicação muito desenvolvidas. Apesar de se tender para um crescimento do mercado de procura de bens artísticos e culturais mais massificado, as empresas concorrem com outros sectores, nomeadamente o das indústrias de conteúdos e o das indústrias do lazer e por esse motivo devem adequar as suas estruturas organizativas às condições desse mercado. As soluções de flexibilidade dos empregos e a organização em rede, no que se refere a colaboradores, a artistas, a consultores, a outros fornecedores de serviços, são mudanças que se impõem às empresas no quadro deste cenário.

Neste cenário, as lógicas de organização em rede, embora não se venham a implantar com o mesmo significado no seio do sector público, continuarão a dominar as estratégias de parceria e de relação interorganizacional. Contudo, estas redes assumem carácter e contornos muito diferentes, conforme se estabelecem numa lógica essencialmente de mercado ou numa lógica essencialmente de criação artística, de inovação e de produção cultural.

No primeiro caso, serão as empresas que se inserem no agrupamento 6 - *Focalização em produtos num contexto de mercado alargado*, que mais procurarão estabelecer redes numa óptica de economias de escala e de mercados. Estas redes poderão privilegiar a associação dentro do *cluster* da cultura, com empresas pertencentes ao sector das indústrias culturais.

No segundo caso, serão em especial as organizações inseridas nos agrupamentos 1 – *Diversificação e inovação de produtos / internacionalização* e agrupamento 3 – *Diferenciação pela inovação* e eventualmente 5 - *Diferenciação pela customização dos serviços*, que tenderão a apostar em redes de parceiros em contextos de promoção e de valorização da criação contemporânea. A sua orientação comercial far-se-á fundamentalmente para mercados segmentados a nível internacional, à semelhança do que foi referido nos outros dois cenários.

III. EVOLUÇÃO DOS EMPREGOS, DAS QUALIFICAÇÕES E DAS COMPETÊNCIAS

1. Dinâmica dos Empregos

1. 1. A Estrutura Profissional do Sector

A estrutura profissional do sector que a seguir se apresenta é o resultado de um conjunto diversificado de fontes utilizado, designadamente os referenciais teóricos (enquadramento legislativo específico, ROME, Classificação Nacional de Profissões, Guia de Caracterização Profissional, Euroréferencial I&D, e outros sítios internacionais), bem como a informação proveniente do inquérito de análise dos empregos aplicado no âmbito dos estudos de caso realizados e das entrevistas efectuadas aos informantes privilegiados.

O Euroréferencial I&D é um referencial específico para as profissões das bibliotecas e arquivos e faz referência a um conjunto de 32 domínios de competência para esta área, subdivididos em 5 grandes grupos: informação, tecnologias, comunicação, gestão e outros saberes. Por outro lado, apresenta também um conjunto de 20 atitudes consideradas fundamentais para os profissionais desta área, subdivididas em: relações, pesquisa, análise, comunicação e organização (quadro 2 em ANEXO).

Procurou-se neste exercício descrever tão aproximadamente quanto possível a realidade do sector cultural, numa identificação/classificação que reconhecemos poder não ser totalmente pacífica, dada a natural complexidade do sector, bem como a fluidez dos contornos entre as diversas actividades e profissões que nele se integram.

Quadro 51 - Empregos artísticos: os empregos que estão ligados à criação e interpretação das obras

EMPREGOS	SUBSECTOR
Aderecista	Artes do Espectáculo
Cenógrafo/a Cenografista Arquitecto de cena	Artes do Espectáculo
Compositor/a	Artes do Espectáculo
Coreógrafo/a Encenador/a de dança	Artes do Espectáculo
Desenhador/a de Luz Iluminador/a	Artes do Espectáculo Artes Visuais
Desenhador/a de Som Criador/a de espaço sonoro	Artes do Espectáculo
Designer de Exposições Desenhador/a de exposições Criador/a de exposições	Artes Visuais Património
Dramaturgista Adaptador/a musical	Artes do Espectáculo
Dramaturgo/a	Artes do Espectáculo
Encenador/a Director/a de actores Director/a cénico	Artes do Espectáculo
Figurinista	Artes do Espectáculo

EMPREGOS	SUBSECTOR
Actor/actriz Intérprete <i>performer</i>	Artes do Espectáculo
Artista de Circo Artista de rua Animador/a de rua	Artes do Espectáculo
Pintor/a Escultor/a Ilustrador/a Cartoonista Artista de banda desenhada <i>Sound Artist</i> Fotógrafo/a Videasta Webartist Artista multimédia	Artes Visuais
Bailarino/a Dançarino/a	Artes do Espectáculo
Escritor/a Autor/a	Bibliotecas e Arquivos

EMPREGOS	SUBSECTOR
Maestro/Maestrina Director/a Musical Director/a de Orquestra Director/a Coral Arranjador/a Musical Regente de coros	Artes do Espectáculo
Marionetista Actor/actriz marionetista Bonecreiro/a Fantocheiro/a Titereteiro/a	Artes do Espectáculo
Músico Cantor/a Instrumentista	Artes do Espectáculo

Quadro 52

Empregos técnico-artísticos: os empregos relativos aos materiais, equipamentos, processos produtivos e expositivos

EMPREGO	SUBSECTOR
Arquivista Musical	Artes do Espectáculo
Director/a de Cena Assistente de Direcção de Cena	Artes do Espectáculo
Director/a Técnico Coordenado/a Técnico/a	Artes do Espectáculo
Mestre de Bailado Professor/a de Dança	Artes do Espectáculo
Secretário/a de Orquestra	Artes do Espectáculo
Afinador/a de Piano	Artes do Espectáculo
Técnico/a Audiovisual Técnico/a Multimédia	Artes do Espectáculo Artes Visuais
Técnico/a de Equipamento de Espectáculo Ajudante de Teia Auxiliar de Varanda Auxiliar de Camarim Contra Regra Operador/a de Maquinaria Operador/a de Teia	Artes do Espectáculo
Técnico/a de Luz Luminotécnico/a Técnico/a de Iluminação	Artes do Espectáculo Artes Visuais

EMPREGOS	SUBSECTOR
Técnico/a de Museografia Técnico/a de Museologia Assistente de Conservador de Museu Técnico/a de Montagem de Exposições	Património
Técnico/a de Som Sonoplasta Operador/a de Som Engenheiro/a de Som	Artes do Espectáculo Artes Visuais
Zeladora de Guarda-Roupa Responsável pelo Guarda-Roupa	Artes do Espectáculo

Quadro 53

Empregos de mediação: os empregos que se relacionam com: a) a organização, gestão, promoção e venda de serviços; b) a investigação, valorização e classificação das obras; c) a pedagogia das artes e animação cultural e urbana

EMPREGO	SUBSECTOR
a) Agente Artístico/a	Artes Visuais Artes do Espectáculo
(c) Animador/a Sócio-Cultural Animador/a Cultural	Artes do Espectáculo Artes Visuais Bibliotecas e Arquivos Património
b) Comissário/a de Exposições Director/a de Museu	Artes do Espectáculo Património
b) Conservador/a de Museu Curador/a Conservador/a Gestor/a de Colecções Responsável de Acervo/Espólio Histórico	Património
b) Crítico/a	Artes do Espectáculo Artes Visuais
b) Documentalista Arquivista Bibliotecário/a Técnico/a Superior de Biblioteca e Documentação Técnico/a Superior de Arquivo Bibliotecário/a - Arquivista	Bibliotecas e Arquivos Património

EMPREGOS	SUBSECTOR
a) Galerista <i>Art Dealer</i> <i>Marchand</i>	Artes Visuais
a) Gestor/a Cultural	Artes do Espectáculo Artes Visuais Bibliotecas e Arquivos Património
a) Produtor/a Coordenador/a de Produção Produtor/a Executivo/a Produtor/a Delegado/a Assistente ou Secretário/a de Produção	Artes Visuais Artes do Espectáculo Património
b) Programador/a	Artes do Espectáculo
a) Técnico/a de Atendimento Público Técnico de Atendimento <i>“frente de casa”</i> Operador/a de bilheteira	Artes Visuais Artes do Espectáculo Património
(b) Técnico/a Documentalista Técnico/a de Biblioteca e Documentação Auxiliar de Biblioteca Classificador/a- Arquivista Técnico/a-Adjunto/a de Biblioteca e Documentação Técnico/a adjunto/a de Arquivo	Bibliotecas e Arquivos Património

EMPREGOS	SUBSECTOR
c) Técnico/a de Serviços Educativos Responsável pelos Serviços de Interpretação Responsável pelos Serviços Educativos	Artes do Espectáculo Artes Visuais Bibliotecas e Arquivos Património
a) Técnico/a de Comunicação e Marketing Técnico/a de Comunicação e Imagem	Artes do Espectáculo Artes Visuais Património

A classificação dos empregos segundo a natureza das profissões utilizada neste estudo pela Quaternaire Portugal é a referida no Relatório do Grupo de Contacto entre os Ministérios da Educação e da Cultura - A educação artística e a promoção das artes na perspectiva das políticas públicas/coordenação Augusto Santos Silva, Lisboa, 2000, págs. 118 e seg.

1. 2. As Principais Tendências de Evolução Identificadas

O enunciado das principais linhas de evolução dos empregos objecto do presente capítulo cumpre-se em várias fases. A primeira, de natureza mais qualitativa, procura situar no plano global a influência das forças motrizes mercados e produtos, tecnologia e organização na formação das dinâmicas de transformação do sector, identificando hipóteses de impacte sobre a composição do respectivo emprego. Identificam-se neste momento as principais dinâmicas de evolução com impacte no emprego, sinalizando-se, também, os domínios de competência e os empregos susceptíveis de serem mais afectados por cada uma delas.

O primeiro factor de evolução que importa reconhecer refere-se à tendência geral de expansão da actividade do sector da cultura com consequências primeiras sobre o volume de emprego que lhe está associado. Como se assinala no capítulo II deste relatório, relativo à caracterização geral do sector, as dinâmicas de evolução percebidas apontam no sentido de um reforço da actividade do Sector das Actividades Artísticas, Culturais e de Espectáculo na quase totalidade dos seus subsectores, ainda que seja amplamente indeterminada a intensidade e o perfil desse crescimento e, consequentemente, algo incerto o sentido da expansão prevista, dado que ainda muito dependente das políticas públicas para o sector.

No sentido de fundamentar esta premissa importará recuperar algumas das linhas de força que suportam esta perspectiva e que, de algum modo, nos poderão dar algumas pistas iniciais relativamente à vertente do emprego:

- Crescimento do rendimento disponível das famílias e, consequentemente do volume de despesa em consumos culturais.
- Crescente “urbanização” dos modos de vida, ampliando a apetência por consumos culturais.
- Incorporação das políticas culturais como variável das estratégias de coesão económica e social e consequente aposta na desconcentração de ofertas.
- Progressão dos níveis de escolaridade da população e consequente reforço da apetência por consumos culturais.
- Profusão de condições/oportunidades de reforço de práticas domésticas de consumo cultural em determinados domínios.
- Expansão sustentada da indústria do turismo que é cada vez mais integradora e valorizadora de consumos culturais.

Este enunciado de variáveis de mudança suscita, desde logo, duas constatações quanto ao perfil de evolução da actividade do sector. Por um lado, a percepção de que o sector é atravessado por

uma lógica de “universalização de consumos” que tornará mais dinâmicos do ponto de vista da oferta determinados domínios de produção cultural mais próximos dos mecanismos de grande divulgação e, naturalmente, mais “comerciais”. A hipótese de que se verifique uma mais forte expansão da actividade em domínios de prestação com maior propensão para “massificarem” consumos confere maior centralidade a alguns sectores, mas sobretudo, a alguns segmentos de oferta de cada um dos subsectores, uma vez que esta é uma lógica que percorre transversalmente o sector.

O reconhecimento, por outro lado, de que as opções de política cultural e, nomeadamente do seu financiamento, constituem factores-chave relativamente ao perfil de evolução do mesmo, sendo o comportamento destas relativamente vulnerável à evolução do ciclo político. Aliás, conforme se explicita no exercício de análise das estratégias empresariais, os constrangimentos orçamentais com que se confronta actualmente a implementação das políticas públicas conduziu a um significativo recuo no financiamento público às actividades culturais, constrangimentos esses que penalizam, essencialmente, a “agenda cultural” de iniciativa pública e a evolução do corpo de recursos humanos afecto ao sector.

Julgamos, porém, que não deveremos abandonar a perspectiva de que estamos perante uma situação conjuntural que não deverá pôr em causa tendências mais longas que apontam para a proliferação de estratégias de robustecimento da actividade cultural. O continuado investimento induzido por fundos públicos canalizados pelos vários ciclos de programação de apoios comunitários, com expressão maior nos domínios da recuperação e valorização do património e do alargamento da rede de equipamentos culturais, deverá produzir um efeito alavanca não negligenciável na expansão da oferta e consumo de “produtos” culturais.

Outro elemento estruturante que importa reter refere-se ao efeito alavanca que a actividade turística pode ter na expansão de determinados segmentos da actividade cultural. A crescente integração entre turismo, cultura e lazer constitui uma tendência de evolução estável que proporciona oportunidades de expansão das actividades culturais, sobretudo num país que distingue o turismo como um dos vectores estruturantes da sua estratégia de desenvolvimento económico.

Assim, a variabilidade perspectivada no investimento público não deverá, por isso, pôr em causa a tendência de fundo para um crescente reforço do dinamismo do sector por via do impulso político, orientado quer para o reforço de ofertas culturais, quer para a formação/promoção de públicos. A estratégia de financiamento assume significado especial no perfil de evolução do sector, assumindo preponderância para o equilíbrio entre uma estratégia de desinvestimento do financiamento público que vise fortalecer o “mercado” cultural e, por isso, mais centrada em

modelos comerciais e uma estratégia “formativa” que procure preservar a diversidade dos espaços de expressão artística.

Aliás, a possibilidade de segmentação de públicos é antevista, neste trabalho, como condição de dinamização do sector cultural, na medida em que viabiliza a diversidade de consumos e a pluralidade de ofertas. Esta é, contudo, uma linha de evolução com forte dependência da intensificação do financiamento público.

Nesta óptica, são admissíveis quadros de evolução que potenciando a expansão global da actividade do sector, penalizem o desenvolvimento e afirmação de determinados segmentos, nomeadamente daqueles que se referem a contextos de maior erudição. Aqui, quer porque a formação de públicos não explicita dinâmicas expansionistas – mantendo-se as barreiras da posição social –, quer porque o elevado custo económico associado à produção de alguns destes espectáculos de perfil mais erudito os torna mais vulneráveis face à decisão de financiamento público, perspectiva-se um menor fulgor na evolução da actividade.

Em todo o caso, a perspectiva de reforço progressivo da actividade do sector e, consequentemente, do nível de emprego associado ao mesmo não surge hipotecada pelas possíveis inflexões das estratégias de financiamento.

Esta é uma tendência que recolhe evidências várias em algumas linhas de evolução recentes, de entre as quais se podem assinalar como exemplos o significativo investimento na área do património que “reabilitou” o potencial de dinamização de monumentos, museus e bibliotecas e a criação da rede de cine-teatros que amplia as condições infra-estruturais para a divulgação de espectáculos.

Esta é uma linha evolutiva que se refere, no essencial, à variável mercados e produtos sendo determinada, quer a partir da dinâmica da procura, quer a partir das próprias dinâmicas endógenas desta, propondo-se que o aprofundamento da sua sistematização se realize no passo seguinte desta análise.

O exercício que em seguida se propõe passa pela identificação das principais transformações induzidas no emprego no âmbito das diferentes forças motrizes consideradas no estudo, aí se recenseando as principais linhas evolutivas que marcam a recomposição quantitativa e qualitativa do emprego do sector.

1. 2. 1. Mercados e Produtos

As principais variáveis de transformação referidas a esta força motriz reflectem a dinâmica de evolução suscitada pelo impulso político na promoção de ofertas e procuras culturais, a dinâmica

evolutiva suscitada pela própria evolução da procura influenciada por factores de espectro mais lato, como seja o aumento do rendimento disponível para consumos culturais e as próprias dinâmicas endógenas à oferta de bens e serviços culturais. Aqui residem as linhas de evolução que permitem perspectivar um crescimento sustentado do emprego no sector nos próximos anos.

Expansão generalizada da actividade associada às artes do espectáculo e performativas.

Esta é uma tendência que se estabelece como pano de fundo da evolução deste subsector e que, naturalmente, impulsiona de forma generalizada o crescimento do emprego que lhe está associado. Reunindo como condição de alavancagem a elasticidade do financiamento público, a sua intensidade pode assumir graus significativamente diversos, como se procura resumir no capítulo de cenarização.

Crescimento dos bens e equipamentos culturais susceptíveis de serem objecto de dinamização numa óptica de divulgação directa (monumentos, museus, por exemplo) ou de mediação no acesso a bens culturais (bibliotecas, cine-teatros, por exemplo).

Esta é uma linha evolutiva com forte expressão no passado recente e que faz perspectivar significativas transformações ao nível dos empregos à medida que se reforce o investimento na vertente de funcionamento e animação do património/equipamentos. A componente comunicacional, enquanto recurso central para a atracção de públicos, constitui factor preponderante da dinamização de equipamentos culturais. Esta pode compreender duas dimensões: uma referida à valorização da componente cénica inerente à actividade expositiva, procurando criar ambientes mais apelativos e com melhor eficácia comunicacional; a outra referida ao aprofundamento das estratégias comunicacionais, incorporando quer valências relacionadas com uma função didáctica/formativa e que releva o papel dos serviços educativos, quer valências relacionadas com o marketing, a comunicação, a divulgação. Trata-se, neste caso, de construir estratégias dirigidas à (in)formação de públicos. Esta é uma linha de transformação visível, não só nos museus, mas também ao nível das actividades do espectáculo, partilhando-se o objectivo de proporcionar contextos de aprendizagem mais ricos aos diferentes públicos abrangidos.

Algumas transformações induzidas nos empregos:

- Crescimento dos empregos associados às actividades expositivas e de programação de conteúdos.
- Crescimento dos empregos associados à apresentação de espectáculos ao vivo.
- Emergência de novas competências no domínio da abordagem comunicacional quer reforçando as componentes criativas na encenação de obras, objectos e apresentação de conteúdos, quer reforçando as componentes de carácter pedagógico com vista à decodificação dos discursos artísticos subjacentes.
- Crescimento dos empregos ligados às vertentes de marketing e disseminação de informação.

Principais empregos abrangidos:

Comissário/a de Exposições, Designer de Exposições, Documentalista, Programador/a, Técnico/a de Comunicação e Marketing, Técnico/a Documentalista, Técnico/a de Museografia, Técnico/a de Serviços Educativos.

Expansão de ofertas de cariz mais comercial associadas quer ao consumo em sala de espectáculos, quer ao consumo doméstico.

O incremento da procura de consumos culturais num contexto de progressiva generalização do acesso à cultura associado a uma maior pressão sobre o financiamento público acentua a propensão para dinamizar ofertas de perfil mais comercial envolvendo meios de distribuição e exibição mais massificados. No teatro, por exemplo, esta dinâmica evolutiva é percepcionada quer no que se refere a grandes produções, quer também em pequenas produções e, sobretudo, é sensível a lógica de envolvimento de actores popularizados pela intervenção noutros sectores.

Algumas transformações induzidas nos empregos:

- Exigência de maior polivalência criativa/interpretativa, acompanhando o desenho de trajectórias artísticas muito itinerantes relativamente aos diversos meios de expressão artística e de difusão.
- Exigência de polivalência em alguns domínios de actividade de suporte à produção, reduzindo-se a necessidade de recurso a profissionais especializados em alguns domínios.
- Reforço e integração de competências nos domínios da comunicação e marketing.

Principais empregos abrangidos:

Actor/actriz, Agente Artístico/a, Bailarino/a, Cenógrafo/a, Compositor/a, Coreógrafo/a, Encenador/a, Gestor/a Cultural, Músico, Produtor/a, Técnico/a de Comunicação e Marketing.

Tendência para uma progressiva enfatização da dimensão criativa das prestações culturais, mesmo quando não referidas a actividades performativas, num contexto de aprofundamento da “contaminação” de géneros e do pluralismo das equipas criativas.

Esta é uma variável de mudança com forte significado no que se refere à evolução qualitativa dos empregos e à reconfiguração da estrutura profissional do sector. Constitui principal dinâmica de transformação referida a esta dimensão a acrescida relevância atribuída às componentes criativas

nos diversos contextos de exercício profissional. Esta é uma evolução que conduz à maior sofisticação do exercício de profissões tradicionalmente artísticas, mas também à integração ou reforço de componentes artísticas incluídas em desempenhos essencialmente técnicos.

Esta evolução é acompanhada de uma progressiva diluição dos conceitos de género artístico, nomeadamente ao nível das artes performativas (dança, teatro, música), compreendendo igualmente uma grande permeabilidade dos espectáculos às várias modalidades interpretativas e das artes visuais.

Algumas transformações induzidas nos empregos:

- Crescente interdependência entre domínios artísticos como, por exemplo, a dança, o teatro, a música, as artes visuais.
- Transversalização das linguagens comunicacionais próprias aos diferentes géneros/vertentes criativas implicando o conhecimento dos vários contextos performativos e das novas linguagens artísticas emergentes.
- Exigência de maior polivalência criativa/interpretativa.
- Menor preponderância do exercício da actividade no âmbito de equipas estáveis associadas a um determinado equipamento e/ou espectáculo, promovendo contextos de exercício itinerantes quer espacialmente, quer no que se refere ao género artístico.
- Reforço da polivalência na utilização de dispositivos tecnológicos na área do som e da luz.
- Reforço da especialização criativa na utilização de determinadas soluções tecnológicas associadas a produções muito específicas.

Principais empregos abrangidos:

Actor/lactriz, Artista Plástico/a, Bailarino/a, Cenógrafo/a, Compositor/a, Coreógrafo/a, Desenhador/a de Luz, Desenhador/a de Som, Encenador/a, Músico.

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

Com a massificação da utilização dos novos recursos tecnológicos, nomeadamente a que se refere à expansão do uso da internet, os mecanismos de acesso à informação e conhecimento ficam extremamente facilitados, ganhando também novas potencialidades que podem permitir superar através de um acesso doméstico à internet o potencial de recolha de informação representado por uma simples biblioteca. Mesmo a facilitação do acesso à internet tenderá a esbater-se como recurso importante disponibilizado pelas bibliotecas, na medida em que, como se perspectiva, se generalizar a utilização do acesso residencial.

Assim, e embora sobreviva como elemento essencial do papel das bibliotecas a função de tornar gratuito o acesso ao conhecimento, perspectiva-se que estas evoluam no sentido de incorporarem novas valências de funcionamento que permitam revalorizar o seu papel num contexto de progressiva divulgação de novos e eficazes recursos de mediação do acesso ao conhecimento. Nesta perspectiva, estes espaços de mediação deverão alargar o seu espaço de intervenção reforçando quer as componentes de animação, exposição e educação/formação, por exemplo, quer as de edição e de produção de conteúdos específicos.

A organização de exposições, de eventos de apresentação de livros, de debates ou conferências, de sessões informativas de vários espectros constituem exemplos de novas valências que tenderão a incorporar o perfil de actividade das bibliotecas e outros espaços de disponibilização de recursos informativos. Este novo perfil de actividade convoca naturalmente o desenvolvimento de novas competências colectivas que apelam primordialmente à capacidade de pensar, organizar, animar e divulgar eventos diferenciados e, por consequência, apelam a posturas de grande intercâmbio no âmbito de uma rede mais vasta de cooperação.

No essencial as dinâmicas enunciadas podem resumir-se com a evolução de uma postura que valorizava predominantemente a componente de composição do acervo acompanhada por uma

relativa passividade quanto à formação de procura para uma postura que passa a valorizar também uma maior pro-actividade nesta vertente.

Algumas transformações induzidas nos empregos:

- Apelando no essencial a uma maior polivalência, as transformações enunciadas distinguem a necessidade de desenvolver competências associadas à comunicação e marketing e à organização.
- Desenvolvimento da capacidade de planeamento estratégico que permita criar um projecto de intervenção próprio.
- Reforço do conhecimento e capacidade de interlocução no âmbito das várias vertentes de intervenção cultural.

Principais empregos abrangidos:

Conservador/a de Museu, Documentalista, Gestor/a Cultural, Técnico/a Documentalista, Técnico/a de Comunicação e Marketing, Técnico/a de Serviços Educativos.

Proliferação de contextos de intervenção em rede

Subjacente a algumas das dinâmicas de evolução enunciadas, designadamente aquelas que apelam à crescente integração de géneros artísticos e domínios de intervenção, está a indução de contextos de intervenção mais interdependentes e cooperantes. Com efeito, a combinação de géneros artísticos num determinado espectáculo, a procura de novos conteúdos para um determinado equipamento expositivo ou a integração de várias valências no perfil de actividade de um determinado equipamento constituem exemplos de dinâmicas que impelem ao aprofundamento de actuações em rede.

Esta linha de evolução apela, no fundo, ao desenvolvimento de aptidões relacionais/comportamentais que se ajustem à crescente necessidade de promover e manter vivos canais de comunicação e interacção com diversos agentes do sector cultural. A integração de redes de colaboração de âmbito internacional sugere, também, a necessidade de aprofundar as aptidões de comunicações em línguas estrangeiras, nomeadamente em inglês. A capacidade de recolha e utilização de informação constitui outra condição de sucesso no desenvolvimento de estratégias de intervenção em rede.

Globalmente, esta é, de algum modo, uma tendência transversal ao sector e que, com intensidades diferenciadas, se constitui como requisito de desenvolvimentos de competências dos vários profissionais que o integram.

1. 2. 2. Tecnologia

À semelhança do que se passa noutros domínios, as actividades culturais encontram-se amplamente permeáveis a dinâmicas de inovação suscitadas pelas novas tecnologias, influenciando significativamente o perfil da produção cultural, tanto como suporte e objecto/conceito do próprio bem ou serviço cultural e artístico, como enquanto recurso mobilizado para a sua concepção e implementação. Assim, perspectivam-se evoluções que abrangem de modo mais particular o exercício de funções técnicas de suporte à produção artística que se encontram sujeitas à introdução de novos modos de fazer associados a novas soluções técnicas, mas também, alterações nas próprias formas de expressão e conceitos artísticos que passam a incorporar elementos tecnológicos como espaço de criação.

Progressiva integração de valências tecnológicas na criação artística, nomeadamente no que se refere à internet (webart) e aos suportes multimédia. Esta tendência corresponde ao surgimento de novos conceitos/linguagens artísticas e, naturalmente, de novos bens e serviços culturais

Algumas transformações induzidas nos empregos:

- Emergência de novas áreas de criação artística, nomeadamente no domínio do multimédia exigindo conhecimentos associados à produção de obras/elementos artísticos através da utilização do vídeo e do multimédia.
- Conhecimento dos novos domínios de concepção artística de forma a permitir a sua integração em vários contextos de produção cultural.
- Crescente exigência ao nível dos conhecimentos, que permitam planejar a utilização de dispositivos tecnológicos como elemento de criação artística.
- Inovação nos conceitos artísticos que permitam executar o trabalho criativo através da mobilização de recursos tecnológicos enquanto plataforma de distribuição ou como recurso associado à implementação de espectáculos.

Principais empregos abrangidos:

Artista Plástico/a, Cenógrafo/a, Compositor/a, Coreógrafo/a, Desenhador/a de Luz, Desenhador/a de Som, Designer de Exposições, Encenador/a.

Evolução das técnicas e processos produtivos associados à produção de espectáculos

O crescente recurso a novas tecnologias ao nível das soluções técnicas de suporte à produção de espectáculos tem assumido particular evidência nos domínios da cenografia, sonoplastia e luminotecnia, por exemplo. Esta dinâmica de transformação tem conduzido ao enriquecimento funcional em algumas profissões apelando à actualização de conhecimentos ao nível tecnológico e também a uma maior multidisciplinaridade dentro das equipas responsáveis pela montagem de espectáculos.

Algumas transformações induzidas nos empregos:

- Capacidade de utilização dos novos recursos tecnológicos para a implementação de dispositivos cénicos, de iluminação e de som.
- Reforço da capacidade de análise e descodificação das linguagens criativas permitindo uma maior integração/aproveitamento dos recursos técnicos.
- Crescente polivalência no uso de novas tecnologias.
- Crescente recurso à integração de tecnologias para a organização de soluções técnicas.

- Especialização na utilização de alguns dispositivos tecnológicos de utilização mais contextualizada.

Principais empregos abrangidos:

Cenógrafo/a, Desenhador/a de Luz, Desenhador de Som, Designer de Exposições, Técnico/a de Audiovisuais, Técnico/a de Equipamento de Espectáculo, Técnico/a de Luz, Técnico/a de Som.

Valorização das TIC na organização de serviços de mediação cultural

Esta é uma tendência de evolução que reconhece a crescente integração dos sistemas de informação na organização e disponibilização de registos bibliográficos e documentais e na própria interacção com os utilizadores. A uniformização e interoperabilidade de sistemas de arquivo perspectivam-se como domínios de evolução privilegiados.

As vertentes de divulgação e de relação com o público são também permeáveis à utilização de novas tecnologias na organização da comunicação, realização de *mailings*, por exemplo, e na venda de bilhetes.

Algumas transformações induzidas nos empregos:

- Conhecimentos informáticos no domínio das bases de dados numa óptica de utilização.
- Capacidade de planeamento de sistemas de informação adaptados à organização e gestão de registos bibliográficos e documentais.
- Domínio da internet e familiaridade ao potencial de utilização de recursos multimédia.
- Domínio das TIC associadas à comercialização de entradas (informatização de bilheteiras e venda de bilhetes *on-line*).
- Organização e gestão de bases de dados de suporte à comunicação com públicos potenciais.

Principais empregos abrangidos:

Conservador/a de Museu, Documentalista, Gestor/a Cultural, Produtor/a, Técnico/a de Atendimento Público, Técnico/a de Comunicação e Marketing, Técnico/a Documentalista.

1. 2. 3. Organizacional

As dinâmicas perspectivadas ao nível organizacional distinguem, por um lado, a (re)configuração das estruturas organizativas associadas às actividades culturais e, por outro lado, a crescente profissionalização dos contextos de gestão e organização das entidades e equipamentos incluídos no sector. Estas dinâmicas traçam a emergência de novos contextos organizativos que influenciam a evolução dos empregos, quer do ponto de vista das condições de exercício, quer das competências mobilizadas.

No que se refere à evolução das estruturas organizacionais distinguem-se três impulsos conjugados. Um primeiro que releva a emergência de lógicas de organização em rede, respondendo, por um lado, à priorização de objectivos de política de coesão e equidade territorial, mas, por outro lado, atendendo à própria natureza do trabalho artístico e da lógica de rede que hoje em dia atravessa a organização da generalidade das actividades económicas e sociais. Trata-se, no fundo, de desenvolver estruturas orgânicas que potenciem uma melhor cobertura de públicos.

O segundo impulso identificado refere-se à acrescida expressão assumida por géneros comerciais que apelam ao reforço e consolidação de equipamentos de maior capacidade que centram a sua intervenção em produções de grande divulgação. O terceiro impulso explicita a progressiva afirmação de modelos organizativos orientados para sustentarem a sua actividade na resposta a segmentos de procura mais restritos que reflectem, no essencial, nichos de procura de maior erudição. No seu conjunto, estes três impulsos são atravessados por uma dinâmica horizontal que se refere à recorrente instabilidade do financiamento público às actividades culturais indutora da fragilização das estruturas organizacionais do sector.

Este perfil de evolução das organizações reflecte igualmente o ajustamento do tecido institucional do sector às dinâmicas de mercado identificadas que fazem emergir segmentos mais delimitados de produção de espectáculos.

Cada uma destas linhas de mudança comporta a produção de impactes específicos sobre a estrutura do emprego que, num primeiro momento, se abordam numa perspectiva genérica, ou seja, sem especificar os domínios concretos de transformação nos empregos identificados. Esse é o objectivo proposto no terceiro passo deste exercício, antecedendo a proposta de agregação dos empregos considerados em perfis profissionais

A consolidação de uma rede alargada de salas de espectáculo se, por um lado, proporciona um incremento da actividade, por outro, conduz a uma maior descontinuidade e itinerância nas apresentações o que condiciona as condições de exercício de algumas profissões e promove a reconfiguração dos conteúdos funcionais associados a algumas destas profissões, sobretudo num

contexto de escassez de financiamento que limita a iniciativa de programação dos equipamentos existentes. Assim:

i) Assiste-se a uma fragilização dos contextos estáveis de trabalho correspondendo o exercício de actividades associadas ao funcionamento das salas de espectáculo (Técnicos de Equipamento de Espectáculo, de Luminotecnia e Sonoplastia, por exemplo) a uma lógica, também ela, de rede no caso de funções técnicas. Esta tendência favorece a adopção de práticas de externalização de determinados serviços que proporciona oportunidades para a constituição de empresas especializadas que, no entanto, tenderão a organizar-se internalizando poucos recursos humanos e privilegiando uma prática de mobilização de profissionais especializados que desenvolvam a sua actividade de forma individual.

ii) No caso das profissões artísticas, a tendência aponta para o desenvolvimento de condições de exercício mais instável associado a percursos mais descontínuos e intermitentes de apresentação dos espectáculos e, nessa perspectiva, conduzindo a uma maior polivalência e diversificação dos contextos de exercício. A própria natureza do trabalho/exercício de criação artística, fortemente devedora da diversificação de equipas e do exercício da liberdade artística constitui um vector indutor da profusão de contextos menos estruturados de exercício e organização da actividade.

iii) Complementarmente, as dinâmicas recenseadas favorecem a integração funcional em alguns domínios de actividade por forma a aligeirar as estruturas profissionais associadas, por exemplo, à digressão de um determinado espectáculo. A fusão de alguns domínios de competência permite suprimir em determinadas situações algumas figuras profissionais associadas à organização dos espectáculos, como pode ser o caso dos Técnicos Especializados ou dos Directores Técnicos e de Cena.

iv) É possível reter sinais de uma evolução contrastada nas entidades de cariz público que poderão proporcionar contextos de exercício mais estáveis e solicitar o desenvolvimento de competências mais especializadas em domínio técnicos, por exemplo. Esta será, também, uma dinâmica potencial de transformação suscitada pela afirmação de organizações que prestam serviços no âmbito de nichos de mercado especializados.

Algumas transformações induzidas nos empregos:

- Crescimento de empregos técnicos e de gestão associados à expansão da rede de equipamentos culturais e salas de espectáculo.
- Difusão de contextos individuais de exercício da actividade.
- Tendência para uma maior integração funcional entre algumas figuras profissionais associadas ao funcionamento de salas de espectáculo.

- Apelo à polivalência na mobilização de recursos técnicos (palco, luz e som) associados à produção de espectáculos artísticos de vários géneros e linguagens.
- Apelo a modelos de prestação individual de serviços mais adaptados a contextos de exercício descontínuos e referidos a um conjunto de equipamentos/espacos de apresentação.
- Importância do desenvolvimento de linguagens artísticas propícias a estratégias de disseminação de ofertas e de formação de públicos.
- Aprofundamento de competências em domínios tecnológicos que permitam sofisticar e diferenciar produções.

Principais empregos abrangidos:

Actor/actriz, Cenógrafo/a, Desenhador/a de Luz, Desenhador/a de Som, Designer de Exposições, Director/a de Cena, Director/a Técnico/a, Encenador/a, Programador/a, Técnico/a de Audiovisuais, Técnico/a de Equipamento de Espectáculo, Técnico/a de Luz, Técnico/a de Som.

Uma segunda grande linha de transformação associada à vertente organizacional refere-se à crescente profissionalização das estruturas de gestão de equipamentos culturais e salas de espectáculo, correspondendo à necessidade de assegurar maior eficiência na gestão de recursos financeiros e humanos e de aprofundar a eficácia na relação com os públicos potenciais. Este é um domínio de evolução que é evidente, quer ao nível das estruturas organizativas de maior dimensão e de vocação mais comercial, quer em estruturas mais pequenas orientadas por critérios de difusão da oferta cultural e às quais importa igualmente aplicar conceitos de eficácia no funcionamento e na angariação de públicos.

Algumas transformações induzidas nos empregos:

- Difusão de competências no domínio da gestão.
- Profissionalização e estabilização das estruturas de gestão.
- Desenvolvimento das funções comercial e marketing.

Principais empregos abrangidos:

Conservador/a de Museu, Gestor/a Cultural, Produtor/a, Técnico/a de Atendimento Público, Técnico/a de Comunicação e Marketing.

1. 3. Evolução Quantitativa dos Empregos

O segundo passo da análise sintetiza as principais dinâmicas de evolução quantitativa do emprego no sector, situando os empregos em emergência, em crescimento e em regressão e enunciando os principais factores explicativos encontrados.

Na análise precedente salientou-se a identificação dos principais impulsos evolutivos do emprego no sector, assinalando-se as linhas de transformação que se lhe associam e alguns impulsos qualitativos que daí decorrem. Este exercício permitiu uma aferição essencialmente orientada para a caracterização da transformação do conteúdo dos empregos, reflectindo o impacto que as dinâmicas evolutivas do sector terão sobre os seus empregos. A esta perspectiva liga-se uma abordagem quantitativa mais fina, na medida em que as transformações enunciadas podem ter

reflexos significativos no que se refere à oferta de determinados empregos. São as dinâmicas de evolução quantitativa dos empregos no sector das actividades artísticas e culturais que em seguida se sistematizam, utilizando para o efeito a classificação proposta no Manual Metodológico do estudo que considera: empregos em emergência, empregos em crescimento, empregos em transformação e empregos em redução ou regressão.

Procede-se à operacionalização do exercício enunciando quais os empregos em emergência, crescimento ou redução/regressão em cada um dos subsectores definidos, expondo, também, quais os principais factores explicativos das variações perspectivadas.

1. 3. 1. Património

Empregos em transformação:

Conservador/a de Museu

Técnico/a de Museografia

Técnico/a de Comunicação e Marketing

Empregos emergentes:

Designer de Exposições

Técnico/a de Atendimento Público

Empregos em crescimento:

Comissário/a de Exposições

Técnico/a de Serviços Educativos

O principal impulso indutor da maior oferta de emprego nos domínios profissionais referidos resulta essencialmente do recente crescimento da rede de equipamentos culturais e do património recuperado, que tem possibilitado dinâmicas mais intensas de mediação e divulgação destes bens culturais. Com a expansão da rede de museus e o aumento do número de monumentos recuperados multiplicam-se as oportunidades de exercício profissional associadas às tarefas de mediação, isto é, as que permitem tornar acessíveis estes espaços e bens patrimoniais, assegurando a sua divulgação e viabilizando o seu usufruto.

Partindo deste patamar de enquadramento poderemos distinguir os seguintes domínios privilegiados de impacte em matéria de criação e transformação de emprego:

- Os empregos relacionados com as funções de direcção, verificando-se uma tendência de acrescida profissionalização e sofisticação dos exercícios que se estende às funções de

direcção e que acompanha a própria evolução do “perfil de serviço” dos museus. O espaço de intervenção ao nível da função de direcção assume, assim, uma complexidade acrescida compreendendo um quadro funcional plurifacetado e, por isso, impondo um domínio específico de exercício.

- Os empregos relativos às estratégias de mediação dos bens culturais, designadamente no que se refere à programação de equipamentos e à componente expositiva e cenográfica das obras a expor. Na medida em que proliferam os espaços museológicos e que maior atenção é dada à forma de comunicação adoptada pelos museus, cresce a necessidade de profissionais que intervenham ao nível da respectiva programação e animação. Tornam-se particularmente relevantes os profissionais que asseguram as tarefas de constituição e gestão de colecções/exposições, pois que estas constituem cada vez mais um recurso crucial na estratégia de dinamização dos museus. A preocupação da atracção de públicos conduz a posicionamentos mais pro-activos relativamente à concepção de exposições, ganhando crescente importância a capacidade de enriquecer e diversificar os acervos permanentes e temporários.
- Os empregos relativos ao funcionamento dos equipamentos culturais, assegurando a acessibilidade dos mesmos ao público, bem como os que respeitam à montagem de exposições. Neste último caso, o crescimento pode ser potenciado pelo facto de este exercício profissional ser crescentemente solicitado em domínios de actividade relacionados, como é o caso da montagem de palcos para espectáculos, ou de fronteira, como seja o caso das feiras de actividades económicas.

Por outro lado, inerente à própria valorização do acesso ao património está a já referida relevância dada à “função comunicação” que se pretende possa ser apelativa, despertando o interesse do público a que se dirige, e didáctica, proporcionando a criação de espaços de aprendizagem. Nesta perspectiva, emergem com acrescida relevância as competências relacionadas com a componente expositiva e cenográfica, fazendo emergir neste âmbito espaços de exercício profissional específicos, como é o caso do/a Designer de Exposições.

- Os empregos associados à divulgação de bens culturais e serviços que num quadro de crescente profissionalização do sector assegurem a mobilização de competências de marketing, bem como competências comerciais associadas ao incremento de vendas e à exploração do *merchandising*;
- Os empregos associados à valorização da função interpretativa na actividade museológica e à emergência de novas lógicas de interacção que conferem acrescida

atenção aos mecanismos de apoio à interpretação e aprendizagem. Esta orientação tem promovido a criação de serviços educativos nos museus e monumentos, cujo objectivo é desenvolvimento de estratégias de apoio à caracterização e interpretação das obras expostas. Estas actividades, muitas vezes orientadas para públicos escolares, têm vindo a ganhar crescente relevo e convocam a intervenção de novas figuras profissionais capazes de desenhar e pôr em prática novas estratégias de comunicação com o(s) público(s).

1. 3. 2. Bibliotecas e Arquivos

Empregos em crescimento:

Documentalista

Bibliotecário/a

Arquivista

Técnico/a Documentalista

A consolidação da sociedade do conhecimento, objectivo visado por um largo espectro de políticas públicas, é em si mesma um impulso à difusão de empregos relacionados com o acesso e o tratamento de informação. No caso do sector das actividades artísticas, culturais e de espectáculo são os empregos de Bibliotecário/a e Arquivista – integrados no perfil do Documentalista – que mais beneficiam desta tendência.

A expansão das oportunidades de exercício profissional nos empregos referidos prende-se, essencialmente, com duas dinâmicas evolutivas complementares:

- A expansão das redes de bibliotecas e arquivos verificada num passado recente e relativamente à qual se perspectiva uma progressão continuada.
- A emergência e o crescimento dos empregos associados à mediação cultural nas bibliotecas e arquivos, assegurando a prestação de serviços especializados no que se refere à organização e consulta de documentos.
- A prestação de novos serviços por parte, nomeadamente, das bibliotecas numa perspectiva de valorização do seu perfil de actuação. Esta estratégia procura criar novos pólos de atractividade de públicos que revalorize o papel das bibliotecas num contexto de progressiva afirmação de novos e eficazes recursos de mediação. A organização de exposições, de eventos de apresentação de livros, de debates e conferências, de sessões informativas de vários espectro, bem como a produção de conteúdos específicos

constituem exemplos de novos domínios de actividade potenciais que, para além de convocarem um novo perfil de competências, favorecem o crescimento do volume de emprego associado ao seu desenvolvimento.

1. 3. 3 Artes Visuais

Empregos em emergência:

Artista Visual

Performer

Agente Artístico/a

A primeira dinâmica de evolução que se enuncia prende-se com a própria evolução do objecto artístico, muito influenciada pelas novas tecnologias, e com a já referida “contaminação de géneros”. Com efeito, a interpenetração das várias linguagens artísticas é um fenómeno crescente, sendo a criação de uma obra cada vez mais objecto da combinação de técnicas “tradicionais”, a pintura, a colagem, por exemplo, com técnicas audiovisuais que recorrem ao vídeo ou às imagens trabalhadas em computador. Exemplo deste tipo de evolução é o das instalações que utilizam elementos muito diferenciados, integrando propostas estéticas que recorrem a diferentes meios audiovisuais. A designação de Artista Visual é, por isso, cada vez mais frequente (alguém que trabalha e utiliza todos os domínios da imagem, desde a pintura às imagens em movimento, passando também pela fotografia), assim como a de *Performer* (aquele que para além das linguagens visuais utiliza o seu próprio corpo e voz como meio expressivo).

A outra tendência evolutiva associada aos empregos em emergência no domínio das artes visuais relaciona-se com a profissionalização crescente da actividade neste subsector, dando origem a uma maior prevalência da especialização de funções.

Ao mesmo tempo, o alargamento do mercado conduz a uma maior sofisticação e complexidade dos mecanismos de divulgação e comercialização da produção artística, conferindo espaço e relevo a novos domínios de exercício profissional dos intermediários/representantes, que não exclusivamente as galerias, emergindo também para este subsector a figura do/a Agente Artístico/a. Com efeito, a representação dos interesses do artista tem necessidade crescente de uma mediação especializada, dado que está sujeita a contextos de exercício cada vez mais descontínuos e variados, quer no que se refere à defesa da posição contratual, quer à própria angariação de oportunidades de trabalho,

Empregos em crescimento:

Técnico/a de Audiovisuais

Técnico/a de Museografia

A expansão da produção artística, em conjunto com a crescente mobilização de recursos audiovisuais, constitui o principal elemento explicativo da dinâmica de crescimento em que se incluem estes empregos.

1. 3. 4 Artes do Espectáculo/Performativas

Empregos em emergência:

Performer

Desenhador/a de Luz

Desenhador/a de Som

Programador/a

Empregos em transformação:

Técnico/a de Atendimento Público/Frente de Casa

Empregos em Crescimento:

Técnico/a de Som

Técnico/a de Luz

Agente Artístico/a

Técnico/a de Serviços Educativos

Empregos em redução ou regressão:

Ponto

A emergência de novos campos de exercício profissional nas artes do espectáculo e performativas resulta, nomeadamente do efeito combinado de duas linhas de transformação já identificadas. Em primeiro lugar, a progressiva contaminação de géneros artísticos, tendência de evolução que requer, por um lado, um maior pluralismo disciplinar ao nível das equipas envolvidas na produção de espectáculos e que proporciona, por outro lado, o desenvolvimento de novos exercícios profissionais inerentes à “fusão de linguagens”, como é o caso do *Performer*.

A integração das linguagens artísticas conduz, complementarmente, à criação de novos espaços cénicos mais adaptados à fusão entre teatro, música e dança, por exemplo, e capazes também de assegurar a integração dos novos recursos tecnológicos indispensáveis às novas formas de criação artística. É neste âmbito que surgem novos espaços de exercício profissional que valorizam a integração da componente criativa em domínios técnicos – Desenhador/a de Luz e de Som, Designer Audiovisual -, proporcionando linhas de inovação na concepção artística e fazendo emergir domínios profissionais que associam competências técnicas e criativas que constituem uma valia adicional para a própria criação artística.

Finalmente, decorrente quer da expansão significativa dos espaços de apresentação, quer da necessidade de definir identidades/vocações específicas para cada um deles, bem como discursos programáticos próprios que permitam estabelecer estratégias diferenciadas de relacionamento com os públicos e inserção nas comunidades, surge a figura do/a Programador/a, agente indispensável de mediação entre a criação artística disponível em cada momento e o público potencial que dela poderá usufruir.

No que se refere aos empregos em transformação, o reforço da “função comunicação” presente em todos os subsectores adquire no domínio das artes do espectáculo/performativas algumas especificidades, dando origem a uma interacção muito forte entre os espectáculos produzidos e promovidos e a “casa” onde são apresentados, sendo a designação profissional do/a “Frente de Casa” o exemplo deste exercício profissional que integra funções de acolhimento e relações exteriores, interceptadas com as dimensões de marketing e comunicação de uma dada sala de espectáculos.

A continuada expansão dos consumos culturais e consequentemente da actividade associada às artes do espectáculo e performativas constitui o principal factor dinamizador de maiores oportunidades de trabalho nos empregos cujo crescimento é referido. Na medida em que a oferta de espectáculos culturais tende a aumentar, é natural que se verifiquem maiores oportunidades de trabalho para os profissionais que exercem actividades nucleares para a produção dos mesmos.

Complementarmente, é previsível um incremento das ofertas de cariz mais comercial, bem como uma maior proliferação dos contextos de exercício, ou seja, trajectórias profissionais e artísticas com percursos cada vez mais descontínuos entre o teatro e a televisão, por exemplo, ou maior número de espectáculos mas com duração mais reduzida, intensificando-se em consequência o esforço necessário à composição de elencos.

É possível reconhecer ainda que a progressiva sofisticação dos recursos tecnológicos associados à produção de um espectáculo, nomeadamente no que se refere à composição sonora e

luminotécnica, exige crescentes níveis de especialização técnica que induzem uma necessidade crescente de técnicos nestes domínios.

Outro impulso que importa assinalar refere-se à crescente importância dada à função interpretativa/didáctica também ao nível das artes performativas a qual que tem vindo a impulsionar o desenvolvimento de numerosos serviços educativos orientados para o objectivo de aprofundar a compreensão e discussão das diferentes propostas artísticas específicas deste subsector, bem como de alargar e fidelizar os diversos públicos destinatários da sua actividade.

Cumpre, no passo final desta análise, reconhecer a emergência de alguns empregos como o de *Gestor/a Cultural e Técnico/a de Comunicação e Marketing* que assumem um posicionamento transversal a todo o sector. Com efeito, em presença de uma crescente profissionalização das actividades culturais e da progressiva valorização de critérios de eficácia económica, tanto em consequência do reforço de canais de financiamento privados, como da exigência de escrutínio a que se submete a despesa pública, a função gestão, a função comunicação, bem como a função comercial associada à exploração do *merchandising* e rentabilização comercial dos espaços surgem valorizadas no quadro do sector.

Acresce que já noutros países se verifica o aparecimento de especialidades como o *fundraising* (angariação de financiamentos), bem como empresas de consultoria diversa que prestam serviços nas áreas da informação e pesquisa de fontes de financiamento para o sector, apoio à definição estratégica e organizativa, avaliação de resultados de projectos e políticas culturais quer a partir de indicadores meramente económicos, quer a partir de indicadores de ordem mais qualitativa e cultural, também elas de natureza transversal mas que tendem a assumir uma importância cada vez mais relevante no sector.

Por outro lado, e decorrente da utilização da cultura como um recurso e um pilar do desenvolvimento em geral, tenderão a emergir (como já acontece, por exemplo, na Grã-Bretanha) especializações nas áreas da cultura e marketing territorial, cultura e requalificação urbana, cultura e acção social.

Sendo certo que são empregos de alguma forma transversais, deverá contudo reconhecer-se a especificidade que os caracteriza, podendo destacar-se a este propósito a natureza criativa, complexa, multidisciplinar e marcadamente dependente da inovação inerente à actividade cultural, bem como o valor social – enquanto meio de construção de saber e de identidade cultural - que esta integra.

Finalmente, a emergência da sociedade do conhecimento e a relevância que nela adquire a criatividade como um novo e determinante factor de produção de criação de riqueza confere aos agentes, obras e conteúdos culturais um valor produtivo acrescentado, propiciando e dinamizando

novas ligações e articulações deste sector com as indústrias criativas do *software*, comunicação e multimédia, publicidade, design, etc.

2. Repercussões Prováveis dos Cenários no Emprego, nas Qualificações e nas Competências

Os cenários de evolução possível do sector das actividades artísticas, culturais e de espectáculo implicam evoluções de natureza e intensidades diferenciada no volume de emprego, nas suas qualificações e competências.

Cenário Ouro

Este é um cenário de expansão do mercado artístico e cultural assente na forte presença do sector público decorrente do reconhecimento, do ponto de vista qualitativo e quantitativo, da relevância estratégica do sector e que potencia a sua estabilidade e estruturação consistente e consequentemente o crescimento sustentado e segmentado da oferta e da procura de bens e serviços culturais e artísticos.

Uma dimensão notória de impacto deste cenário sobre os empregos do sector prende-se com o ambiente de inovação e diversificação da produção cultural que proporciona. Em resultado de uma maior autonomia financeira é possível “arriscar” projectos artísticos novos orientados pela exploração de novas linguagens criativas, que confrontam a definição dos conteúdos profissionais do sector com a necessidade de explorar novas competências relacionadas com as vertentes criativas e tecnológicas. O investimento na formação artística de base assume maior expressão na medida em que constitui um recurso fundamental para o aprofundamento das lógicas de inovação e diversificação criativas.

Este é também o cenário que proporciona uma maior expansão da actividade do sector e, consequentemente, uma maior profissionalização no seu funcionamento. Deste modo, favorece-se a emergência de competências e perfis profissionais relacionados com as funções organizativas e de gestão da actividade. Esta é uma dinâmica muito impulsionada pela proliferação de equipamentos culturais, compreendendo salas de espectáculos e museus, e, complementarmente, ao surgimento de formas mais continuadas e estáveis de relacionamento com os públicos. Esta relação importa para o sector domínios de intervenção e competência que permitem definir estratégias e modos de comunicação com os públicos mais intensas e dirigidas.

A valorização política do sector cultural, implícita à estratégia de financiamento adoptada, associa aos factores referidos uma acrescida afirmação da função educativa no contexto do sector. Assim,

este cenário projecta uma maior expansão dos conteúdos funcionais e das profissões que se relacionam com a relação didáctica do sector com os seus públicos.

As principais repercussões decorrentes deste cenário são:

- Aumento generalizado das competências profissionais nos vários empregos do sector: artísticos, técnico-artísticos e de mediação, bem como qualificação generalizada dos agentes públicos do sector.
- Aumento das qualificações tecnológicas, tanto nas profissões artísticas, como nas técnicas e de mediação.
- Valorização da inovação e criatividade artísticas, bem como da dimensão criativa de alguns empregos técnico-artísticos.
- Crescimento e enriquecimento qualitativo das competências de gestão, nomeadamente através da valorização da respectiva dimensão estratégica, cultural e capacidade de leitura e intervenção contextual.
- Crescimento e enriquecimento qualitativo das competências de comunicação e marketing, tanto nas organizações, como nos agentes individuais.
- Crescimento e enriquecimento qualitativo das competências de acolhimento e recepção de públicos nas organizações culturais dos diversos subsectores.
- Crescimento potencial do emprego em segmentos de prestação de serviços às instituições públicas e privadas de maior dimensão.
- Especialização crescente dos perfis técnico-artísticos associada à existência de condições que viabilizam a incorporação no exercício da actividade das inovações artísticas e tecnológicas.
- Aumento das qualificações e competências no domínio linguístico.
- Aumento das qualificações e competências económicas e jurídicas de âmbito internacional.
- Crescimento potencial de novas especializações profissionais relacionadas com a interligação entre o sector cultural e outros domínios de actividade (marketing territorial, turismo, coesão social, etc).

Cenário Prata

Neste cenário, o potencial de desenvolvimento que o sector cultural e artístico tem demonstrado em razão das condições exógenas associadas, designadamente à expansão da sociedade do conhecimento e às políticas de reforço da competitividade das cidades, é relativamente refreado por uma configuração mais moderada da intervenção pública no sector. Apesar do

reconhecimento da importância estratégica que o sector cultural e artístico assume nas perspectivas da melhoria da qualidade de vida das populações, da dinamização de um sector económico que se demonstra estruturalmente gerador de emprego qualificado e que favorece a internacionalização da economia, do reforço da competitividade das cidades no quadro do espaço nacional e europeu, o Estado mantém e acentua orientações restritivas para a sua participação neste domínio.

O esforço de financiamento associado ao investimento público preserva uma maior preocupação com a expansão da oferta e cobertura de públicos, penalizando o ambiente de inovação no sector desinvestindo na afirmação de aptidões criativas, e, conseqüentemente, na diversificação de linguagens e conceitos. Neste sentido, os empregos relacionados com a mediação – no caso dos museus, por exemplo -, e com o funcionamento dos equipamentos culturais – nas áreas técnicas e de gestão – terão alguma resistência ao ambiente de estagnação do sector.

Complementarmente, as vertentes de marketing e de gestão, garantindo alguma profissionalização do sector, serão privilegiadas enquanto recursos importantes da prioridade atribuída aos objectivos de expansão da oferta de bens culturais.

Na vertente artística o sector revelará uma menor “presença” em redes de cooperação internacionais e, com isso, uma menor permeabilidade à influência de novos conceitos artísticos, favorecendo um maior conservadorismo ao nível da produção cultural. A polivalência e um menor investimento na formação artística de base são conseqüências naturais da afirmação deste cenário.

As principais repercussões decorrentes deste cenário são:

- Estagnação do emprego artístico e técnico-artístico do sector.
- Valorização e crescimento moderado das competências de gestão, associada à ênfase da dimensão económica e financeira da actividade.
- Valorização e crescimento moderado das competências de comunicação e marketing, associada à ênfase de estratégias de aumento quantitativo de públicos e receitas.
- Polivalência predominante dos perfis técnico-artísticos decorrentes da escassez de recursos financeiros.
- Reduzido aumento das qualificações tecnológicas, sobretudo nos perfis artísticos.
- Estagnação do emprego em segmentos de prestação de serviços às instituições públicas e privadas de maior dimensão.

Cenário Bronze

Este é um cenário de retracção clara do sector fortemente induzido pela retirada do sector público, não apenas por motivos de exiguidade dos recursos financeiros disponíveis, mas sobretudo em razão da alteração do entendimento que o próprio sector público tem das causas culturais e do seu papel no desenvolvimento cultural.

Este contexto de severa escassez de recursos financeiros interpela a formação de competências no sentido de uma maior afirmação das vertentes financeira – engenharia orçamental dos projectos - e comercial. Em consonância com esta linha de evolução, a dimensão lúdica passa a guiar a relação com os públicos, desvalorizando tanto a afirmação de segmentos artísticos mais eruditos como a função educativa. Nesta perspectiva, a mediação cultural passa a estar essencialmente assente em lógicas publicitárias.

A evolução tecnológica é mais expressivamente apropriada pelas funções técnicas e organizativas, resultado da procura de uma maior eficiência económica, do que pela função criativa propriamente dita.

Por fim, importa destacar que o contexto recessivo de evolução do sector projecta uma significativa redução da actividade que é acompanhada por uma maior polivalência na evolução dos empregos.

As principais repercussões decorrentes deste cenário são:

- Impactes negativos sobre o volume de emprego.
- Retardamento significativo da profissionalização e qualificação dos agentes públicos do sector.
- Valorização não generalizada das qualificações tecnológicas, que se tornam mais significativas, sobretudo, nas áreas organizativas, técnicas de produção e de comunicação com os públicos.
- Valorização e crescimento significativo das competências de gestão, associada à ênfase da dimensão económica e financeira da actividade.
- Valorização e crescimento significativo das competências de comunicação e marketing, associada à ênfase de estratégias de aumento quantitativo de públicos e receitas.
- Polivalência predominante dos perfis técnico-artísticos decorrentes da escassez de recursos financeiros.

- Tendência para uma insuficiente valorização das competências linguísticas e técnicas requeridas pela internacionalização do sector.
- Tendência para uma insuficiente modernização das organizações do sector no que respeita às competências logísticas e relacionais de acolhimento de públicos.

3. Dos Empregos Actuais aos Empregos-Alvo. A Construção de Perfis Profissionais

A organização da estrutura profissional do sector e a própria lógica de agregação das competências exprimem o carácter singular do sector das Actividades Artísticas, Culturais e de Espectáculo evidenciando, nomeadamente uma expressiva tendência de especialização. Com efeito, o reconhecimento de que as várias actividades que se acolhem na fileira produtiva do sector apresentam uma significativa complexidade e singularidade determinou um baixo nível de agregação de empregos, por um lado, e uma relação directa entre a definição de perfis e os domínios de actividade que estruturam a fileira produtiva do sector.

Os domínios de exercício identificados apresentam, em muitos casos, um âmbito bastante delimitado e um nível de especialidade que não favorece a possibilidade de integração de competências e, conseqüentemente, a construção de perfis profissionais abrangentes.

Dito isto, importa agora situar que critérios orientaram o exercício de construção de perfis profissionais desenvolvido:

i) Hipóteses de agregação que valorizaram tendências de evolução que confrontaram determinados empregos com novos modos de exercício, essencialmente mais complexos e polivalentes, possibilitando, por essa via, a construção de perfis com campos de exercício profissional mais latos e competências mais diversificadas. Podem constituir exemplos da aplicação deste critério o perfil do Actor/Actriz no qual cabe a intervenção do/a *Performer*, e a do/a Conservador/a, que “absorve” o papel do Director/a de Museu.

Em ambos os casos referidos o âmbito de exercício profissional passa a compreender fronteiras mais amplas e maleáveis, associando a um corpo de actividades tradicionais um novo conjunto de actividades que enriquecem e valorizam o conteúdo funcional de partida não se produzindo, no entanto, um efeito de “fusão” de empregos com existência prévia.

ii) Perfis que englobam modalidades de exercício bastante distintas, em função do uso de diferentes técnicas ou instrumentos, mas que se subordinam a uma “categoria” de actividade comum. São perfis que, no fundo, se definem pela natureza da prestação que desenvolvem e que, para o efeito, podem mobilizar competências e recursos técnicos muito diferenciados. Na prática, a forma de exercício acaba por apresentar significativos níveis de especialização, sendo improvável que uma pessoa possa interpretar integralmente o conjunto de competências reunidas no perfil. Contudo, como é crescente a tendência para se tornarem fluidas e sobrepostas as fronteiras destes espaços de exercício a sua delimitação em perfis autónomos assumiria alguma artificialidade.

Enquadram-se nesta lógica de agregação, por exemplo, os perfis do/a Artista Plástico/a, que reúne o/a Pintor/a, Escultor/a, Fotógrafo/a, entre outros, e o perfil do músico que, para além do/a Intérprete referencia também o/a Instrumentalista/executante.

iii) Uma terceira óptica de agregação é a que corresponde ao desenho de perfis que se referem a uma função de amplo espectro e onde se integram empregos que exercem um conjunto parcelar das actividades recenseadas. Neste caso, estamos em presença de lógicas de agregação que podem referir-se a uma relação horizontal, quando está em causa um espaço de intervenção que se desdobra em domínios de exercício parcelares (Director/a de Cena, Técnico/a de Equipamento de Espectáculo, por exemplo) ou uma relação hierárquica quando o perfil acolhe patamares hierárquicos diferentes – definindo o trilho de progressão numa determinada carreira/perfil (Produtor/a, por exemplo).

**Quadro 54 –
APRESENTAÇÃO DOS PERFIS PROFISSIONAIS CONSTRUÍDOS PARA O SECTOR DAS
ACTIVIDADES ARTÍSTICAS, CULTURAIS E DE ESPECTÁCULO**

PERFIL	SUBSECTOR	CARACTERIZAÇÃO TEÓRICA
Actor/Actriz	Artes do Espectáculo	Perfil comum
Aderecista	Artes do Espectáculo	Perfil comum
Agente Artístico/a	Artes do Espectáculo Artes Visuais	Perfil comum
Animador/a Sócio-Cultural	Artes do Espectáculo Artes Visuais Bibliotecas e Arquivos Património	Perfil comum
Arquivista Musical	Artes do Espectáculo	Perfil comum
Artista de Circo	Artes do Espectáculo	Perfil específico
Artista Plástico/a	Artes Visuais	Perfil específico
Bailarino/a	Artes do Espectáculo	Perfil comum
Cenógrafo/a	Artes do Espectáculo	Perfil comum
Comissário/a de Exposições	Artes Visuais Património	Perfil específico
Compositor/a	Artes do Espectáculo	Perfil comum
Conservador/a de Museu	Património	Perfil comum
Coreógrafo/a	Artes do Espectáculo	Perfil comum
Crítico/a	Artes do Espectáculo Artes Visuais	Perfil comum
Desenhador/a de Luz	Artes do Espectáculo Artes Visuais	Perfil comum
Desenhador/a de Som	Artes do Espectáculo	Perfil comum
Designer de Exposições	Artes Visuais	Perfil comum
Director/a de Cena	Artes do Espectáculo	Perfil específico
Director/a Técnico/a	Artes do Espectáculo	Perfil específico
Documentalista	Bibliotecas e Arquivos	Perfil comum
Dramaturgista	Artes do Espectáculo	Perfil comum
Dramaturgo/a	Artes do Espectáculo	Perfil comum
Encenador/a	Artes do Espectáculo	Perfil comum
Escritor/a	Bibliotecas e Arquivos	Perfil comum
Figurinista	Artes do Espectáculo	Perfil comum
Galerista	Artes Visuais	Perfil comum
Gestor/a Cultural	Artes Visuais Artes do Espectáculo Bibliotecas e Arquivos Património	Perfil comum
Maestro/Maestrina	Artes do Espectáculo	Perfil específico
Marionetista	Artes do Espectáculo	Perfil específico

PERFIL	SUBSECTOR	CARACTERIZAÇÃO TEÓRICA
Mestre de Bailado	Artes do Espectáculo	Perfil específico
Músico	Artes do Espectáculo	Perfil comum
Produtor/a	Artes do Espectáculo Artes Visuais Património	Perfil comum
Programador/a	Artes do Espectáculo	Perfil específico
Secretário/a de Orquestra	Artes do Espectáculo	Perfil específico
Técnico/a de Audiovisuais	Artes do Espectáculo Artes Visuais	Perfil comum
Técnico/a de Atendimento Público	Artes Visuais Artes do Espectáculo Património	Perfil comum
Técnico/a de Comunicação e Marketing	Património Artes visuais Artes do Espectáculo	Perfil comum
Técnico/a Documentalista	Património Bibliotecas e Arquivos	Perfil comum
Técnico/a de Equipamento de Espectáculo	Artes do Espectáculo	Perfil específico
Técnico/a de Iluminação	Artes Visuais Artes do Espectáculo	Perfil comum
Técnico/a de Museografia	Património	Perfil comum
Técnico/a de Piano	Artes do Espectáculo	Perfil específico
Técnico/a de Serviços Educativos	Artes do Espectáculo Artes Visuais Bibliotecas e Arquivos Património	Perfil comum
Técnico/a de Som	Artes do Espectáculo Artes Visuais	Perfil comum
Zelador/a de Guarda-Roupa	Artes do Espectáculo	Perfil específico

IV - DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO E PISTAS PARA A REORIENTAÇÃO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

1. Levantamento, Caracterização e Análise da Oferta Formativa

1. 1. Constrangimentos do Levantamento e Análise da Oferta Formativa

O levantamento e caracterização da oferta formativa dirigida ao Sector das Actividades Artísticas, Culturais e de Espectáculo, nomeadamente aos seus vários subsectores (património, arquivos e bibliotecas, artes visuais e artes performativas), derivam da informação recolhida sobre a oferta de formação formal, com obtenção de uma qualificação formal e da oferta não formal, que não confere uma qualificação formalmente reconhecida. No primeiro caso, o levantamento centrou-se na formação inicial ao nível do ensino superior, universitário e politécnico, do ensino artístico e profissional promovido nas escolas secundárias, profissionais e vocacionais, assim como na oferta de formação contínua ministrada em estabelecimentos de ensino superior. Relativamente à oferta não formal, a inventariação das acções centrou-se igualmente na formação inicial e contínua, embora muitas das vezes não seja possível efectuar essa distinção.

Esta sistematização reflecte ainda a opinião dos vários interlocutores entrevistados, pertencentes aos vários subsectores de actividade em áreas de actuação diversificadas, sejam elas as da criação artística, da produção, da área técnica ou a da mediação.

Formação Inicial formal

A identificação dos cursos de formação inicial que de acordo com a sua designação, área de formação ou saídas profissionais, se consideram relacionados com os subsector em análise, tal como ele foi delimitado, foi feita a partir da base de informação da Quaternaire Portugal⁵⁷, construída a partir de fontes oficiais e não oficiais, e a que se associou o recurso a outras fontes de informação. «

Formação contínua formal

⁵⁷ Fontes utilizadas pela Quaternaire Portugal: www.des.min-edu.pt, www.dgfv.min-edu.pt, www.drel.min-edu.pt, www.dren.min-edu.pt, www.drec.min-edu.pt, www.drea.min-edu.pt, www.dapp.min-edu.pt, www.madeira-edu.pt/drpre/, www.infoforum.pt, <http://directorio.sapo.pt/educacional/escolas/artel/>, <http://ianmik.tripod.com/escolas.htm>.

Neste caso trataremos sobretudo a formação obtida em contexto universitário, nomeadamente pós-graduações e mestrados. A formação não superior não é tratada neste ponto uma vez que não existe um levantamento sistematizado e exaustivo deste tipo de acções, sendo que, na maioria dos casos identificados, este tipo de formação acontece em contextos menos formalizados.

Formação não formal (inicial e contínua)

No caso da formação de natureza não formal, sem grau de qualificação, as fontes de informação são muito diversificadas e dispersas. Neste campo, tanto aparecem cursos enquadráveis na formação inicial, profissional ou não, como na formação contínua (cursos de reciclagem, por exemplo). Sempre que possível faremos a distinção entre eles. Este tipo de ensino tem um peso bastante significativo na formação artística, nos subsectores das artes visuais e das artes performativas.

No decorrer do levantamento e posterior análise da oferta de formação no sector das actividades culturais verificaram-se várias dificuldades e limitações, tais como:

- i) Escassez e dispersão da informação sobre a oferta formativa quer ao nível da oferta formal, quer ao nível da oferta de natureza mais informal, embora no segundo caso as dificuldades tenham sido acrescidas uma vez que este tipo de informação não se encontra disponível.
- ii) A informação existente sobre esta matéria apresenta grandes lacunas em termos de sistematização e rigor, o que a torna pouco credível. Por exemplo, não existe uniformização ao nível dos indicadores e variáveis utilizados, o que limita possíveis análises comparativas.
- iii) No caso da formação inicial superior verificaram-se lacunas relativas à informação sobre o número de alunos inscritos nos diversos cursos, nomeadamente no ensino particular e cooperativo, o que não permite uma análise rigorosa da oferta relativamente a esta variável.
- iv) Falta de actualização de alguma informação, nomeadamente ao nível da formação não superior.
- v) Na formação inicial, sobretudo na oferta superior, não é possível definir com rigor o tipo de cursos especialmente orientados para o sector, nomeadamente em áreas transversais (ou seja, comuns aos vários subsectores).

- vi) A crescente permeabilidade entre os subsectores, nomeadamente no caso das artes visuais e artes do espectáculo/performativas, e entre os subsectores das actividades culturais e outros tais como o audiovisual e as indústrias culturais ou o design, por exemplo, dificulta o levantamento da oferta de formação e as tentativas de encaixe destas acções em termos de públicos-alvo.
- vii) Dificuldade de distinguir entre formação inicial e formação contínua, nomeadamente no que diz respeito à oferta de natureza mais informal e quando não existe uma formação inicial formal específica para determinadas áreas.
- viii) Escassez e ausência de sistematização da informação quanto à oferta de formação contínua. A informação recolhida junto do IEFP, por exemplo, apresenta-se desactualizada e não faz referência ao sector das actividades culturais. Existem algumas acções que aparecem enquadradas na área dos audiovisuais e produção dos *media* e na área da informação/documentação que podem ser dirigidas a profissionais do sector. Neste caso optámos por deixar de fora todas as acções relacionadas com o audiovisual – sabemos de antemão que esta opção não espelha a realidade das dinâmicas de formação no caso de um sector como o das artes visuais, onde nem sempre é fácil estabelecer fronteiras precisas com o sector do audiovisual (muitos profissionais e aspirantes a profissionais das artes visuais frequentam cursos no campo do audiovisual, sobretudo ligados às novas tecnologias dos *media*).

1. 2. Levantamento, Caracterização e Análise da Oferta de Formação Inicial Formal

A análise da formação inicial organiza-se em torno de várias dimensões de análise, nomeadamente:

- i) **Ensino superior, universitário e politécnico**, diferenciando o tipo de ensino, público e privado (particular, cooperativo e concordatário), bem como o grau académico (licenciatura, licenciatura bi-etápica e bacharelato).
- ii) **Ensino profissional e artístico (vocacional e tecnológico)**, direccionado para a formação de profissionais intermédios, por áreas de formação, diferenciando, público e privado e sistema de ensino.

Os quadros que se apresentam neste ponto permitem sistematizar a oferta de formação actual, tendo por referência os anos lectivos de 2003/2004 e 2004/2005⁵⁸.

⁵⁸ Embora se tenha tentado respeitar sempre este período cronológico, esse objectivo nem sempre foi conseguido.

1. 2. 1. Formação de Nível Superior

A oferta de formação de nível superior, produtora de níveis de qualificação 4 e 5, para o sector das actividades culturais, apresenta um total de 258 cursos (públicos e privados), entre bacharelatos, cursos bi-etápicos e licenciaturas, distribuídos pelos vários subsectores de actividade da seguinte forma (quadro ???): 17 cursos pertencentes à área do património (6,6 %), 5 à dos arquivos e bibliotecas (1,9%), 41 às artes visuais (15,9%), 157 às artes do espectáculo (60,9%) e 38 às actividades transversais, ou seja, comuns aos vários subsectores (14,7%).

Como se pode ver, o subsector das artes performativas absorve a maioria dos cursos (60,9%), embora uma percentagem bastante elevada destes se enquadre no domínio da formação musical (123 cursos, ou seja, cerca de 78%), seguida de longe pela formação em teatro (23 cursos, cerca de 14,6%), enquanto a dança e outras áreas de formação têm uma presença bastante residual. Relativamente aos subsectores do património e dos arquivos e bibliotecas, a oferta de formação superior é muito inferior (17 e 5 cursos, respectivamente).

Na globalidade, trata-se de uma oferta predominantemente pública, sendo que este tipo de ensino perfaz um total de 195 cursos, o que representa 75% da oferta, distribuídos entre universidades, institutos e escolas politécnicas, enquanto a formação de carácter privado se fica pelos 63 cursos.

A concentração dos cursos por região (NUT II) reflecte a localização dos estabelecimentos de ensino superior no nosso país. Assim, a região Norte e a de Lisboa e Vale do Tejo surgem à frente da tabela, sendo que a maioria das escolas se encontra na região do Grande Porto e da Grande Lisboa. Curiosamente, o Norte aparece na dianteira, com 96 cursos (36,2%), contra 93 cursos na Região de Lisboa (36%). Nos subsectores do património e das artes visuais, a região Norte absorve uma percentagem bastante elevada de cursos (47% e 34%, respectivamente, enquanto a região de Lisboa se fica pelos 23% e 19%). No caso das artes do espectáculo/performativas, a região de Lisboa oferece 66 cursos (42%), enquanto a região Norte apresenta um valor um pouco menor (60 cursos, cerca de 38%). O Centro surge em terceiro lugar, com aproximadamente 19% da totalidade dos cursos (50 cursos). As regiões do Alentejo, Algarve e Açores e Madeira, apresentam valores bastante menos significativos, abaixo dos cinco pontos percentuais.

Quadro 55 – Número de cursos do ensino superior, público e privado, por subsector e por região (2003/2004)

Subsectores	Norte		Centro		Lisboa V. Tejo		Alentejo		Algarve		R.A. Mad e Açores		Total
	PU	PR	PU	PR	PU	PR	PU	PR	PU	PR	PU	PR	
Património	5	3	2	0	3	1	2	0	1	0	0	0	17
Arquivos e Bibliotecas	2	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	5
Artes Visuais	3	14	6	4	5	3	3	0	0	0	3	0	41
Artes do Espectáculo/ Performativas	51	9	26	3	54	12	2	0	0	0	0	0	157
i) Dança	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	6
ii) Teatro	11	2	3	0	6	0	1	0	0	0	0	0	23
iii) Música	38	7	22	3	41	12	1	0	0	0	0	0	124
iv) Som e Imagem	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
v) Outras	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
Transversais	7	5	7	1	6	7	4	0	0	0	1	0	38
TOTAL	68	31	42	8	69	24	11	0	1	0	4	0	258

Fonte: Quatenaire Portugal (2005)

Ao analisarmos o número de alunos inscritos no ensino superior nestes subsectores (quadro 56), podemos observar que a relação entre os mesmos se altera. As artes do espectáculo/performativas passam a representar apenas cerca de 25%, um valor um pouco abaixo do das artes visuais (cerca de 30%), enquanto os cursos relacionados com as áreas transversais tomam a dianteira em termos de número de inscrições, com cerca de 31,5%.

Quanto à distribuição dos alunos por regiões, também a relação de forças entre a região Norte e a região de Lisboa e Vale do Tejo se inverte, passando a segunda a representar quase 40% do número de alunos (enquanto a primeira se fica pelos 30%). Em terceiro lugar temos novamente a região Centro, com 17 valores percentuais.

Quadro 56 – N° de alunos matriculados nos cursos de ensino público e privado por subsector e por região, durante o ano de 2003/2004⁵⁹

Subsectores	Norte	Centro	Lisboa V. Tejo	Alentejo	Algarve	R.A. Mad e Açores	Total
Património	334	168	332	170	144	0	1148
Arquivos e Bibliotecas	92	75					167
Artes Visuais	1018	689	897	199	0	92	2895
Artes do Espectáculo/ Performativas	976	233	983	239	0	0	2431
vi) Dança	0	0	203	0	0	0	203
vii) Teatro	171	73	211	116	0	0	571
viii) Música	542	95	506	123	0	0	1266
ix) Som e Imagem	263	65	0	0	0	0	328
x) Outras	0	0	63	0	0	0	63
Transversais	555	486	1591	294	0	125	3051
TOTAL	2975	1651	3803	902	144	217	9692

Fonte: Quatenaire Portugal (2005)

Uma reflexão mais detalhada por subsector de actividade e tomando como indicadores o grau académico e o tipo de ensino, permite conhecer um pouco melhor esta realidade. Assim, a área do património (quadro 57) está maioritariamente representada por uma oferta de licenciaturas (16 cursos para um total de 17), com predomínio das instituições públicas (13 cursos públicos, num total de 17 cursos) e uma grande parte dos cursos converge no campo da arqueologia (10 cursos).

Quanto ao subsector dos arquivos e bibliotecas (quadro 57), a oferta encontra-se mais disseminada entre bacharelatos, licenciaturas bietápicas e licenciaturas, igualmente com predomínio do ensino público (4 cursos num total de 5).

⁵⁹ Os valores apresentados neste quadro não reflectem a totalidade da oferta, uma vez que várias instituições de ensino não disponibilizam esta informação (nomeadamente as instituições privadas). Este facto limita a análise apresentada.

O levantamento dos cursos no subsector das artes visuais (quadro 57) revela-se ainda mais difuso, com uma distribuição muito equilibrada por grau académico e tipo de ensino. Neste caso, a oferta de natureza privada é superior à pública (22 e 20 cursos, respectivamente), existindo 18 licenciaturas, 18 licenciaturas bi-etápicas e 6 bacharelatos. Quanto às áreas de formação, os cursos de pintura estão em supremacia, seguidos dos cursos de artes em geral e de escultura (11, 8 e 6 cursos, respectivamente, num total de 41 cursos).

Quadro 57 – Nº de cursos por área de formação e tipo de ensino, nos subsectores do património, arquivos e bibliotecas e artes visuais (2003/2004)

Áreas de Formação	Nº de Cursos por Grau e Tipo de Ensino						Total
	Bacharelato		Bacharelato + Licenciatura		Licenciatura		
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	
Património	0	0	1	0	12	4	17
• Património e Património Cultural	0	0	0	0	2	2	4
• Arqueologia	0	0	0	0	10	0	10
• Gestão do Património	0	0	1	0	0	0	1
• Conservação do Património	0	0	0	0	0	1	1
• Educação Patrimonial	0	0	0	0	0	1	1
Arquivos e Bibliotecas	1	1	1	0	2	0	5
• Ciências da Informação	0	0	1	0	1	0	2
• Documentação e Arquivística	1	0	0	0	0	0	1
• Ciências e Tecnologias da Documentação e Informação	0	1*	0	0	1	0	2

(cont.)

Áreas de Formação	Nº de Cursos por Grau e Tipo de Ensino						Total
	Bacharelato		Bacharelato + Licenciatura		Licenciatura		
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	
Artes Visuais	1	5	8	9	10	8	41
• História da Arte	0	0	0	0	3	0	3
• Artes	0	0	1	2	3	1	7
• Artes Plásticas/ Pintura	0	2	3	2	2	2	11
• Artes Plásticas/Escultura	0	0	2	0	2	2	6
• Artes Plásticas/Desenho	0	1	0	2	0	0	3
• Artes da Imagem	0	0	1	0	0	0	1
• A. Visuais, Comunicação e Multimédia	0	0	0	0	0	1	1
• Artes Decorativas	0	0	1	0	0	0	1
• Fotografia	1	1	0	1	0	0	3
• Cíne-Video	0	1	0	1	0	0	2
• Arte e Comunicação	0	0	0	1	0	0	1
• Arte e Património	0	0	0	0	0	1	1
• Cultura Visual	0	0	0	0	0	1	1

Fonte: Quaternaire Portugal (2005)

* Especialização tecnológica (com equivalência a grau 4)

No subsector das artes do espectáculo/performativas, onde se concentra o maior segmento de cursos superiores, a área da formação musical é maioritária (representa 78%), como vimos. Mas grande parte destes cursos dirige-se à formação de Instrumentistas, representando as diversas opções instrumentais nas áreas das cordas, teclas, sopro e percussão. É também no domínio da formação de Instrumentistas que se encontra uma parte significativa dos cursos musicais de natureza privada (26 cursos). Nas profissões ligadas ao ensino, à investigação ou a vertentes mais organizativas a oferta é menor, assim como na área da composição ou direcção musical.

No domínio da formação teatral, a oferta encontra-se distribuída entre as áreas técnicas, artísticas e a formação mais genérica, estando esta em supremacia (com 7 cursos), sendo o formato de licenciatura bi-etápica dominante, assim como o ensino de cariz público. A dança está representada por 6 cursos, todos públicos (1 licenciatura e 5 licenciaturas bi-etápicas). As opções de formação ligadas ao espectáculo são superiores às opções na área do ensino da dança (4 e 2 cursos, respectivamente).

Quadro 58 – Nº de cursos por área de formação e tipo de ensino, no subsector das artes do espectáculo (2003/2004)

Áreas de formação	Nº de Cursos por Grau e Tipo de Ensino						Total
	Bacharelato		Bacharelato + Licenciatura		Licenciatura		
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	
Música	0	2	76	25	3	15	123
• Música/ Ciências musicais/ Formação musical			4		2	2	8
• Ensino de Música					1	4	5
• Instrumento			60	23		3	86
• Canto		1*	6	1			8
• Composição			4				4
• Direcção de orquestra		1**		1			2
• Direcção Coral			2				2
• Jazz			1				1
• Prod. e Tecnologias da Música			2				2
• Musicologia e Valorização do Património Musical						3	3
• Organologia e Etnomusicologia Aplicada						3	3
Teatro	1	0	18	2	2	0	23
• Teatro/ Estudos teatrais/ Teatro e Artes Performativas			3	2	2		7
• Formação de Actores/ Actores e Encenadores			3				3
• Teatro e Educação			2				2
• Produção	1						1
• Realização Plástica			2				2
• Design Luz e Som			2				2
• Direcção de Cena e Prod. teatral			2				2
• Cenografia			2				2
• Figurinos			2				2
Dança	0	0	5	0	1	0	6
• Dança			3		1		4
• Dança/Opção Educação			2				2
Artes do Espectáculo / Artes, Mediação e Espectáculo					2		2
Som e Imagem			1			1	2

Fonte: Quaternaire Portugal (2005)

* Canto Teatral

** Direcção Musical

Quanto à formação em áreas comuns aos vários subsectores de actividade cultural, a oferta dominante diz respeito às profissões ligadas à animação cultural, sócio cultural e educativa, com cerca de 25 cursos (55,3%). As áreas da comunicação e cultura, assim como as relacionadas

com o lazer, o património e o turismo também estão relativamente bem representadas (com 5 e 6 cursos, respectivamente, ou seja, 13,2% e 15,8%). Nestas áreas o ensino público continua a ser predominante (65,8%).

Quadro 59 – Nº de cursos por área de formação e tipo de ensino nas áreas transversais (2003/2004)

Áreas de Formação	Nº de Cursos por Grau e Tipo de Ensino						Total
	Bacharelato		Bacharelato + Licenciatura		Licenciatura		
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	
Estudos Artísticos / Estudos Artísticos e Culturais	0	0	0	0	1	1	2
Comunicação e Cultura/ Comunicação, Cultura e Organizações	0	0	0	0	2	3	5
Recreação, Lazer e Turismo / Gestão Turística, Cultural e patrimonial	0	0	5	0	1	0	6
Gestão das Actividades Culturais	0	0	0	0	0	1	1
Animação Cultural e Sócio cultural / Animação Socioeducativa / Gestão Sociocultural	0	1	12	6	1	1	21
Animação e Produção Artística	0	0	3	0	0	0	3
Total	0	1	20	6	5	6	38

Fonte: Quaternaire Portugal (2005)

1. 2. 2. Ensino Profissional e Artístico

Ensino Profissional

Os cursos profissionais são cursos de nível secundário cuja conclusão concede um diploma de estudos equivalente ao do ensino secundário e uma qualificação profissional de nível intermediário (nível 3). Normalmente são cursos terminais, embora muitas vezes acabem por funcionar como cursos de prosseguimento de estudos, dando origem a percursos posteriores de formação (por exemplo, ao nível do ensino superior).

As instituições de ensino responsáveis pela realização de cursos profissionais com obtenção de qualificação formal têm um papel importante na formação de profissionais intermédios no sector das actividades artísticas, culturais e de espectáculos, embora esse papel seja diferenciado nos vários subsectores. Assim, e tal como poderemos analisar mais à frente, este tipo de oferta é bastante mais expressiva no segmento da actividades ligadas à animação cultural e sócio cultural, sendo ainda importante na formação de técnicos intermédios nas bibliotecas e arquivos, no património e na área teatral.

Quando comparada com o volume da oferta de formação superior, o número de cursos profissionais é bem menor, situando-se abaixo da centena (88 cursos profissionais para 258 cursos ministrados em instituições de ensino superior). A quase totalidade das escolas com formação neste sector é de natureza privada, com excepção de duas entidades situadas nas regiões Norte e Centro (Escola Profissional de Artes e Ofícios Tradicionais da Batalha e Escola Profissional de Arqueologia de Marco de Canavezes), que oferecem cursos nas áreas da gestão e divulgação do património cultural e na arqueologia e de duas associações profissionais (APBAD - Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas e Associação para a Formação Profissional e Desenvolvimento do Montijo), com cursos na área das bibliotecas e arquivos.

Da análise da totalidade dos cursos identificados no quadro 60, regista-se um predomínio da oferta nos subsectores transversais (46 cursos, cerca de 52,3%), seguidos pelas artes performativas, arquivos e bibliotecas e património (com 17, 15 e 9 cursos, respectivamente). No subsector das artes visuais a oferta é quase nula (apenas 1 curso).

Quanto à distribuição da oferta por região, nota-se uma tendência ligeiramente diferente da verificada ao nível da oferta superior, com alguma perda de representatividade da região Norte e

uma grande expressividade da região do Alentejo. Esta zona do país aparece à frente da região Norte e ligeiramente atrás do Centro. Assim, Lisboa e Vale do Tejo toma a dianteira com uma totalidade de 25 cursos (28,4%), enquanto na região Centro, no Alentejo e no Norte se verifica algum equilíbrio na dispersão da oferta (respectivamente 20, 18 e 16 cursos). Nas regiões Autónomas e no Algarve a oferta é muito reduzida (respectivamente, 3 e 1 cursos). Esta distribuição sofre algumas alterações quando analisamos o peso de cada subsector ao longo do território. Assim:

- Relativamente às áreas transversais, a hegemonia vai para a região Centro (13 cursos), seguida de Lisboa e Vale do Tejo, do Alentejo e do Norte (respectivamente 11, 10 e 8 cursos), oferta associada provavelmente a um crescendo na procura destes profissionais, nomeadamente de técnicos de animação cultural e sócio-cultural em equipamentos culturais e em autarquias. Nota-se alguma oferta nas Ilhas (3 cursos), enquanto o Algarve se fica por 1 curso (a única opção de formação profissional nesta região).
- O Alentejo e o Centro são as regiões onde a oferta na área do património é maior (ambas com 3 cursos), logo seguidos da região Norte (2 cursos) e das Ilhas (1 curso). Oferta nula na zona de Lisboa e Vale do Tejo, assim como no Algarve.
- As artes do espectáculo/performativas têm maior expressão na Região de Lisboa, sobretudo na área do Teatro e na Música (no caso da Música é a única região do continente com oferta profissional formal).
- As Ilhas apresentam uma oferta quase equivalente à oferta de índole superior. Todos os subsectores estão contemplados, com excepção dos arquivos e bibliotecas e artes visuais.
- Quanto aos arquivos e bibliotecas, verifica-se que a maior parte da oferta está concentrada em Lisboa e no Alentejo (com 6 e 5 cursos, respectivamente), seguidas da região Centro (3 cursos), o que pode evidenciar a existência de focos de procura nestas zonas do país;
- O subsector das artes visuais é o único onde a oferta existente se concentra exclusivamente em Lisboa (1 curso).

Quadro 60 - Número de cursos nas escolas profissionais por área de formação e por região (2203/2004)

Subsectores	Norte	Centro	Lisboa V. Tejo	Alentejo	Algarve	R.A. Mad e Açores	Total
Património	2	3	0	3	0	1	9
Arquivos e Bibliotecas	1	3	6*	5	0	0	15
Artes Visuais	0	0	1	0	0	0	1
Artes do Espectáculo/ Performativas	5	1	7	0	0	4	17
Dança	1	0	0	0	0	1	2
Teatro	4	1	3	0	0	1	9
Música	0	0	2	0	0	2	4
Outras	0	0	2	0	0	0	2
Transversais	8	13	11	10	1	3	46
TOTAL	16	20	25	18	1	8	88

Fonte: Quaternaire Portugal (2005)

* Três destas acções são realizadas por associações profissionais (APBAD - Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas e Associação para a Formação Profissional e Desenvolvimento do Montijo).

Uma análise mais detalhada a cada subsector de actividade permite-nos conhecer melhor a oferta profissional. No caso do património, as acções dirigem-se sobretudo à formação de técnicos qualificados no campo da museologia, mais genéricas ou mais específicas (segmento da arqueologia). Identificaram-se ainda duas acções na área da gestão, divulgação e conservação do património. A distribuição geográfica deste tipo de oferta sugere a existência de alguns territórios onde existe alguma procura deste tipo de profissionais, tais como o Alentejo, a região Centro, o Porto e a Madeira.

Quanto ao subsector dos arquivos e bibliotecas, o grosso da oferta é dirigida para a formação de técnicos intermédios com competências para trabalhar nos dois tipos de equipamentos, com competências no domínio do tratamento da informação, existindo apenas 3 casos onde a oferta se destina apenas às bibliotecas ou aos arquivos. O distrito de Évora concentra cerca de 20% da oferta (3 cursos), enquanto Lisboa e Viseu oferecem duas formações profissionais nesta área, o que poderá indiciar uma procura elevada destes profissionais nessas zonas, nomeadamente com a proliferação de novos equipamentos culturais deste género (sobretudo as Bibliotecas da Rede

Pública). Em Braga está sediado o único curso profissional da região Norte, sendo a única opção nacional com referência à vertente da concepção e gestão de bibliotecas.

A oferta em artes visuais é praticamente inexistente, como vimos, a única opção de formação identificada é dirigida à qualificação de profissionais na área da fotografia e fica localizada na cidade de Lisboa.

Quadro 61 – Número de cursos por área de formação e localização nos subsectores do Património, arquivos e bibliotecas e artes visuais (2003/2004)

Subsector	Áreas de formação	Número de cursos	Localização
Património	Arqueologia / Museografia Arqueológica	2	Porto, Beja
	Museologia e Património	5	Coimbra (2), Funchal, Beja, Évora
	Património Cultural – Gestão / Divulgação / Conservação	2	Porto, Leiria
Arquivos e Bibliotecas	Biblioteca e Documentação	12	Aveiro, Viseu (2), Lisboa (2), Santarém, Setúbal, Évora (3), Portalegre, Beja
	Arquivo	2	Lisboa, Santarém
	Concepção e Gestão de Bibliotecas	1	Braga

Fonte: Quaternaire Portugal (2005)

No que diz respeito às artes do espectáculo/performativas (quadro 62), a formação de técnicos no campo do teatro é predominante, tocando as áreas interpretativa (formação de actores) e técnico-artística (cenografia, realização plástica, iluminação ou realização técnica mais genérica). Nas duas principais cidades do país e na Madeira (Funchal) encontramos oferta em formação de actores, enquanto nas primeiras existe igualmente oferta na área técnico/artística. Em Leiria identificámos um curso que engloba conteúdos nas vertentes plástica e técnica. No Porto existe também um curso mais generalista de teatro. É também nesta cidade que se localiza uma das acções no domínio da dança, enquanto a segunda está sediada no Funchal (Madeira).

A oferta de cursos profissionais em música está concentrada apenas em Lisboa e no Funchal e destina-se à qualificação de artistas, versando diferentes tipos de música, desde a clássica, ao jazz e à música electrónica (esta última está localizada em Lisboa). Neste levantamento identificou-se ainda oferta dirigida às artes circenses, quer na vertente artística, quer técnico-artística (neste caso a oferta pode também formar profissionais para as outras artes de palco), com localização na capital.

Quadro 62 - Número de cursos por área de formação e localização no subsector das artes do espectáculo/performativas (2003/2004)

Subsector	Áreas de formação	Número de cursos	Localização
Dança	Dança	2	Porto, Funchal
Teatro	Interpretação	3	Porto, Lisboa, Funchal
	Cenografia	1	Lisboa
	Luminotecnia	1	Lisboa
	Teatro	1	Porto
	Realização Técnica	1	Porto
	Realização Plástica	1	Porto
	Artes do Espectáculo/ Realização Técnica/Realização Plástica	1	Leiria
Música	Música e Novas tecnologias	1	Lisboa
	Jazz	1	Funchal
	Instrumento	2	Lisboa, Funchal
Outras	Artes Circenses	1	Lisboa
	Ofícios do Espectáculo	1	Lisboa

Fonte: Quatenaire Portugal (2005)

O grosso da oferta de cursos profissionais respeita às actividades transversais, como vimos, maioritariamente no domínio da animação cultural e sócio-cultural. Este facto é demonstrativo do crescente aumento da procura deste tipo de profissionais, explicado pela expansão generalizada da oferta de actividades de animação cultural no nosso país nos últimos anos e pelo papel desempenhado por entidades como as autarquias na dinamização do tecido cultural regional, assim como pela proliferação de diversos tipos de equipamentos culturais. Prova disso é a distribuição generalizada destes cursos pelo território nacional e Madeira. Note-se que uma parte destes cursos também forma animadores na área desportiva, o que pode evidenciar alguma desadequação nos currículos dos mesmos relativamente à aquisição de competências no domínio cultural.

A restante oferta profissional transversal aos vários subsectores está direccionada para a formação de profissionais em áreas técnicas ligadas ao som, imagem e multimédia, que tanto poderão vir a desempenhar funções técnicas no campo das artes do espectáculo/performativas, artes visuais e/ou audiovisuais. Neste caso a oferta está concentrada em Lisboa, no Porto e no Funchal.

Nota-se uma forte lacuna de oferta formal dirigida à formação de profissionais intermédios em áreas emergentes ligadas à mediação, como as da gestão, produção e organização, assim como em áreas relacionadas com a comunicação, o marketing ou as relações públicas.

Quadro 63 - Número de cursos por área de formação e localização em áreas transversais (2003/2004)

Subsector	Áreas de formação	Número de cursos	Localização
Transversais	Produção Audiovisual e/ou Multimédia	4	Porto (2), Funchal (2)
	Técnico de Áudio	1	Lisboa
	Técnico de Áudio e Vídeo / Sonoplastia e Produção Artística	2	Lisboa, Funchal
	Técnico de Comunicação /Técnicas de Audiovisuais	1	Porto
	Animação Sociocultural	28	Porto (3), Braga (2), Aveiro, Castelo Branco, Coimbra (2), Guarda (2), Viseu, Leiria (3), Santarém (2), Lisboa (2), Setúbal (3), Évora (3), Beja, Portalegre, Faro
	Animação SócioCultural / Desporto	10	Viseu (2), Coimbra, Santarém, Setúbal, Beja (2), Portalegre (3)

Fonte: Quatenaire Portugal (2005)

Ensino Artístico Especializado

i) Escolas vocacionais de música e dança

As escolas vocacionais de música e dança oferecem cursos artísticos especializados nestas duas áreas. Sendo domínios artísticos onde a formação requer alguma precocidade, assim como uma duração longa e sequencial, estas escolas acompanham normalmente a sequência de escolaridade do 5º ao 12º ano. A integração no sistema regular de ensino⁶⁰ permite que as componentes curriculares que lhes são específicas acompanhem a componente curricular geral do ensino básico e secundário. No entanto, a maior parte das escolas vocacionais estão inseridas no ensino supletivo, ou seja, os alunos frequentem os planos de estudos de uma escola vocacional por sua iniciativa, independentemente da formação geral que seguem. Estas escolas têm como missão a formação vocacional na área da criação e interpretação, orientada para uma futura profissionalização (embora em muitos dos casos acabem por prevalecer objectivos de formação a um nível mais amador). No entanto, estes cursos não conferem nenhum tipo de qualificação profissional⁶¹.

Como se pode verificar no quadro 64, existem 102 escolas enquadradas no contexto do ensino vocacional, um número relativamente elevado. No entanto, a área da música abarca a maior parte da oferta, com 98 escolas (cerca de 96%), estando esta relativamente bem distribuída pelo território e regiões Autónomas, com especial incidência a norte do Tejo (só as regiões Norte e Centro concentram mais de metade da oferta, cerca de 59,2%). O Centro do país apresenta uma oferta considerável (32 escolas, o que equivale a cerca de 32,7%), seguida da região Norte e de Lisboa e Vale do Tejo (respectivamente com 26 e 23 escolas). O Alentejo e o Algarve têm ambos 7 escolas, enquanto nas regiões Autónomas existem 3 estruturas de ensino deste género. Do total da oferta, apenas 6 escolas são de natureza pública (2 estão localizadas em Lisboa, enquanto as outras se localizam em Aveiro, Porto, Braga e Coimbra).

Relativamente à dança identificaram-se 4 escolas, concentrando-se a oferta na zona de Lisboa e Vale do Tejo, existindo ainda uma última opção no Norte do país (Porto)⁶². Uma das escolas é pública (Conservatório de Dança de Lisboa).

⁶⁰ A reforma do ensino artístico de 1983 prevê a integração das escolas vocacionais no sistema de ensino regular. Esta integração pode assumir duas formas: no regime articulado os alunos fazem a sua formação geral numa escola de ensino geral, enquanto fazem o plano curricular vocacional numa escola vocacional; no regime integrado, a mesma escola fornece os dois planos de estudo (geral e vocacional).

⁶¹ Apesar destes cursos não conferirem qualificação formal, optámos por trabalhar esta informação no seio da oferta formal pelas suas características de regularidade, sequencialidade e objectivos subjacentes a este tipo de formação.

⁶² Para além desta oferta, existem sete cursos de dança enquadrados no programa “Experiência Pedagógica – Cursos Básicos de Dança”, a decorrer em escolas de dança e/ou música nas seguintes localidades: Leiria, Vilar de Paraíso, Branca/Albergaria, Tomar, Caldas da Rainha, Figueira da Foz e Beja. No entanto, estes cursos apresentam um nível bastante básico.

Comparativamente com as outras expressões artísticas, o ensino da música está amplamente implantado no território nacional desde tenra idade, permitindo um acesso relativamente fácil a uma formação inicial nesta área, mesmo que esta formação seja interrompida ainda a um nível inicial ou intermédio. Aliás, a frequência de alunos que se verifica nos cursos de ensino superior na área da música e a diferença entre esta e a verificada nas outras áreas artísticas (dança e teatro) permite-nos levantar a hipótese de que muitos dos alunos abandonam a formação musical precocemente. Contrariamente, a distribuição da oferta no campo da dança não permite um acesso generalizado à formação inicial nesta linguagem artística, sobretudo fora das duas principais cidades do país⁶³.

Quadro 64 - Número de escolas de ensino artístico vocacional por área de formação e por região (2003/2004)

Subsector	Norte	Centro	Lisboa e Vale do Tejo	Alentejo	Algarve	R.A. Mad e Açores	Total
Dança	1	0	3	0	0	0	4
Música	26	32	23	7	7	3	98
Total	27	35	26	7	7	3	102

Fonte: Quatenaire Portugal (2005)

⁶³ As excepções são, a um nível mais profissional, Setúbal e, a um nível mais básico, as localidades apontadas anteriormente, onde decorrem as “Experiências Pedagógicas”.

ii) Cursos secundários tecnológicos e de prosseguimento de estudos

Ao nível do ensino secundário existe uma área de Artes, denominada de Agrupamento 2, que integra um curso de prosseguimento de estudos e cursos tecnológicos. As escolas secundárias António Arroio, em Lisboa, a Escola Soares dos Reis e o Instituto das Artes e da Imagem, no Porto, são três instituições de ensino com cursos artísticos especializados (quadro 65). Tal como acontece no ensino secundário regular, os cursos ministrados por estas escolas possibilitam percursos vocacionais orientados para o prosseguimento de estudos no ensino superior (os cursos gerais) e orientados para a inserção no mercado de trabalho, que formam profissionais intermédios e que privilegiam a componente técnica e artística (os cursos tecnológicos).

Como se pode ver, existem 18 cursos artísticos especializados ministrados por escolas secundárias, localizados nas zonas de Lisboa e Porto. Destes apenas dois são cursos de prosseguimento de estudos, enquanto os restantes formam técnicos profissionais com uma qualificação de nível 3. As escolas secundárias António Arroio e Soares dos Reis, ambas públicas, apresentam planos curriculares similares, com um curso genérico de artes (de prosseguimento de estudos) e cursos tecnológicos relacionados com o design, as artes oficinais, as artes gráficas ou o audiovisual⁶⁴. No caso do Instituto das Artes e da Imagem, a única opção de formação privada, a oferta é um pouco diferente, abarcando cursos tecnológicos ligados ao desenho de arquitectura, design de equipamentos, conservação e restauro do património e imagem interactiva. Embora uma parte destes cursos esteja direccionada para áreas exteriores aos subsectores em estudo, alguns destes cursos podem contribuir para a formação inicial de artistas visuais e de técnicos na área do património. Sobretudo se tivermos em consideração que o subsector das artes visuais é extremamente permeável a outras áreas, nomeadamente ao audiovisual e ao design.

⁶⁴ A partir do próximo ano lectivo, a distinção entre cursos gerais e tecnológicos vai deixar de existir nestas duas escolas. A partir desta altura, todos os alunos formados nos novos cursos terão qualificação de nível 3.

Quadro 65 – Escolas com cursos secundários tecnológicos e de prosseguimento de estudos

Escolas Secundárias Artísticas	Tipo de Ensino	Localização	Cursos	Tipo de Curso	Tipo de Qualificação
Escola Secundária António Arroio	Público	Lisboa	Artes	Geral	12º ano
			Arte e Design Cerâmico	Tecnológico	Nível 3/12º ano
			Arte e Tecnologias de Comunicação Gráficas	Tecnológico	Nível III/12º ano
			Design de Equipamento	Tecnológico	Nível 3/12º ano
			Arte e Design Têxtil	Tecnológico	Nível III/12º ano
			Arte e Tecnologias de Comunicação Audiovisual	Tecnológico	Nível 3/12º ano
			Arte e Técnicas de Ourivesaria e Metais	Tecnológico	Nível 3/12º ano
Escola Secundária Soares dos Reis	Público	Porto	Artes Visuais	Geral	12º ano
			Cerâmica	Tecnológico	Nível 3/12º ano
			Artes Gráficas	Tecnológico	Nível 3/12º ano
			Equipamento	Tecnológico	Nível 3/12º ano
			Artes Têxteis	Tecnológico	Nível 3/12º ano
			Imagem e Comunicação	Tecnológico	Nível 3/12º ano
			Ourivesaria	Tecnológico	Nível 3/12º ano
Instituto das Artes e da Imagem	Privado	Porto	Desenhador de Arquitectura	Tecnológico	Nível 3/12º ano
			Desenhador de Equipamento e Produtos	Tecnológico	Nível 3/12º ano
			Imagem Interactiva	Tecnológico	Nível 3/12º ano
			Conservação e Restauro do Património	Tecnológico	Nível 3/12º ano

Fonte: Relatório do grupo de contacto entre os Ministérios da Educação e da Cultura (Lisboa, 2000)

Elementos de Síntese

Tendo por base a informação analisada relativamente à oferta inicial formal, podemos tecer algumas considerações em jeito de síntese conclusiva:

i) Existe uma oferta considerável de cursos de qualificação superior, embora diferenciada para os vários subsectores em análise e para as diversas áreas:

- Grande peso percentual, no âmbito do subsector das artes do espectáculo/performativas dos cursos de música, nomeadamente na área da formação de Instrumentistas, embora esta representatividade se esbata quando se analisa o número de alunos; alguma oferta no domínio teatral, sobretudo em cursos mais generalistas e na formação artística de Actores e Encenadores e profissões técnico-artísticas; alguma oferta, embora menor, no domínio da dança, especialmente vocacionada para a formação de Intérpretes e para a via do ensino.
- A oferta ao nível das artes visuais é bastante significativa quer em número de cursos, quer em número de alunos, sendo que a maior parte dos cursos tem como objectivo a formação de artistas, nomeadamente nas linguagens mais convencionais (pintura, escultura, desenho), existindo também uma oferta significativa de âmbito mais alargado (artes em geral).
- As áreas transversais, comuns aos vários subsectores, estão igualmente bem representadas, sendo o subsector mais expressivo em termos de número de alunos. Os cursos dirigidos à formação de técnicos na área da animação sócio-cultural absorvem uma fatia elevada da oferta neste sector, embora exista igualmente alguma oferta com incidência nas componentes da comunicação e do turismo e lazer (ligadas à gestão, por exemplo).
- O subsector do património apresenta uma oferta bastante menor em termos de número de cursos comparativamente aos subsectores anteriores, embora em número de alunos essa diferença não seja tão expressiva. Esta oferta incide maioritariamente na formação de Arqueólogos.
- Regista-se uma oferta bastante mais frágil no caso dos arquivos e bibliotecas, que parece ser insuficiente face às necessidades deste subsector e perspectivas de crescimento do mesmo.

ii) A produção de qualificações intermédias é inferior à produção de qualificações de índole superior nos subsectores das artes performativas, artes visuais e património. No caso das artes

visuais, a oferta é quase nula (a excepção é uma acção na área da fotografia); no caso das artes do espectáculo/ performativas, a oferta é mais significativa no campo da formação de perfis técnicos, existindo também alguma oferta ao nível da formação de Intérpretes (Actores); no caso do património predomina a formação de Técnicos de Museologia e Arqueologia.

iii) Nos subsectores dos arquivos e bibliotecas e áreas transversais, a produção de qualificações intermédias ultrapassa a de índole superior. Existe uma oferta considerável de formação de Técnicos Profissionais de Arquivo e Biblioteca, nomeadamente com incidência na aquisição de competências ligadas com a documentação e tratamento da informação. Ao contrário do que acontece com os Técnicos Superiores de Arquivo e Biblioteca, a maior parte dos técnicos profissionais faz uma formação inicial na área; os cursos ligados à animação sócio-cultural representam o grosso da oferta de formação inicial intermédia no subsector das actividades transversais, embora alguns deles formem igualmente técnicos com competências no domínio desportivo, o que pode ser sinónimo de alguma desadequação em termos curriculares.

iv) Verifica-se um grande predomínio do sector público relativamente ao ensino superior, com algumas nuances em função dos subsectores, distribuição geográfica e grau de ensino. Por exemplo, nas artes visuais predominam os cursos privados, sobretudo na região Norte; a incidência do ensino público é mais elevada ao nível das licenciaturas, com excepção da música; a dança é a única área onde não existe oferta privada de nível superior.

vi) Ao invés do que acontece com o ensino superior, a maioria das entidades responsáveis pela qualificação de profissionais de nível intermédio é privada, com excepção de algumas escolas de ensino artístico vocacional e tecnológico, duas escolas profissionais e duas associações profissionais.

vii) A oferta formativa inicial superior apresenta uma forte incidência nas regiões onde o volume de emprego é mais elevado e onde se concentra a maioria das organizações e agentes do sector e uma maior capacidade organizativa. É o caso da região de Lisboa e Vale do Tejo, assim como das regiões Norte e Centro do país:

- A região Norte apresenta o maior volume de oferta nas áreas do património e artes visuais, enquanto as escolas de artes do espectáculo/performativas estão maioritariamente concentradas em Lisboa; por outro lado, a oferta de formação nas actividades transversais aparece bem distribuída entre o Norte, o Centro e a Região de Lisboa e Vale do Tejo.

- Nota-se uma forte lacuna de oferta na zona sul do país e nas ilhas. No Algarve apenas existem cursos superiores no domínio do património, enquanto nas regiões Autónomas as áreas contempladas são as artes visuais e as transversais; no Alentejo a situação é um pouco mais animadora, existindo formação superior em todas as áreas com excepção da dança, música e arquivos e bibliotecas.

viii) Ao nível da formação de profissionais intermédios, da responsabilidade das escolas profissionais e de ensino artístico vocacional e tecnológico, verifica-se uma maior cobertura nacional, embora se evidenciem situações divergentes em função dos subsectores:

- As actividades transversais e a música são as únicas áreas onde existe oferta em todas as regiões do país. Mesmo em zonas onde a oferta formativa é bastante reduzida, como o Alentejo, o Algarve e as Regiões Autónomas, existe uma oferta razoável nestas duas áreas.
- Não existe oferta na área do património na região de Lisboa, o que contraria um pouco alguma procura de técnicos intermédios nesta região. Neste subsector, as regiões Centro e o Alentejo são as mais expressivas em termos de volume de oferta, o que comprova por certo algum dinamismo das estruturas de formação locais no sentido de darem resposta a uma crescente procura deste tipo de profissionais.
- Regista-se uma grande concentração da oferta ao nível do teatro, dança e outras artes performativas (com excepção da música) na região de Lisboa e Vale do Tejo.
- Nas regiões Autónomas só existe oferta intermédia ao nível das artes do espectáculo/performativas e do património.

ix) Não existe qualquer tipo de oferta inicial (superior e intermédia) no subsector dos arquivos e bibliotecas no Algarve e nas regiões Autónomas. O Algarve é ainda a única região do país sem qualquer tipo de oferta em artes visuais;

x) Não foi identificada oferta formativa formal (de nível intermédio e superior) em áreas profissionais onde a procura é crescente tais como a direcção técnica, o design, produção e montagem de exposições, a programação ou o marketing cultural.

1. 3. Levantamento, Caracterização e Análise da Oferta de Formação Contínua Formal

Este ponto é dedicado à oferta de formação contínua com obtenção de uma qualificação académica de nível superior (pós-graduação, mestrado, especialização). Quanto à formação contínua não superior, e ao contrário do que acontece noutros sectores de actividade, a oferta promovida por entidades institucionais tais como o IEFP é praticamente nula. O mesmo acontece relativamente à oferta ministrada pelas empresas ou outras instituições aos seus trabalhadores. Dado que uma parte bastante substancial da oferta de acções de formação contínua não confere qualquer tipo de qualificação, sendo realizada por promotores privados de uma forma pontual e informal, este tipo de oferta será tratado no ponto seguinte (relativo à oferta de formação não formal).

No âmbito da formação contínua pós-bacharelato e pós-licenciatura (quadro ???), identificou-se um total de 104 cursos no território nacional, o que representa um volume bastante expressivo. Deste valor mais de metade é absorvido pelos subsectores do património e arquivos e bibliotecas (54,8%, ou seja 57 cursos, 30 no primeiro subsector e 27 no segundo), um número bastante superior ao verificado ao nível da oferta de licenciaturas e bacharelatos (apenas 22 cursos, 17 na área do património e 5 na dos arquivos e bibliotecas). Este facto e a exigência de uma pós-graduação ou mestrado deste tipo para o acesso à carreira de técnico superior em instituições públicas como as bibliotecas e os arquivos, por exemplo, vem reforçar a ideia de que a maioria destes profissionais faz uma formação académica inicial em áreas exteriores ao sector.

Quanto aos outros subsectores, a situação é inversa, ou seja, este tipo de oferta é menor que a oferta inicial superior. Nos casos das artes visuais, artes do espectáculo/performativas e áreas transversais identificaram-se, respectivamente um total de 17, 8 e 22 cursos. No caso das artes do espectáculo/ performativas a oferta é bastante reduzida, com 6 cursos deste género na área da música e 2 cursos em teatro (oferta nula no domínio da Dança).

Como se pode verificar, existe algum equilíbrio entre a oferta privada e a oferta pública na totalidade dos cursos, com uma ligeiríssima superioridade da primeira (num total de 104 cursos, 53 são privados, cerca de 50,9% da oferta). Quanto à sua distribuição pelos diferentes subsectores, verifica-se algumas diferenças acentuadas:

- Grande hegemonia dos cursos de natureza privada no caso das áreas transversais (de um total de 22 cursos, 16 são privados, ou seja, cerca de 73%).

- Algum equilíbrio nos subsectores do património e arquivos e bibliotecas, com um ligeiro predomínio da oferta privada no caso do património (cerca de 56,6%) e da oferta pública no segundo subsector (51,9%).
- Predomínio da oferta pública nos subsectores das artes visuais e artes do espectáculo/performativas (70% e 75%, respectivamente).

Quanto à distribuição geográfica, a região de Lisboa e Vale do Tejo e a região Norte absorvem a maioria dos cursos (cerca de 78,8%), notando-se um ligeiro domínio da região de Lisboa (43 cursos). Curiosamente a oferta de natureza pública é superior nesta região (25 cursos num total de 43, ou seja, 58,1%), enquanto na zona Norte predomina a oferta privada (30 dos 39 cursos são privados, o que equivale a cerca de 76,9%). Aliás, esta região é a única do país onde a oferta privada ultrapassa a pública. Nota-se ainda alguma expressividade da oferta na região Centro, com 13 cursos (cerca de 12,3%), enquanto que no Alentejo existem 7 cursos (6,7%) e no Algarve e Regiões Autónomas apenas 1 curso (ambos na área do património).

Analisando a distribuição territorial por subsectores pode concluir-se que a área das actividades transversais está razoavelmente bem representada na zona Norte e na de Lisboa e Vale do Tejo, assim como o subsector do património e dos arquivos e bibliotecas (embora estes também tenham alguma expressão na região Centro). A sul do Tejo a oferta de cursos nestas áreas é bastante escassa. Relativamente às artes visuais a oferta está muito concentrada na região de Lisboa e Vale do Tejo (11 cursos, num total de 17, o que representa cerca de 64,7%). Na região Centro e no Alentejo existe apenas 1 curso nesta área, enquanto o Norte está representado com 4 cursos.

Finalmente, no subsector das artes do espectáculo/performativas, a oferta está concentrada na região de Lisboa e Vale do Tejo e zona Norte (4 cursos na região de Lisboa, todos no campo musical e 3 cursos no Norte, 2 na área teatral e 1 na área musical), existindo ainda um curso no centro do país (na área da música). Nas outras regiões não existe oferta nestes subsectores.

Quadro 66 - Número de cursos de pós-licenciatura (mestrados, pós-graduações, especializações) por subsector, região e tipo de ensino (2003/2004)

Subsectores	Norte		Centro		Lisboa e Vale do Tejo		Alentejo		Algarve		R.A. Madeira e Açores		Total	
	PUB	PRI	PUB	PRI	PUB	PRI	PUB	PRI	PUB	PRI	PUB	PRI	PUB	PRI
Património	1	8	3	3	5	6	2	0	1	0	1	0	13	17
Arquivos e Bibliotecas	2	8	4	0	6	4	2	1	0	0	0	0	14	13
Artes Visuais	3	1	1	0	7	4	1	0	0	0	0	0	12	5
Artes Espectáculo	1	2	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	6	2
• Dança														
• Teatro	1	1												
• Música		1	1		4									
Transversais	2	11	0	1	3	4	1	0	0	0	0	0	6	16
Total	9	30	9	4	25	18	6	1	1	0	1	0	51	53

Fonte: Quatenaire Portugal (2005)

Uma reflexão mais detalhada permite-nos conhecer um pouco melhor o tipo de cursos de formação contínua ministrados em instituições de ensino superior por subsector de actividade. No caso do património, predominam os cursos ligados a várias vertentes do património (12 cursos, 40%) e os cursos na área da museologia e museografia (11 cursos, 36,7%). São essencialmente cursos ligados à vertente técnica e de investigação científica, embora algumas das designações remetam para áreas de emergência como a gestão, a organização ou a comunicação, por exemplo. A área da arqueologia também está razoavelmente bem representada (com 4 cursos, todos de natureza pública). No total desta oferta nota-se algum equilíbrio entre mestrados e pós-graduações, com um ligeiro avanço dos primeiros (16 cursos, ou seja, 53,3%), sendo a maioria destes públicos, ao invés do que acontece com as pós-graduações.

No que concerne ao subsector dos arquivos e bibliotecas, nota-se igualmente um domínio acentuado da área da investigação, nomeadamente na vertente técnica ligada às ciências da documentação / informação. Quatro destes cursos denunciam a aquisição de competências ligadas à gestão e um deles à vertente das novas tecnologias (Informação e Bibliotecas Digitais). A maior parte desta oferta é responsável pela qualificação de técnicos superiores de bibliotecas e de arquivos, sendo exigido este tipo de formação no acesso à carreira na função pública. Neste subsector predominam as pós-graduações (20 cursos, cerca de 74%), sendo a maioria delas

ministradas por instituições de natureza privada, enquanto os mestrados equivalem a 26% (neste caso nota-se um domínio acentuado do ensino público).

Quadro 67 – Número de cursos por área de formação e natureza de ensino no subsector do património, arquivos e bibliotecas (2003/2004)

Áreas de Formação	Nº de Cursos por Grau e Tipo de ensino				Total
	Mestrado		Pós-graduação / Especialização		
	Público	Privado	Público	Privado	
Património	11	5	3	11	30
• Arqueologia	3		1		4
• História da Arte		1			1
• Museologia / Museografia / Museologia e Património / Museologia e Comunicação	6	2	2	1	11
• Património (Artístico/ Cultural / Dinamização e Salvaguarda / Gestão e Valorização / Ambiente / Gestão Pública da Cultura e Património	2	2		8	12
• Informação e Documentação - Museu				1	1
• Turismo Cultural				1	1
Arquivos e Bibliotecas	5	2	9	11	27
• Ciências Documentais / Ciências da Informação e Documentação	1	2	7	10	20
• Educação e Leitura	1				1
• Gestão da Informação e Sistemas Documentais / Gestão da Informação e Bibliotecas Escolares	1		2	1	4
• Informação e Bibliotecas Digitais	1				1
• Arquivos, Bibliotecas e Ciência da Informação	1				1

Fonte: Quatenaire Portugal (2005)

No subsector das artes visuais (quadro 68), a oferta privilegia a área da história da arte (com 4 cursos), seguida pelos cursos de desenho / pintura e de artes visuais em geral (2 e 3 cursos, respectivamente). Como se pode verificar através da designação dos cursos, este tipo de oferta toca não só as áreas artísticas (criação), mas também as áreas de mediação (sobretudo da investigação). Há também uma opção ligada à curadoria, assim como à comunicação, à educação e à fotografia. Por outro lado, para além de uma oferta de cariz mais conservador e clássico, existe alguma oferta (embora muito reduzida) relacionada com a criação contemporânea e com as novas tecnologias. Quanto ao grau académico nota-se um fortíssimo predomínio dos mestrados (cerca de 70,6%).

Quanto às actividades comuns aos vários subsectores, verifica-se alguma supremacia dos cursos na área da animação sócio cultural (com 8 cursos, ou seja, 36,3%), seguidos pela gestão (cultural, de eventos, das artes, com 7 cursos, cerca de 31,8%). Existem ainda cursos ligados à área do planeamento e organização, enquanto a vertente da formação de profissionais ligados à área técnico-artística está representada por um mestrado em som e imagem e uma pós-graduação em direcção artística. Neste subsector, os cursos que conferem uma qualificação de mestrado são minoritários (4 cursos) quando comparados ao número de pós-graduações / especializações (18 cursos). Destes últimos a maioria é de natureza privada (16 cursos), enquanto ao nível dos mestrados existe um equilíbrio entre os dois tipos de ensino (público e privado).

Quadro 68 - Número de cursos por área de formação e natureza de ensino nos subsectores das artes visuais e áreas transversais (2003/2004)

Artes Visuais e áreas transversais (2003/2004)					
Áreas de Formação	Nº de Cursos por Grau e Tipo de Ensino				Total
	Mestrado		Pós-graduação / Especialização		
	Público	Privado	Público	Privado	
Artes Visuais	12	2	0	3	17
• História da Arte	3	1			4
• Desenho / Pintura	2			1	3
• Arte e Comunicação	1				1
• Artes Visuais	1			1	2
• Design e Cultura Visual		1			1
• Teorias da Arte	1				1
• Estudos Curatoriais	1				1
• Educação Artística	1				1
• Criação Artística Contemporânea	1				1
• Artes Multimédia	1				1
• Estudos de Fotografia				1	1
Transversais	2	2	2	16	22
• Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação	1				1
• Arte Pública	1				1
• Planeamento e Promoção da Cultura		1			1
• Gestão Cultural / Eventos / Artes			2	5	7
• Animação Sócio-Cultural				8	8
• Direcção Artística				1	1
• Imagem, Protocolo e Organização de Eventos				1	1
• Projectos Educativos e Cultura				1	1
• Som e Imagem		1			1

Fonte: Quatenaire Portugal (2005)

O volume da oferta de formação contínua de nível superior no subsector das artes do espectáculo/performativas (quadro 69) é bastante inferior ao dos outros subsectores, sendo mesmo inexistente a oferta deste tipo de formação na área da dança. No caso do teatro existem apenas dois cursos, ligados à vertente da dramaturgia (mestrado) e pedagogia (pós-graduação). A área da música representa 75% da oferta formativa, com predomínio dos mestrados (5 em 6 cursos, o que equivale a cerca de 83%), todos eles de natureza pública. Neste campo a oferta está direccionada maioritariamente para a vertente da investigação e pedagogia, notando-se uma total ausência deste tipo de oferta em áreas artísticas e técnico-artísticas.

Quadro 69 - Número de cursos por área de formação e natureza de ensino no subsector das artes do espectáculo/performativas (2003/2004)

Áreas de Formação	Nº de Cursos por Grau e Tipo de Ensino				Total
	Mestrado		Pós-graduação / Especialização		
	Público	Privado	Público	Privado	
Dança	0	0	0	0	0
Teatro	1	0	0	1	2
• Texto Dramático	1	0	0	0	1
• Expressão Dramática e Artes do Espectáculo em Educação	0	0	0	1	1
Música	5	0	0	1	6
• Ciências Musicais: Musicologia Histórica	1	0	0	0	1
• Ciências Musicais: Etnomusicologia	1	0	0	0	1
• Ciências Musicais: Psicologia e Pedagogia Musical	1	0	0	0	1
• Música	1	0	0	0	1
• Artes Musicais	1	0	0	0	1
• Educação Musical	0	0	0	1	1

Fonte: Quatenaire Portugal (2005)

Elementos de Síntese

De uma forma sintética verificam-se as seguintes tendências em termos de dinâmicas da oferta de formação contínua de índole superior:

- i) Do ponto de vista quantitativo, existe uma oferta considerável neste tipo de formação, nomeadamente nos subsectores do património, arquivos e bibliotecas e áreas transversais. Estes são subsectores onde muitos dos profissionais no activo fizeram a sua formação universitária inicial em contextos exteriores; por outro lado, muitos dos

perfis superiores nas áreas do património e dos arquivos e bibliotecas, nomeadamente ao nível da função pública, exigem actualmente formação pós-licenciatura, o que tem sido aproveitado pelo mercado de formação, sobretudo o privado.

- ii) Nota-se algum equilíbrio entre a oferta privada e a oferta pública, com um ligeiro avanço da primeira, embora existam algumas diferenças assinaláveis em função dos subsectores: nos subsectores das actividades transversais e do património a oferta privada é superior, sendo esta discrepância muito notória no primeiro caso; pelo contrário, ao nível da oferta em artes visuais, artes do espectáculo/performativas e arquivos e bibliotecas, predomina o sector público, embora no último caso a diferença seja mínima.
- iii) Verifica-se uma forte polarização deste tipo de oferta na região de Lisboa e na região Norte em todos os subsectores, embora se verifiquem algumas tendências de concentração diferenciadas: por exemplo, da oferta de artes visuais em Lisboa e de actividades transversais no Norte do país.
- iv) A oferta de natureza privada é maioritária na região Norte em quase todas as áreas, enquanto nas outras regiões do país predomina em geral a oferta pública.
- v) Nas regiões Autónomas e no Algarve a oferta existente está reduzida a uma iniciativa por cada região (na área do património).
- vi) As áreas da gestão e organização começam a ter alguma expressão, ainda que ténue, nomeadamente nos subsectores do património e actividades transversais.
- vii) Verificam-se lacunas importantes na formação avançada de perfis autorais, sobretudo no campo das artes do espectáculo/performativas, nomeadamente ao nível da qualificação de criadores (Coreógrafos, Encenadores, Compositores, Cenógrafos, Designers de Som e Luz, por exemplo) e de perfis de mediação onde a questão da autoria de coloca cada vez mais tais como Programadores e Directores Artísticos, por exemplo.

1. 4. Levantamento, Caracterização e Análise da Oferta de Formação Não Formal (inicial e contínua)

A oferta não formal, ministrada por instituições de natureza variada (instituições de ensino superior, escolas profissionais, associações profissionais, associações culturais, centros de formação de entidades privadas como fundações ou outras) é bastante diversificada, tendo como denominador comum apenas o facto destes cursos não conferirem aos formandos uma qualificação formal. Neste ponto estão englobados cursos de formação profissional sem qualificação de nível 3 e outras acções de formação com um carácter mais regular e prolongado ou, pelo contrário, mais pontual e informal. Por outro lado, sinalizaremos cursos de formação inicial e de formação contínua, embora muitas das vezes a informação disponível sobre os cursos não nos permita fazer esta distinção. Este tipo de acções, nomeadamente de natureza mais informal e da responsabilidade de promotores não institucionais, tem um papel fundamental na formação dos agentes nos subsectores das artes visuais e artes do espectáculo/performativas (sobretudo no campo do teatro e da dança), nomeadamente nas áreas mais criativas.

Dada a inexistência de dados sistematizados sobre este tipo de oferta, a apresentação deste ponto segue um modelo eminentemente qualitativo, diferente do adoptado nos pontos anteriores. Importa salientar que os dados presentes nos quadros seguintes não esgotam a totalidade deste tipo de oferta, não nos permitindo efectuar uma análise rigorosa. Podem sim apontar algumas tendências presentes nestes subsectores de actividade.

A observação dos quadros seguintes permite-nos levantar a hipótese de que a oferta de formação não formal no subsector dos arquivos e bibliotecas é inferior à oferta nos outros subsectores da actividade cultural e, sobretudo, caracteriza-se por uma grande concentração em termos de promotores, com especial destaque para o papel desempenhado pela APBAD – Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. Esta associação oferece um conjunto bastante diversificado de acções de formação contínua dirigido aos profissionais dos arquivos, bibliotecas e centros de documentação, com uma razoável cobertura a nível nacional (para além da sede, localizada em Lisboa, algumas das acções são realizadas na zona das suas delegações - Norte, Centro, Sul e Açores). No entanto, nota-se uma forte polarização desta oferta na região de Lisboa. Os conteúdos formativos são muito diversos, versando quer as áreas técnicas (técnicas de tratamento de fundos documentais, digitalização e utilização suportes informáticos e de ferramentas web, entre outras), quer as áreas da mediação (gestão, organização e planeamento, marketing e comunicação, animação, atendimento ao público, etc.). Esta associação demonstra um grande dinamismo em termos de aposta na formação contínua

dos seus profissionais, assim como ao nível da reflexão sobre as problemáticas do subsector, promovendo encontros entre profissionais (por exemplo, o Encontro de Arquivos Municipais), conferências e dinamizando grupos de trabalho sobre temas diversos. Para além das acções realizadas por esta associação profissional, identificaram-se apenas duas acções de formação contínua dirigidas aos profissionais das bibliotecas, na área da animação, comunicação e marketing, localizadas na região de Lisboa e no Norte (quadro 71).

Parece existir alguma inércia por parte dos agentes e organizações deste subsector face às necessidades crescentes de competências profissionais em áreas como as da organização, gestão, comunicação e *marketing*, por exemplo (a excepção é a APBAD, como vimos). Este facto é um pouco contrário ao dinamismo demonstrado pelas instituições de ensino superior, nomeadamente de natureza privada, na criação de opções de formação para profissionais destas áreas (embora estas acções também não contemplem a aquisição das competências emergentes, na maior parte dos casos).

No caso do património (quadro 70), identificaram-se alguns cursos ligados a componentes técnicas museológicas, nomeadamente ao nível da formação contínua, assim como algumas acções relacionadas com as vertentes da metodologia e avaliação de projectos, da educação e animação, da edição, da criação de sítios na *internet*, da programação e do atendimento, vigilância e segurança. É de destacar o protagonismo do Instituto Português de Museus e da Rede Portuguesa de Museus entre os vários promotores da oferta de formação, assim como a distribuição das acções por várias zonas do país (incluindo as Ilhas), nomeadamente as promovidas por estes organismos estatais.

Quadro 70 - Caracterização da oferta de formação não formal no subsector do património (2004 e 2005)

Área Funcional	Promotores	Cursos	Tipo de ensino	Localização
Área Técnica	UAL/IAO	Encadernação, Ornamentação e Douramento	Curso livre – anual	Lisboa
	CCB / Serviço Educativo	Património Cultural – Recursos e Escalas de Intervenção “Desenho Arqueológico”,	Curso de sensibilização	Lisboa
	Escola Profissional de Arqueologia de Marco de Canavezes	“Conservação/Acondicionamento e Armazenamento de Colecções”	Formação Contínua	Porto
	IPM/RPM	“Museus e Colecções Etnográficas”, “Introdução às Práticas de Conservação Preventiva”, “Embalagem e Transporte de Bens Museológicos”	Formação Contínua	Lisboa
		Inventário do património Cultural Móvel. Princípios, Metodologias, Boas Práticas	Formação Contínua	Mértola, Faro
		Museus e Acessibilidades	Formação Contínua	Lisboa, Braga
		Introdução às práticas de Conservação Preventiva e de Educação em Museus	Formação Contínua	Porto Santo
Mediação	Setepés – Projectos Artístico-culturais	“Museologia das Ciências e Avaliação de Projectos e Actividades Culturais”, “Serviço Educativo nas Instituições e Projectos Culturais”	Formação Contínua	Porto
	CAM-Fundação Calouste Gulbenkian	Museologia e Educação Museal	Formação Contínua	Lisboa
	IPM/RPM	“Papel Social dos Museus e Intervenção Comunitária”,	Formação Contínua	Póvoa do Varzim
		“Edições e Divulgação em Museus”	Formação Contínua	Lisboa
		Concepção de sítios de <i>internet</i> em museus	Formação Contínua	Funchal
		Segurança, Vigilância e Atendimento em Espaço Museológico	Formação Contínua	Ponta Delgada
		Atendimento e Vigilância em Museus	Formação Contínua	Braga
		Museus e educação	Formação Contínua	Porto
		Programação e Produção de Exposições	Formação Contínua	Viseu

Fonte: Quaternaire Portugal (2005)

Quadro 71 – Caracterização da oferta de formação não formal no subsector dos arquivos e bibliotecas (2004)

Área funcional	Promotores	Cursos	Tipo de ensino	Localização
Técnica	APBAD – Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas	Várias acções de formação em áreas como o tratamento de fundos documentais, a catalogação, a classificação, a cotagem, a indexação, a digitalização de fundos, entre muitos outros temas.	Formação Contínua	Forte concentração em Lisboa mas com acções em vários pontos do país
Mediação	APBAD – Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas	Várias acções de formação em áreas como a animação à leitura, a gestão, o planeamento, o marketing, a comunicação e as relações públicas, o atendimento ao público, entre outras.	Formação Contínua	Forte concentração em Lisboa mas com acções em vários pontos do país
	Setepés – Projectos Artístico-Culturais	Práticas de Dinamização da Leitura	Formação Contínua	Braga/ Porto
	Fundação da Universidade de Lisboa	Animação, Comunicação e Marketing de Bibliotecas	Formação Contínua / Formação ao Longo da Vida	Lisboa

Fonte: Quatenaire Portugal (2005)

Relativamente ao subsector das artes visuais (quadro 72) sinalizou-se um número bastante significativo de cursos de formação, essencialmente dirigidos à vertente da criação artística e actividades de mediação (investigação, pedagogia, gestão, organização). No caso da formação artística nota-se um predomínio das expressões mais convencionais como o desenho e a pintura, existindo também alguma oferta ao nível da fotografia. Quanto ao tipo e duração da formação, uma vez mais estamos perante um conjunto bastante diversificado, desde cursos livres de longa duração, *workshops* e acções de curta duração, ateliers para jovens, formação inicial e avançada. Quanto aos promotores, verifica-se uma tendência similar, encontrando-se entidades como instituições de ensino superior, associações culturais, escolas profissionais e artísticas. Em termos geográficos a supremacia da região de Lisboa é notória, embora exista também alguma oferta na zona Norte (nomeadamente em Guimarães).

Quanto às actividades de mediação, existe também alguma oferta, seja sob a forma de cursos livres anuais ou acções mais pontuais e intensivas, dirigidas a diferentes tipos de públicos desde iniciantes, curiosos e profissionais. As áreas temáticas subjacentes a estas acções são a investigação teórica (tocando a arte antiga, a arte moderna e as linguagens mais contemporâneas), a educação e pedagogia e a organização e gestão de projectos artísticos (exposições). Também aqui os promotores são diversos, desde fundações a universidades e

associações culturais. Uma vez mais a oferta concentra-se em Lisboa e com menos expressão na região Norte (Porto e Guimarães).

A oferta relacionada com a vertente técnico-artística é muito reduzida e limitada a uma acção na área montagem de exposições, dirigida a profissionais do sector e localizada no Porto.

Quadro 72 - Caracterização da oferta de formação não formal no subsector das artes visuais (2004-2005)

Área Funcional	Promotores	Cursos	Tipo de ensino	Localização
Artística/ Criação	UAL/IAO	"Desenho", "Pintura"	Cursos livres	Lisboa
	ETIC - Escola Técnica de Imagem e Comunicação	"Fotografia Geral", "Fotografia Criativa"	Formação Inicial	Lisboa
	Centro de Experiências Artísticas (NextART)	Vários de artes visuais (pintura, desenho, cor, etc.)	Programas de fim-de-semana	Lisboa
	Centro de Experiências Artísticas (NextART)	Desenho	Curso semestral	Lisboa
	Arte Ilimitada – Cursos Artísticos	"Desenho", "Teoria e Prática da Pintura"	Cursos de curta duração	Lisboa
	Arte Ilimitada – Cursos Artísticos	Pintura Artística sobre Azulejo	Curso de Verão	Lisboa
	IADE	Fotografia	Curso especializado de longa duração	Lisboa
	IADE	"Fotografia Digital", "Fotografia Básica", "Processos Alternativos em Fotografia"	Cursos de curta duração	Lisboa
	Escola Superior Artística do Porto / Extensão de Guimarães	"Pintura", "Desenho", "Serigrafia", "Gravura", "Fotografia", "Banda Desenhada"	Cursos livres	Braga
	Ar.Co	"Artes visuais", "Fotografia", "Pintura", "Desenho"	Ateliers para jovens	Lisboa e Setúbal
	Ar.Co	"Avançado de Fotografia", "Avançado de Artes Plásticas"		Lisboa
	Escola Profissional de Comunicação e Imagem	"Fotografia Criativa", "Pintura", "Ilustração"	<i>Workshops</i>	Lisboa
	Estúdio do Risco – À Arte em Movimento	"Desenho", "Pintura", "Expressão Plástica", "Escultura"	Programa de Linguagem Artística e <i>workshops</i>	Lisboa
	MauMaus	Artes Visuais	Formação Contínua	Lisboa
	Fundação Calouste Gulbenkian/Programa Gulbenkian Criatividade e Criação Artística	Fotografia	Formação Contínua	Lisboa
Técnico-Artística	Setepés – Projectos Artístico-Culturais	Montagem e Produção de Exposições	Formação Contínua	Porto

Mediação	UAL/IAO	História das Expressões e Técnicas da Arte	Curso livres	Lisboa
	Arte Ilimitada – Cursos Artísticos	Itinerários da Arte Moderna	Curso livre	Lisboa
	Arte Ilimitada – Cursos Artísticos	“A Paisagem Urbana na Pintura”, “O Corpo”	Cursos de Verão	Lisboa
	CCB – Serviço Educativo	“Arte Moderna e Contemporânea”, “Arte em Portugal”	Cursos Intensivos	Lisboa
	Escola Superior Artística do Porto – Extensão de Guimarães	“História da Arte Antiga”, “História da Arte Contemporânea”	Cursos livres	Braga
	CAM-Fundação Calouste Gulbenkian	“Educação Artística”, “Formação Artística em Prática Pedagógica Artística”, “Da Teoria Modernista ao Pós-minimalismo”, “A Razão Poética através da Pintura”	Formação Contínua	Lisboa
	Centro de Formação do CCB	Gestão de Projectos Artísticos – como organizar uma exposição	Formação Contínua	Lisboa
	Estúdio do Risco – À Arte em Movimento	Temas da Arte	Programa de Linguagem Artística	Lisboa
	Fundação de Serralves	Vários cursos sobre arte Contemporânea	Formação Inicial e Contínua	Porto
	IADE	Concepção e Organização de Exposições	Formação Contínua	Lisboa

Fonte: Quaternaire Portugal (2005)

O volume de oferta no subsector das artes do espectáculo/performativas também é significativo, abrangendo as várias linguagens (dança, teatro, música e outras práticas artísticas). Nestes casos, a oferta incide com maior expressão na vertente criativa, verificando-se uma oferta menor nas actividades de mediação e técnico-artísticas.

No domínio da dança (quadro 73), a oferta não formal é mais diversificada do que a oferta formal (superior e profissional), contemplando várias técnicas de dança (do clássico, ao contemporâneo, às danças tradicionais africanas), assim como a vertente da composição e improvisação. Neste caso, os principais promotores são organizações culturais do sector, algumas bastante informais e o tipo de formação varia entre os *workshops* e *ateliers* de curta duração e as aulas regulares, de nível inicial, intermédio e avançado. Identificou-se também um curso de formação contínua ligado à temática da dança na comunidade, com uma vertente mais pedagógica e ligada à animação e dinamização de projectos de dança em diferentes comunidades. A concentração territorial na região da Grande Lisboa é quase total, existindo apenas duas acções na cidade do Porto, dinamizadas pela mesma estrutura. A área da dança é um dos subsectores onde a oferta informal tem um peso bastante acentuado na formação inicial e avançada dos criadores e intérpretes, o

que revela algum dinamismo das estruturas deste subsector, nomeadamente as mais informais, no sentido de darem resposta à escassez e ao conservadorismo da oferta formal, nomeadamente ao nível do ensino superior. Muitos dos profissionais desta área acabam por fazer percursos formativos um pouco singulares: alguns vão completando a formação académica formal com a formação informal, de forma de obterem informalmente as competências ligadas às vertentes da dança contemporânea, outros optam apenas pela formação não formal, sem obtenção de qualquer tipo de qualificação, outros procuram uma formação académica fora do país.

Quadro 73 - Caracterização da oferta de formação não formal no subsector das artes do espectáculo/performativas – dança (2004 e 2005)

Área Funcional	Promotores	Curso	Tipo de Ensino	Localização
Artística/ Criação	Fórum Dança	Intérpretes de dança contemporânea	Curso de longa duração	Lisboa
	Fórum Dança	Dança criativa, dança contemporânea, composição	Formação regular, formação Contínua	Lisboa
	Espaço Evoé – O Corpo das Artes	Dança contemporânea, Composição, movimento, danças tradicionais africanas, afro-contemporâneo	<i>Workshops</i> , aulas regulares	Lisboa
	CEM – Centro de Arte em Movimento	Técnicas de dança variadas, composição, improvisação	<i>Workshops</i> , aulas regulares	Lisboa
	Fundação Calouste Gulbenkian/Programa Gulbenkian Criatividade e Criação Artística	Coreografia	Formação Contínua	Lisboa
	Ballet teatro Contemporâneo do Porto	Dança para Profissionais	Formação Contínua	Porto
	Ballet teatro Contemporâneo do Porto	Dança	Aulas Abertas /ateliers	Porto
Mediação	Fórum Dança	Dança na Comunidade	Formação Contínua	Lisboa

Fonte: Quaternaire Portugal (2005)

No que respeita à formação teatral (quadro 73), e tal como acontecia com a dança, a oferta contempla apenas as áreas criativa e de mediação, verificando-se uma lacuna de acções relacionadas com a vertente técnica e técnico-artística. Também neste caso se identificaram acções de natureza variada, desde cursos de longa duração a acções pontuais e *workshops*, direccionados para a formação profissional inicial e contínua. Ao nível dos promotores encontramos instituições como escolas superiores assim como associações culturais. Quanto às actividades de mediação, a oferta identificada limita-se a um curso de sensibilização sobre história do teatro. Ao nível da inserção territorial volta a verificar-se a tendência concentracionária na Região de Lisboa, apenas com uma excepção no Porto.

Quadro 74 - Caracterização da oferta de formação não formal no subsector das artes do espectáculo/performativas – teatro (2004 e 2005)

Área Funcional	Promotores	Cursos	Tipo de ensino	Localização
Artística / Criação	NBP Oficinas de Actores / Universidade Moderna	Formação de Actores	Curso de longa duração (1 ano)	Lisboa
	Instituto de Comunicação e Multimédia	Dicção de Voz	<i>Workshop</i>	Lisboa
	Espaço Evoé – O Corpo das Artes	Actores, actores interdisciplinar, iniciação teatral, interpretação, voz e canto, experimentação, teatro do gesto	<i>Workshops</i> e aulas regulares	Lisboa
	Por Trás do Azul - Artes em Vídeo	Representação	<i>Workshop</i>	Lisboa
	Chapitô	Expressão Dramática, Interpretação	Cursos de fim-de-tarde	Lisboa
	Instituto politécnico do Porto / ESMAE	Teatro – Expressão Dramática	Curso livre	Porto
	ACT	Curso Profissional de Actores	Curso profissional	Lisboa
	Fundação da Universidade de Lisboa	Expressão Dramática	Formação ao longo da vida – Formação Contínua	Lisboa
	Fundação Calouste Gulbenkian/Programa Gulbenkian Criatividade e Criação Artística	Encenação de Teatro	Formação Contínua	Lisboa
Mediação	CCB / Serviço Educativo	150 anos de Teatro	Curso de sensibilização	Lisboa

Fonte: Quatenaire Portugal (2005)

Na área da música (quadro 75) predominam os cursos de vocação artística ligados à interpretação, de prática de instrumentos e de *jazz*, existindo ainda um curso direccionado para a composição musical. O formato destas acções varia entre cursos de longa duração e aulas regulares livres, dirigidos a iniciantes e profissionais. Identificaram-se ainda algumas acções ligadas à vertente técnico-artística, no campo do design de som. Quanto à vertente da mediação, as acções privilegiam as componentes da produção, marketing e jornalismo/crítica musical, ministradas por associações culturais do sector. Nota-se uma forte incidência desta oferta na região de Lisboa e Vale o Tejo.

Quadro 75 - Caracterização da oferta de formação informal no subsector das artes do espectáculo/performativas - música (2004 e 2005)

Área Funcional	Promotores	Cursos	Tipo de ensino	Localização
Artística/ Criação	ETIC – Escola Técnica de Imagem e Comunicação	“Instrumento”, “Música e Novas Tecnologias”	Cursos técnicos de média duração	Lisboa
	Escola de Jazz do Barreiro	Jazz (instrumentos)	Cursos gerais (longa duração) e cursos livres	Setúbal
	Escola Moderna de Jazz do Seixal	Jazz (instrumentos, improvisação), <i>flamenco</i>	Cursos gerais (longa duração) e cursos livres	Setúbal
	Hot Clube Portugal – Escola de Jazz Villas Boas	Jazz	Cursos livres e cursos de longa duração	Lisboa
	Instituto Politécnico do Porto – ESMAE	Instrumento – Tuba, Saxofone, Piano, Jazz – canto, Música Antiga	Cursos livres	Porto
	Fonoteca Municipal de Lisboa	Percussão, Música Tradicional, Jazz	<i>Workshops</i> regulares	Lisboa
	ETIC – Escola Técnica de Imagem e Comunicação	Composição Musical	Curso técnico	Lisboa
Técnico-Artística	ETIC – Escola Técnica de Imagem e Comunicação	“Dance Music Master”	Curso técnico de média duração	Lisboa
	IADE	Narrativas de Som / <i>Sound Design</i>	Workshop	Lisboa

Mediação	ETIC - Escola Técnica de Imagem e Comunicação	Produção musical	Curso técnico de média duração	Lisboa
	ETIC - Escola Técnica de Imagem e Comunicação	Jornalismo e Crítica Musical"	Formação Contínua	Lisboa
	Instituto de Comunicação e Multimédia	Produção Musical	Curso de curta duração	Lisboa
	Restart – Escola de Criatividade e Novas Tecnologias	Produção e Marketing Musical	Curso de média duração	Lisboa

Fonte: Quaternaire Portugal (2005)

Para além da oferta assinalada atrás, existem ainda algumas acções de formação na área das artes performativas que não são enquadráveis nos campos da dança, teatro ou música, nomeadamente na área da escrita, das artes performativas em geral, das artes circenses, ópera ou acções pluridisciplinares que apelam a várias linguagens (p.e. “dança, design e cultura electrónica”), todas concentradas em Lisboa. Neste caso (quadro 76), a área privilegiada é a artística, nomeadamente na vertente da formação de criadores e o tipo de ensino varia entre cursos de pequena duração, aulas regulares ou *workshops* de formação contínua (aprofundamento) promovidos, na maior parte dos casos, por organizações mais informais (com a excepção de uma escola de ensino superior). No domínio técnico-artístico encontramos acções de formação pontuais no campo da manipulação de marionetas, promovidas por um festival. A estas acções acresce alguma oferta no campo da gestão e marketing especificamente dirigido às artes do espectáculo/ performativas, dirigidas essencialmente a profissionais do sector e promovidas quer por uma entidade pública, quer por uma escola mais informal.

Quadro 76 - Caracterização da oferta de formação informal no subsector das artes do espectáculo/performativas – outras actividades (2004 e 2005)

Área Funcional	Promotores	Cursos	Tipo de ensino	Localização
Artística/ Criação	IADE	Artes performativas - dança e teatro	Curso de longa duração	Lisboa
	IADE	"Dança, Design e Cultura Electrónica", "Incentivo à Criação Literária", "Escrita Criativa	Cursos livres	Lisboa
	NextArt – Centro de Experiências Artísticas	Escrita criativa	Programas de fim-de-semana	Lisboa
	Aula do Risco	Escrita criativa	Curso de curta duração	Lisboa
	Restart – Escola de Criatividade e Novas Tecnologias	"Argumento", "Comedy Screevriting"	Workshops	Lisboa
	Espaço Evoé – O Corpo das Artes	Clown iniciação, sapateado, técnicas circenses	Workshops	Lisboa
	Chapitô	Capoeira, Sapateado, caracterização, técnicas circenses, malabarismo	Cursos de fim-de-tarde, aulas regulares	Lisboa
	Espaço Evoé – O Corpo das Artes	Clown aprofundamento	Workshop-Formação Contínua	Lisboa
	Fundação Calouste Gulbenkian/ Programa Gulbenkian Criatividade e Criação Artística	Encenação de Ópera	Formação Contínua	Lisboa
Técnico - Artística	Festival Internacional de Marionetas e Formas Animadas	Marionetas - Manipulação Consciente, Técnica <i>Kuruma Ningyo</i> , Sombras Electroestáticas	Workshops	Lisboa
Mediação	Centro de Formação do CCB	Gestão de Projectos Artísticos - Como Produzir um Espectáculo	Formação Contínua	Lisboa
	Restart – Escola de Criatividade e Novas Tecnologias	"Produção e Marketing do Espectáculo," "Profissional de Espectáculos"	Cursos de média duração	Lisboa

Fonte: Quatenaire Portugal (2005)

Quanto às áreas transversais (quadro 77), a tendência de polarização entre Lisboa e o Porto continua a verificar-se, com uma forte hegemonia da primeira. No entanto, aparecem alguns cursos noutras localidades como Aveiro, Coimbra ou Braga, todos organizados pela mesma entidade. A área da mediação representa uma enorme fatia deste tipo de oferta, com acções dirigidas à aquisição de competências em áreas emergentes no campo cultural, tais como as da gestão de organizações, de eventos e projectos, o marketing e a comunicação, a programação cultural, a dinamização de parcerias e de redes culturais, a procura de fontes de financiamento, a acção cultural em autarquias, a avaliação de projectos, entre outras. Quase todos os cursos sinalizados são dirigidos a profissionais do sector. Entre os promotores encontramos desde pequenas organizações culturais do sector a estruturas de índole público e fundações.

Quanto à oferta na área técnico-artística, a maior parte das opções de formação insere-se na vertente do som e da imagem, algumas dirigidas a uma formação mais inicial, outras fazendo parte da formação contínua. Neste último caso identificámos, por exemplo, uma *masterclass* em som e imagem ministrada por uma instituição de ensino superior e alguns cursos de especialização e cursos avançados. Os promotores também são diversificados, e para além da instituição de ensino atrás referida, encontramos escolas técnicas e profissionais, organizações mais informais e um centro de formação profissional de gestão participada.

Também neste campo se nota algum dinamismo dos agentes privados e mesmo de algumas estruturas mais institucionalizadas no sentido de darem resposta a uma procura crescente de formação em áreas emergentes como as apontadas atrás e às lacunas existentes nestas áreas funcionais ao nível da formação formal, a um nível mais inicial, intermédio ou avançado.

Quadro 77 - Caracterização da oferta de formação informal relativa às actividades transversais (2004 e 2005)

Área Funcional	Promotor	Curso	Tipo de ensino	Localização
Técnico-Artística	Setepés – Projectos Artísticos e Culturais	“Operadores de Som”, “Desenho de Luz”	Formação Contínua	Porto, Aveiro, Braga
	ETIC - Escola Técnica de Imagem e Comunicação	“Geral de Som,” “Direcção de Som”	Cursos técnicos	Lisboa
	ETIC - Escola Técnica de Imagem e Comunicação	“Pós-Produção Áudio”, “Estúdio Som”	Formação contínua - especialização	Lisboa
	Citeforma (Centro de Formação Profissional de Gestão Participada)	Edição de Áudio”, “Técnicas de captação áudio e vídeo”	Curso técnico	Lisboa
	Instituto de Comunicação e Multimédia	Áudio	Curso de curta duração	Lisboa
	Restart – Escola de Criatividade e Novas tecnologias	Audiovisuais	Curso Profissional	Lisboa
	Restart – Escola de Criatividade e Novas tecnologias	“Som”, “Som I “ e “ Som II”	<i>Workshop</i> , Curso Técnico e Formação Contínua	Lisboa
	Univ. Católica Portuguesa – Escola das Artes	Som e Imagem	<i>Masterclass</i> – Formação Contínua	Porto

Mediação	Setepés	Marketing e gestão em Serviço Educativo e Avaliação de Projectos e Actividades Culturais	Formação Contínua	Porto
	Setepés	Práticas Culturais – Fundamentos e Reflexões	Formação Contínua	Aveiro
	Setepés	Serviço Educativo	Formação Contínua	Coimbra/ Porto Braga
	Setepés	Estratégias de Programação Cultural	Formação Contínua	Porto
	Setepés	Organização e Gestão de Programas de Voluntariado na Cultura	Formação Contínua	Lisboa
	Fórum Dança	Gestão / Produção das Artes	Curso de média duração	Lisboa
	CAM/Fundação Calouste Gulbenkian	“O Valor da Arte”, “Criação Contemporânea e Problemáticas da Sociologia da Arte”, “As Imagens da Cidade Ligações entre Fotografia, Cinema, Literatura e Urbanismo”	Formação contínua	Lisboa
	ETIC – Escola Técnica de Imagem e Comunicação	“Gestão das Artes e Produção de Espectáculos”, “Jornalismo Cultural”, “Gestão de Projectos”	Formação Avançada/Formação Contínua	Lisboa
	CCB / Serviço Educativo	Marketing para as Artes e Cultura	Seminários/ Formação Contínua	Lisboa
	Cultdigest	Gestão Cultural – “Gestão Cultural na orla Mediterrânea”, “Cultura 2000”, “Redes Culturais”, “Parcerias e Projectos Culturais: Como Fazer e Dinamizar”, “Patrocínio e Mecenato Cultural: Ensinamentos e Orientações”, “Gestão de Equipamentos e Infra-estruturas Culturais”, “Elaboração de Projectos na Área Cultural e Fontes de Financiamento”, “Planos de Acção Cultural em Autarquias”	Seminários e Workshops / Formação Contínua	Porto
	Restart – Escola de Criatividade e Novas Tecnologias	Eventos	Workshop	Lisboa

Fonte: Quatenaire Portugal (2005)

Elementos de Síntese

Tendo por base a informação analisada no ponto anterior, sinaliza-se de uma forma sumária as tendências que se evidenciaram no domínio da oferta de formação informal:

- i) A oferta informal está muito direccionada para a aquisição de competências nos subsectores das artes do espectáculo/performativas, artes visuais e actividades transversais, sendo menor ao nível do património e do subsector dos arquivos e bibliotecas.
- ii) É ao nível da oferta mais informal que encontramos os promotores responsáveis pela produção de qualificações em áreas mais emergentes, tais como as da gestão/organização de estruturas e projectos, marketing e comunicação, serviço educativo, sobretudo ao nível da formação contínua.
- iii) É também a este nível que se encontram algumas respostas de formação em áreas ligadas à vertente artística e técnico-artística onde a oferta formal é escassa ou mesmo nula, como por exemplo na área da interpretação e composição em teatro, dança e música, do campo da sonoplastia e desenho de luz, na produção e jornalismo musical, em domínios específicos das artes performativas como a ópera, as artes circenses e as marionetas ou em áreas mais experimentais e ligadas às linguagens de vanguarda (como a dança contemporânea ou a música electrónica).
- iv) Regista-se uma enorme diversidade de promotores responsáveis pela formação mais informal, os quais incluem, tanto estruturas mais institucionais (institutos públicos, universidades, fundações), como organizações muito informais e com recursos limitados (p.e., associações culturais, etc.), passando por escolas profissionais e artísticas.
- v) A oferta de natureza informal é predominantemente privada.
- vi) A concentração deste tipo de oferta na região de Lisboa é notória, embora exista alguma oferta na zona Norte (nomeadamente no Porto) e várias acções disseminadas pelo país nos subsectores do património e arquivos e bibliotecas.

1. 5. Imagem da Oferta Formativa

A análise das entrevistas realizadas permite-nos tecer alguns comentários sobre a imagem que os entrevistados têm da oferta de formação:

- A maior parte dos interlocutores contactados converge na opinião de que existem fortes lacunas, do ponto de vista quantitativo e qualitativo, ao nível da formação no sector das actividades culturais. Esta imagem negativa da oferta formativa é partilhada pela maioria dos entrevistados mesmo em subsectores diferenciados.
- De uma forma geral, parece existir algum conhecimento sobre a oferta existente, nomeadamente a oferta formal inicial, assim como um conhecimento relativo das áreas formativas em falta. Uma parte dos entrevistados aponta como áreas em falta as identificadas no decorrer deste estudo; relativamente à oferta de formação contínua e à oferta informal, o conhecimento é menor e mais fragmentado.
- A maior parte dos entrevistados refere que alguma da oferta de formação dirigida à qualificação de profissionais no sector é desajustada face às necessidades do mercado de trabalho.
- a formação de técnicos intermédios é reconhecida como uma das áreas onde a oferta é mais limitada, extensível aos vários subsectores;
- A formação contínua também é percebida como área onde a oferta é reduzida, nomeadamente a formação de reciclagem, de actualização de conhecimentos, de aquisição de novas competências ou de reconversão profissional, devendo ser orientada em função das necessidades do sector.
- A concentração da maior parte da oferta na região de Lisboa e Vale do Tejo e na Região Norte (sobretudo na zona do Porto) é entendida como um obstáculo à frequência da formação, limitando a qualificação de profissionais no sector, sobretudo por parte dos interlocutores de outras regiões do país.
- Impera também a ideia de que existem lacunas ao nível da formação de formadores, sobretudo em áreas mais específicas e emergentes.

2. Das Necessidades de Competências às Necessidades de Formação

2. 1. Pistas para a Reorientação da Oferta Formativa

Qualquer tentativa de reorientação da oferta formativa no sector das actividades artísticas, culturais e de espectáculo é dificultada pela coexistência de duas lógicas contraditórias presentes na maior parte das actividades que dele fazem parte e que são as da transversalidade e da especialização: a lógica da especialização decorre sobretudo do impacte das novas tecnologias na maior parte das profissões do sector, nomeadamente ao nível da necessidade de aquisição de competências técnicas muito específicas; a lógica da transversalidade decorre, quer da crescente porosidade e esboroamento das fronteiras entre os vários subsectores de actividade, mais visível no caso das artes visuais e artes do espectáculo/ performativas, mas também presente de alguma forma ao nível dos outros subsectores, quer dos constrangimentos orçamentais que impendem sobre o sector e que favorecem/impõem a polivalência ao nível das condições de exercício dos empregos.

Em termos de formação, estas lógicas apelam, tanto a formações de “banda larga”, mais genéricas e multidisciplinares, como a conteúdos formativos muito estreitos e especializados (nomeadamente ao nível dos perfis mais técnicos), recolocando de forma muito premente a questão da técnica.

O cruzamento entre o levantamento efectuado neste capítulo e os dados recolhidos junto dos informantes privilegiados e das organizações do sector (nas entrevistas e estudos de caso realizados) permitem-nos identificar algumas áreas problemáticas ao nível da oferta formativa quer em termos de escassez ou mesmo ausência de oferta, quer em termos de qualidade da mesma, assim como sinalizar possíveis estratégias de melhoramento, que a seguir explicitamos.

Em todos os subsectores, desde o património, aos arquivos e bibliotecas, às artes visuais e artes do espectáculo/performativas, as áreas da gestão e organização, da comunicação, do marketing, das relações públicas e serviços educativos são deficitárias em termos de oferta de formação, quer inicial, quer avançada. A oferta existente nestas áreas é muito limitada e, na maior parte dos casos, realizada em contextos informais. No entanto parece-nos que estas são áreas onde a formação inicial pode ser realizada em contextos mais genéricos, devendo depois ser complementada com complementos de formação, acções de especialização e de aquisição de novas competências que podem ser realizadas em contextos de formação pós-licenciatura e em contextos mais informais (por associações profissionais ou organizações do sector).

Independentemente do subsector em causa, a oferta de formação de nível intermédio e superior deveria contemplar componentes que são transversais a todas as áreas como as relações públicas, o marketing e a comunicação. Este facto não deve inviabilizar a aposta na formação específica nestas áreas, de cariz inicial ou contínuo. A maior parte dos perfis profissionais deste sector, desde os Artistas, aos Técnicos, passando pelos Directores Artísticos, Directores de Equipamentos, Programadores, Técnicos de Serviços Educativos, entre muitos outros, faz apelo a este tipo de competências. Por exemplo, um Artista Visual que trabalhe como *freelancer* deve possuir competências que lhe permitam promover e vender o seu trabalho.

A área dos serviços educativos é uma das áreas emergentes em termos de emprego, decorrente do enorme crescimento da oferta de equipamentos culturais (bibliotecas públicas, museus, centros culturais, teatros municipais, etc.) e do aumento da prestação cultural de agentes como as autarquias. Num cenário onde existe uma oferta considerável de cursos na área da animação cultural e sócio-cultural, quer a um nível intermédio, quer ao nível da formação superior, o défice de profissionais competentes nestas áreas apontado pela generalidade dos entrevistados como uma das falhas ao nível da oferta de formação leva-nos a equacionar a pertinência e eficácia dos programas curriculares destes cursos. Urge repensar os objectivos e planos curriculares deste tipo de oferta em termos de aquisição de competências, de forma a reajusta-los às necessidades dos vários subsectores da actividade cultural. Isso não inviabiliza a aposta em novos cursos especificamente orientados para o domínio dos serviços educativos, por exemplo, de nível intermédio e superior.

Também ao nível de competências muito específicas, relacionadas com o desenvolvimento das novas tecnologias e que tocam áreas como a gestão, tratamento e apresentação da informação, a criação de conteúdos (nomeadamente nos subsectores da património e arquivos e bibliotecas), a utilização de equipamentos digitais de luz, som, imagem e maquinarias de cena (sobretudo no campo das artes do espectáculo/performativas), a oferta de formação tem mostrado-se escassa ou mesmo inexistente.

Uma área onde a oferta se tem revelado praticamente inexistente quer a nível formal, quer informal e onde a procura de profissionais é bastante elevada e com tendências crescentes de desenvolvimento, diz respeito ao design, produção e montagem de exposições, não só ao nível do subsector do património e arquivos e bibliotecas, mas também ao das artes visuais. Ou seja, em todas as situações que envolvem a vertente de apresentação de conteúdos sob a forma de exposição. Também nestes casos a oferta deveria ser enquadrada ao nível da formação intermédia. Relacionada com esta, encontramos uma área onde quase não existe oferta

formativa, e que consiste na circulação de peças e obras de arte (por exemplo, conservação, transporte e embalagem de peças).

Sugere-se a intensificação da oferta de formação intermédia inicial e contínua em áreas técnicas ligadas aos vários subsectores em estudo, com especial incidência naquelas onde se verifica escassez de oferta de profissionais qualificados, onde a procura é elevada e ligadas a perfis com tendências de crescimento ou perfis emergentes: Técnicos de Cena e de Palco, Técnicos de Equipamentos, de Maquinaria de Cena, de Sonoplastia e Iluminação, Figurinistas, Designers de Exposições, Criadores de Conteúdos, entre outras áreas profissionais apontadas como deficitárias.

No subsector do património, e apesar da oferta ter crescido nos últimos anos, verificam-se igualmente fortes lacunas ao nível da formação de técnicos intermédios ligados à documentação, inventariação e conservação de peças, quer ao nível da formação inicial, quer no campo da formação contínua (reciclagens, aquisição de novas competências, por exemplo).

No caso dos arquivos e bibliotecas, como vimos atrás, existe uma oferta escassa de formação superior na área, embora esta limitação possa ser colmatada com cursos noutras áreas e uma formação pós-licenciatura no domínio das ciências documentais. Por outro lado, e embora a oferta de cursos profissionais tenha crescido nos últimos anos, estes continuam a ser insuficientes face às necessidades do subsector. Mas as fragilidades são também visíveis ao nível da formação contínua (acções de aperfeiçoamento, aquisição de novas competências, reciclagem), sobretudo no que concerne a competências derivadas das transformações induzidas pelas novas tecnologias e que tocam áreas como a gestão, tratamento e apresentação da informação ou a criação de conteúdos, por exemplo. Nestes dois subsectores a aposta deve incidir prioritariamente no aumento da oferta de formação contínua nas áreas identificadas atrás.

Relativamente aos perfis autorais, sobretudo no subsector das artes do espectáculo/performativas e artes visuais, a oferta existente parece não corresponder às expectativas do mercado, sobretudo a oferta formal. Apesar de existir alguma oferta inicial de nível intermédio e superior, os planos curriculares da maior parte dos cursos artísticos parecem estar pouco actualizados e alheados das vertentes artísticas da contemporaneidade. Por outro lado, tem-se verificado que uma parte do ensino artístico com melhores resultados tem sido ministrado à margem do sistema oficial. Casos como o Ar.Co e o IADE (nas artes visuais), o Fórum Dança (nas artes performativas), entre outros foram responsáveis pela formação de alguns dos principais protagonistas da criação artística actual.

O caso da música é paradigmático desta situação. Sendo a área artística onde existe maior oferta quer a nível intermédio, quer a nível superior e estando esta relativamente bem distribuída por todo o território, pode questionar-se por que razão as orquestras portuguesas têm tão poucos músicos nacionais (Instrumentistas e Cantores). Uma das hipóteses explicativas desta situação e não a única pode ser o desajuste entre as competências adquiridas e as necessidades de competências exigidas em termos de eficácia e excelência técnica e artística ao nível da interpretação e *performance*. Esta ideia é partilhada por todos os entrevistados. Por outro lado, existem também lacunas de formação contínua a um nível avançado, por exemplo cursos de especialização em determinado tipo de música, pós-graduações, acções de reciclagem, não só ao nível da interpretação técnica, mas em áreas como a composição, a direcção musical, o repertório, a *performance* ou as áreas teóricas, entre outras. Em termos de formação inicial também existem áreas onde a oferta é inexistente. É o caso de áreas artísticas como a composição, a direcção musical ou de domínios mais técnicos tais como o arquivo musical, o secretariado de orquestra e a afinação de pianos.

A questão da formação de nível pós-licenciatura (mestrados, pós-graduações, especializações) coloca-se em todas as áreas relacionadas com as profissões onde a noção de autoria se verifica, nomeadamente na vertente da criação, composição e direcção artística, em domínios de especialidade e na investigação teórica e pedagogia (embora nesta última área exista alguma oferta no caso da música e do teatro). Esta situação também é verificável ao nível de alguns perfis de mediação emergentes onde a noção de autoria também se coloca tais como a curadoria, o comissariado de exposições ou a programação (de equipamentos culturais, de projectos).

Como pista de reorientação sugere-se a intensificação da oferta contínua de nível superior (pós-graduações, mestrados) nas profissões mais autorais, onde se verificam lacunas de formação ou opções insuficientes face ao volume de emprego: ao nível da composição e direcção artística, em áreas específicas (determinados suportes artísticos, metodologias de criação, tecnologias, repertórios, géneros artísticos, etc.), ao nível de perfis de mediação como a programação, curadoria, comissariado de exposições. Nestes casos a oferta poderá estar relacionada com os contextos específicos de actuação profissional, dadas as especificidades que deles decorrem ou, pelo contrário, ser mais abrangente e enquadrada na vertente da transversalidade e multidisciplinaridade.

Ainda ao nível das artes de palco, é de constatar a total ausência de formação no domínio da direcção de cena e direcção técnica, áreas que requerem saberes muito díspares. Neste caso,

não existindo formação inicial de base, poderia equacionar-se a aposta em acções de formação contínua (de aquisição de novas competências, especializações, reconversão de carreiras) de nível intermédio e de nível superior (pós-graduações, mestrados).

V – OUTRAS ESTRATÉGIAS DE RESPOSTA ÀS NECESSIDADES DE COMPETÊNCIAS

A qualificação global do sector e a melhoria das suas condições de competitividade passa claramente pelas questões da formação propriamente dita, mas também pelo contexto e envolvente em que a referida formação ocorre, o qual tem registado nos anos mais recentes alguns estrangulamentos que importa tentar ultrapassar.

O primeiro é o da descontinuidade estratégica das políticas públicas para o sector, com consequências ao nível financeiro e organizativo, e que tem inviabilizado a criação de contextos organizativos mais estáveis e duradouros que permitam aos agentes profissionais das diversas áreas do sector – artística, técnico-artística, de mediação - ter uma perspectiva de carreira e um sentido de progressão coerente nos respectivos percursos profissionais. Referimo-nos, por exemplo, aos jovens criadores e intérpretes nos subsectores das artes visuais e performativas, aos quais não são dadas suficientes oportunidades, por falta de existência de um tecido de difusão suficientemente estruturado e minimamente estável (escassez de estruturas semi-profissionais ou profissionais, mas também escassez de circuitos de apresentação/exibição), de fazer/experimentar/falhar/evoluir⁶⁵, fazendo frequentemente com que, ou ascendem demasiado cedo a um protagonismo que se revela a prazo inconsistente, ou também demasiado cedo se enfrentam com dificuldades que impedem a sua competitividade a uma escala mais global. Este é nomeadamente o caso da não incorporação, mesmo nas orquestras portuguesas, de músicos do nosso país.

A instabilidade referida tem também como consequência que as organizações e profissionais do sector estão na maioria dos casos tão preocupados com as condições da sua sobrevivência mínima que não dispõem de tempo, nem recursos financeiros para afectar à formação, não obstante estarem conscientes de que também neste sector das actividades artísticas, culturais e de espectáculo esta é uma questão-chave para garantir a sua competitividade e qualificação.

Este primeiro factor apontado tem uma componente financeira e orçamental significativa (cuja melhoria substancial não é previsível nos próximos anos), mas não exclusiva, pelo que muito se poderá fazer através de uma maior, melhor e mais regular articulação quer entre a administração

⁶⁵ Estruturas de nível intermédio onde os profissionais possam mostrar o seu trabalho, experimentar e testar processos e conteúdos artísticos e, ao mesmo tempo, ser confrontados com os públicos e *opinion makers*.

central e a administração local, quer entre estas e os agentes privados do sector, nomeadamente no que respeita à programação e organização de espaços e eventos artísticos e culturais.

Uma outra questão a considerar no que se refere à qualificação da formação é a da necessidade de um diálogo mais profundo e profícuo entre o Ministério da Educação e do Ministério da Cultura, de modo a que os curricula dos diversos cursos dêem uma resposta mais adequada, atenta e actual às necessidades e idiossincrasias do meio artístico e dos seus profissionais, razão pela qual em certos países europeus, nomeadamente em França a formação e educação artísticas se encontram sob a tutela do Ministério da Cultura.

Tarefa urgente a empreender também é a da adaptação e adequação das carreiras e categorias profissionais dos quadros de pessoal da administração pública aos perfis do Sector das Actividades Artísticas, Culturais e de Espectáculo, de modo a permitir a integração, contratação e qualificação dos recursos humanos necessários ao desempenho destas novas e complexas tarefas que a administração pública, sobretudo a local é hoje chamada a desempenhar.

Finalmente importa incentivar um ambiente valorizador das actividades artísticas, culturais e do espectáculo e dos profissionais que a elas se dedicam, e que releve o seu potencial estratégico no âmbito da sociedade do conhecimento, de modo a atrair mais recursos financeiros e humanos, bem como a fornecer um enquadramento mais abrangente e global da actividade do sector (nomeadamente em termos da sua articulação com as questões da imagem, do turismo, do desenvolvimento regional) potenciador novos projectos e oportunidades de trabalho.

ANEXOS

Quadro nº 1 – Listagem dos estudos de caso

Subsectores	Estudos de caso
PATRIMÓNIO	P1
	P2
	P3
	P4
BIBLIOTECAS E ARQUIVOS	BA1
	BA2
	BA3
ARTES VISUAIS	AV1
	AV2/AE8
	AV3
	AV4
	AV5/AE9
ARTES DO ESPECTÁCULO/ PERFORMATIVAS	AE1
	AE2
	AE3
	AE4
	AE5
	AE6
	AE7
ACTIVIDADES ARTÍSTICAS, CULTURAIS E DE ESPECTACULO	AACE1

Quadro 2 – Referencial de Competências e Atitudes para os Profissionais da Informação - Documentação

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	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 – Analise 1. Espírito de análise 2. Espírito crítico 3. Espírito de síntese D - Comunicação 1. Discrção 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

S01 - Saberes complementares	
------------------------------	--

Fonte: Euroréférentiel – competências e aptitudes dos profissionais de L`I – D
(Associação dos Profissionais de L`informação e de la documentação - 2004)

BIBLIOGRAFIA

Audéoud, Olivier (2002) - Étude relative à la mobilité et à la libre circulation des personnes et des productions dans le secteur culturel, Université de Paris X, Comissão Europeia.

Baumol, W. J. e Bowen, W. G. (1996) - Performing arts: the economic dilemma, New York, M. I. T. Press.

Boylan, P. (2001) - Report to the G-8 on Culture in a Worldwide Information Society.

Cliché, Danielle, Mitchell, Riva & Wiesand, Andreas (2000) - Pyramids or pillars: unveiling the status of women in arts and media professions in Europe, Bonn, ARCult Media.

Cliché, Danielle, Mitchell, Riva & Wiesand, Andreas (2002) - Creative Europe. On Governance and Management of Artistic Creativity in Europe, Bonn, ARCult Media.

Commission of the European Commission (1993) - White Paper - Growth, competitiveness, employment: the challenges and roads leading into the 21st century.

Comunicação da Comissão ao Conselho ao Parlamento Europeu e outros (1996) - Política da Coesão e Cultura - Um contributo para o emprego, Novembro.

Conde, Idalina & Pinheiro, João (2000) - Profissões Artísticas e Emprego no Sector Cultural in OBS nº7 de Janeiro.

Costa, Pedro (2002) - The Cultural Activities Cluster in Portugal: Trends and Perspectives, in Sociologia - Problemas e Práticas, nº 38, 2002, CIES/ ISCTE., Oeiras, CELTA.

Council of Europe (1997) - In from the Margins. A contribution to the debate on Culture and Development in Europe.

Cultural Policy Employment and New Media (2000) - Cultural Policy and Employment in the Information Society: a Critical Review of Recent Resources on Culture Industries.

Département des études et de la prospective du Ministère de la Culture et Communication D'après l'enquête Emploi de l'Insee (2002) - L'emploi dans le secteur de la culture en 2001, N° 28 juillet.

DCMS (1998) - The Creative Industries Mapping Document, HMSO, London.

DCMS (2001) - The Creative Industries Mapping Document, HMSO, London.

ERICarts (1999) - Essen Declaration: 10 axioms for the culture industries in Europe, International Congress of Experts on Culture Industries in Europe - A comparison of development concepts.

ERICarts (2001) - Making Information Society Work for Culture, an instant survey carried out for the Council of Europe, NIT, March.

European Commission (2001) - Exploitation and development of the job potential in the cultural sector in the age of digitalisation, DG Employment and Social Affairs, June.

European Council of Information Associations (ECIA) (2004) - Euroréférentiel – compétences et aptitudes des professionnels de l'I – D, ADBS éditions, Vol 1 e 2, Paris.

European Parliament (2002) - Cultural Policies in the EU Member States, Directorate-General for Research, Working Paper.

Feist, Andy (2000) - Cultural Employment in Europe, Council of Europe Policy Note n° 8, Strasbourg, Cultural Policies Research & Development Unit.

Ferreira, Vítor Sérgio, Martinho, Teresa & Nunes, João Sedas (2001) - O mundo da 'arte jovem': protagonistas, lugares e lógicas de acção in OBS n° 10 de Dezembro.

Gabinete da Secretária de Estado da Cultura (1999) - O enquadramento laboral e o regime de protecção social dos profissionais do espectáculo, Lisboa, Março;

Grefe, Xavier (1998) - La contribution du secteur culturel au développement de l'emploi dans l'Union Européenne, Document de travail des services de la Commission, DG V Emploi, Relations Industrielles et Affaires Sociales, Culture, Industries Culturelles et Emploi;

Grefe, Xavier (1999) - L'emploi culturel à l'âge du numérique, Antrophos, Paris.

Grefe, Xavier (2002) - Arts et Artistes au miroir de l'économie, Capítulo 4, Éditions de l'UNESCO, Paris.

Grefe, Xavier (2002) - Les nouvelles données de l'emploi culturel, OBS n° 11, Novembro ;

Grefe, Xavier (2002) - Rapport au Ministère de la Culture sur les emplois dans le patrimoine, , Ministère de la Culture-DEP, Paris.

Grefe, Xavier (s.d.) - The Third System: Employment and Local Development, Volume 2 Part 3 Culture, Sport and Media.

Hacklett, Keith & Ramsden, Peter (s.d) - The Employment and Enterprise Characteristics of the Cultural Sector in Europe, a report for Banking on Culture.

Instituto Português de Museus/Ministério da Cultura (2001) - Relatório de Actividades do IPM.

Kotro, Tanja & Koivunen, Hannele (1998) - A value chain in the cultural sector, Barcelona, Association for Cultural Economics International Conference.

La Documentation Française (1995) - Arts Spectacle. Description et évolution des métiers, Collection ROME, Paris.

La Documentation Française (1997) - Le Spectacle Vivant - Prospective Formation Emploi, Paris.

La Documentation Française (2000) - L'Animation Socioculturelle Prospective Formation Emploi.

LEG (1999) - Cultural Statistics in the UE Final Report, Brussels.

LEG / European Commission (2000) - Eurostat Working Papers: Cultural Statistics in the EU, Luxembourg.

Leroy, Dominique (1995) - Crise économique et rôle capital du maintien et du développement de la vie artistique para le spectacle vivant, in Cultura & Economia, Actas do Colóquio realizado em Lisboa, 9 - 11 de Novembro de 1994, ICS da Universidade de Lisboa, Lisboa.

Lima dos Santos, Maria de Lurdes (coord.) e outros (1998) - Políticas Culturais em Portugal, Colecção OBS Pesquisas, nº 3, Lisboa.

Lima dos Santos, Maria de Lourdes (2002) - Amador ou Profissional?...Peças de um puzzle in OBS nº 11 de Novembro.

Lima dos Santos, Maria de Lurdes (coord.) e outros, (2003) - Públicos do Porto 2001, OBS Pesquisas, OAC, Lisboa;

London Arts Council of England (1996) - The Economics of artist' labour markets, ACE Research Report nº 3.

Melo, Alexandre (1995) - Arte e mercadoria, in Cultura & Economia, Actas do Colóquio realizado em Lisboa, 9 - 11 de Novembro de 1994, ICS da Universidade de Lisboa, Lisboa.

Menger, Pierre-Michel (2001) - Les métiers du spectacle vivant et leurs classifications. Bilan et harmonisation, CPNEFSV .

Menger, Pierre-Michel (2002) - Portrait de l'artiste en travailleur, Éditions du Seuil et La République des Idées.

Metier/National Training Organisation of the Arts and Entertainment Sector (2002) - Arts Skills 2000: Skills and Trend Forecasting, Bradford.

Moulin, Raymonde (1995), *La valeur de l'art*, in Cultura & Economia, Actas do Colóquio realizado em Lisboa, 9 - 11 de Novembro de 1994, ICS da Universidade de Lisboa, Lisboa;

Neves, José Soares (2002) - Emprego e trabalho culturais em Portugal: criação de emprego e qualificação profissional, in OBS nº 11 de Novembro.

Observatório das Actividades Culturais/Instituto Português de Museus (2001) - Inquérito aos Museus em Portugal, Lisboa.

Rui Telmo, Gomes (1999) - Alguns elementos de caracterização do emprego no sector cultural, Actas da Conferência "Cooperação Cultural Internacional e Financiamento da Cultura", Câmara Municipal de Palmela.

Santos Silva, Augusto (coord.) e outros (2000) - A Educação Artística e a Promoção das Artes na Perspectiva das Políticas Públicas, Relatório do Grupo de Contacto entre os Ministérios da Educação e da Cultura, Lisboa, Edição do Ministério da Educação.

Santos Silva, Augusto e outros (1999) - Consumos Culturais em cinco cidades: Aveiro, Braga, Coimbra, Guimarães e Porto, pág. 39, nº 146, Novembro de 1999, Oficina do CES, Coimbra.

Scott, Allen J. (s.d.) - The cultural economy: Geography and the creative field, Media, Culture and Society 21, págs 807-817.

UNESCO (1995) - Our Creative Diversity; Report of the World Commission on Culture and Development.

UNESCO (1999) - Global Alliance for Cultural Diversity, UNESCO's Medium Term Strategy (2002-2007).

UNESCO (2001) - Declaração Universal sobre Diversidade Cultural, Novembro.

UNESCO (s.d.) - Culture, Trade and Globalisation. Questions and Answers;

Vários (1997) - New Frontiers for Employment in Europe: The heritage, the Arts and communication as a Laboratory for New Ideas, Circle Publications nº 9, Rome, Eds. Carla Bodo/Rod Fisher.

Vários (1999) - Cultural Competence; New Technologies, Culture & Employment, Osterreeichische Kulturdokumentation, Internationales Archiv fur Kulturanalysen, Federal Chancellery Arts Department, eds. Andrea Ellmeire / Veronika Ratzenbock, Vienna,

Vários (2000) - Careers in the Arts, London, Arts Council of England.

Vários, Centro Nacional de Cultura (2000) - *Ser Artista em Portugal*.

Vários (2001) - Convergence, Creative Industries and Civil Society - The new Cultural Policy, Culturelink, special issue.

Vários (2002) - O Estatuto Profissional da Dança, Forumdança BT, nº 7, Abril 2002-12-05.

Vários (2002) - O Estado das Artes / As Artes e o Estado, Actas do Encontro realizado em Lisboa no CCB a 18, 19,20,e 21 de Abril, Observatório das Actividades Culturais, Lisboa.